



THE ADECCO GROUP
INSTITUTE

III Observatorio Adecco sobre bienestar emocional y factores psicosociales



Índice

<i>Trabajo precario y salud mental</i> , por Javier Blasco	3
III Encuesta del Observatorio Adecco sobre bienestar emocional y factores psicosociales	8
<i>Salud Mental y Resiliencia</i> , por Natalia Lechuga	23
<i>Tecnoestrés y sus implicaciones laborales</i> , por Hugo Figueiredo-Ferraz	30
<i>Cuidando del bienestar emocional de los empleados desde las organizaciones: las claves del éxito</i> , por Juan Pedro Sánchez Martínez	39
Anexo: gráficos de la encuesta	50
Ficha técnica	61

Trabajo precario y salud mental

por Javier Blasco

I

Importancia de la salud mental

La promoción de la salud mental y el bienestar redonda en interés de toda la sociedad. En los lugares de trabajo, la promoción del bienestar emocional es muy importante, ya que los problemas de salud mental pueden dar lugar a una menor productividad laboral y un mayor absentismo, así como afectar al clima laboral, mientras que una buena salud mental va asociada a una mejor motivación y productividad.

Podríamos decir que la salud mental es una combinación de circunstancias individuales, familiares y socioeconómicas, así como medioambientales, y algunos de los factores de riesgo para la salud mental están presentes en los lugares de trabajo, pero también en la sociedad en general, y en ambos casos la promoción de la salud y los sistemas de asistencia sanitaria desempeñan un papel importante.

¿Qué se entiende por empleo precario?

Según Eurofound, el trabajo precario es un concepto que no tiene una definición universalmente aceptada en toda Europa, si bien la necesidad de abordar este complejo fenómeno está ampliamente reconocida. La precariedad o no de un empleo depende de una serie de factores, como el punto de vista del observador —los sindicatos tendrán una visión diferente a la de los empleadores, por ejemplo— y el del trabajador individual.

En las últimas décadas se han producido cambios significativos en el mundo del trabajo, como resultado de la globalización, los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, el decrecimiento del sector industrial en favor del sector de los servicios, así como importantes cambios demográficos (envejecimiento de la población, incorporación de la mujer a los lugares de trabajo, etc.) y el deseo de flexibilidad tanto de las personas trabajadoras como de las empresas. Estos cambios han afectado profundamente el entorno de competitividad, el uso de la tecnología, los requisitos de habilidades, las nuevas formas de relaciones laborales, produciendo, a su vez, la menor presencia de la relación laboral tradicionalmente calificada como “estándar” (cuenta ajena, contrato indefinido, a tiempo completo...).

Dado que no existe un consenso sobre qué es el trabajo precario, deben por ello analizarse múltiples indicadores —niveles salariales, cobertura de seguridad social, derechos laborales, condiciones de seguridad y salud, posibilidades de desarrollo profesional y recualificación..., en definitiva, parece deseable superar una concepción probablemente anclada en el pasado de *empleo no precario* para avanzar en modelos que garanticen la sostenibilidad del trabajo más acorde con los nuevos tiempos.

De este modo, la precariedad debe basarse siempre en una evaluación de las circunstancias de cada individuo. El empleo pre-

cario debe estudiarse como un fenómeno complejo e integrado, analizando las trayectorias laborales y las intersecciones dinámicas con otras condiciones sociales y laborales, incluidos los trabajadores con empleos estables.

Muchas de las citadas patologías ya se abordan en la legislación nacional y de la UE relativa a la prevención de riesgos laborales, el tiempo de trabajo, la igualdad de trato y otros ámbitos de actuación. Porque también debemos añadir que muchas de estas “nuevas” formas de trabajo no sólo son respetuosas con el marco regulador, sino que también pueden ser un trampolín para acceder al mercado laboral y pasar gradualmente a fórmulas más deseadas de empleo.

El contexto de una definición amplia de empleo precario como “cualquier tipo de empleo atípico” supondría que un gran número de puestos de trabajo podrían agruparse bajo la bandera del empleo precario, incluidos los que son a tiempo parcial, de duración determinada, trabajo freelance o que impliquen fórmulas de organización

flexible del trabajo, incluyendo el teletrabajo, la flexibilidad horaria y el trabajo asíncrono.

Por ello, corremos el riesgo de extender *ad infinitum* el concepto de precariedad no sólo a cualquiera de las categorías que -ajenas al convencionalismo de trabajo estándar- aún se califican como relaciones laborales atípicas, sino también a las diversas opciones de organización del trabajo que, pese a estar amparadas en la normativa estatal y europea, se sitúan bajo un ambiguo amparo en las diversas áreas que tradicionalmente hemos trabajado desde la psicología aplicada (carga de trabajo, autonomía, capacidad de decisión, estilo de dirección, etc.).

Entonces ¿qué está motivando el incremento de patologías mentales?

Fenómenos como el envejecimiento de la población, el impacto de la tecnología en las tareas (convivencia con máquinas y robots, requerimientos cognitivos, etc.), la ansiedad provocada por la crisis económica, los periodos de confinamiento y convivencia con la pandemia, enfrentamientos sociales y creciente presencia de diversas manifestaciones de violencia, los conflictos geopolíticos, el consumo de alcohol y drogas...

Un informe de la Confederación Salud Mental España destaca la importancia del contexto socioeconómico y de los hábitos personales, el consumo de psicofármacos, la existencia de colectivos vulnerables (personas jóvenes, mujeres, colectivos LGTBI, personas con capacidades distin-



tas). En los lugares de trabajo, los responsables de personas nos confirman que en el 60% de las empresas más de la mitad de sus trabajos contienen un alto componente emocional, algo que va en aumento, y que nos apunta a que algo está cambiando en el contenido de las tareas y en las expectativas de las personas. Las fortalezas de las habilidades más “humanas” (empatía, innovación, toma de decisiones, etc.) frente a los riesgos de la robotización, también exigen de una adecuada gestión preventiva.

Y según el Dictamen exploratorio a petición de la Presidencia española “Trabajo precario y salud mental”, el trabajo puede ser un factor protector de la salud mental pero también puede contribuir al desarrollo de enfermedades, de ahí que la OMS lo considere un determinante social de la salud.

Flexiseguridad y sostenibilidad ante los retos del futuro del trabajo y la salud mental

Por ello, estos retos de adaptación, tanto en la capacitación como en la creación de nuevos empleos y la transformación y mantenimiento de los ya existentes exige un modelo que combine flexibilidad -para empresas y personas trabajadoras- como seguridad para ambas. Ya pocos ponen en cuestión la necesaria flexibilidad, y que la temporalidad no siempre es equivalente de precariedad laboral. En sectores como el turismo, que está sosteniendo un parte importante de nuestro PIB y el empleo, la temporalidad es una característica necesaria debido a la naturaleza estacional de la industria. Y esto es extensible a cualquier actividad económica. Además, para lograr



la sostenibilidad laboral y mejorar las condiciones salariales, se necesita un enfoque que combine flexibilidad y seguridad en el empleo.

Fomentar la formación y el desarrollo de habilidades ayudará a construir carreras laborales más resilientes, multiplicar la calidad del empleo, reducir la frustración y mejorar muchos de los estresores que afectan a la salud mental. Invertir en la formación y el desarrollo de habilidades de los trabajadores para que estén mejor preparados para enfrentar cambios en el mercado laboral puede aumentar su empleabilidad y seguridad laboral en situaciones de flexibilidad.

La compatibilización de la *flexiseguridad* y la reducción del trabajo precario es un desafío complejo que requiere la colaboración de gobiernos, empleadores, sindicatos y la sociedad en general. El objetivo es lograr un equilibrio entre la flexibilidad necesaria en el mercado laboral y la seguridad laboral que garantice que los trabajadores no se vean privados de sus derechos. En este contexto, las agencias de empleo desempeñan un papel crucial. Su capacidad de intermediación y su solvencia pueden contribuir a equilibrar la flexibilidad y la seguridad en el empleo. También se antoja necesario garantizar la efectividad

de las políticas activas, si queremos que las nuevas modalidades de empleo estable sean viables, combinando formación, orientación y fomento de la activación, con el fin de conseguir un mercado de trabajo eficiente y que maximice el empleo.

En definitiva, conciliar la seguridad y la calidad del empleo con las necesidades de flexibilidad sigue siendo un desafío importante. Para eso es necesario que exista un enfoque equilibrado en materia de regulación, evitando el dualismo regulatorio extremo entre formas estándar y no estándar de trabajo.

Desde una visión más institucional pero igual de importante, la Comisión Europea en su reciente documento *“Unión Europea de la Salud: un nuevo enfoque global de la salud mental para equipararla a la salud física”* recoge tres principios rectores: una prevención adecuada y eficaz, el acceso a una atención sanitaria y unos tratamientos en el campo de la salud mental asequibles y de alta calidad y la reinserción en la sociedad tras la recuperación.

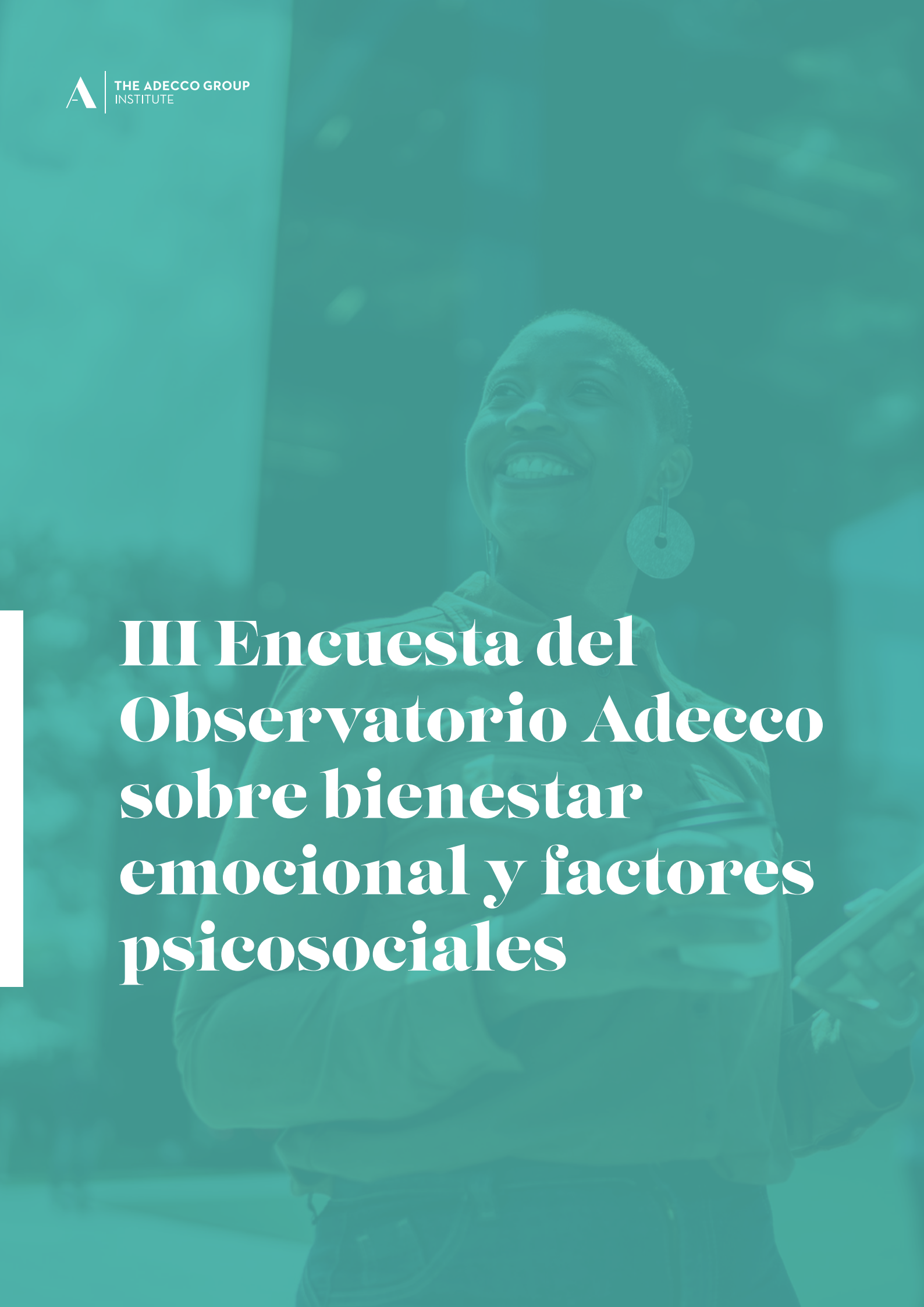
En este camino hacen falta muchos recursos y la colaboración público-privada será esencial. España solo tiene 6 psicólogos y 11 psiquiatras por cada 100.000 habitantes. 3 veces menos que la media europea y 5 veces menos que en países como Suiza. Sin cambios y adaptaciones rápidos o necesarios en los sistemas sanitarios públicos y sin ayuda psicológica y psiquiátrica disponible en servicios de urgencias, de forma remota y terapéutica, no mejoraremos la salud mental no solo de los empleados, sino también de todos los ciudadanos.

La salud mental debe formar parte del propósito y de la visión de todas las organizaciones y hay que fomentar marcos más globales y ambiciosos en el cuidado de la salud mental en el trabajo y la gestión de riesgos psicosociales. No sólo porque el análisis coste-beneficio del impacto de las inversiones en salud mental así lo justifique, ni por la reiterada formulación de las políticas desde las distintas administraciones nacionales e internacionales, sino porque del bienestar mental de nuestras personas trabajadoras depende la productividad, el potencial de innovación y la capacidad de resiliencia y sostenibilidad de las organizaciones.

Pero este camino, más allá de que amplie el deber general de cuidado de las empleadoras, no pueden recorrerlo solas. Los gobiernos tienen un papel importante para proteger y promover la salud mental en el trabajo, desarrollando marcos legales y políticas que faciliten la promoción de la salud mental y la colaboración entre todos los agentes, apoyando a las empresas -sobre todo a la PYME- para que aborden intervenciones psicosociales y de capacitación para sus equipos; acelerando soluciones a las barreras y miedos existentes (tecnológicas y de privacidad, sobre todo), e incrementando recursos en los servicios de atención primaria y salud laboral para garantizar el éxito de las estrategias descritas.



Javier Blasco
Director The Adecco Group Institute



III Encuesta del Observatorio Adecco sobre bienestar emocional y factores psicosociales

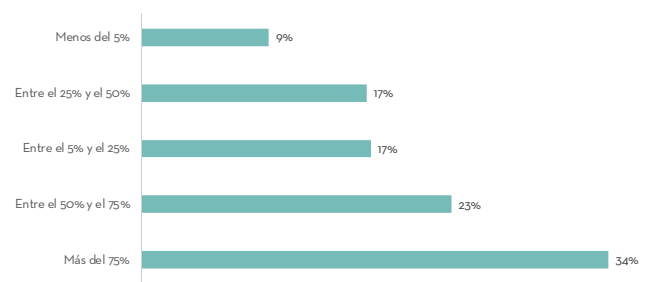
En esta tercera encuesta del Observatorio, hemos preguntado a responsables de recursos humanos, gerentes y técnicos de prevención de riesgos laborales de empresas sobre diversas áreas que tienen relación directa con la incidencia de los factores psicosociales en sus organizaciones y en la salud y bienestar emocional de las personas trabajadoras.

Detallamos a continuación las principales conclusiones, comparando los resultados con los obtenidos en la anterior encuesta de 2022:

1. Trabajos con alto componente emocional

En primer lugar, una cuestión de gran relevancia es el nivel de “exposición” de las ocupaciones a eso que se llama el *componente emocional* de las tareas. En este sentido, el 57,2% (-2,7 p.p. interanuales) de las empresas encuestadas reconocen que **más de la mitad de sus trabajos tienen un alto componente emocional** (ocupaciones que suponen el trato con personas, generalmente entre trabajador y un cliente, paciente, alumno, usuario, etc.). Y el 34,4% afirman que éste se produce en más del 75% de sus trabajos (-1,4 p.p. interanuales).

¿Qué porcentaje de las ocupaciones de su empresa conllevan tareas con alto componente emocional (trabajos que suponen el trato con personas, generalmente entre trabajador y un cliente, paciente, alumno, usuario, etc.)?

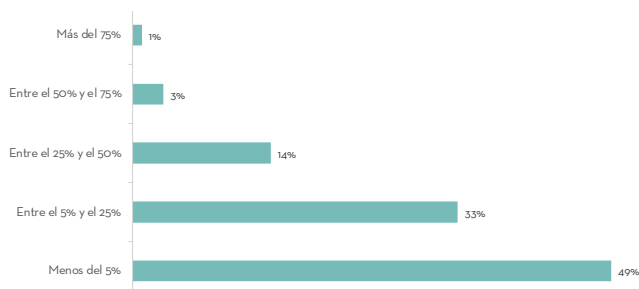


Por tanto, se observa que, **a pesar de haberse reducido el alto componente emocional de las tareas con respecto al año anterior, éste continúa presente en más de la mitad de los trabajos.**

2. Incidencia de los trastornos psicológicos en la organización

Otras de las variables que sin duda ha tenido un elevado impacto en el bienestar de organizaciones y personas en el último año, es la incidencia de trastornos psicológicos dentro de las organizaciones. En el 51% de las empresas advierten que **más del 5% de sus trabajadores se han visto afectados por trastornos psicológicos** como ansiedad, depresión o estrés postraumático, **aumentando las empresas cuyo porcentaje de trabajadores afectados se encuentra entre el 25 y 50%. Es la respuesta escogida por el 14,1% de los encuestados** (+2 p.p. interanuales).

En el último año, ¿qué porcentaje de las personas trabajadoras de su empresa cree que se han visto afectadas por trastornos psicológicos (ansiedad, depresión, estrés postraumático) en su empresa?

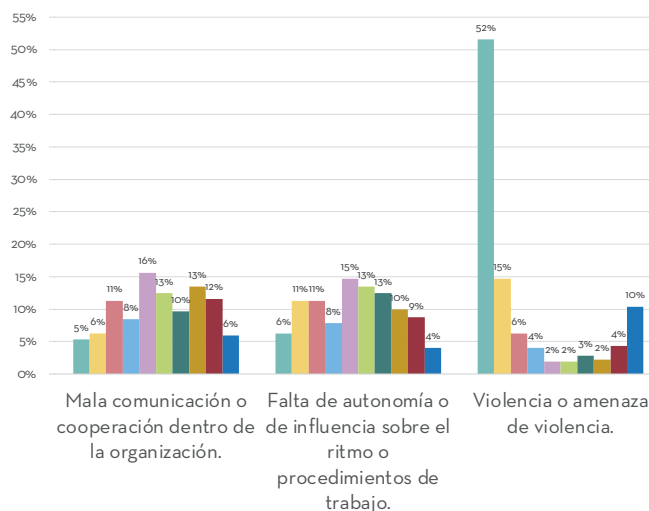
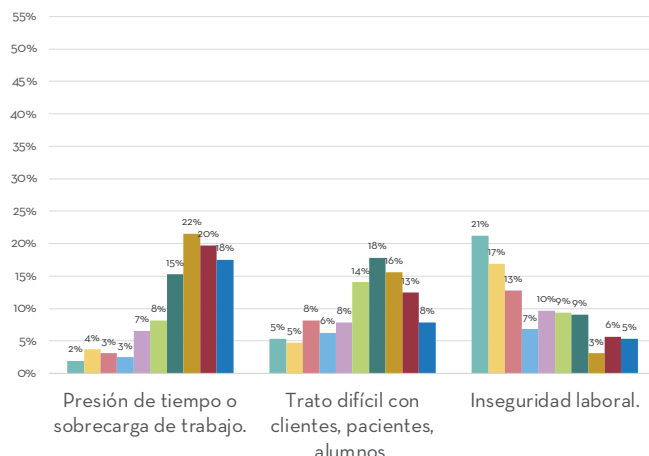


Parece que ha habido **una reducción en el último año en el porcentaje de empresas con alto impacto por trastornos psicológicos, es decir, empresas con más de la mitad de sus trabajadores afectados por este motivo, que suponen sólo un 4%.**

3. Factores laborales con efectos negativos sobre la salud mental

En cuanto a los factores que impactan negativamente en la salud mental de los empleados, **el 58,8% de las empresas encuestadas señalan que la presión de tiempo o sobrecarga de trabajo es el factor que más está influyendo** (puntuaciones entre 8 y 10), seguido del trato difícil con clientes, pacientes, alumnos con un 35,9% y la mala comunicación o cooperación dentro de la organización con un 30,9%.

■ 1. No influye ■ 2. ■ 3. ■ 4. ■ 5. ■ 6. ■ 7. ■ 8. ■ 9. ■ 10. Influencia muy alta



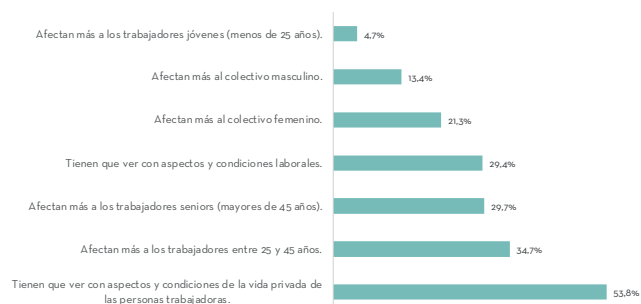
Por tanto, **la presión o sobrecarga de trabajo es el factor que más impacta negativamente en la salud mental de los empleados.**

4. Bajas laborales por salud mental

Más de la mitad de las empresas (53,8%) afirman que las bajas laborales por aspectos de la salud mental tienen que ver con aspectos y condiciones de la vida privada de las personas trabajadoras (-0,7 p.p. interanuales). Y el 34,7% (+1,8 p.p. interanuales) señala que éstas afectan más a los trabajadores de

entre 25 y 45 años, más que el 29,7%, que afirma en cambio que son los trabajadores seniors (mayores de 45 años) los más afectados (-1,4 p.p. interanuales), o el 5% para

En su empresa, las bajas laborales por aspectos de salud mental (responda una o varias opciones):



menores de 25 años. El 21% apuntan a un mayor impacto en el colectivo femenino frente al de varones (13%).

