

La salud mental en los entornos laborales, **un reto (y una prioridad) organizacional** que requiere liderazgo y compromiso



E

n su portal web, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) presenta un artículo que titula '*No hay salud sin salud mental*' en el que confiere un papel fundamental a la esfera mental como parte esencial del concepto integral de salud. De esta manera amplía, justamente, el concepto de salud sin limitarlo exclusivamente al ámbito físico.

A su vez, el artículo señala que "las personas con trastornos mentales graves mueren de 10 a 20 años antes que la población general" (OPS/OMS, 2020), lo cual, desde el punto de vista de impacto en la salud pública y la productividad, genera grandes efectos a nivel social y económico.

Lo anterior demuestra la necesidad de dar un abordaje a la salud mental, siendo este un componente integral de la salud, así como evaluar los potenciales efectos que puede tener en la población, en especial, la trabajadora. Aunque los temas de salud mental no siempre tengan relación directa con el trabajo como causa, siempre hay una relación bidireccional y dinámica entre las dinámicas laborales y la salud de las personas.

Por ende, es preciso analizar cómo el trabajo —que se ha considerado un factor protector que determina de manera positiva la salud de las personas brindando capacidades



Yezid Niño Barrero
Gerente técnico del CCS

*Ingeniero ambiental y sanitario /
Especialista en Higiene
y Salud Ocupacional /
Magíster en Salud Pública /
Candidato a doctor en Ingeniería*

de desarrollo personal, profesional, crecimiento económico y mejoramiento de la calidad de vida de las personas—, también puede convertirse en un factor negativo que genera efectos sobre la salud física y mental de los trabajadores sobre todo cuando los factores psicosociales (intra y extralaborales) generan estrés en los trabajadores.

En Colombia, los responsables de la seguridad y la salud en el trabajo han puesto el foco en la salud mental a partir de los avances normativos que se han dado desde el 2008 con la Resolución 2646, donde se estableció que los empleadores deben evaluar, prevenir y monitorear la exposición a los factores de riesgo psicosocial que puedan afectar la salud de los trabajadores. Adicionalmente, en 2021 fue publicada la norma ISO 45003 sobre la 'Gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Seguridad y salud psicológicas en el trabajo – Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales' que proporciona herramientas para lograr gestionar dicho riesgo. Pese a ello, las competencias al interior de las compañías para gestionar adecuadamente los factores psicosociales aún son limitadas.

Vale la pena señalar que el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia presentó un informe de las cifras de la salud mental durante la pandemia en el que anota que "en los últimos cinco años aumentó el número de personas atendidas en salud mental en un 34,6 %" (MinSalud, 2021). Frente a esta problemática se han determinado los siguientes eventos de interés en salud pública que se gestionarán dentro del Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031: trastornos mentales, problemas mentales, conducta suicida, consumo de sustancias psicoactivas y epilepsia.

Este Plan Decenal, adoptado en la Resolución 1035 de 2022, menciona que la promoción y protección de la salud mental implica, entre otros aspectos, el desarrollo de habilidades emocionales y psicosociales para la vida, el fortalecimiento de redes de apoyo social, familiar y comunitario; la promoción y el desarrollo de actividades lúdicas y artísticas; el uso creativo del tiempo libre; el



disfrute de la vida y sus distintas prácticas culturales; la recreación y la realización de actividad física.

La salud mental dentro de las prioridades organizacionales

Cuando se analiza la salud mental desde las empresas es importante visualizarlo, al igual que otras acciones de seguridad y salud en el trabajo, como una inversión. Para la muestra, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha señalado que por cada dólar que se invierte en el tratamiento ampliado de los trastornos mentales comunes hay un retorno de cuatro dólares en mejora de la salud y la productividad (WHO, 2014).