Por tanto, los aspectos y condiciones de vida privada de las personas trabajadoras continúan siendo el principal motivo de baja laboral relacionado con la salud mental, aunque el consenso sobre ello se reduce con respecto al año anterior y cobra más importancia el factor de la edad.

5. Gestión del estrés, violencia en el trabajo, burnout y desmotivación

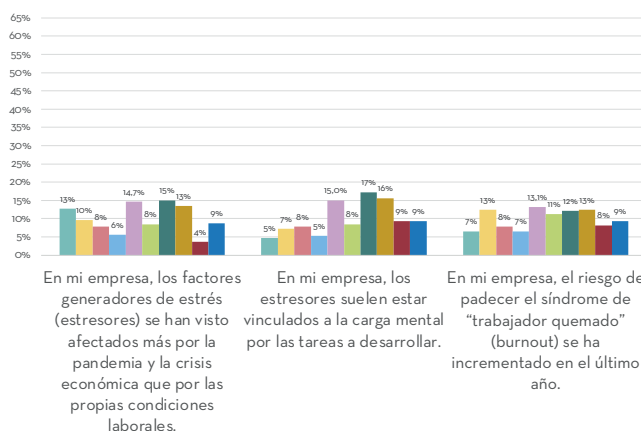
Observamos que, en cuanto a los generadores de estrés, el 49,4% de las empresas afirman que éstos se han visto más afectados por la crisis económica y otros factores externos que por las propias con-

diciones laborales (-10 p.p. interanuales), frente al 35,9% que estarían en desacuerdo en mayor o menor medida con esta idea y el 14,7% que se mantiene neutral.

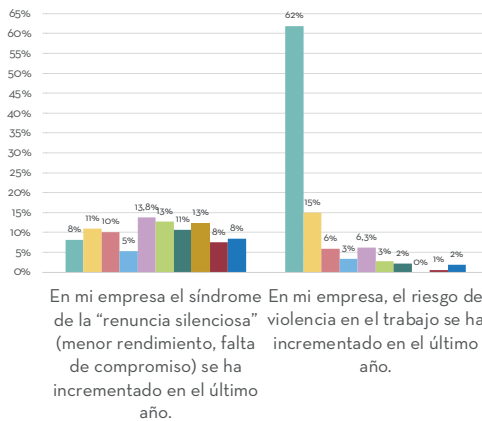
El 60% de las empresas creen que los estresores suelen estar vinculados a la carga mental por las tareas a desarrollar (-4,3 p.p. interanuales) frente al 25% que se mostraría en desacuerdo.

El 53,4% de las empresas señalan que el riesgo de padecer “burnout” se ha incrementado en el último año. (-11,1 p.p. interanuales), frente al 33,4% que se muestran en desacuerdo; el 51,9% de las empresas considera en términos generales que la “renuncia silenciosa” se ha incrementado en el último año (-7,3 p.p. interanuales), frente al 34,4% que se muestran en desacuerdo con esta idea; y, por último, el 7,5% de las empresas afirman que el riesgo de violencia en el trabajo se ha incrementado en el último año (-8,2 p.p. interanuales), frente al 86,3% que se muestran en desacuerdo.

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo

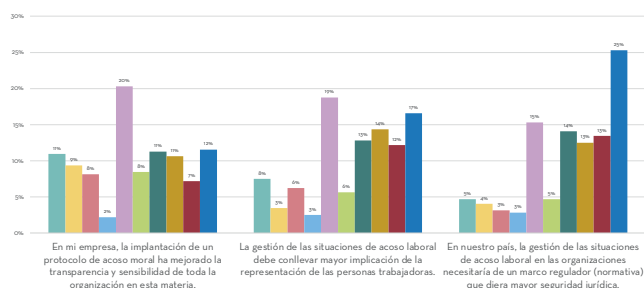


6. Situaciones de acoso moral o psicológico

Destaca que ya es el **70%** los que están de acuerdo con que en nuestro país la **gestión de las situaciones de acoso laboral en las organizaciones necesita de un marco regulador (normativa) que de mayor seguridad jurídica** (-5,3 p.p. interanual).

Asimismo, el **61,6%** considera que la **gestión de las situaciones de acoso laboral debe conllevar mayor implicación de la representación de las personas trabajadoras** (-8,4 p.p. interanual) y el **49,1%** de las empresas está de acuerdo en mayor o menor medida con que la **implantación de un protocolo de acoso moral ha mejorado la transparencia y sensibilidad de toda la organización en esta materia** (+1,8 p.p. interanuales).

1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo

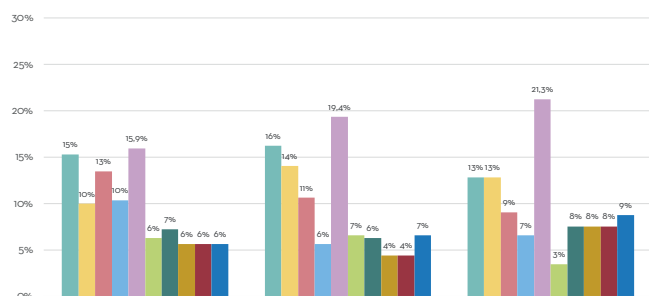


7. Desmotivación y “renuncia silenciosa”

Aunque con respecto a la **“renuncia silenciosa”**, el **35%** de las empresas considera que **no está afectando a las personas trabajadoras** (+1,6 p.p. interanuales), frente al **49,1%** que se muestran en desacuerdo y el **15,9%** que se mantiene neutral, el **34,1%** de las empresas está de acuerdo con que ésta afecta más a los **trabajadores jóvenes** que a los seniors (+1,7 p.p. interanuales), frente al **46,6%** que se muestra en desacuerdo con esta idea y el **19,4%** que es neutral. De este modo no parece advertirse una clara mayor presencia intergeneracional. **Al preguntar si afecta más a los seniors que a los jóvenes, el 41,3% no está de acuerdo**, frente al **37,5%** acepta en mayor o menor medida la idea (+2,3 p.p. interanual).

En cuanto a las posibles **causas de la “renuncia silenciosa”**, el **60,6%** están de acuerdo en mayor o menor medida con que ésta está relacionada con la **falta de consecución de las expectativas de los trabajadores** (condiciones de trabajo, salario, etc.) (+1,5 p.p. interanuales), y el **22,8%** consideran que la “renuncia silenciosa” está **relacionada con la crisis de salud mental postpandémica** (-9,6 p.p. interanuales), **siendo un 60,6% los que rechazarían esta idea.**

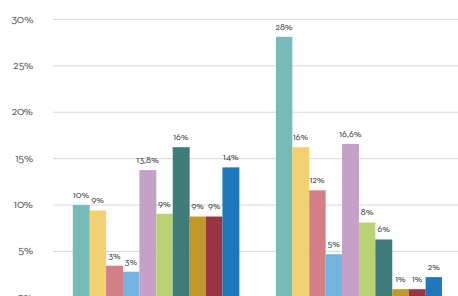
1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



En mi empresa, la "renuncia silenciosa" no está afectando a las personas trabajadoras.

En mi empresa, la "renuncia silenciosa" afecta a más a los trabajadores jóvenes que a los seniors.

En mi empresa, la "renuncia silenciosa" afecta a más a los trabajadores seniors que a los trabajadores jóvenes.



En mi empresa, la "renuncia silenciosa" tiene que ver con que no se cumplen las expectativas de las personas trabajadoras (condiciones de trabajo, salario, etc.)

En mi empresa, la "renuncia silenciosa" está relacionada con la crisis de salud mental postpandémica.

Por tanto, casi la mitad de las empresas consideran que la renuncia silenciosa está afectando a sus trabajadores, y ésta estaría principalmente relacionada con la falta de consecución de las expectativas de los trabajadores (condiciones de trabajo, salario, etc.).

8. Factores psicosociales: gestión

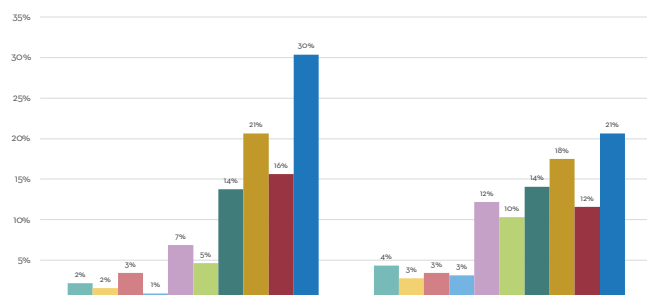
El 85% de las empresas está de acuerdo con que se deberían reforzar las áreas de psicología de cara al futuro de la gestión de personas (-5,2 p.p. interanuales).

En cuanto a la implantación de sistemas de gestión de la salud psicológica, el

74,1% está de acuerdo en mayor o menor grado con que puede ayudar a gestionar de forma más competitiva y sostenible esta materia, superando la visión tradicional de cumplimiento legal (-4,9 p.p. interanual).

Además, el 48,8% de las empresas rechazan la idea de que el papel del servicio de prevención de riesgos laborales no está siendo muy determinante en la gestión exitosa de la salud mental tras la pandemia (-4,5 p.p. interanuales).

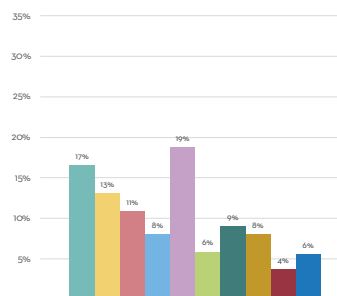
1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



Las empresas deberían reforzar las áreas de psicología como necesidad de cara al futuro de la gestión de personas.

La implantación de sistemas de gestión de la salud psicológica (nueva ISO 45003...) puede ayudar a una gestión de esta materia más orientada a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, que supere la visión tradicional de cumplimiento legal.

1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



En mi empresa, el papel del servicio de prevención de riesgos laborales está siendo determinante en la gestión exitosa de la salud mental tras la pandemia.

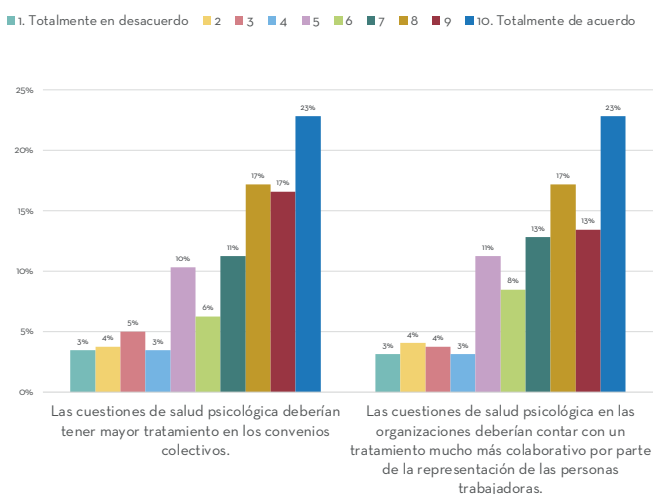
Por tanto, la mayor parte de empresas continúan considerando determinante el papel del servicio de prevención de riesgos laborales en la gestión exitosa de la salud mental, así como la necesidad de implantar de sistemas de gestión de salud psicológica y de reforzar áreas de psicología de cara a la gestión de personas.

9. Negociación colectiva y diálogo social

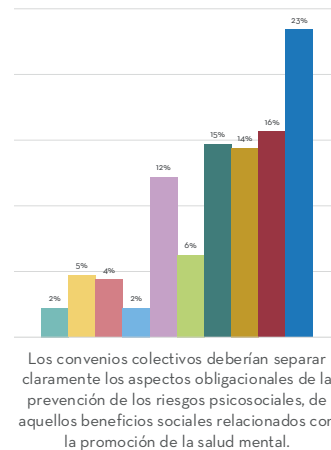
Parece haber bastante consenso (el **74,1% de las empresas**, puntuaciones entre 6 y 10) en que las **cuestiones de salud psicológica deberían tener mayor tratamiento** (-4,6 p.p. interanuales) **en los convenios colectivos**.

Asimismo, el **74,7% de las empresas** consideran en mayor o menor grado que las cuestiones de **salud psicológica en las organizaciones deberían contar con un tratamiento más colaborativo por parte de la representación de las personas trabajadoras** (-5,8 p.p. interanuales).

Además, el **74,4% de las empresas** encuestadas consideran que los convenios colectivos deberían **separar claramente los aspectos obligatorios de la prevención de los riesgos psicosociales, de aquellos beneficios sociales relacionados con la promoción de la salud mental** (-3,8 p.p. interanuales).



Legend: 1. Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. Totalmente de acuerdo



10. Políticas públicas y factores psicosociales

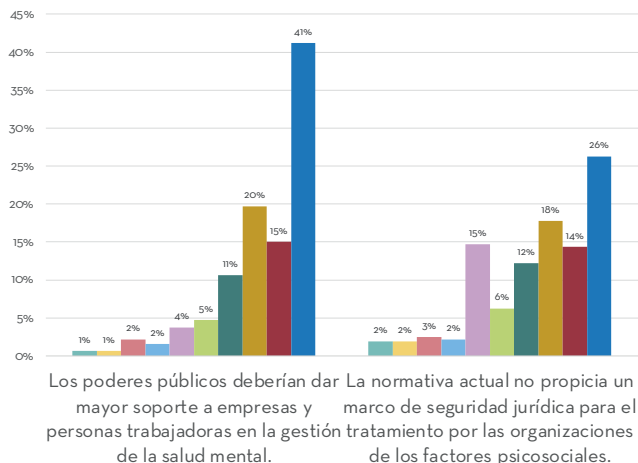
Tomando las puntuaciones entre 6 y 10, observamos que el **91,3% de las empresas** está de acuerdo en mayor o menor medida con que los **poderes públicos** deberían dar **mayor soporte a empresas y trabajadores en la gestión de la salud mental** (-0,8 p.p. interanual).

Además, el **90,3% está de acuerdo** en algún grado con que **la nueva estrategia española de salud mental debería** haber dado más importancia **a las cuestiones de salud laboral y recoger más medidas de apoyo para empresas y trabajadores** (+0,1 p.p. interanuales).

Asimismo, el **86,3% de las empresas** está de acuerdo en mayor o menor grado con la idea de que **la normativa sanitaria y de prevención debería favorecer la colaboración público-privada entre administración y servicios de prevención** para una gestión eficaz de la salud mental de los trabajadores (-3 p.p. interanuales).

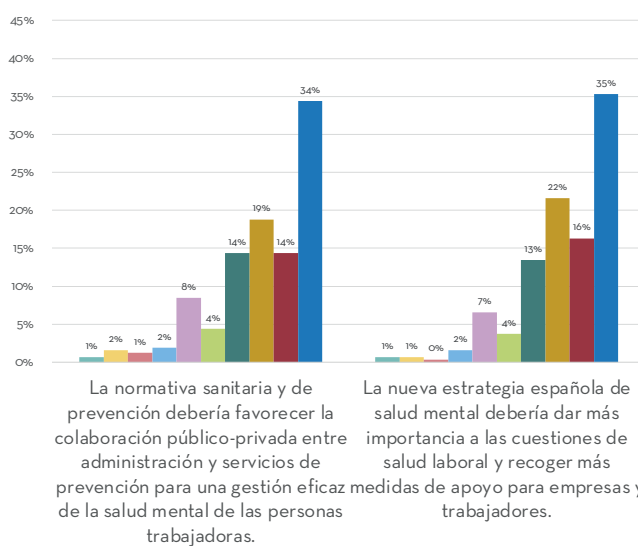
Por último, el **76,9%** considera que la **normativa actual no propicia un buen marco de seguridad jurídica** para el tratamiento por las organizaciones de los factores psicosociales (-4,4 p.p. interanuales).

1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo

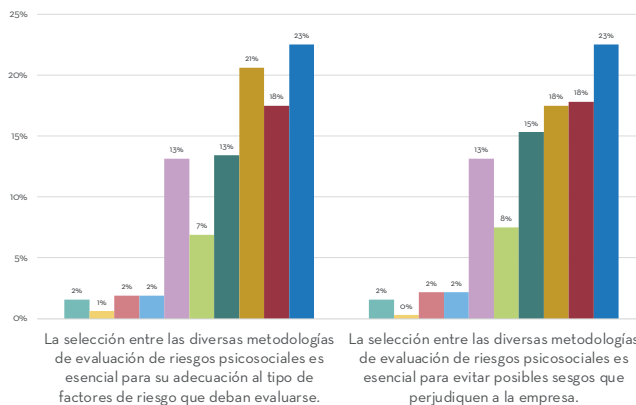


esencial para su adecuación al tipo de factores de riesgo que deban evaluarse (-6,5 p.p. interanuales), y que el 80,6% está en consonancia con la idea de que **la selección entre diversas metodologías de evaluación de riesgos psicosociales es esencial para evitar posibles sesgos que perjudiquen a la empresa** (-4,7 p.p. interanuales).

Por último, el **72,8%** también coincide en que **la confianza en la metodología de evaluación de riesgos psicosociales podría reforzarse mediante su validación por comités técnicos con presencia equilibrada de administración y representaciones de empresas y trabajadores** (-7,1 p.p. interanuales).



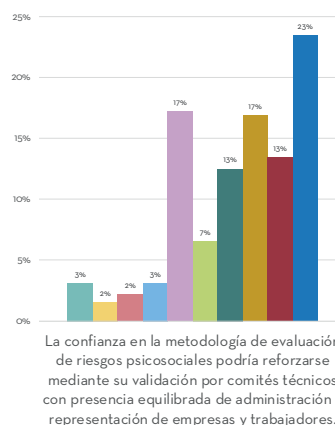
1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo

11. Metodologías de evaluación de riesgos psicosociales

El **80,9%** de las empresas está de acuerdo en mayor o menor medida (puntuaciones entre 6 y 10) con que **la selección entre las diversas metodologías de evaluación de riesgos psicosociales es**



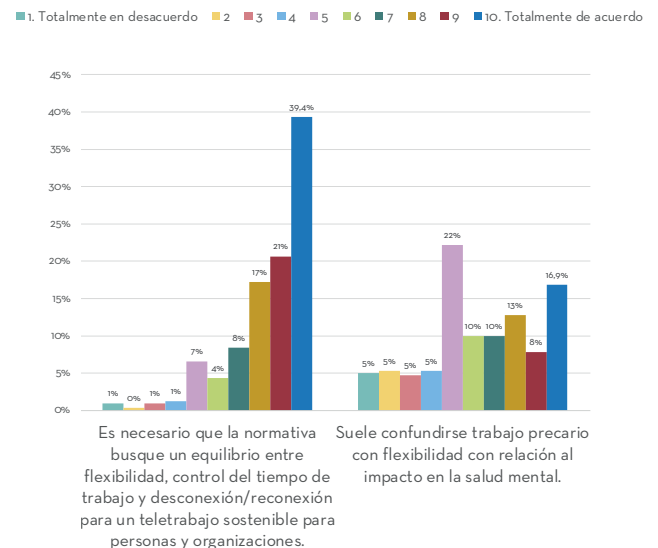
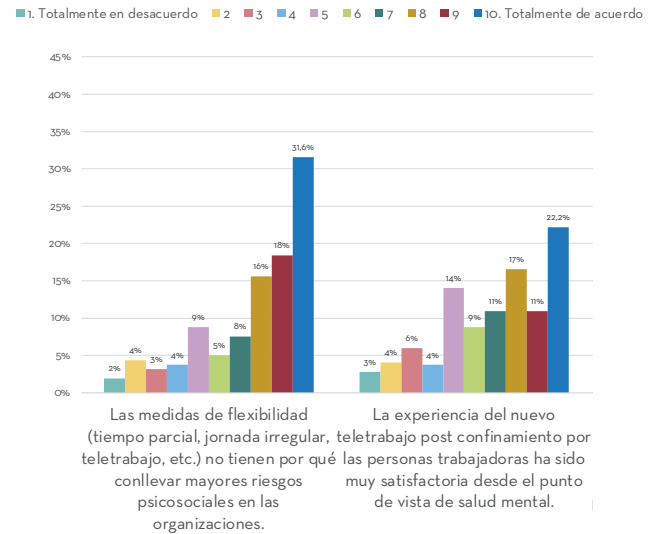
12. Flexibilidad y teletrabajo

El 90% de las empresas está de acuerdo (puntuaciones entre 6 y 10) con que es necesario que la normativa busque un equilibrio entre flexibilidad, control del tiempo de trabajo y desconexión/reconexión para un teletrabajo sostenible para personas y organizaciones (-2,8 p.p. interanuales), porcentaje que se sitúa en un 39,4% para aquellos que están totalmente de acuerdo (-3,3 p.p. interanuales).

En esta línea, el 69,4% está de acuerdo en mayor o menor medida (puntuaciones entre 6 y 10) con que la experiencia del nuevo teletrabajo post confinamiento por las personas trabajadoras ha sido muy satisfactoria desde el punto de vista de la salud mental (-4,1 p.p. interanuales).

Asimismo, el 57,5% considera que suele confundirse trabajo precario con flexibilidad con relación al impacto en la salud mental (puntuaciones entre 6 y 10).

Y por último, el 31,6% (-3,9 p.p. interanuales) de las empresas están totalmente de acuerdo en que las medidas de flexibilidad no tienen por qué conllevar mayores riesgos psicosociales en las organizaciones (puntuaciones iguales a 10), mientras que el 78,1% (-0,3 p.p. interanuales) lo están en mayor o menor medida (puntuaciones entre 6 y 10).



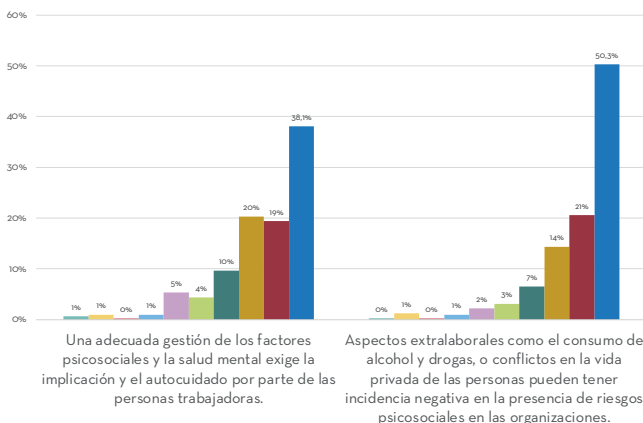
13. Colaboración de los trabajadores y autocuidado

El 50,3% de las empresas están totalmente de acuerdo con que aspectos extralaborales como el consumo de alcohol y drogas, o conflictos en la vida privada de las personas pueden tener incidencia negativa en la presencia de riesgos psicosociales en las organizaciones (+0,7 p.p. interanuales), cifra que aumenta hasta el 95% (-0,4 p.p. interanual) para todas aquellas que están de acuerdo en algún grado (puntuaciones entre 6 y 10).

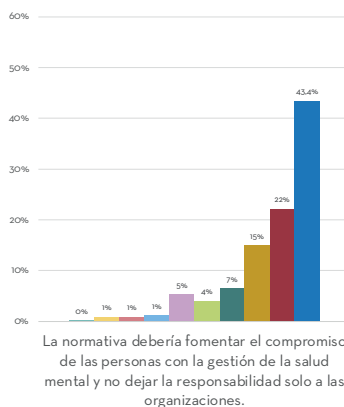
A su vez, el **43,4%** (-1 p.p. interanuales) está totalmente de acuerdo con que la normativa debería fomentar el compromiso de las personas con la gestión de la salud mental y no dejar la responsabilidad sólo a las organizaciones, cifra que aumenta hasta el 91,3% para un acuerdo generalizado (-1,2 p.p. interanuales).

Y, en consecuencia, el **38,1%** de las empresas está totalmente de acuerdo (puntuaciones iguales a 10) con que una adecuada gestión de los factores psicosociales y la salud mental exige la implicación y el autocuidado por parte de las personas trabajadoras (+1,2 p.p. interanuales), cifra que aumenta hasta el 91,9% (-2,7 p.p. interanual) para el consenso general (puntuaciones entre 6 y 10).

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



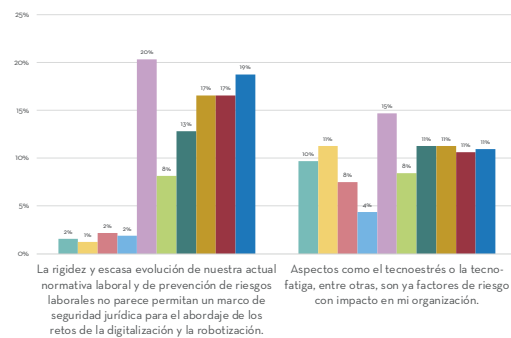
14. Retos de la digitalización y robotización

El **72,8%** de las empresas coincide de forma generalizada (puntuaciones entre 6 y 10) con que **la rigidez y escasa evolución de nuestra actual normativa laboral y de prevención de riesgos laborales no parece permitan un marco de seguridad jurídica para el abordaje de los retos de la digitalización y la robotización** (-6,6 p.p. interanuales).

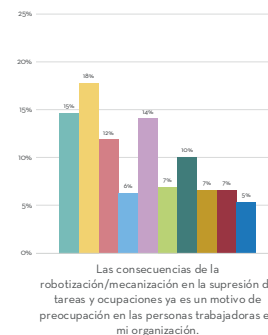
Asimismo, el **52,5%** coincide con que aspectos como **el tecnoestrés o la tecno-fatiga, entre otras, son ya factores de riesgo con impacto en su organización** (-9,2 p.p. interanuales).

Por último, sube el porcentaje (**35,3%**) de los que expresan su preocupación (+0,9 p.p. interanual) por las consecuencias de la robotización/mecanización en la supresión de tareas y ocupaciones.

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



Las consecuencias de la robotización/mecanización en la supresión de tareas y ocupaciones ya es un motivo de preocupación en las personas trabajadoras en mi organización.

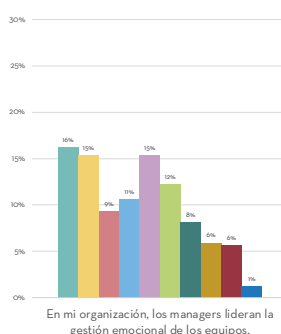
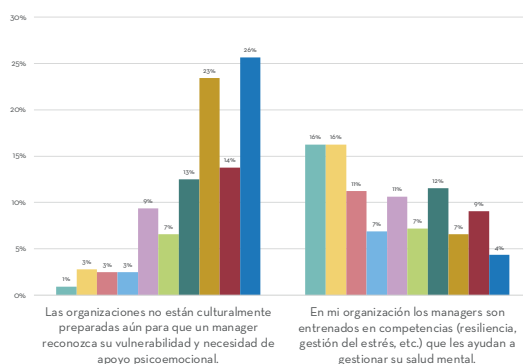


15. Managers y factores psicosociales

Una de las áreas aún menos trabajadas es la del papel de los managers en materia de salud mental. El **81,9%** de las empresas (puntuaciones entre 6 y 10) **considera que las organizaciones no están culturalmente preparadas aún para que un manager reconozca su vulnerabilidad y necesidad de apoyo psicoemocional** (-3,7 p.p. interanuales).

Así, sólo el **38,8%** estaría de acuerdo a nivel general con que **los managers de sus empresas son entrenados en competencias que les ayudan a gestionar su salud mental** (+3 p.p. interanuales) y el 33,1% estaría de acuerdo a nivel general con que **los managers de sus empresas lideren la gestión emocional de los equipos** (+0,2 p.p. interanuales).

■ 1. Totalmente en desacuerdo ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10. Totalmente de acuerdo



16. Managers y gestión de personas

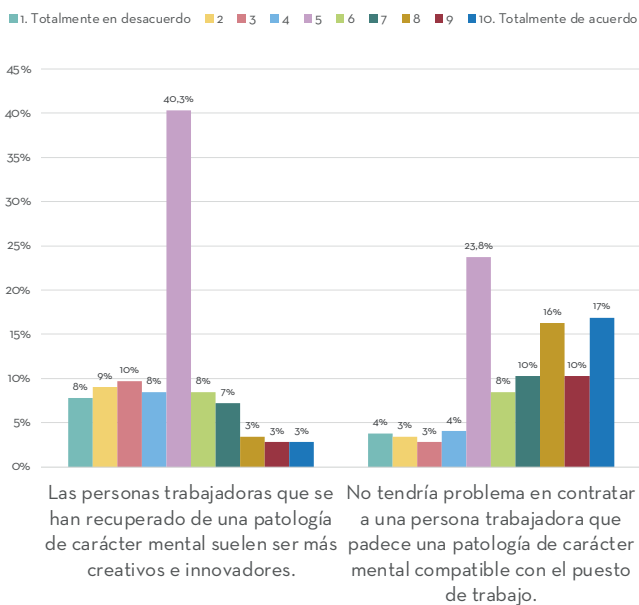
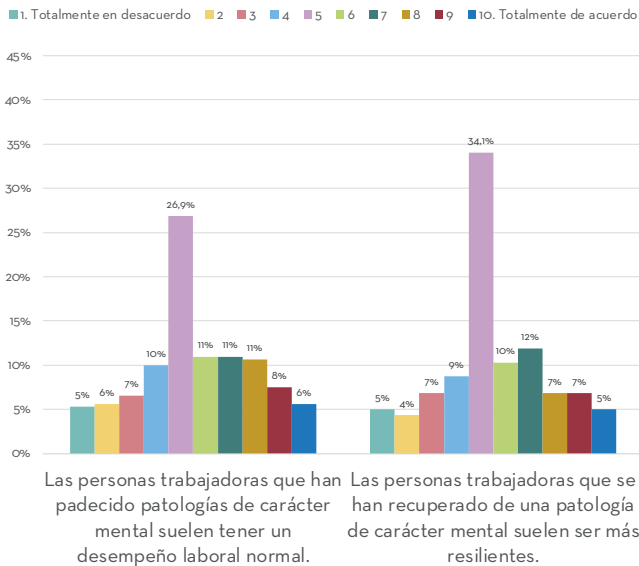
El **62,2%** de los encuestados afirma que **no tendría problema en contratar a una persona trabajadora que padece una patología de carácter mental compatible con el puesto de trabajo** y el **45,6%** de las empresas (puntuaciones entre 6 y 10) están de acuerdo en mayor o menor medida con **que las personas que han padecido patologías de carácter mental suelen tener un desempeño laboral normal**, frente al 27,5% que rechazan esta idea.

Asimismo, el **40,9%** está de acuerdo en mayor o menor medida con que **las personas trabajadoras que se han recuperado de una patología de carácter mental suelen ser más resilientes**, frente al 25% que no apoyarían esta idea.

No obstante, el **24,7%** de las empresas está de acuerdo con que **las personas trabajadoras que se han recuperado de una patología de carácter mental suelen ser más creativos e innovadores**, frente al 35% que rechazaría esta idea, siendo el 40% los que se mantienen neutrales.

Por tanto, aunque la mayoría de las empresas asegura que no tendría inconvenientes para contratar a una persona con una patología de carácter mental compatible con el puesto de trabajo, **se observa también que menos de la mitad consideran que aquellas personas que han padecido una patología de estas características tengan un desempeño laboral normal**. A su vez, **al preguntar por aspectos**

positivos, como que estos trabajadores tengan una mayor capacidad creativa o resiliencia, se observan altos porcentajes de opinión neutra.

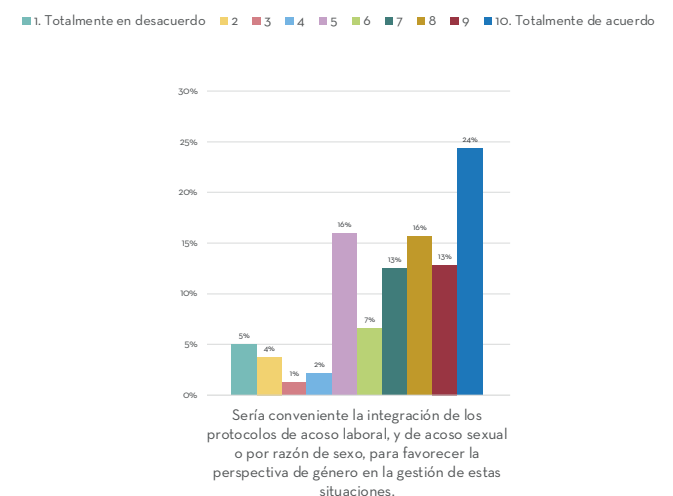
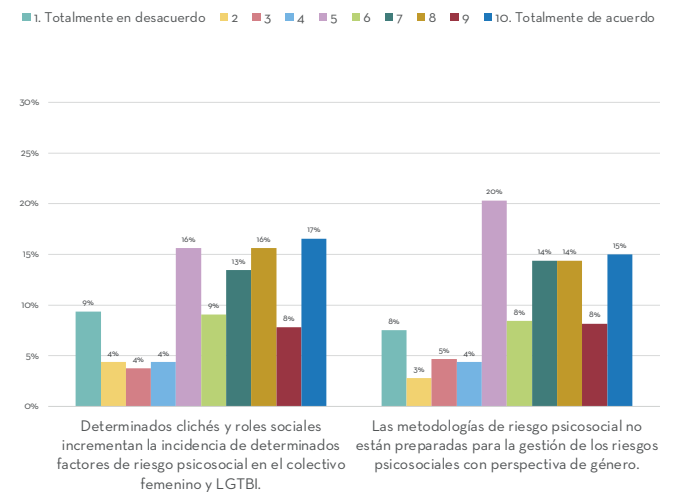


17. Perspectiva de género

El 71,9% de las empresas están de acuerdo en mayor o menor grado con que sería conveniente la integración de los protocolos de acoso laboral y de acoso sexual o por razón de sexo, para favorecer la perspectiva de género en la gestión de estas situaciones (-1,1 p.p. interanual).

Asimismo, el 62,5% de las empresas expresan cierto acuerdo (puntuaciones entre 6 y 10) con que determinados clichés y roles sociales incrementan la incidencia de determinados factores de riesgo psicosocial en el colectivo femenino y LGTBI (-0,2 p.p. interanual).

Finalmente, el 60,3% de las empresas muestran a su vez cierto consenso con la idea de que las metodologías de riesgo psicosocial no están preparadas para la gestión de los riesgos psicosociales con perspectiva de género (-2,2 p.p. interanuales).



18. Ciclo de vida y envejecimiento

Un **54,4%** de las empresas estaría de acuerdo en mayor o menor medida con **que las metodologías de riesgo psicosocial no están preparadas para la gestión de estos riesgos de forma adecuada al ciclo de vida y envejecimiento de las personas trabajadoras** (-5,5 p.p. interanuales), frente al 19,1% que se muestra en contra de esta idea (-0,5 p.p. interanuales).

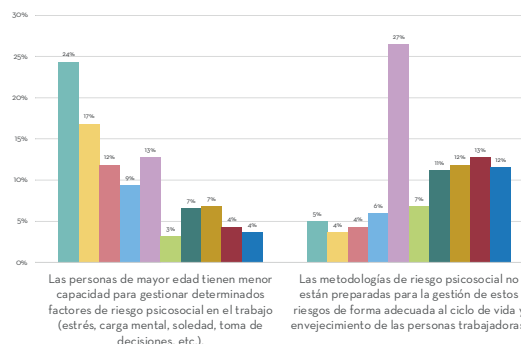
Asimismo, el **62,5%** de las empresas se muestra en desacuerdo (+3,1 p.p. interanuales) con **que las personas de mayor edad tengan menor capacidad para gestionar determinados factores de riesgo psicosocial en el trabajo**, siendo sólo un 24,7% las empresas que sí que están de acuerdo en mayor o menor medida (-1,5 p.p. interanuales).

Por último, **sólo el 21,6%** de las empresas está **de acuerdo** (puntuaciones entre 6 y 10) con **que exista un plan explícito sobre la gestión de la edad que permita la retención del talento senior en condiciones de bienestar y salud mental** (+1 p.p. interanuales), frente al 64,7% que se muestra en desacuerdo con esta idea (-3,7 p.p. interanuales).

1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



1. Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente de acuerdo



Por tanto, la mayor parte de empresas considera que **no existe un plan explícito sobre la gestión de la edad que permita la retención del talento senior en condiciones de bienestar y salud mental**. La mayoría considera además que las metodologías de riesgo psicosocial no están preparadas para la gestión de estos riesgos de forma adecuada al ciclo de vida y envejecimiento de las personas trabajadoras. Y, por último, habría un consenso general entorno a la idea de que las personas de mayor edad tienen, al menos, igual capacidad para gestionar determinados factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

19. Medidas de prevención y áreas de influencia

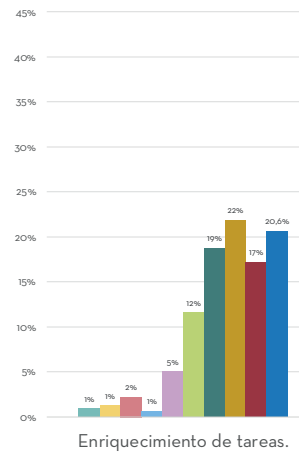
El **38,4%** de las empresas considera **totalmente relevante “el tipo de comunicación/transparencia con las personas”** como área de actuación en materia de riesgos psicosociales en pos del bienestar dentro de la organización (-5 p.p. interanual).

La segunda área de actuación considerada como totalmente relevante es **“el es-**

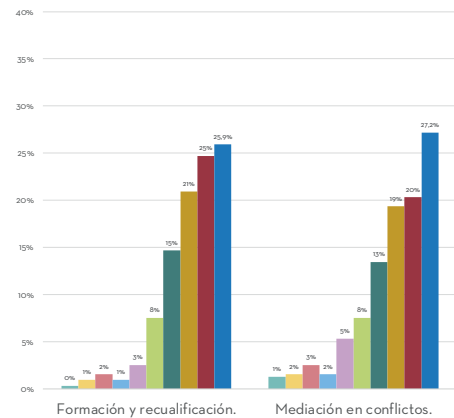
tilo de liderazgo” con un 38,1% (-7,2 p.p. interanual). La tercera área considerada como totalmente relevante es **“estrés, carga mental, burnout” con un 34,1%** (-4,8 p.p. interanuales).

Le seguirían, en orden, **“mediación en conflictos” con un 27,2%** (+0,2 p.p. interanuales), **“formación y recualificación” con un 25,9%** (-2,6 p.p. interanuales), **“acoso y violencia” con un 24,4%** (-1,1 p.p. interanuales), **“enriquecimiento de tareas” con un 20,6%** (-1 p.p. interanual), **“participación en la toma de decisiones” (-1,7 p.p. interanuales) y “gestión de la rotación de personas” (-3 p.p. interanuales) con un 18,1%** y, por último, **“digitalización y robotización” con un 9,4%** (-3,5 p.p. interanuales).

1. Nada relevante 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente relevante

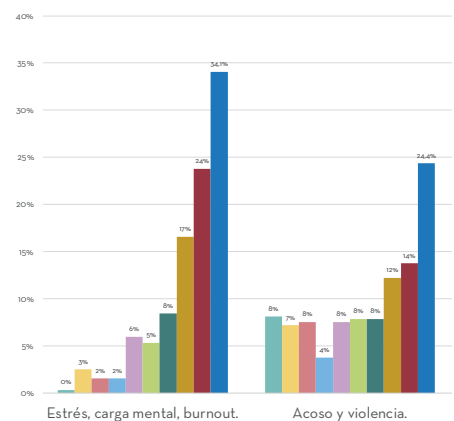


Enriquecimiento de tareas.



Formación y recualificación.

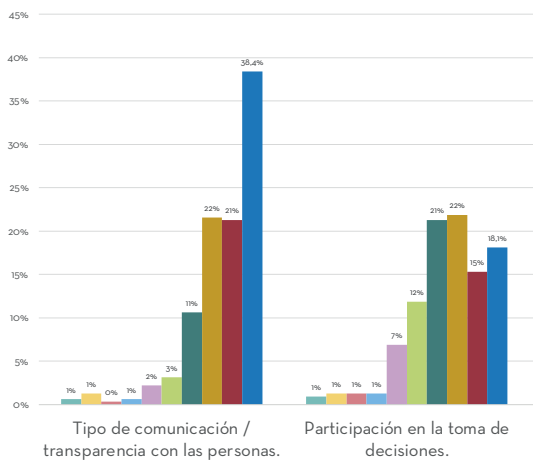
Mediación en conflictos.



Estrés, carga mental, burnout.

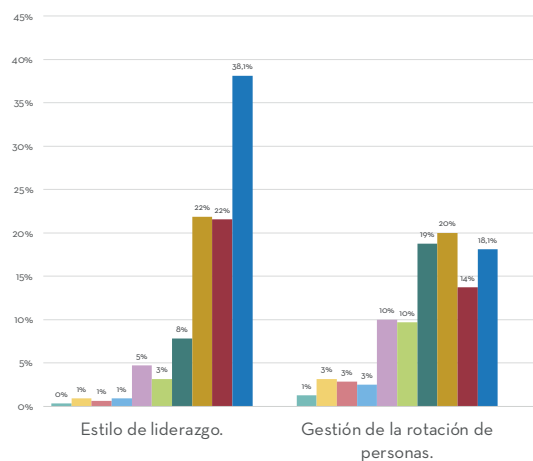
Acoso y violencia.

1. Nada relevante 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Totalmente relevante



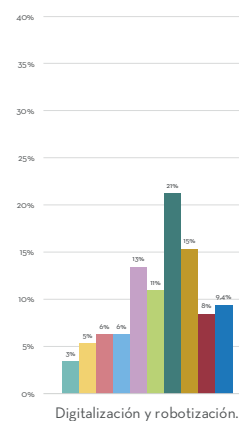
Tipo de comunicación / transparencia con las personas.

Participación en la toma de decisiones.



Estilo de liderazgo.

Gestión de la rotación de personas.

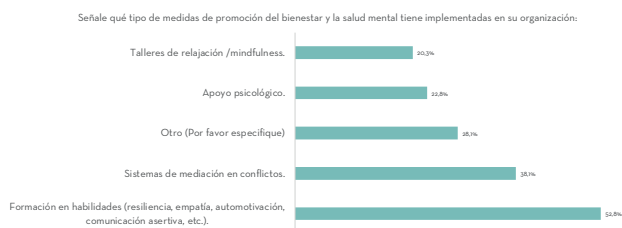


Digitalización y robotización.

Medidas de bienestar laboral

El **52,8%** de las empresas señala que la **“formación en habilidades como resiliencia, empatía, automotivación, comunicación asertiva, etc.”** está implementada como medida de promoción del bienestar y la salud mental en su organización (+6,5 p.p. interanuales).

En cambio, la medida implementada **en menor medida sería “talleres de relajación/mindfulness”** con un **20,3%** de las respuestas (+2,1 p.p. interanuales).