Como se mencionó anteriormente, Colombia cuenta con regulaciones específicas para la gestión del riesgo psicosocial en los lugares de trabajo. Del mismo modo, diferentes países como Australia, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Estados Unidos, entre otros, tienen cobertura y dotación de servicios de seguridad y salud en el trabajo en cuyo caso la gestión de la salud mental se encuentra incluida como una de las prioridades. Sin

embargo, todavía existen brechas significativas en la implementación, la capacidad y la cobertura de estas disposiciones (Jain et al., 2021).

Por ejemplo, la regulación colombiana exige que acciones como la medición de los factores psicosociales se realice por parte de profesionales en psicología con licencia en seguridad y salud en el trabajo vigente lo que garantiza que, quien realice estas acciones, sea una persona con un mínimo de competencia. Sin embargo, las empresas no siempre tienen a una persona con este perfil contratada de manera directa y, en el día a día, algunas acciones orientadas a la gestión de este riesgo quedan en manos del empleador y de su equipo de trabajo.

Dado lo anterior y, de acuerdo con las competencias técnicas y legales, es importante que las compañías fortalezcan las capacidades internas para dar un abordaje integral a la salud de los trabajadores, con un énfasis especial en la salud mental. Esto cobra aún más relevancia ahora que, tras la llegada de la pandemia de la COVID-19, el confinamiento y las diferentes medidas y situaciones vividas durante el 2020 y 2021 dejaron grandes

retos en ese sentido. Queda en manos de la alta dirección de las compañías la responsabilidad de buscar herramientas complementarias y asistencia especializada para identificar los factores de riesgo y emprender acciones para gestionarlos, no solo por el cumplimiento normativo, sino como parte de su estrategia y compromisos adquiridos con sus trabajadores.

Al respecto, la OMS (WHO, 2014) ha señalado tres enfoques para la gestión de la salud mental en el trabajo:

- Proteger la salud mental reduciendo los factores de riesgo relacionados con el trabajo.
- Promover la salud mental desarrollando los aspectos positivos del trabajo y las fortalezas de los empleados.
- Abordar los problemas de salud mental independientemente de la causa.

Como se puede observar, el abordaje de los factores psicosociales en el trabajo no resulta ser suficiente. También se hace necesario ver la salud mental como un elemento estratégico que se debe promover. Así mismo, se requiere abordar los casos que sean identificados bien sea que estén o no relacionados con el trabajo pues esto termina, tarde o temprano, afectando la productividad del talento humano.

Es importante que las compañías fortalezcan las capacidades internas para dar un abordaje integral a la salud de los trabajadores, con un énfasis especial en la salud mental".

El papel de los directivos en la gestión de la salud mental

Cualquier acción, programa o proyecto en una organización necesita el involucramiento de la alta dirección para que sea exitoso. Sin el soporte y patrocinio de los directivos no será posible contar

con los recursos necesarios ni el tiempo disponible. Sin embargo, también se deberá considerar la carga que tienen estos cargos en su gestión diaria y vincularlos como un actor, no solo de decisión, sino de acción específica sobre la salud mental de sus trabajadores.

Un alto directivo de una compañía se enfrenta a diferentes retos propios de su rol que implican aspectos como apremio de tiempo, complejidad, rapidez y precisión. Es por esto que *Protección & Seguridad* consultó a diferentes líderes de reconocidas compañías en Colombia para que, desde su papel de liderazgo, compartieran sus percepciones frente a los aspectos de riesgo psicosocial tratados en esta edición, cómo los gestionan y qué recomendaciones ofrecen para gestionar adecuadamente la salud mental de sus trabajadores.

En esta oportunidad, los invitados a este espacio fueron Paola Daza Parra, directora ejecutiva de la ARL Bolívar; Adriana Solano Luque, presidenta ejecutiva del Consejo Colombiano de Seguridad; Juan Aurelio Moncada Garrido, presidente de Vecol S.A. y Álvaro Carrillo Buitrago, presidente de Seguros Bolívar, con quienes se trataron aspectos relacionados con su gestión y el balance entre su vida profesional y laboral, la salud mental y el riesgo psicosocial de sus trabajadores.