20. Absentismo y factores psicosociales

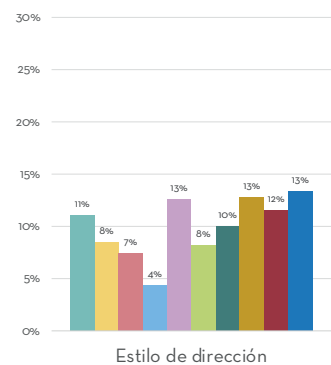
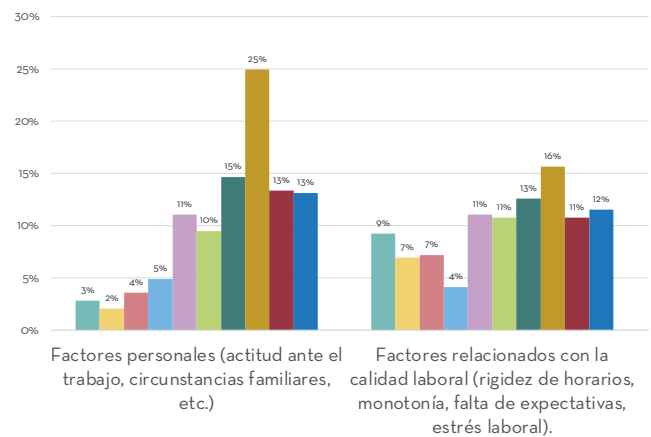
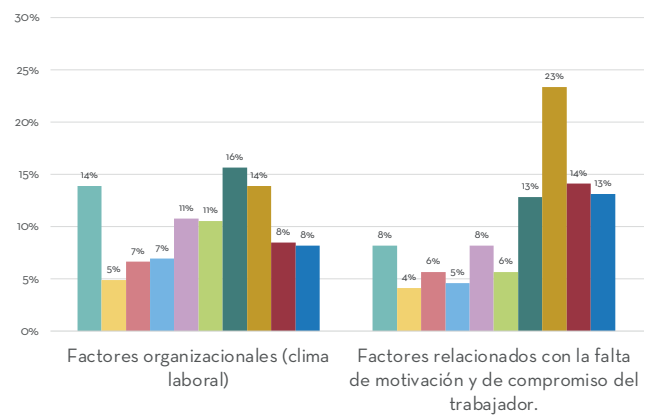
El **73,8%** está de acuerdo a nivel general con que los **factores personales (actitud ante el trabajo, circunstancias familiares, etc.)** están relacionados con el absentismo laboral (-1,8 p.p. interanuales), siendo un **66,3%** los que consideran que los **factores relacionados con la falta de motivación y de compromiso del trabajador** son en alguna medida causa subyacente del absentismo (-2,9 p.p. interanuales).

Adicionalmente, el **53,1%** de las empresas está de acuerdo con **que los factores organizacionales (clima laboral)** suelen ser (puntuaciones entre 6 y 10) **causa de las ausencias no deseadas al trabajo** (-2,2 p.p. interanuales) y con que los fac-

tores relacionados con la calidad laboral, como la **rigidez de horarios, monotonía, falta de expectativas o estrés laboral** también están en el origen de las ausencias no deseadas al trabajo (-8,3 p.p. interanuales).

Y, por último, el **52,2%** de las empresas consideran el **estilo de dirección** como causa subyacente de las ausencias no deseadas al trabajo (-3,9 p.p. interanuales).

1. No subyace 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Subyace por completo





Salud mental y resiliencia

por Natalia Lechuga

S

egún el Instituto Español de Resiliencia (IER), **la resiliencia** es la capacidad humana de afrontar situaciones difíciles, saber sobreponerse a ellas e incluso salir fortalecido, transformado por las experiencias adversas.

Es una cualidad innata pero también se considera un proceso dinámico y por tanto se puede desarrollar como una capacidad de adaptación a entornos adversos sin que estos generen un nivel de estrés negativo.

Desde un punto de vista organizacional, la resiliencia es un requisito indispensable para lograr el éxito empresarial en entornos altamente competitivos. La resiliencia de una empresa es su capacidad de poder recuperarse rápidamente de situaciones difíciles, de disponer de resortes para reponerse y reacomodarse ante los retos cambiantes del entorno e incluso de aprovechar dichas circunstancias para triunfar. En cualquier caso, es una cualidad necesaria para una empresa que quiera liderar su mercado a nivel mundial.

Las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

El empleo de las expresiones resiliencia y resiliencia organizacional proviene de observar que no todas las personas o empresas reaccionan de la misma manera cuando atraviesan o han atravesado circunstancias difíciles o desastres, tanto naturales como provocados por la mano del hombre. Algunas no los superan y desaparecen; otras recuperan las fuerzas y el espíritu, y restablecen o mejoran la situación anterior a tales acontecimientos.

Y entonces, *¿qué es ser resiliente?* **ser resiliente es ser capaz de generar reacciones internas positivas para afrontar entornos negativos o amenazantes.**

Las personas resilientes tienen un común denominador: han desarrollado un alto nivel de confianza en sí mismos y se proyectan hacia adelante para conseguir los objetivos que se han propuesto, porque saben que pueden conseguirlos.

Son constantes y perseveran hasta lograr la meta y se adaptan a la situación difícil buscando proactivamente la salida.

La resiliencia está relacionada con la autoconfianza, la flexibilidad, la orientación al logro y la perseverancia:

- Autoconfianza que lleva a la anticipación porque permite leer la realidad de una manera distinta.
- Alto nivel de flexibilidad que permite actuar de forma distinta basándose en la adaptabilidad.

- Fuerte orientación al logro.
- Perseverancia.

Estas son algunas cualidades básicas de las personas resilientes. Las estrategias que utilizamos para superar una dificultad se convierten en recursos adquiridos para afrontar otros retos mayores.

¿Y cómo puedo hacer que mis compañeros de trabajo y las personas de mi equipo sean más resilientes?

Desarrollar la resiliencia es un proyecto de alto valor añadido que implica trabajar sobre aspectos muy profundos, como por ejemplo autoconocimiento moral, la autoestima, la autorregulación emocional, la percepción desarrollada a partir de las experiencias vitales, la responsabilidad, etc.

El modo de afrontar una situación adversa depende tanto de la parte genética como de lo desarrollado por la propia experiencia y educación ambiental. Tan importante es un aspecto como otro para el resultado final.

Nuestro consejo desde la división de Bienestar y Salud de Adecco Learning & Consulting es que las organizaciones conozcan cual es el nivel de resiliencia de sus equipos para desde ese conocimiento trabajar en el desarrollo de ésta.

Todos tenemos una potencialidad innata para ser resilientes, pero cada uno tiene un potencial configurado por su base biológica cerebral y por el desarrollo de capacidades.

El cerebro biológico es el sustrato del funcionamiento neuronal en respuesta a nuestros distintos pensamientos. Existen diferentes mediadores neuroquímicos que incluyen una variedad de neurotransmisores: serotonina, noradrenalina, dopamina y hormonas que influyen en el comportamiento emocional.

La corteza prefrontal está implicada en la motivación y búsqueda de satisfacción poniendo en marcha los circuitos del placer mediante el cumplimiento de metas. Cuando está inhibida la amígdala cerebral, se inhiben estos mecanismos potenciadores con la consiguiente incapacidad de experimentar motivación. Cuando los pensamientos son negativos, se genera cortisol en exceso y se ponen en marcha los circuitos de la ansiedad y el miedo, contrariamente a cuando el pensamiento es de placer que se genera oxitocina, llamada la hormona de la confianza.



Por tanto, vemos que hay cerebros bioquímicamente más resilientes que otros por el tipo de neurotransmisores que fabrican según su forma de pensar, pero también se conoce que existe un tercio de la población que nace con un gen transportador 5HT2 que se considera un factor de protección frente a las situaciones adversas.

En otro sentido, está comprobado que cuanto mayor sea la capacidad intelectual para procesar un trauma, la persona tendrá mayor capacidad para elaborar su resiliencia frente a los factores estresantes

Se considera que las personas más resilientes suelen ser equilibradas frente a las situaciones de incertidumbre y estrés, soportan mejor la presión y se enfrentan a los retos con mayor compromiso y proactividad. A su vez esto les permite una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos y sana autoestima que les permite estar más abiertos a los cambios porque toleran mejor la incertidumbre porque tienen la seguridad de que saldrán adelante. Las personas que carecen de resiliencia quedan atrapadas en los circuitos del miedo, sintiéndose incapaces de adaptarse porque generan mayor ansiedad.

Es por esto, que las personas sin capacidad de resiliencia son más propensas a generar estrés, ansiedad, depresiones u otras alteraciones de salud de mental.

Y ¿cómo saber cuánto de resiliente somos? La resiliencia es un concepto dinámico y al ser un resultado de cómo afrontamos los diferentes retos de la vida, resulta difícil medirlo.



No obstante, desde Adecco Learning & Consulting ofrecemos a las empresas la posibilidad de medir la fortaleza psico-emocional de sus personas trabajadoras a través de una herramienta de evaluación de las **10 habilidades clave para afrontar con éxito las situaciones y dificultades de la vida**. En base a los resultados, diseñamos un **PLAN DE ENTRENAMIENTO PSICO-EMOCIONAL** poniendo el foco en las áreas a reforzar. Además, estas habilidades clave impulsan también el aumento de nuestro bienestar emocional y psicológico, junto a un crecimiento de nuestro desempeño profesional al ser más productivos y creativos.

Dentro de una organización, **los managers y mandos intermedios son fundamentales a la hora de ayudar a sus equipos a ser más resilientes**. ¿Cómo? pues **aportándoles** confianza, siendo esta la mejor manera de generar seguridad en uno mismo y resiliencia. También, nos podemos ayudar entre los propios compañeros de la organización comprendiendo que las personas atravesamos proce-

esos de cambio interior que nos pueden afectar temporalmente y necesitamos un apoyo puntualmente.

Las diferencias que hay entre un equipo u organización resiliente y otro que no lo es, se notan más en momentos o coyunturas cambiantes, adversas, difíciles, que en momentos de bonanza: la **organización resiliente** resiste mejor la adversidad, sabe **convertir** más rápidamente las amenazas o **problemas en oportunidades** y en general da resultados, mientras que la que no lo es se embarranca con más facilidad, se obsesiona con lo negativo, perdiéndose en la gestión de los problemas, y en general vive en un estado de estrés generalizado.

Es por ello crucial trabajar en el objetivo de tener equipos resilientes.

Está más que demostrado que el desarrollo de la **resiliencia individual** de las plantillas **tiende a aumentar la satisfacción** con respecto al propio trabajo **mejorando** por tanto **el clima laboral** y más a largo plazo las prestaciones globales de la organización.

Pero si además la **organización desarrolla la resiliencia sistémica de la empresa, entonces actúa directamente sobre los procesos y los desempeños, reforzando la mejora de las prestaciones y del funcionamiento global de la empresa**, sobre todo en coyunturas difíciles.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, desde la división de Bienestar y Salud de Adecco Learning & Consulting, hemos desarrollado junto al IER un programa sobre “Salud Mental y Resiliencia” cuyo propósito es ayudar a las organizaciones en el desarrollo de las capacidades resilientes de sus personas trabajadoras.

Los objetivos principales del programa son 7:



Reforzar la implementación de la ISO 45003 y normativas en Riesgos Psicosociales.



Desarrollar competencias profesionales.



Proveer herramientas de aplicación práctica.



Potenciar la Resiliencia y la adaptación al cambio.



Reforzar la comunicación y el espíritu de equipo.



Desarrollar la Inteligencia Emocional.



Impulsar un estilo de trabajo positivo y optimista.

Entre los **beneficios** que aporta para las **empresas** el programa “Salud Mental y Resiliencia” están:

1. **Mejora la productividad.**
2. **Refuerza las competencias** claves en sus equipos.
3. **Prevención y refuerzo de la Salud Mental** de los colaboradores.
4. **Fomento de la salud y el bienestar laboral.**
5. Conocimiento de **mejores prácticas** en materia de Salud Mental.
6. **Managers** preparados para gestionar espacios de bienestar.

En cuanto a las **personas participantes**, este programa les aportará entre otros los siguientes **beneficios**:

1. Adquiriendo conocimientos de **Neurociencia**, se desarrollarán como personas y profesionales.
2. Ampliarán su auto- conocimiento sobre sus **fortalezas y áreas de oportunidad.**
3. **Crecerán en Resiliencia** para afrontar situaciones difíciles.
4. Aprenderán a **gestionar su estrés** convirtiéndolo en motor de crecimiento.
5. **Desarrollarán su Inteligencia Emocional.**

6. Aprenderán a comunicarse y relacionarse asertivamente.

Por último, os indicamos la estructura del programa que se divide en tres módulos donde se trabajan los siguientes puntos por parte de expertos en el área a tratar:

1



MENTE ESTRESADA

- Conocer el potencial de nuestro cerebro.
- Neurobiología del estrés.
- Convertir el estrés en crecimiento.
- Equilibrio vital: Regla del 8.

2



MENTE EN CALMA

- El cerebro triunfo
- El poder de las emociones y estado emocional de equipo
- Autorregulación
- Técnicas somáticas

3



MENTE RESILIENTE

- Resiliencia como prevención de Salud Mental
- Construir la resiliencia: Las 3 Aes
- Líder Resiliente
- Empresa Resiliente



Natalia Lechuga Millán
Product Manager Seguridad, Bienestar & Salud
Adecco Learning & Consulting



Tecnoestrés y sus implicaciones laborales

por Hugo Figueiredo-Ferraz

Hoy en día, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son inseparables del lugar de trabajo. Diversos estudios empíricos han confirmado los efectos positivos de las TIC sobre la productividad y la innovación en el lugar de trabajo, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

Pese a los efectos positivos de las TIC en la productividad e innovación de las empresas de todo el mundo hay que considerar que, en un entorno de trabajo basado en la tecnología, los empleados están expuestos a los procesos continuos de actualización de software y hardware y deben lidiar con la complejidad y confiabilidad que esto conlleva, con la posibilidad de ser monitoreado y estar accesibles en cualquier momento y lugar. Mientras que algunos empleados consideran que esto es un desafío positivo, otros lo experimentan como una fuente de estrés. En efecto, el uso de las TICs está resultando cada vez más en cogniciones negativas, asociadas a la percepción de no poder responder a las demandas que estas generan. Asimismo, el Observatorio de Prevención de Riesgos Laborales perteneciente al Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral, en sus estudios sobre Tecnoestrés viene registrando el aumento de estas cogniciones negativas vinculadas al uso de las TIC en España en sus estudios publicados en 2016 y 2020, siendo que en este último informe el 60% de los encues-

tados consideran el uso de las TIC como una amenaza psicosocial.

Definición de Tecnoestrés

El tecnoestrés es un problema particular de adaptación que puede ocurrir si el usuario no puede adaptarse o trabajar de manera efectiva con las TIC en el ámbito laboral. Según Burke, la conceptualización precisa de este fenómeno está directamente relacionada con los efectos psicosociales negativos del uso de las TIC y con los sentimientos psicológicos de valencia negativa asociados a su uso.

Para Salanova, el tecnoestrés se puede definir como “Estado psicológico negativo relacionado con el uso (o amenaza de su utilización en un futuro), de TIC. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC”; sin embargo, esta definición recoge apenas un aspecto del concepto que es la llamada tecnoansiedad. Si bien la ansiedad informática puede considerarse un factor de tecnoestrés, este último es más comprensible ya que incluye una variedad de dispositivos TIC y cómo las personas luchan para lidiar con la sobrecarga tecnológica, la invasión tecnológica y la complejidad e incertidumbre tecnológicas. Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden distinguir diferentes tipos o

formas de tecnoestrés. Según Pons-Verdú y Gil-Monte, las más aceptadas según la literatura son las siguientes.

1. Tecnoansiedad. Este es el tipo de tecnoestrés más conocido. La persona experimenta altos niveles de activación fisiológica no placentera y siente tensión y malestar por el uso presente o futuro de algún tipo de TIC. La propia ansiedad lleva a experimentar actitudes escépticas respecto al uso de tecnologías y, a su vez, pensamientos negativos sobre la propia capacidad y competencia con las TICs.

2. Tecnofatiga se caracteriza por sentimientos de cansancio y agotamiento mental y cognitivo debidos al uso de tecnologías, complementados también con actitudes escépticas y creencias de ineficacia con el uso de TICs. El trabajador sentirá una falta de competencia para estructurar y asimilar la nueva información derivada del uso de las TICs lo que supondrá la consiguiente aparición del cansancio mental. Este puede ir acompañado de problemas psicosomáticos como problemas gastrointestinales, vista cansada y pérdida de visión, y dificultad para mantener la atención; asimismo, la ansiedad derivará en bloqueos cog-

nitivos, que afectarán la capacidad del trabajador para buscar soluciones a los problemas y para tomar decisiones.

3. Tecnoadicción. Es el tecnoestrés específico debido a la incontrolable compulsión a utilizar TIC en “todo momento y en todo lugar” y utilizarlas durante largos períodos de tiempo. Los sujetos que terminan convirtiéndose en “dependientes” de la tecnología, siendo esta el eje sobre el cual se estructuran sus vidas y cuando no puede utilizarlas desarrollan ansiedad y sensaciones desagradables en fases avanzadas se acompaña del abandono de otro tipo de actividades, lo que puede repercutir en una disminución del rendimiento laboral, problemas de conciliación trabajo familia, comportamientos agresivos y aislamiento social.

Antecedentes del Tecnoestrés

En años recientes, la investigación sobre tecnoestrés se ha enfocado en las TIC como fuente de estrés laboral. Se busca comprender cómo y por qué el uso de TIC puede generar demandas en el trabajador. Las demandas, son condiciones del ambiente que representan para la persona la imposición de requerimientos que sobrepasan sus capacidades y recursos, que al ser evaluadas por el individuo como que dañan, amenazan o retan su bienestar pueden resultar estresantes.

En la literatura sobre tecnoestrés se encuentran dos formas de estudiar los estresores asociados al uso de TIC. Una se enfoca en los estresores habituales del



ámbito laboral que también se pueden deber al uso de TIC. La otra se centra en los estresores particulares que emergen del uso de TIC mismo.

En la primera perspectiva, los estresores laborales se adaptan para incorporar a la tecnología como fuente de estrés. Entre los estresores más usados para estudiar el tecnoestrés están, entre otros, el Conflicto trabajo-familia, Invasión de la privacidad, Sobrecarga laboral, Ambigüedad de rol y la Inseguridad laboral. Estos estresores se encuentran ampliamente validados en la literatura sobre el estrés laboral. Sin embargo, puede que no necesariamente representen plenamente a los factores que producen estrés a partir del uso de TIC, ya que el tecnoestrés, es un fenómeno de contexto específico.

Esto quiere decir, que los estresores pueden ser distintos dependiendo de la situación generadora de estrés que se estudia. Por lo que se debe tener en cuenta los diferentes factores y condiciones de las TIC que pueden afectar el proceso de evaluación.

Por un lado, se sabe que a medida que se ha incrementado la tecnología en las organizaciones se ha redefinido las estructuras organizacionales y los procesos del negocio. De la misma forma, han cambiado los medios de interacción entre los trabajadores, y entre los trabajadores y la organización. Todo ello puede generar cambios en las demandas laborales asociadas a las TIC debido a cambios en la forma y rutinas de trabajo.

Por otro lado, están las demandas que se generan a partir de la interacción misma



con la tecnología. Tales como la incertidumbre debido a los frecuentes cambios o actualizaciones de las TIC y la complejidad del proceso de aprendizaje para poder usarlas. A diferencia de la primera perspectiva, la segunda sí considera este tipo de demandas.

Esta segunda perspectiva responde a la necesidad de desarrollo teórico y empírico para identificar los estresores específicos del uso de TIC en el ámbito laboral.

Modelo conceptual de comprensión del tecnoestrés

En general, el modelo conceptual para comprender el tecnoestrés de Ragu-Nathan y colaboradores es el modelo de tecnoestresores más usado en la literatura sobre tecnoestrés.

Este modelo está fundamentado en la teoría transaccional del estrés de Lazarus y Folkman, que postula que el estrés psicológico ocurre cuando la persona percibe que las demandas exceden sus recursos.

Demandas

Las demandas, se refieren a la relación persona-ambiente y al significado relacional que le asigna la persona. Cuando la relación se evalúa como que daña, amenaza o reta el bienestar, se puede decir que es estresante. Los autores identificaron cinco estresores:

1) Tecno-sobrecarga, que se refiere a la sobrecarga de trabajo que el empleado experimenta debido a la tecnología. Las TICs hacen posible que los trabajadores estén expuestos a más información de la que pueden manejar. Los hace más accesibles por lo que están expuestos a diversas interrupciones (e.g. mensajes de texto, e-mail) y solicitudes, que afectan el flujo de trabajo y dificultan la concentración. Los trabajadores sienten que el tiempo les queda corto para la cantidad de tareas que deben cumplir.

2) Tecno-invasión, que se refiere a la sensación de poder ser alcanzado en todo momento y todo lugar debido a la tecnología. Las TICs posibilitan el contacto constante con personas relacionadas al trabajo y el trabajo mismo. En consecuencia, los empleados sien-

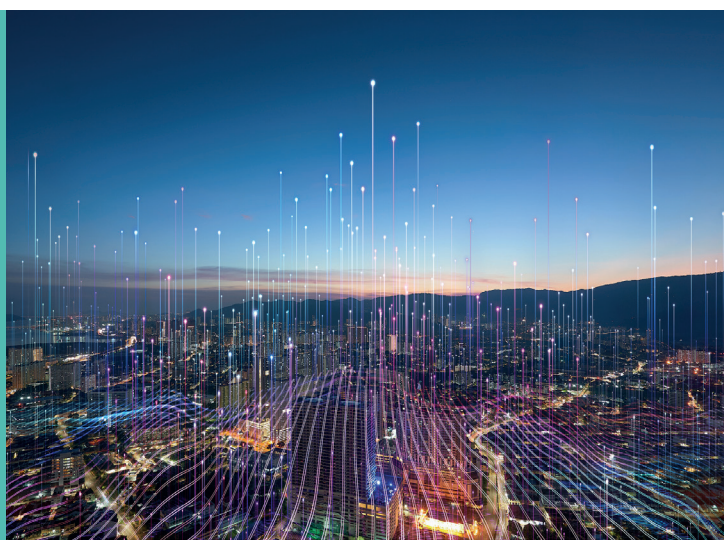
ten que deben estar siempre conectados, incluso fuera del horario y fechas laborales.

3) Tecno-incertidumbre, que se refiere a la sensación de dificultad para aprender y usar las nuevas tecnologías. Sucede cuando los trabajadores necesitan mucho tiempo y esfuerzo en entender cómo funcionan y se sienten intimidados.

4) Tecno-inseguridad, que se refiere a sensación de inseguridad laboral debido a las nuevas tecnologías. El trabajador se siente amenazado por otros empleados que pueden tener un mejor entendimiento de las TICs o cuentan con conocimientos más actualizados.

5) Tecno-complejidad, que se refiere a la sensación de incertidumbre debido a los constantes cambios y actualizaciones de las TICs. El trabajador siente que su conocimiento se vuelve obsoleto rápidamente y no sabe cuánto tiempo y esfuerzo le tomará aprender la siguiente.

Los autores los denominaron Creadores de Tecnoestrés. Estos representan los factores que generan estrés debido al uso de la tecnología en el ámbito organizacional. Este estrés se puede manifestar a través de reacciones fisiológicas (e.g. aceleración del ritmo cardiaco, cambios hormonales) y psicológicas (e.g. agotamiento, insatisfacción).



Recursos

Los recursos son factores que sirven para afrontar las situaciones estresantes, pueden ser tanto personales (e.g. salud y energía, conocimiento, creencias positivas, entre ellas la autoeficacia), como situacionales (e.g. soporte social, recursos materiales, información). Las organizaciones pueden facilitar recursos situacionales para el afrontamiento. Los autores identificaron tres:

1) **Facilitación de la alfabetización**

se refiere a los medios educativos para proveer de conocimiento relacionado a las TICs. Prácticas organizacionales como ofrecer documentación, capacitación y apoyo por parte de usuarios con más conocimiento puede atenuar el efecto de estresores como Tecno-complejidad.

2) **Provisión de apoyo técnico**

se refiere a la asistencia y soporte técnico para la atención de preguntas y resolución de problemas relacionados al uso de las TICs. La accesibilidad y buen desempeño de la mesa de ayuda puede disminuir el efecto de estresores como Tecno-complejidad y Tecno-incertidumbre.

3) **Facilitación de la participación**

se refiere a los mecanismos para propiciar y mantener el involucramiento en relación a las nuevas tecnologías. Sucede cuando las empresas informan sobre los planes de adopción de nuevas tecnologías, consideran la perspectiva de los trabajadores en los planes y los incentivan a participar del proceso.

Los autores los denominaron Inhibidores de Tecnoestrés. Estos representan los mecanismos organizacionales que tienen el potencial de reducir el efecto de los TSC en las consecuencias negativas para la organización (e.g. disminución de la productividad).

Consecuencias del Tecnoestrés

El tecnoestrés es un fenómeno importante de estudio, por las consecuencias negativas que puede generar tanto para el trabajador, como para la organización. De ahí, que en los últimos años el estudio del tecnoestrés ha aumentado su relevancia en la literatura sobre gestión de sistemas de información, comportamiento organizacional y psicología de la salud ocupacional.

Las consecuencias del tecnoestrés se pueden manifestar de diferentes formas. Por un lado, de manera conductual, algunas de las manifestaciones son la baja productividad, la disminución del rendimiento y desempeño de los trabajadores, la intención de dejar el trabajo y el absentismo. Por otro lado, existen otro tipo de manifestaciones, como las psicológicas que se presentan entre otras, en forma de dismi-



nución del compromiso con la organización, insatisfacción laboral, y a la larga, el síndrome de quemarse por el trabajo y la depresión. Además, el tecnoestrés puede inhibir la innovación en las empresas y poner en riesgo la inversión en TICs hecha por la organización, conllevando así grandes costes no solo para el empleado como también para la organización.

Todo ello se ha demostrado a través de diferentes estudios empíricos que señalaron como el tecnoestrés afecta gravemente a numerosos resultados relacionados con el trabajo.

Prevención-intervención en tecnoestrés

A lo largo de este artículo se ha detallado los diferentes tipos de tecnoestrés, sus antecedentes específicos, así como las consecuencias más importantes del fenómeno. En este punto es importante señalar algunas estrategias que se pueden tener en cuenta para prevenir y mitigar los efectos del tecnoestrés en la salud de los trabajadores y en las organizaciones.

Los tres enfoques destacados para la prevención del estrés, y en este caso, del tecnoestrés, son intervenciones de prevención primaria, secundaria y terciaria.

La prevención primaria se ocupa de tomar medidas para modificar o eliminar las fuentes de estrés inherentes al entorno laboral y así reducir su impacto negativo en el individuo.

La prevención secundaria se ocupa esencialmente de la detección y el manejo oportunos del estrés experimentado aumentando la conciencia y mejorando las habilidades de manejo del estrés del individuo a través de actividades educativas y de capacitación. Los factores individuales pueden alterar o modificar la forma en que los empleados expuestos a factores estresantes en el lugar de trabajo perciben y reaccionan ante este entorno.

La prevención terciaria se ocupa del tratamiento, rehabilitación y proceso de recuperación de aquellas personas que han sufrido o padecen enfermedades graves como consecuencia del estrés.

Teniendo esto en consideración se ha de distinguir el foco de la prevención, es decir, a quién va dirigida. Aquí se diferencian dos tipos: sistema social (usuarios y organización) y sistema técnico (tecnología).

Según Salanova y colaboradores, a nivel primario y centrado en el usuario una estrategia importante sería la formación en autoeficacia, que podría consistir en una serie de talleres que buscan aumentar la confianza de los usuarios utilizando nuevas tecnologías. A nivel secundario y centrado en el usuario se podrían destacar los programas de *mentoring* tienen como objetivo mejorar las competencias tecnológicas del usuario a través del apoyo entre compañeros/as.



En línea con lo anterior, la explicación, formación y capacitación sobre el uso de nuevas tecnologías en las empresas y la comunicación organizacional sobre la necesidad y la justificación de su implantación y uso pueden ayudar a reducir el tecnoestrés y posiblemente frenar la disminución de la productividad de los trabajadores. Así mismo, las organizaciones se deben preocupar de proveer una adecuada mesa de ayuda que pueda resolver problemas específicos de manera oportuna y rápida que ayude a los trabajadores a manejar las TIC de manera saludable.

Cuando eso no es posible y ya las consecuencias del tecnoestrés son graves y el daño para el trabajador ha sido significativo, una de las estrategias a nivel terciario que se puede utilizar es la psicoterapia. El objetivo es hacer consciente al usuario del problema y sugerir estrategias psicológicas para que recupere la confianza sobre la tecnología y su vida personal.

A nivel primario y centrado en la organización, el rediseño de puestos de trabajo puede provocar un incremento en la motivación, satisfacción, efectividad del trabajador, y en el caso del tecnoestrés su objetivo sería su reducción. A nivel secundario la construcción de equipos se engloba dentro de las estrategias de desarrollo y cambio organizacional, que tienen por objetivo incrementar la salud y la eficacia organizacional. Por fin y a nivel terciario los Programas de Atención al Empleado (PAE), que consisten en un servicio de atención psicológica externa que la organización puede ofrecer a sus empleados para su uso de forma anónima.



Si tenemos en atención las estrategias con el foco en el sistema técnico centrado en la tecnología el Diseño de la tecnología, Sustitución de la tecnología y Eliminación de la tecnología son las estrategias primaria, secundaria y terciaria que se podrían implantar.

Teniendo en cuenta el modelo presentado anteriormente, los creadores de tecnoestrés (la tecno-sobrecarga, la tecno-invasión, la tecno-complejidad, la tecno-inseguridad y la tecno-incertidumbre) nos ayudan a entender bajo qué condiciones los usuarios de las TICs pueden desarrollar tecnoestrés.

Las organizaciones, y de manera concreta las personas encargadas de la gestión de los recursos humanos y de la gestión de los recursos tecnológicos deben ser conscientes de la posibilidad de que los trabajadores experimenten esos estresores.

Por ello, los departamentos correspondientes deben de utilizar herramientas de diagnóstico para evaluar el grado de presencia

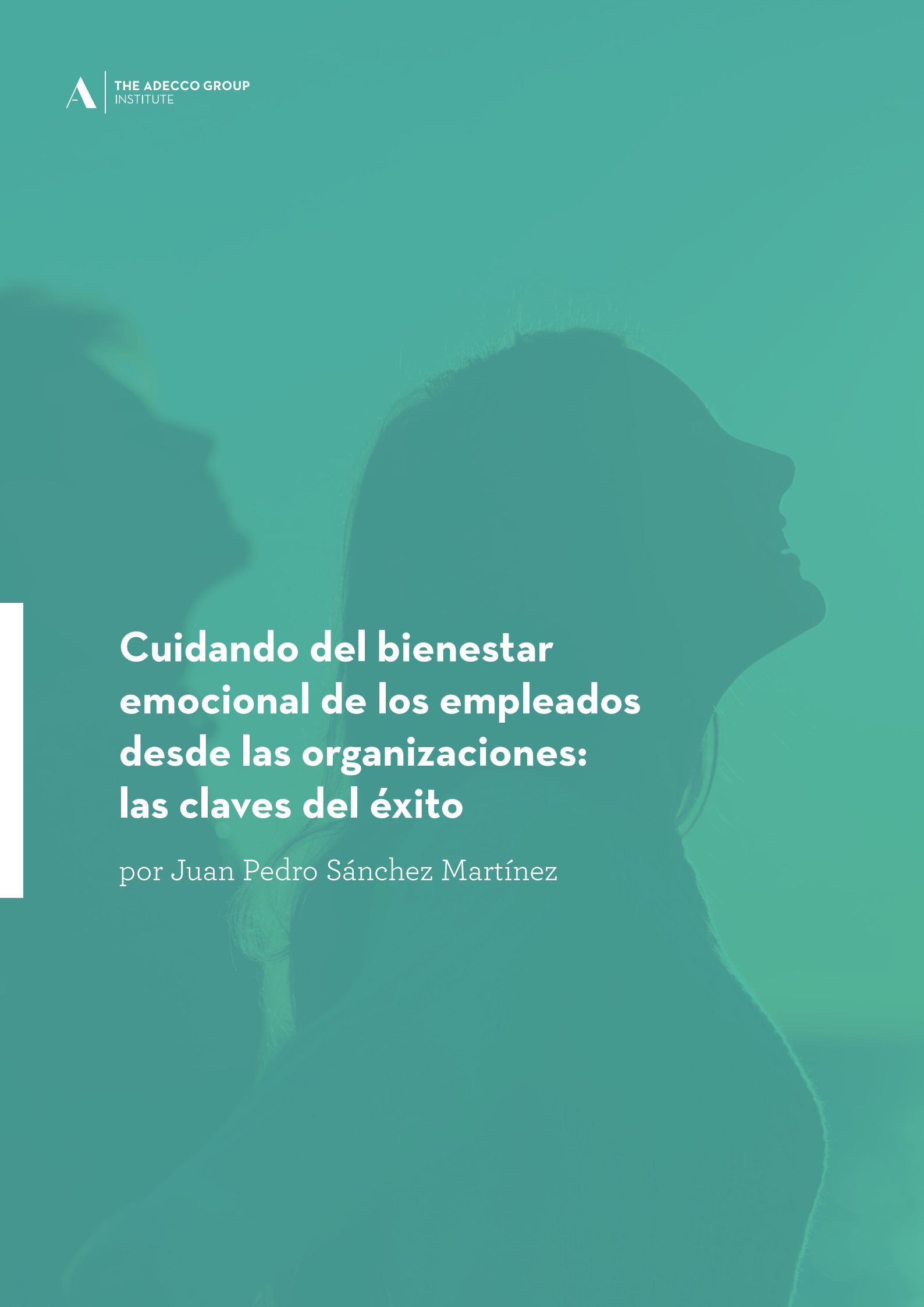
del tecnoestrés en la organización, con cuestionarios validados a través de estudios empíricos para los países donde se quieren evaluar los niveles de esta variable.

Por otro lado, las organizaciones deben ser conscientes de que se deben implementar mecanismos de gestión apropiados para reducir el tecnoestrés y contrarrestar la relación inversa entre tecnoestrés y las consecuencias negativas señaladas anteriormente.



Hugo Figueiredo-Ferraz

Doctor en Psicología Social por la Universidad de Valencia.
Director del Máster Universitario en Prevención de Riesgos
Laborales de la Universidad Internacional de Valencia .



Cuidando del bienestar emocional de los empleados desde las organizaciones: las claves del éxito

por Juan Pedro Sánchez Martínez

Introducción

En el vertiginoso mundo laboral actual, donde la competencia es brutal y las demandas son constantes, el bienestar emocional en el trabajo se ha convertido en una prioridad de máxima importancia.

A menudo, pasamos la mayoría de nuestras vidas adultas en el trabajo, y es fundamental que este espacio no solo sea productivo, sino también saludable. Un término que incluye, ineludiblemente, la dimensión emocional del ser humano.

¿Por qué es importante el bienestar emocional en el trabajo?

La importancia del bienestar emocional en el trabajo no puede subestimarse. Las investigaciones demuestran que cuando los empleados sienten bienestar emocional y satisfacción en su trabajo, se traduce en un aumento de la productividad, una mayor fidelización del talento y un clima laboral más positivo.

Además, el bienestar emocional no solo afecta a nivel individual, sino que también influye en la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos y metas estratégicas.

El objetivo principal de este artículo es arrojar luz sobre el concepto de bienestar emocional laboral, ofreciendo un enfoque

práctico y accesible para su promoción, explorando algunas claves que permiten a las organizaciones y a los empleados alcanzar un mayor bienestar emocional en el entorno de trabajo.

Al finalizar, esperamos que los lectores tengan una comprensión más sólida de por qué el bienestar emocional es crucial, así como herramientas y consejos para fomentarlo, tanto a nivel individual, grupal y organizacional.

¿Qué es el bienestar emocional en el trabajo?

El bienestar emocional en el trabajo se refiere a la calidad de la experiencia emocional de los empleados en su entorno laboral.

Más específicamente, es un estado en el que los empleados experimentan emociones positivas y negativas de manera equilibrada (Ekman y Ekman, 2013), mantienen relaciones interpersonales respetuosas y son capaces de afrontar el estrés y las demandas laborales de manera efectiva.

También puede implicar satisfacción con el trabajo, la percepción de que el trabajo tiene significado y el sentimiento de ser valorado por la organización.

El bienestar emocional en el trabajo también es consecuencia de que los empleados tengan la capacidad o la competencia de gestionar eficazmente sus emociones (Salovey y Mayer, 1990).

Finalmente, también está relacionado con la satisfacción laboral, la motivación, la resiliencia y la capacidad de afrontar desafíos de manera efectiva.

Beneficios para empleados y empresas

El bienestar emocional en el trabajo conlleva una serie de beneficios tanto para los empleados como para las empresas.

Para los empleados, implica una mayor satisfacción laboral, una disminución del estrés negativo y una mejora en la salud mental y emocional. Se traduce en una sensación de pertenencia, de ser valorado, así como de crecimiento personal y profesional.

Para las empresas, el bienestar emocional en el trabajo está directamente relacionado con la productividad, la fidelización de empleados, la reducción del absentismo, la reducción del presentismo y de la rotación, tanto voluntaria como involuntaria.

Los empleados emocionalmente saludables están más comprometidos, lo que a su vez se traduce en una mejora en la calidad del trabajo que realizan y una mayor satisfacción del cliente que recibe su atención y servicio.

Las organizaciones que priorizan el bienestar emocional también tienden a ser más atractivas para nuevos talentos y pueden reducir los costes asociados con el reclutamiento, selección y formación.

Los efectos del estrés en el trabajo, la otra cara de la moneda

Cuando hablamos de bienestar emocional no podemos olvidarnos del estrés laboral, una realidad omnipresente en el mundo laboral que una gran mayoría vivimos, intensificado por los rápidos avances tecnológicos que conllevan importantes cambios, rápidos también, en los sistemas de producción, información y comunicación.

El estrés crónico en el trabajo está estrechamente relacionado con una serie de problemas de salud física y mental (síntomas psicosomáticos). Las respuestas fisiológicas al estrés, como el aumento de la presión arterial o la liberación de hormonas del estrés (p.ej., cortisol y adrenalina), pueden tener efectos perjudiciales a largo plazo en el cuerpo.



Existen amplia evidencia de que las personas que experimentan estrés laboral crónico están sometidas a un mayor riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares, trastornos gastrointestinales, problemas de sueño, ansiedad y depresión.

El estrés crónico también tiene un impacto significativo en el rendimiento laboral. Los empleados que experimentan altos niveles de estrés negativo a menudo presentan dificultades para concentrarse, tomar decisiones efectivas y mantener la productividad, afectando a la calidad del trabajo, la probabilidad de cometer errores y dificultar la colaboración efectiva con los compañeros de trabajo.

Causas comunes del estrés laboral

Las causas del estrés laboral son variadas, pero a menudo están relacionadas con los factores psicosociales, que son condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización de la tarea susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud física, psíquica o social de los trabajadores como al desarrollo del trabajo (OIT/OMS, 1984).

Por ejemplo, las demandas laborales excesivas, los plazos de entrega ajustados, la sobrecarga de trabajo cuantitativa y/o cualitativa, así como la falta de control o autonomía sobre las tareas laborales son algunas de las causas habituales del estrés laboral.

Además, la falta de apoyo de la dirección, los conflictos interpersonales y la inseguri-

dad laboral también contribuyen al estrés.

Por supuesto, también va a influir en el proceso de estrés las características personales de los trabajadores, su historia personal, los recursos de que dispongan, así como del apoyo social percibido, horizontal (de los compañeros) y vertical (de los superiores).

En definitiva, podemos afirmar que el estrés laboral tiene un impacto negativo tanto en la salud de los empleados como en su rendimiento laboral. Por ello, es esencial que las empresas comprendan los factores que contribuyen al estrés negativo, o malestar emocional en el trabajo, y tomen medidas para abordarlos, promoviendo así un entorno laboral más saludable y sostenible.

Claves para promover el bienestar emocional en el trabajo

La promoción del bienestar emocional en el trabajo es un objetivo esencial para las organizaciones comprometidas con la salud y el bienestar de sus empleados.



Para lograrlo se requiere un enfoque integral que abarque aspectos como la cultura organizacional, el apoyo a los empleados, el equilibrio vida personal-vida laboral, la disponibilidad de recursos laborales y programas específicos, como un aspecto estratégico de la organización, al mismo nivel que la estrategia financiera, tecnológica, de marketing o comercial.

Y por supuesto, no debemos olvidar el artículo 14 de la ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales, donde se hace explícito el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Cultura organizacional saludable

La cultura organizacional es fundamental para promover el bienestar emocional. Una cultura saludable valora a los empleados como individuos, fomenta la comunicación abierta y el respeto mutuo, promoviendo la inclusión y la diversidad a todos los niveles (de género, generacional, intercultural, funcional, etc.).

Las organizaciones que practican la honestidad, la transparencia y el apoyo mutuo crean un entorno confiable donde los empleados se sienten seguros para expresar sus opiniones, necesidades e intereses, encontrando soluciones conjuntas (Edmonson, 1999).

Apoyo a Empleados

El apoyo a los empleados es esencial para su bienestar emocional. Esto implica la disponibilidad de recursos, como asesoramiento y asistencia en casos de elevado estrés o problemas emocionales.

El equipo directivo y de mandos intermedios tienen un papel crucial en el apoyo a nivel individual, reconocimiento de logros y en ofrecer un feedback asertivo, constructivo, concreto, frecuente y contingente con los hechos o situaciones.

Además, la promoción de programas de salud mental y acceso a profesionales de la psicología puede marcar una diferencia importante en el bienestar emocional de los trabajadores.

Equilibrio vida personal-vida laboral

Un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral es esencial para el bienestar emocional. Las organizaciones pueden fomentar esto promoviendo políticas de flexibilidad laboral, como la posibilidad de trabajar desde casa, estableciendo horarios más flexibles (si el sector o rol desempeñado lo permite), o ayudando a los empleados a desconectar del trabajo (p.ej., no haciendo llamadas o enviando correos fuera del horario de trabajo), previniendo el agotamiento y el estrés.





Recursos y programas disponibles

Ofrecer recursos y programas específicos para el bienestar emocional es una práctica efectiva.

Esto puede incluir formación y desarrollo en habilidades transversales (p.ej., inteligencia emocional), programas de gestión del estrés, actividades de bienestar físico y mental (p.ej., mindfulness, yoga, pilates), y acceso a profesionales de la salud mental. Cuanto más accesibles sean estos recursos, más probable es que los empleados los utilicen y se beneficien de ellos.

Para ello, es fundamental que la empresa cuente entre sus recursos con importantes campañas de comunicación, sensibilización e información sobre la atención a la salud emocional y la intención de las acciones que lleva a cabo para facilitarla e impulsarla.

En resumen, promover el bienestar emocional en el trabajo requiere una combinación de factores, desde una cultura or-

ganizacional saludable hasta el apoyo a los empleados, el equilibrio vida-laboral, la disponibilidad de recursos y programas, así como de una gran campaña de comunicación adecuada.

Cuando las organizaciones implementan estas claves de manera efectiva, no solo mejoran la vida de sus empleados, sino que también impulsan su productividad y su compromiso con la organización.

Acciones simples para mejorar el bienestar emocional

Mejorar el bienestar emocional en el trabajo no siempre requiere cambios drásticos o invertir grandes cantidades de dinero; a menudo, pequeñas acciones pueden tener un impacto significativo en la satisfacción y el equilibrio emocional de los empleados.

En este sentido, algunas de las acciones simples, con gran evidencia científica, en el impacto sobre el bienestar emocional, pueden ser:

Promoción de la gratitud (Emmons & McCullough, 2003): Fomentar la práctica de la gratitud puede aumentar la positividad en el entorno laboral. Animar e inspirar, con el ejemplo, a los empleados a reconocer y apreciar los logros o contribuciones de los demás puede mejorar el ambiente, así como fortalecer las relaciones.

Comunicación abierta: Promover una comunicación abierta, cercana y honesta es esencial para el bienestar emocional. Escuchar a los empleados, proporcionar

un feedback frecuente y constructivo sobre su desempeño, así como gestionar conflictos de manera adecuada crea un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y escuchados, percibiendo mayor grado de seguridad psicológica (Edmonson, 1999).