Gestión de la carga asociada al liderazgo a nivel personal

En primera instancia se indagó sobre las acciones que estos líderes ejercen para gestionar aspectos propios de sus cargos como el apremio del tiempo, la complejidad, la rapidez y la precisión, entre otros factores. Paola Daza Parra destaca que lo importante en un cargo de liderazgo es tener clara la estrategia del área, del equipo y de la empresa lo cual permite priorizar los proyectos, tareas y actividades, dando mayor relevancia a aquellas que le apuntan directamente a dicha estrategia. Así mismo, destaca que llegar a ese nivel de priorización facilitará la planificación de corto y largo plazo: "cuando se planea se alcanza el 80 % de lo planificado; si esto no se hace el alcance de los objetivos será del 20 %", reconoce Daza.



Juan Moncada, por su parte, coincide en la importancia que tiene la planificación, sobre todo en la definición de las prioridades. El directivo le da un valor importante a la capacidad de dedicar tiempos específicos para desarrollar el pensamiento estratégico, y de igual manera, para los asuntos personales y familiares.

Adriana Solano resalta que, para ejercer el liderazgo, es importante tener criterios de decisión que permitan visibilizar diferentes puntos de vista y mantener siempre presente el propósito de la organización. Por otro lado, en la gestión de los factores psicosociales del líder, la planificación se convierte en un aspecto importante para Solano. A largo plazo, afirma, los planes deben tener un alcance realista; así mismo, deben ser flexibles a las necesidades y los cambios del contexto. De igual manera, indica la ejecutiva, es necesario destinar tiempo tanto para el seguimiento de lo importante como para atender lo urgente y recomienda no centrarse exclusivamente en un solo aspecto.

Finalmente, Álvaro Carrillo Buitrago, le da un gran valor a la capacidad del líder para rodearse bien, resaltando que todo depende "tener el talento adecuado en

Permitir que los trabajadores tengan espacios de esparcimiento para el descanso y para abordar sus temas personales y familiares contribuye a incrementar la productividad, el compromiso y la pertenencia con la organización".

los sitios adecuados". Adicionalmente, señala que la disciplina es indispensable para cumplir con todas las tareas y hacerlas bien. Carrillo señala que, como líder, "es necesario hacer acuerdos consigo mismo y con los *stakeholders*, con la familia y los amigos" para lograr un balance entre la familia y el trabajo.

El papel del líder en la gestión de los factores psicosociales en los equipos de trabajo