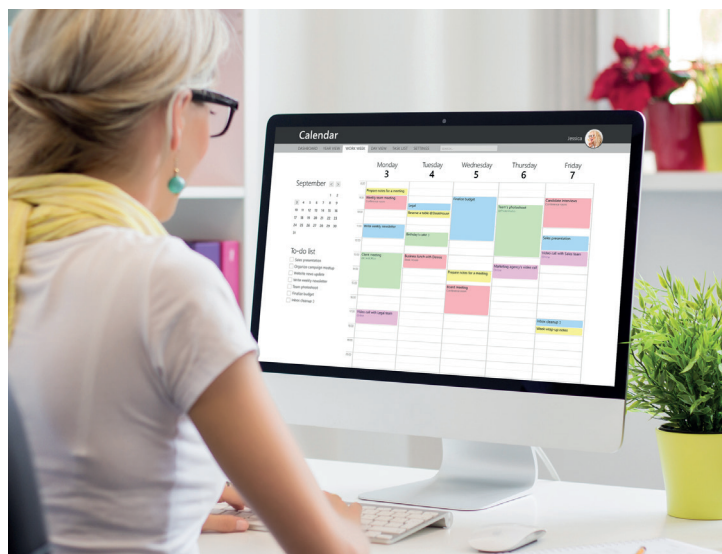
Programas de *mentoring*: Establecer programas de mentoring o tutorización, en los que los empleados con más experiencia, alineados con la cultura y los valores de la organización, ayuden a integrarse a los recién llegados puede fortalecer las relaciones, proporcionar mayor bienestar psicológico, bienestar emocional y mejor integración con el equipo.

Incorporar hábitos saludables en la rutina diaria

Fomentar hábitos saludables en la rutina diaria es esencial para el bienestar emocional a largo plazo. Algunas acciones clave a incluir o promover, pueden ser:

Ejercicio regular: La actividad física regular no solo mejora la salud física, sino que también libera endorfinas que reducen la sensación de estrés y mejoran el estado de ánimo.

Gestión del tiempo: Ayudar a los empleados a administrar eficazmente su tiempo y establecer prioridades puede reducir la sensación de estar abrumado y mejorar la productividad. Si además tenemos la posibilidad de adecuar cronotipos y tareas, potenciaremos la productividad y calidad del trabajo realizado.



Sensibilizar sobre la alimentación:

Transmitir la importancia de mantener una alimentación saludable en el lugar de trabajo (p. ej., planteando opciones de comida equilibrada) puede tener un impacto positivo en la energía y el bienestar general. Si es el caso particular, debemos vigilar los productos de *Vending*.

Descanso e higiene del sueño:

Promover la importancia del descanso adecuado y el sueño de calidad ayuda a los empleados a recargar energías y mantener su equilibrio emocional.

En conjunto, estas pequeñas acciones y hábitos saludables pueden contribuir significativamente al bienestar emocional en el trabajo.

Finalmente, no podemos olvidar que una empresa debe lograr rentabilidad económica para ser sostenible en el tiempo. Por ello, es importante tener presente que las organizaciones que fomentan estos cambios positivos no solo ven una mejora en la satisfacción de los empleados, sino también en la productividad, el desempeño y la calidad del servicio al cliente.

El Papel de la alta dirección

Cuando hablamos de “alta dirección”, no solo nos referimos a grandes empresas, sino que estamos hablando del/la máximo/a ejecutivo/a de la empresa, independientemente del tamaño de esta (llámese gerente, director/a general, director/a ejecutivo, etc.).

Pues bien, el liderazgo (entendido como servicio, no solo como mando) desempeña un papel crítico en la promoción del bienestar emocional en las organizaciones, puesto que los líderes que valoran y priorizan el bienestar emocional no solo mejoran la calidad de vida de sus empleados, sino que también fortalecen la cultura organizacional y el éxito de la empresa en general.

La buena noticia es que liderar el camino del bienestar emocional, desde la práctica del liderazgo, no supone invertir recursos económicos. No cuesta prácticamente ni un céntimo.

La “mala noticia” es que supone una inversión en cambiar o modular algunos hábitos, como por ejemplo:

Modelar el comportamiento: Los líderes deben ser modelos a seguir en términos de bienestar emocional. Al demostrar prácticas saludables, como gestionar su propio estrés de manera efectiva, equilibrar su vida laboral y personal, o promover una comunicación positiva y participativa, inspiran a los empleados a seguir su ejemplo.

Escucha empática: Los líderes deben crear un entorno en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones y necesidades emocionales, tanto relativas al logro de objetivos como sobre aspectos más personales. La escucha empática es una habilidad fundamental para comprender los estados emocionales que enfrentan los empleados y ofrecer el apoyo adecuado.

Desarrollo de habilidades emocionales: Los líderes pueden ofrecer formación y entrenamiento en inteligencia emocional, así como habilidades de afrontamiento para ayudar a los empleados a lidiar con el estrés y las emociones de manera efectiva.

Si tuviéramos que elegir una competencia clave para la alta dirección, el equipo directivo o los mandos intermedios, al mismo nivel que las competencias técnicas, sería la inteligencia emocional (Caruso y Salovey, 2004).

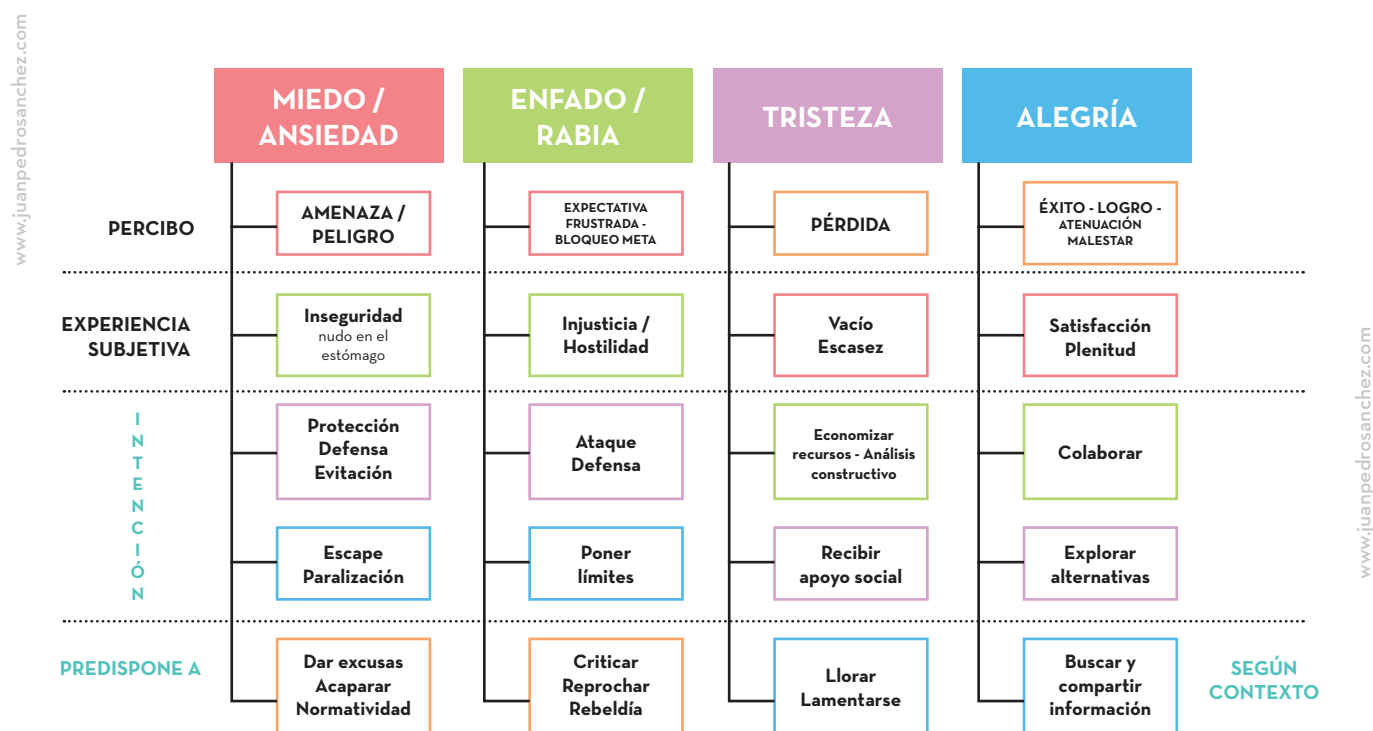
Esta habilidad incluye algunas competencias clave, como la percepción de la emoción (para saber qué estamos sintiendo),



la comprensión emocional (entender el mensaje de la emoción), uso emocional (discernir si esa emoción nos resulta útil para la tarea que estamos realizando), regulación emocional (saber regular la intensidad de la emoción) y conductual (elegir conscientemente la respuesta que vamos a dar como mejor opción).

A modo de ejemplo gráfico de esta habilidad, en el siguiente esquema podemos ver las emociones más habituales que se dan en las empresas, así como la información que llevan consigo y las conductas a las que predisponen:

Mapa de las 4 emociones más comunes en el ámbito laboral



Podemos observar en el esquema cómo, por ejemplo, en una organización en la que haya “miedo ambiente”, van a darse conductas tales como “acaparar” o “retener” (p.ej, información), “dar excusas” (p.ej, cuando no se logran los objetivos o se producen errores) o “normatividad” (p.ej, cumplir con las normas para no ser sancionado sin ir más allá, evitando la iniciativa o la proactividad).

Con este ejemplo podemos empezar a vislumbrar la importancia máxima de la

inteligencia emocional en el lugar de trabajo, especialmente para personas con responsabilidad sobre otras personas, y recomendable de forma general para todos los trabajadores.

Herramientas para medir el bienestar emocional en las organizaciones

Medir los niveles de bienestar emocional es esencial para evaluar el clima laboral y la satisfacción de los empleados. Utilizar



herramientas como cuestionarios (de fiabilidad y validez contrastada), así como retroalimentación, y seguir indicadores clave, permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y llevar a cabo acciones concretas para promover un ambiente de trabajo emocionalmente saludable.

Afortunadamente, existen diversas herramientas y enfoques que permiten evaluar de manera efectiva el bienestar emocional en el lugar de trabajo.

Información cuantitativa y cualitativa

Los cuestionarios y la retroalimentación de los empleados a través de entrevistas individuales o grupales son herramientas fundamentales para poder evaluar el bienestar emocional en una organización. Estas pueden incluir:

Cuestionarios de bienestar emocional: Los cuestionarios específicos de bienestar emocional pueden medir la satisfac-

ción general, el estrés, la felicidad y otros indicadores emocionales. Preguntas como “¿Cómo te sientes en tu trabajo?” o “¿Tienes el equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal?” pueden proporcionar información valiosa.

En la web de la Universidad de Pensilvania tenemos acceso a numerosos cuestionarios de este tipo (<https://www.authentic-happiness.sas.upenn.edu/testcenter>).

Sesiones de retroalimentación: Conversaciones individuales o en grupo (*Focus Group, Survey Feedback, etc.*) con los empleados son oportunidades valiosas para recopilar información cualitativa sobre su bienestar emocional. Estas sesiones permiten a los empleados expresar sus preocupaciones y necesidades de manera más detallada.

Conclusiones

En la búsqueda de un entorno laboral saludable y sostenible, el bienestar emocional se ha convertido en un elemento esencial que afecta tanto a los empleados como a las organizaciones en su conjunto. En este artículo sobre las claves del éxito para que las organizaciones pueden cuidar del bienestar emocional de sus empleados, hemos identificado algunos puntos clave.

El papel fundamental de la alta dirección y cómo los líderes pueden liderar el camino al demostrar empatía, promover la comunicación abierta y fomentar una cultura de apoyo.

También hemos señalado ejemplos de una habilidad estrictamente necesaria para los líderes inspiradores, como es la inteligencia emocional.

Además, exploramos herramientas como cuestionarios y entrevistas a empleados para medir el bienestar emocional. Estas herramientas proporcionan información valiosa que permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, no olvidando la evaluación de riesgos psicosociales.

Recursos adicionales para el bienestar emocional en las organizaciones

Promover el bienestar emocional en las organizaciones es un esfuerzo continuo que puede beneficiarse de recursos adicionales. Algunos ejemplos pueden ser:

Programas de Bienestar Emocional:

Muchas organizaciones ofrecen programas internos de bienestar emocional que incluyen actividades como sesiones de *Mindfulness*, ejercicios de relajación (p.ej., yoga) y asesoramiento profesional (p.ej., teléfonos de asistencia psicológica profesional). Estos programas pueden proporcionar a los empleados herramientas prácticas para gestionar el estrés y mejorar su bienestar.

Aplicaciones digitales de bienestar:

Existen muchas APPs de bienestar emocional diseñadas para ayudar a los empleados a practicar la atención plena, el control del estrés y la mejora de las habilidades emocionales. Entre las más populares podemos encontrar: *Insight Timer*,

Respirar, *Intimind*, *MyEmotions*, *Pura Mente*.

Bibliografía

Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Ekman, E., & Ekman, P. (2013). Cultivating emotional balance: Structure, Research, and implementation. *Compassion: Bridging practice and science*, 398-414.

Emmons, R. A., McCullough, M. E., & Tsang, J. A. (2003). The assessment of gratitude.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.



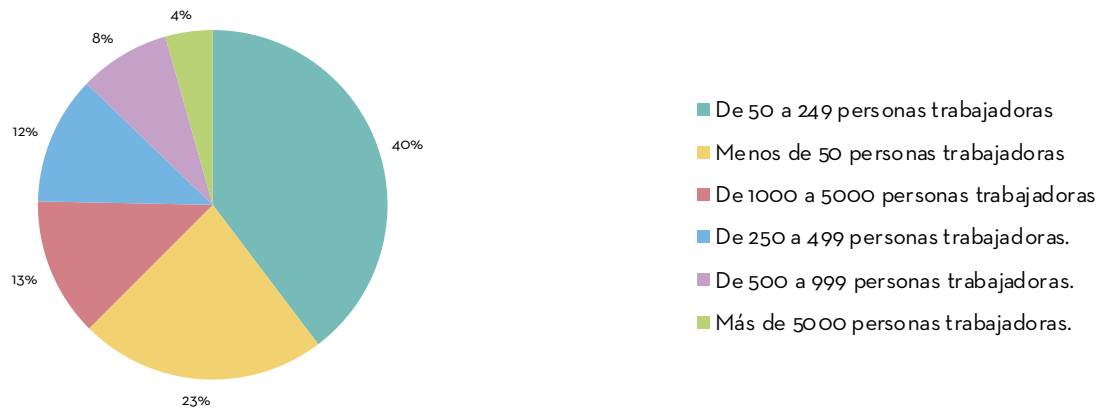
Juan Pedro Sánchez Martínez
Director Área Bienestar Laboral
Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral

Anexo:

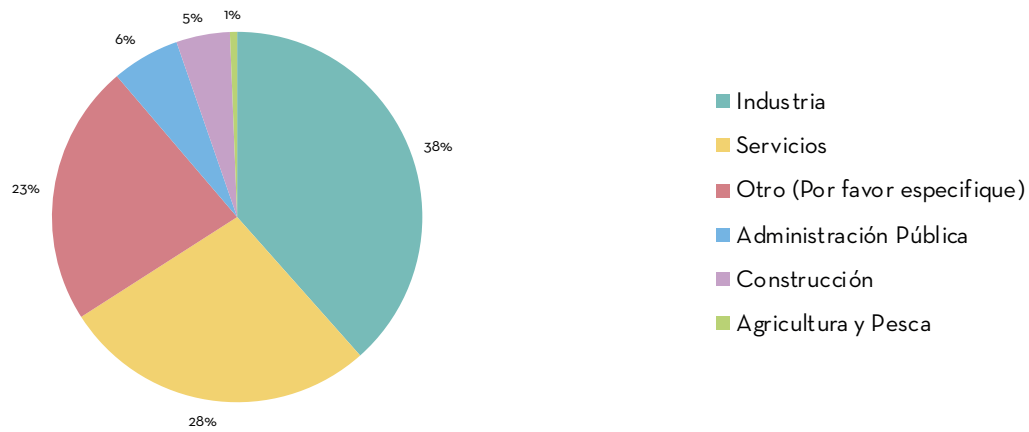
Gráficos de la encuesta



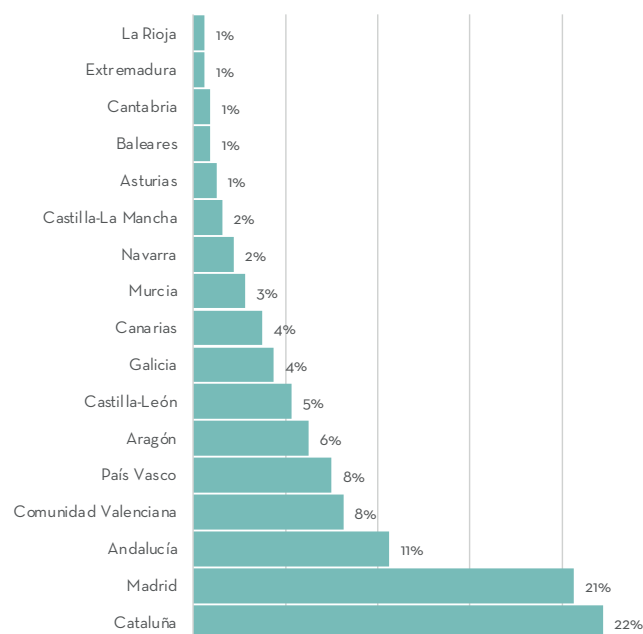
Tamaño de la empresa



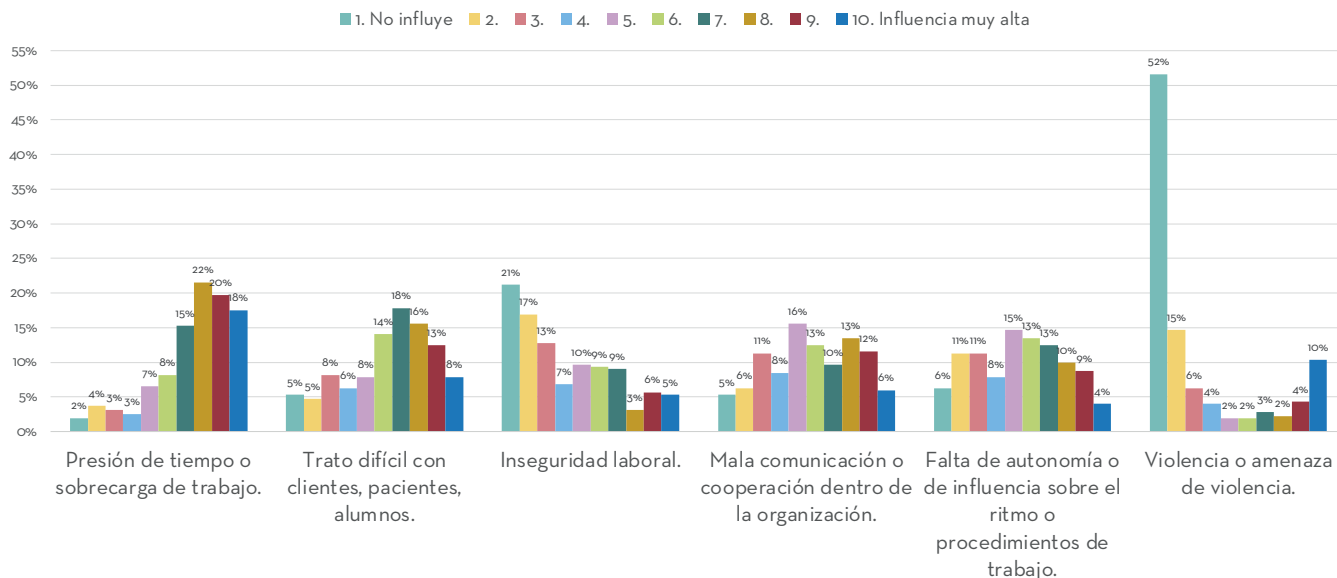
Sector de la empresa



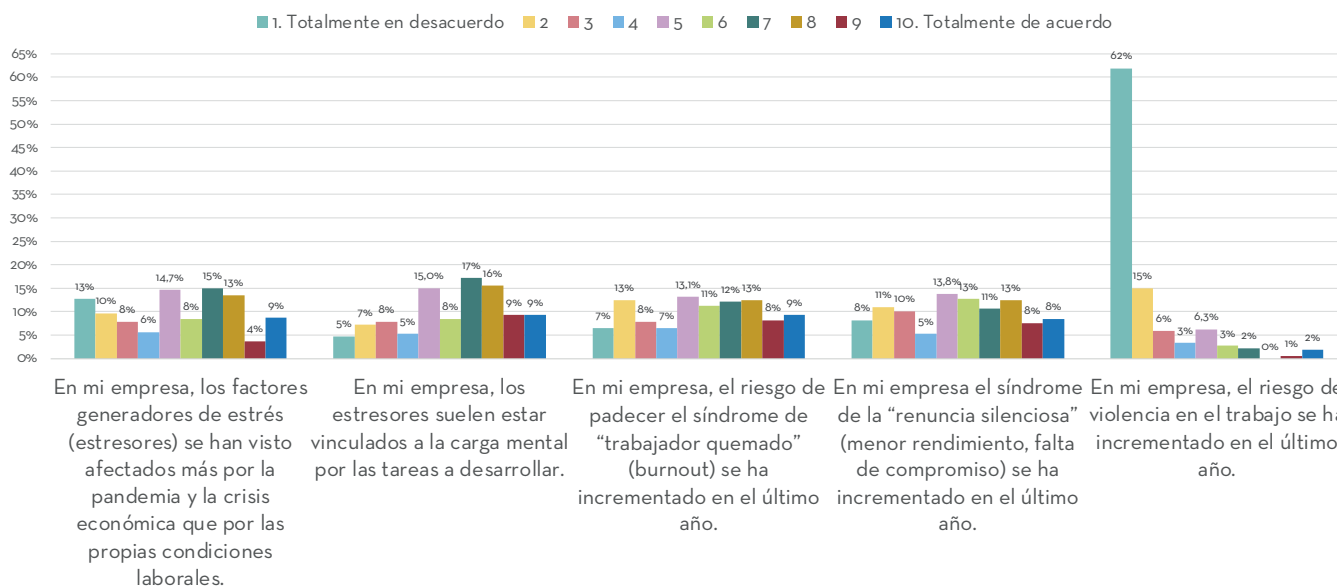
Comunidad Autónoma



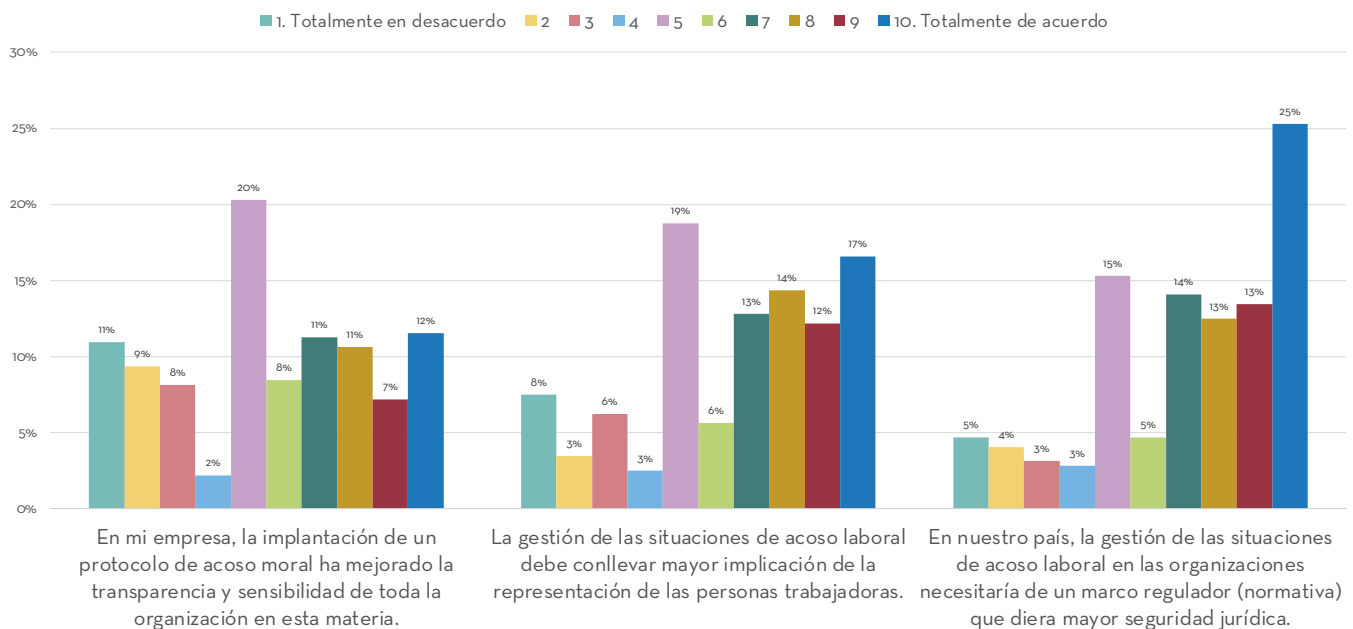
Valore de 1 a 10 en qué medida cada uno de los siguientes factores influyen negativamente en la salud mental de los empleados de su empresa:



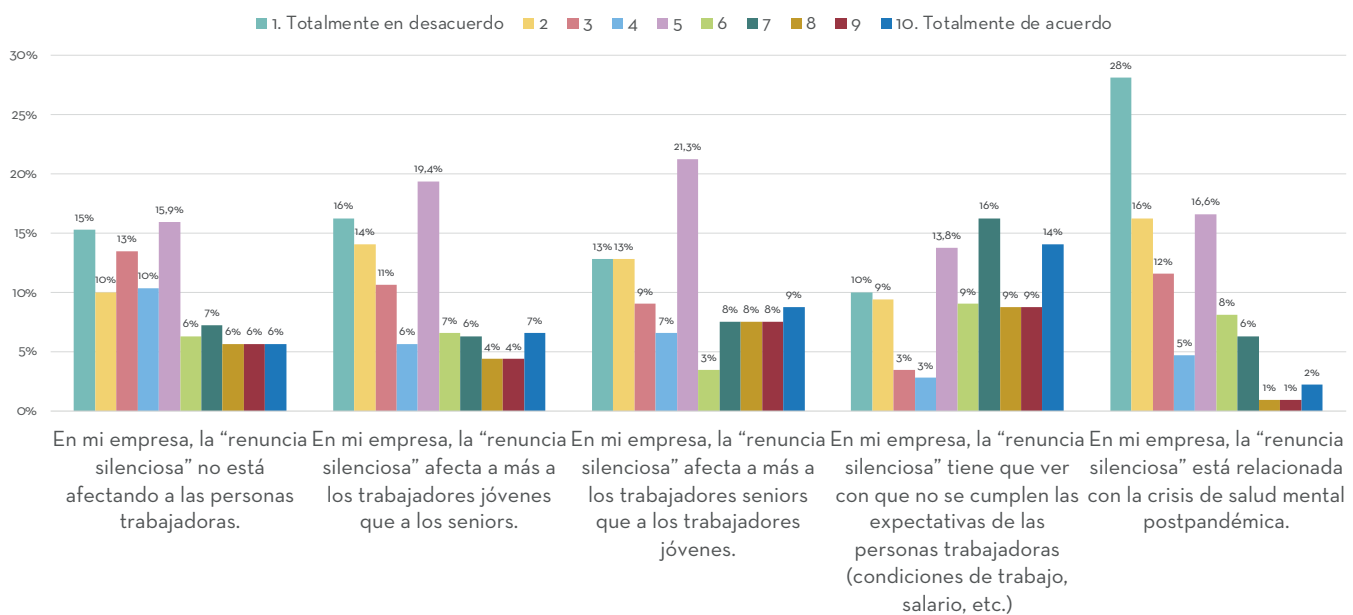
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al estrés y el “síndrome de estar quemado” (burnout):



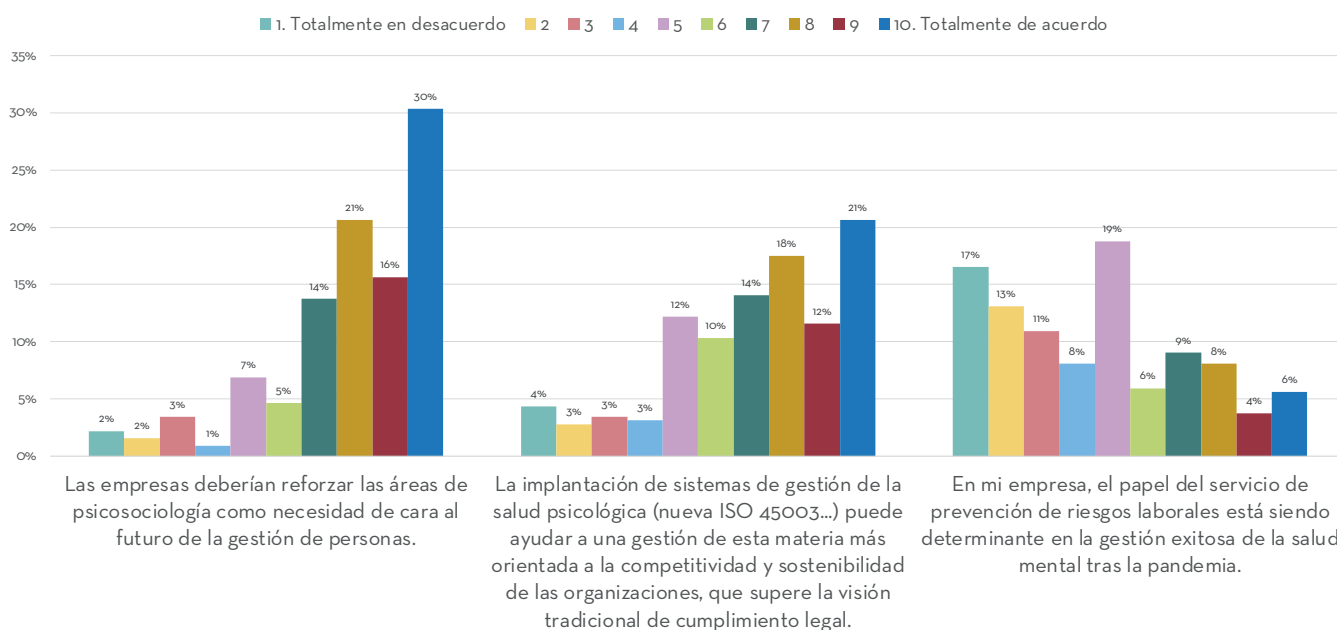
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a las situaciones de acoso moral o psicológico:



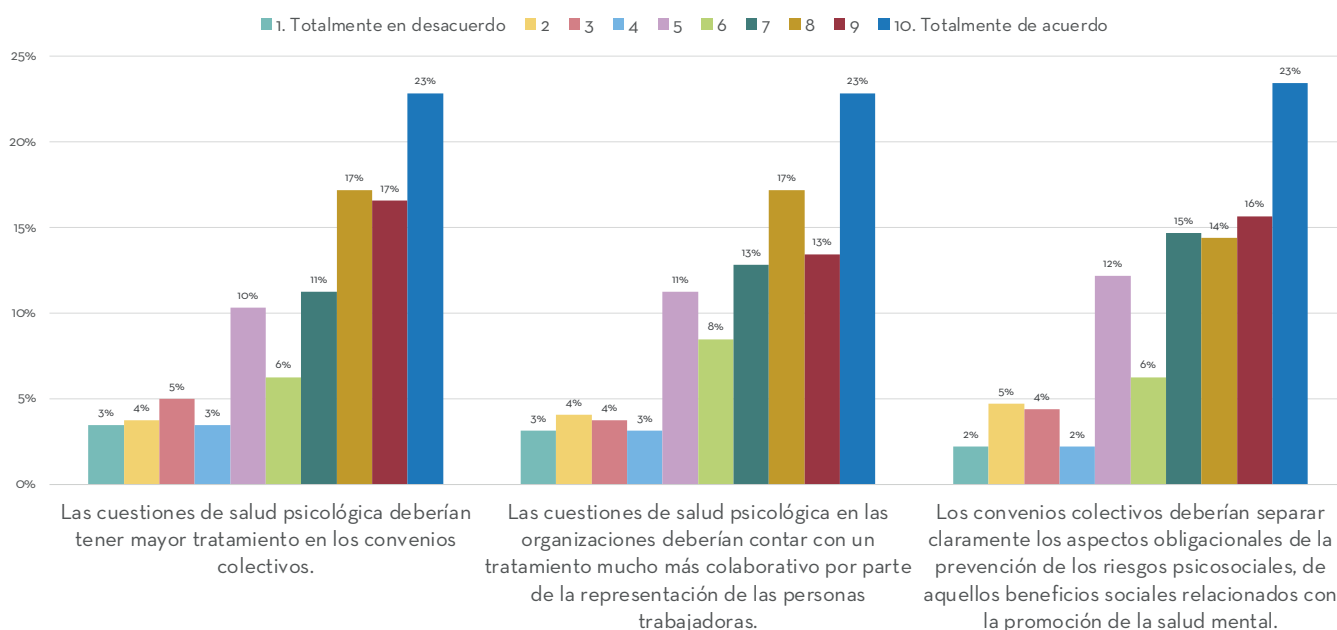
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al fenómeno de la “renuncia silenciosa” (menor rendimiento, falta de compromiso) en las personas trabajadoras:



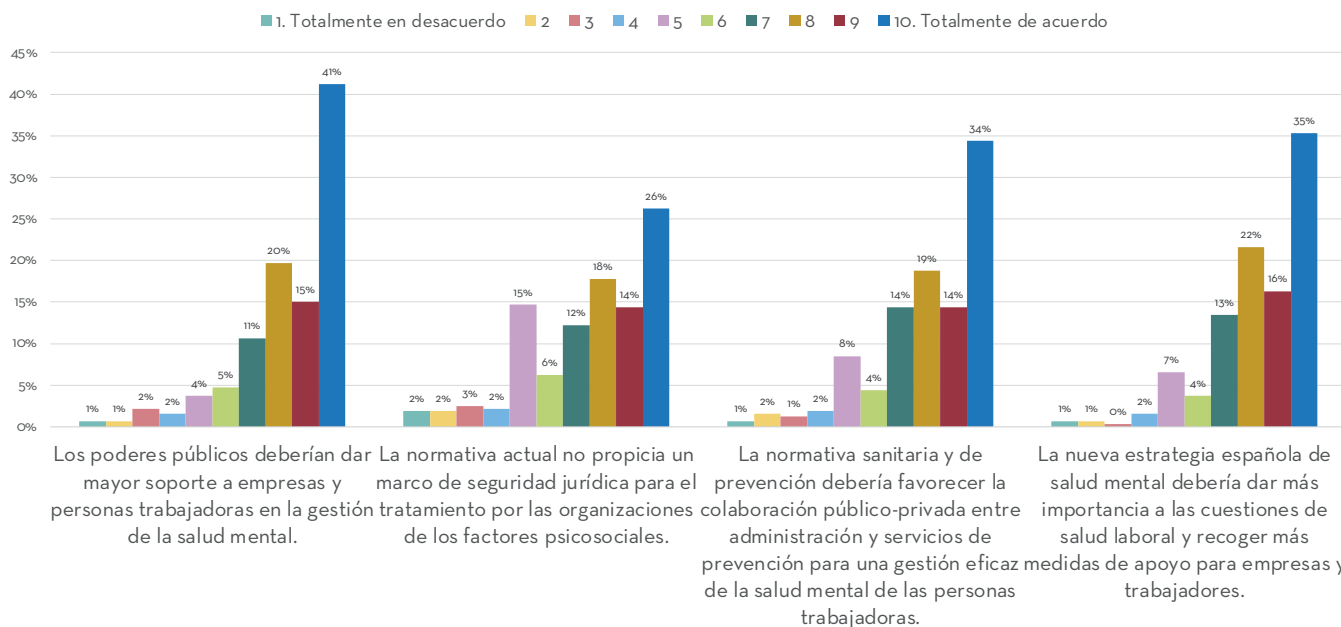
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la gestión y organización de los aspectos de salud mental en las organizaciones:



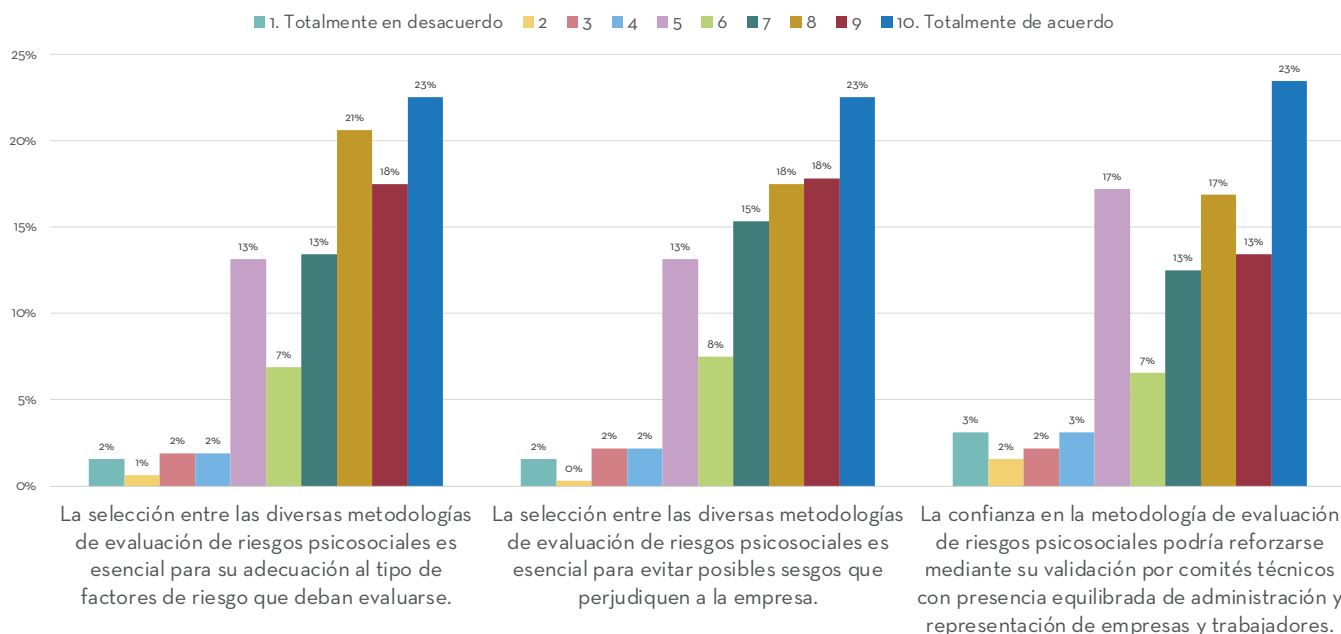
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al papel de la representación de los trabajadores y la negociación colectiva con respecto a los factores psicosociales:



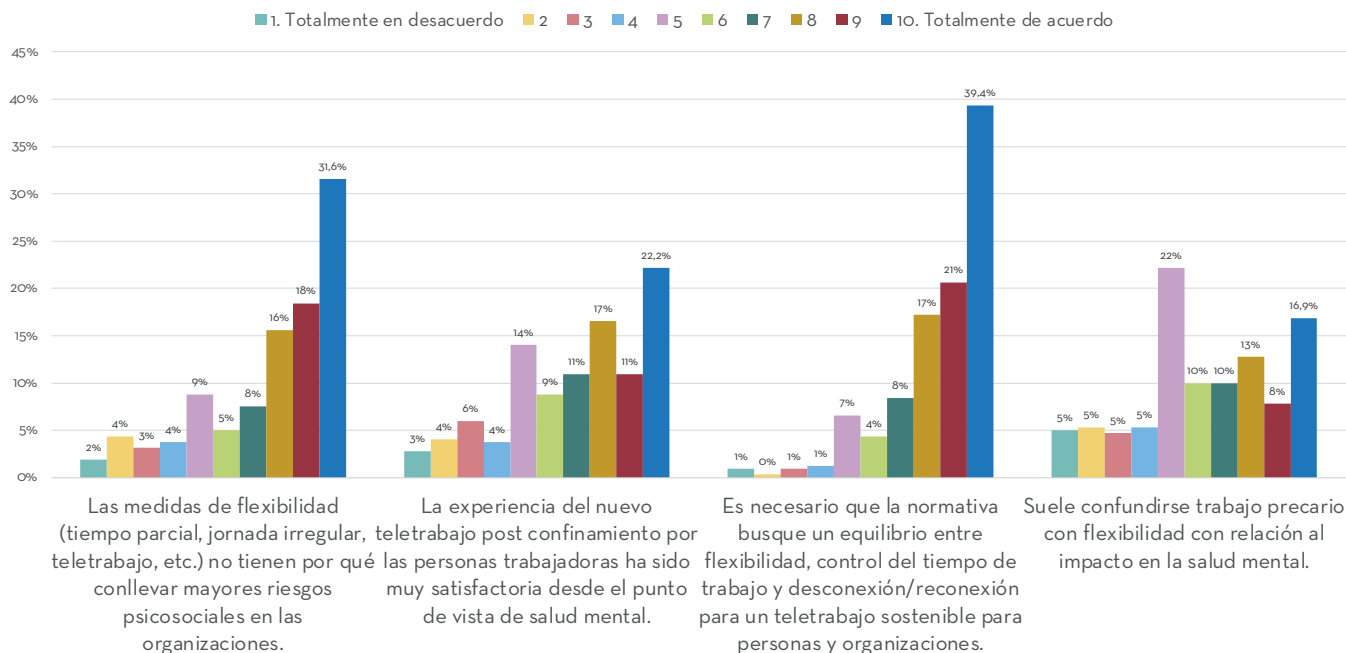
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al papel de las Administraciones Públicas para la gestión de la salud psicosocial en las organizaciones:



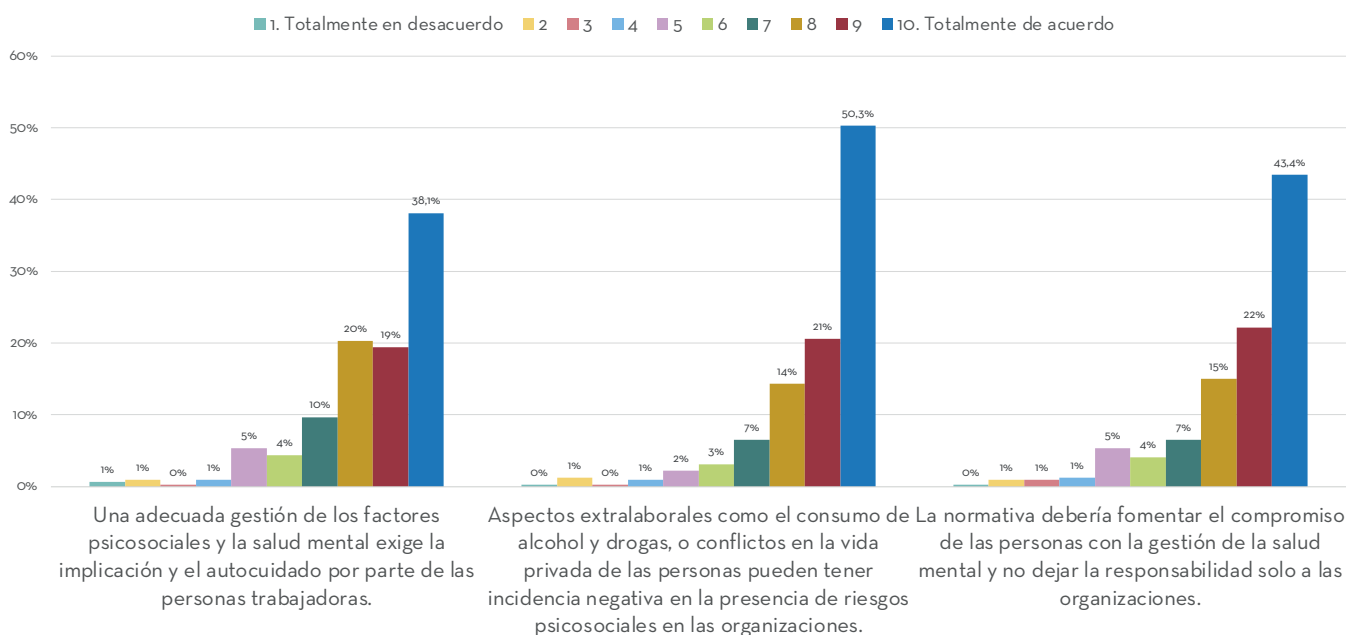
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a las metodologías de evaluación de riesgos psicosociales:



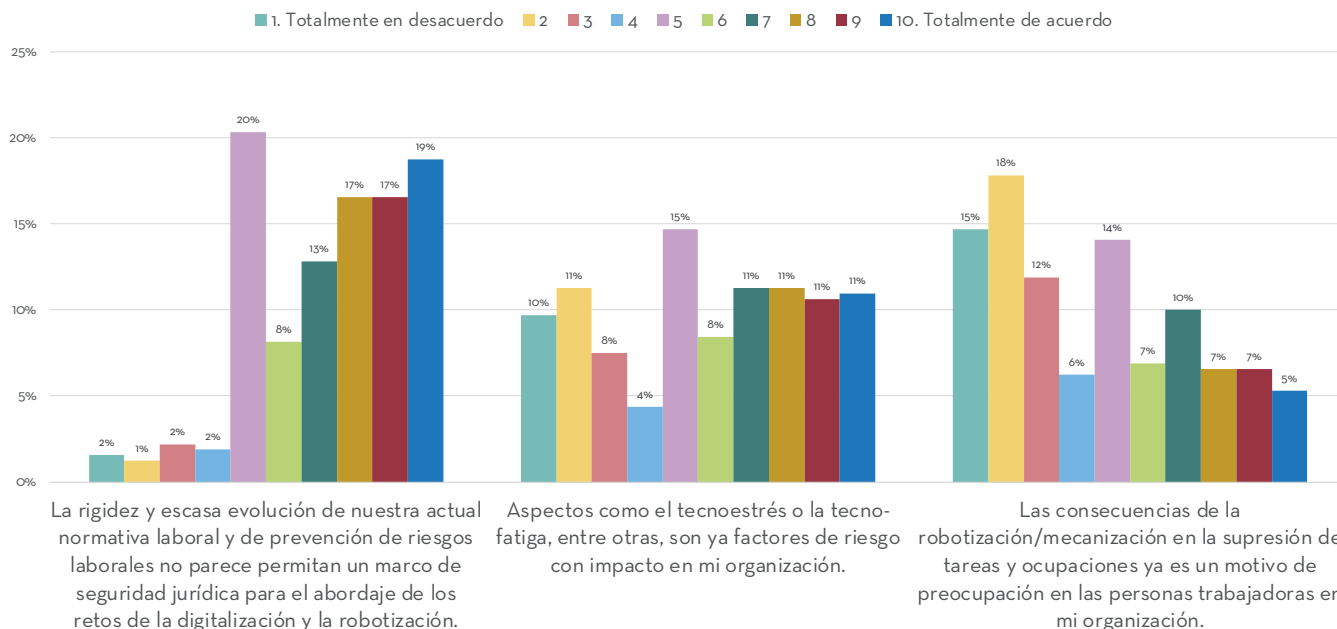
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al efecto de las medidas de flexibilidad y teletrabajo sobre los factores psicosociales:



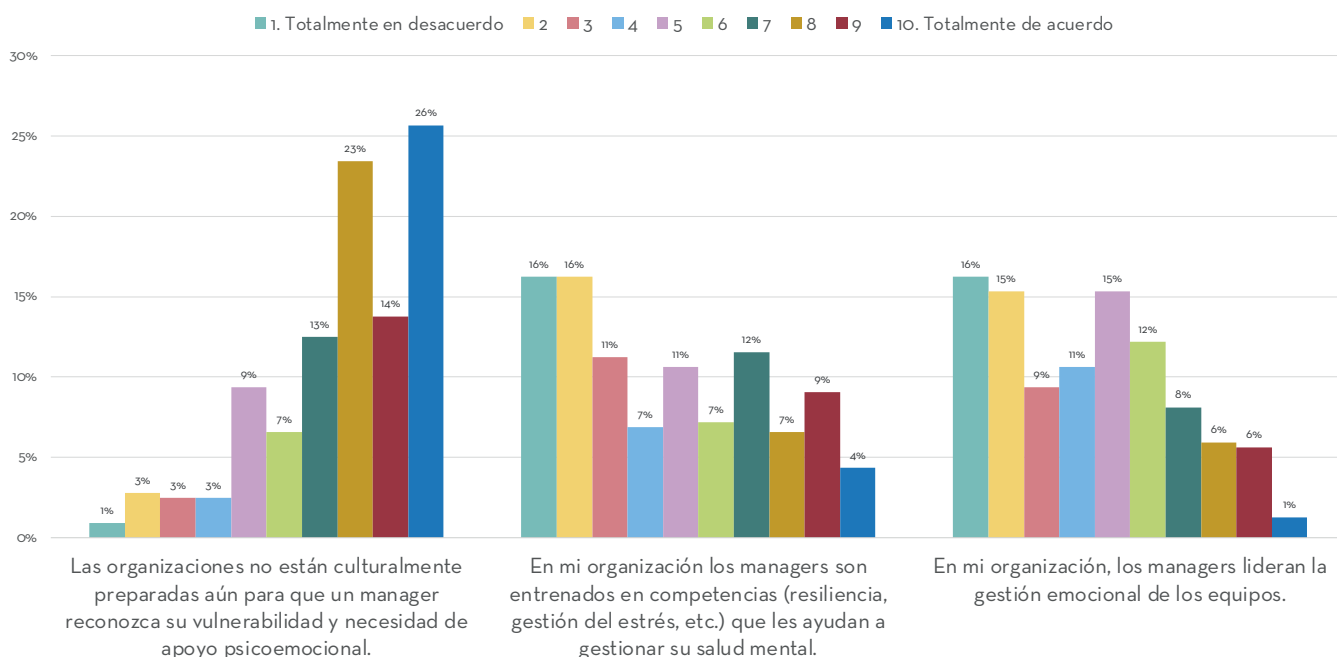
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al papel de las personas trabajadoras respecto de los factores psicosociales:



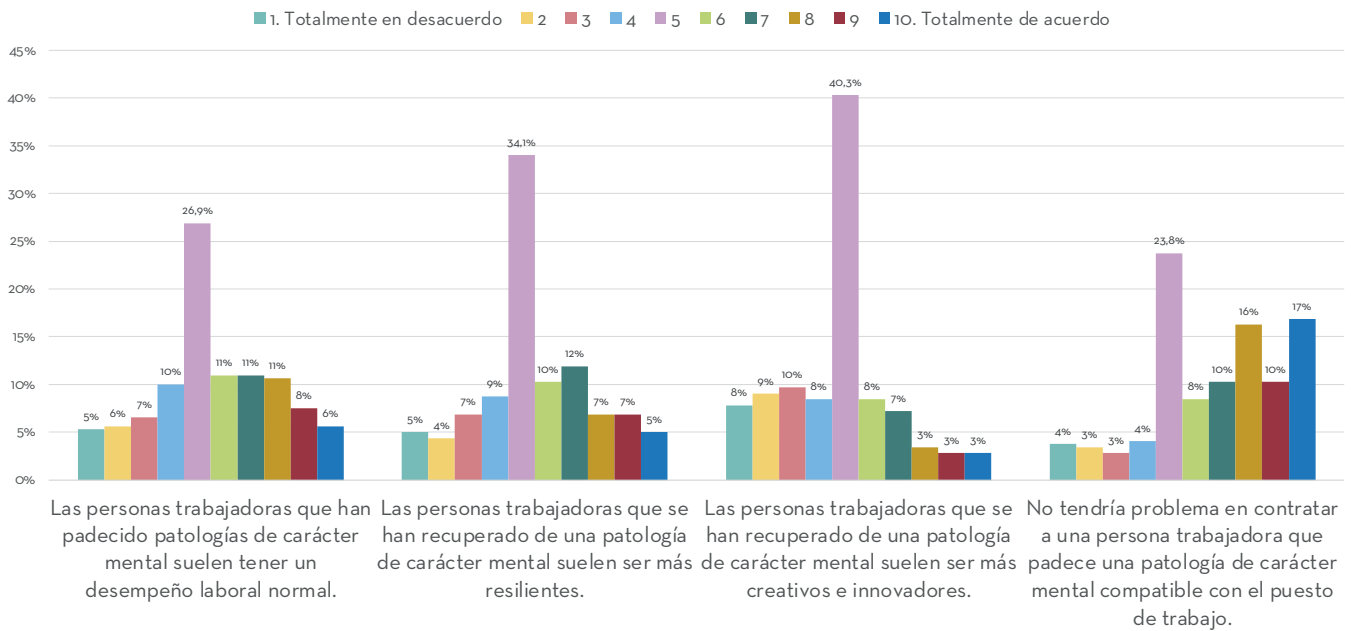
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación al papel de las personas trabajadoras respecto de los factores psicosociales:



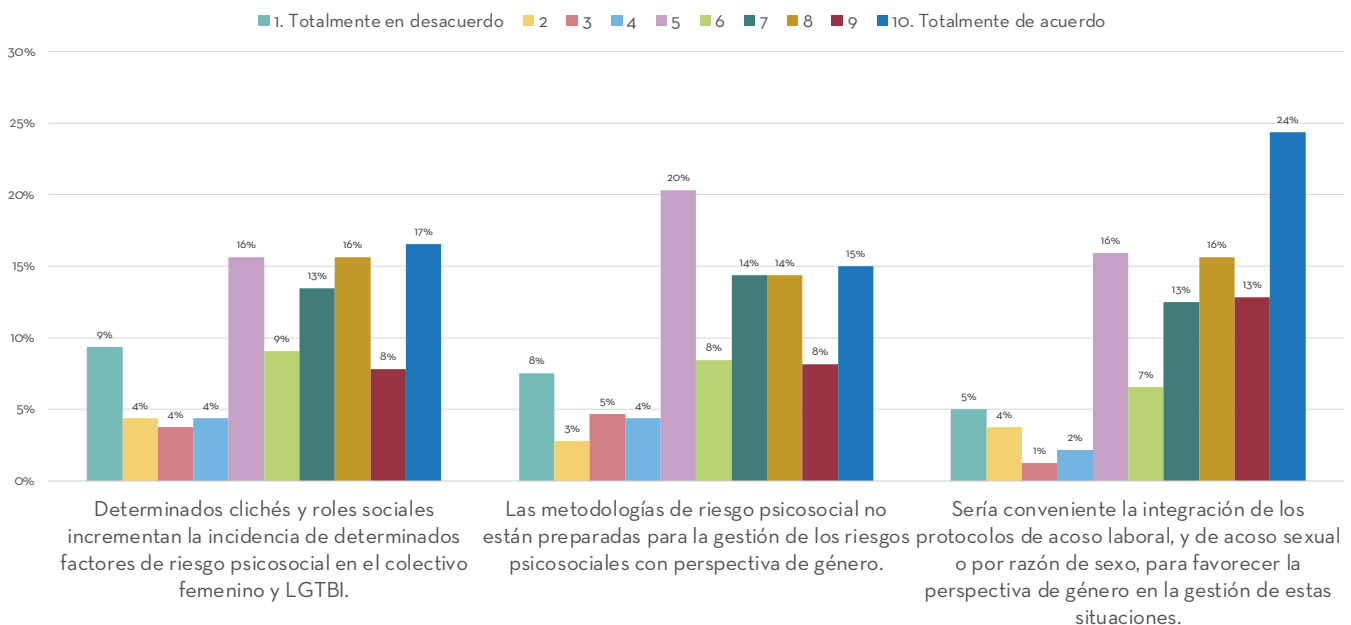
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a su visión sobre cómo están afectando los factores psicosociales a los mandos y directivos:



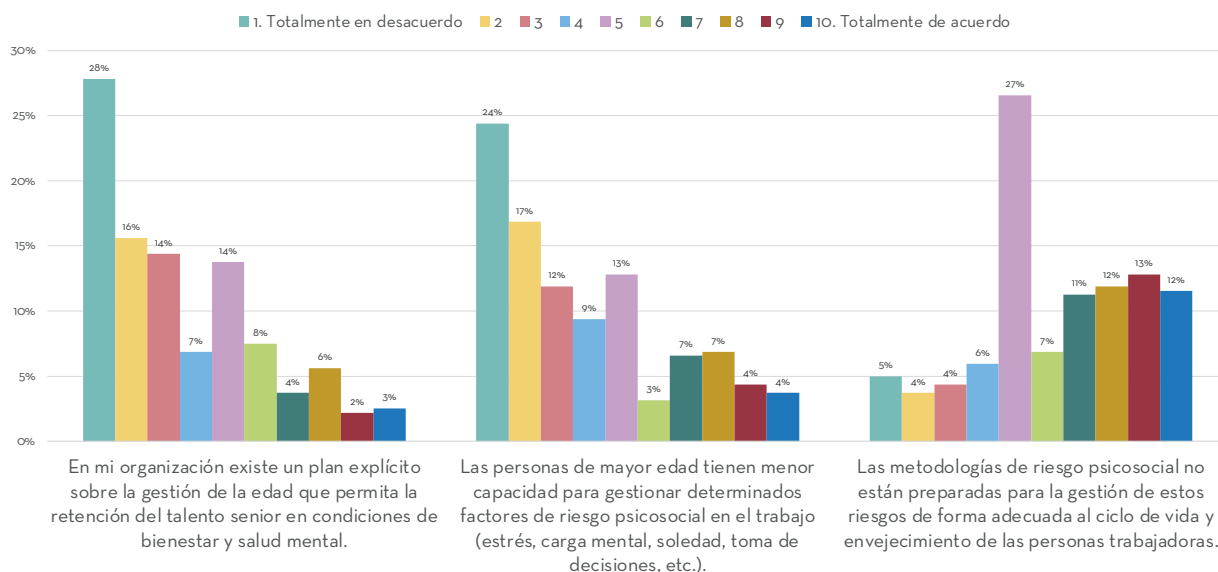
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la percepción de la salud mental en las personas trabajadoras de su empresa:



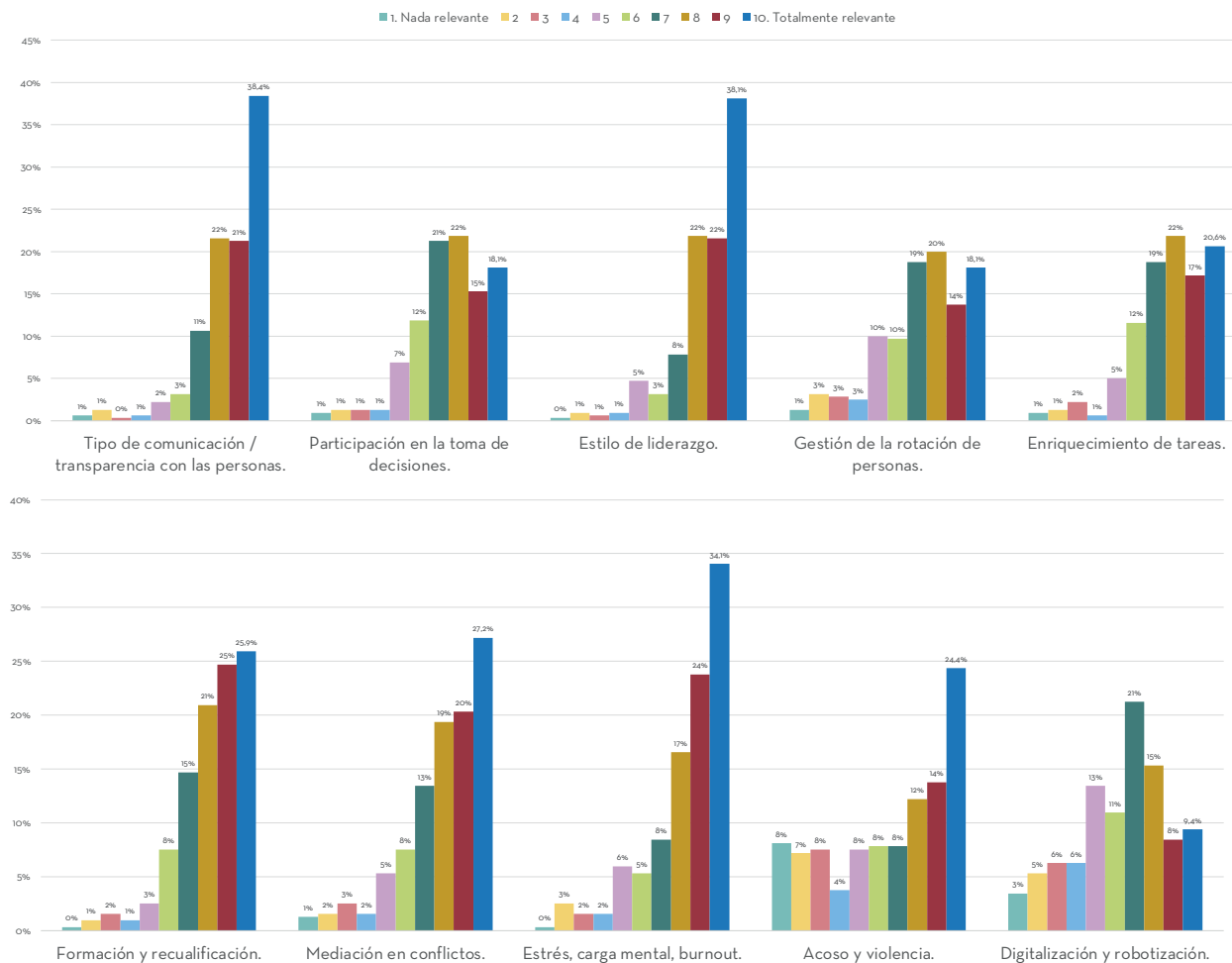
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a los factores psicosociales y la perspectiva de género:



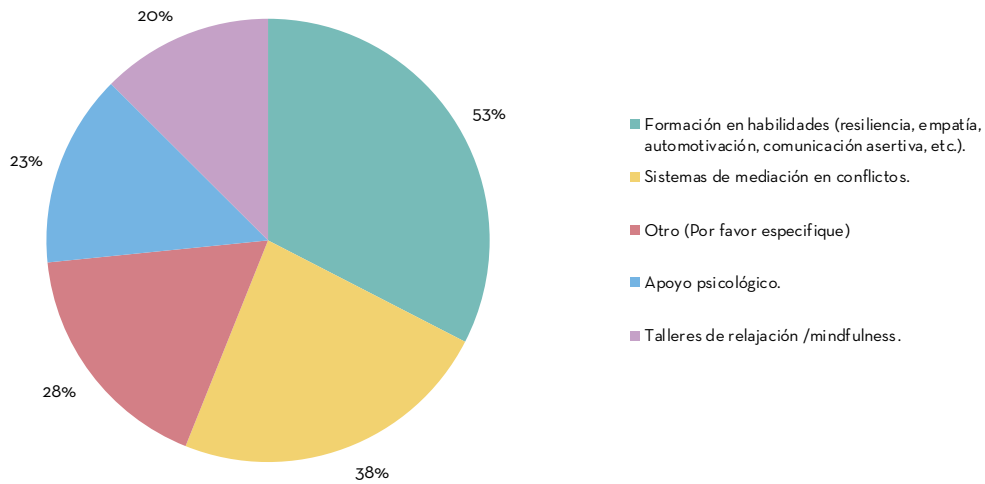
Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la gestión de la edad y la salud mental en las organizaciones:



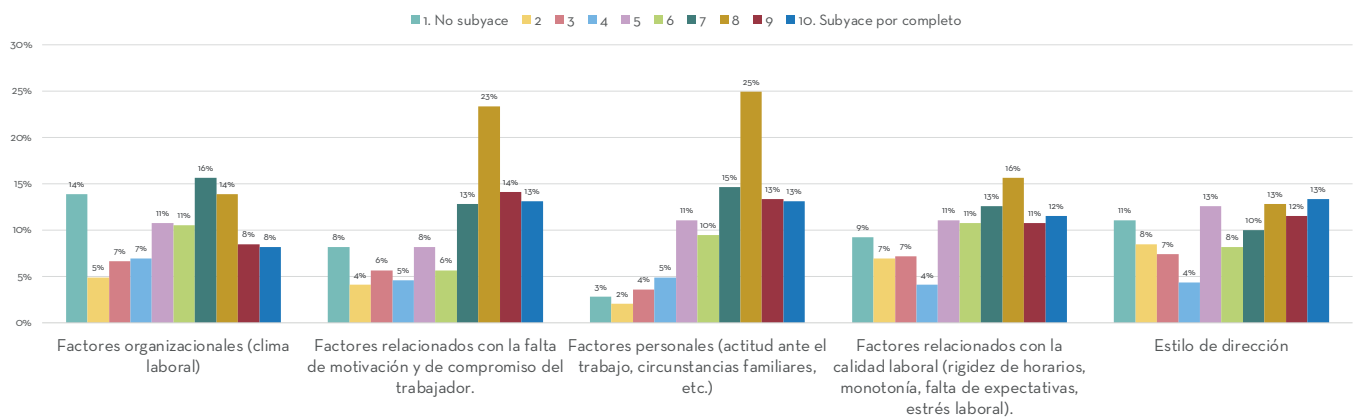
Valore de 1 a 10 cada una de las siguientes áreas de actuación en materia que riesgos psicosociales que entienda sean más relevantes para el bienestar en su organización:



Señale qué tipo de medidas de promoción del bienestar y la salud mental tiene implementadas en su organización:



Valore de 1 a 10 cómo cada una de las causas siguientes subyacen a las ausencias no deseadas al trabajo (absentismo) en su organización:



Ficha técnica

Ficha técnica

Ámbito:

Para todo el territorio del Estado español, a nivel nacional.

Universo:

Empresas españolas residentes en todo el territorio del Estado español.

Tamaño de la muestra:

Diseñada: 30.587 empresas

Procedimiento de muestreo:

Los cuestionarios se han aplicado de forma on-line.

Error muestral:

Se obtuvo una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error inferior al 5,5%.

Fechas de realización:

Del 25 de septiembre al 13 de octubre de 2023.



THE ADECCO GROUP
INSTITUTE