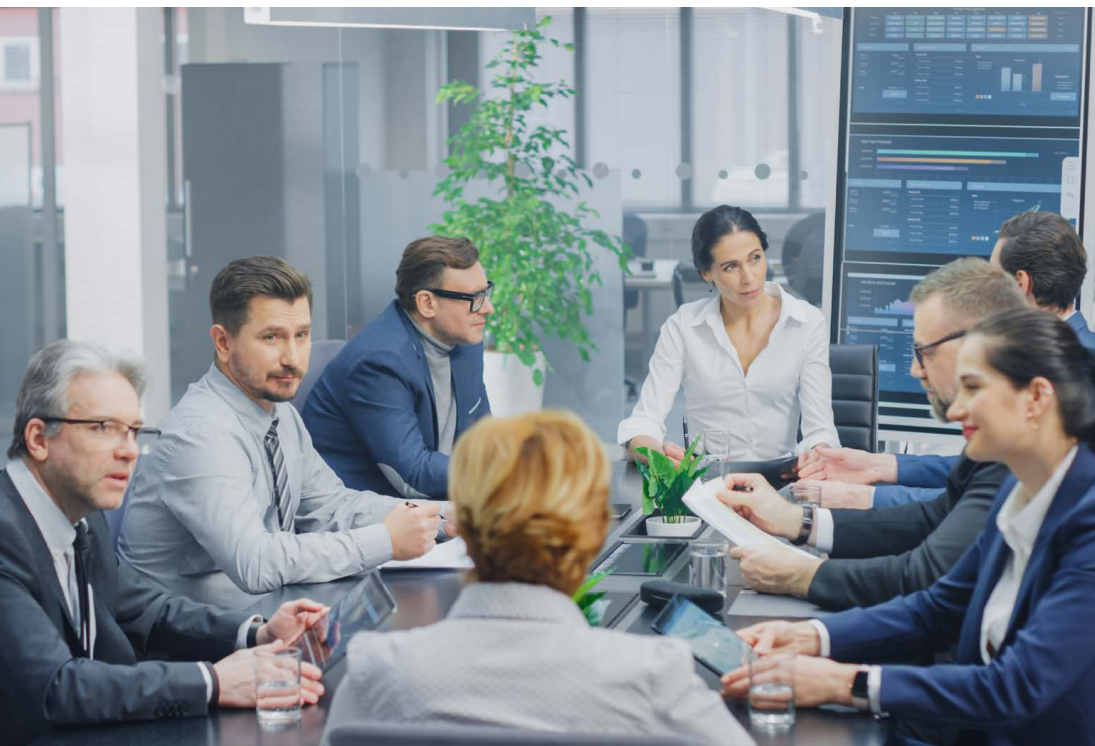
El líder tiene la tarea de conocer a cada una de las personas que componen sus equipos de trabajo: todas son diferentes y no requieren el mismo nivel de seguimiento ni necesitan el mismo tipo de trato. Por lo tanto, si un líder conoce bien a su equipo, sabe cómo ayudarlo a organizar su trabajo para alcanzar el logro de los objetivos. Si esto no ocurre el líder "utilizará estrategias equivocadas que generan el efecto contrario", afirma Paola Daza.

Juan Moncada anota que gestionar los factores psicosociales es un desafío bastante grande, especialmente, en aquellas organizaciones que tienen una gran variedad de proyectos. Para esto, es preciso establecer prioridades considerando las capacidades del equipo de trabajo, formar a los líderes para que gestionen adecuadamente su agenda y respeten las agendas de sus colaboradores y, finalmente, asegurar que los empleados tengan espacios para el descanso en los que puedan realizar acciones relacionadas con actividad física y mental.

Frente a este aspecto, Adriana Solano señaló que un factor importante para gestionar estos factores radica en que los trabajadores tengan clara su contribución y su rol frente al propósito de la organización y las funciones de su cargo, lo cual va de la mano con indicadores que permiten hacer seguimiento al logro de los objetivos. Es de resaltar la importancia de generar autonomía en el equipo de trabajo y buscar, de manera permanente, la construcción colectiva. Así mismo, permitir que los trabajadores tengan espacios de esparcimiento para el descanso y para abordar sus temas personales y familiares lo que contribuye a incrementar la productividad, el compromiso y la pertenencia con la organización.

Recomendaciones de líderes para líderes en la gestión de la salud mental

El descanso, durante y al final de la jornada laboral, es uno de principales elementos que resaltó Paola Daza. La



ejecutiva sostiene que “si uno no deja que las personas descansen, se sobrecargan y no rinden de la mejor manera”. Señala, adicionalmente, que el descanso al final del día, el fin de semana y las vacaciones debe permitirle al trabajador desconectarse y liberarse de las presiones del trabajo, de tal manera que pueda recuperarse a nivel emocional y mental.

En la gestión de estos factores, Juan Moncada les recomienda a los líderes definir muy bien aquello que es prioritario, así como establecer horarios claros para que los trabajadores no excedan su jornada laboral. También resalta que aquellos cargos que requieren alto nivel de concentración no pueden estar saturados porque pueden cometer errores y sufrir accidentes, entre otras consecuencias. Moncada coincide en que el descanso y el tiempo para la vida personal y familiar es esencial, lo que hace que el tiempo destinado al trabajo sea más eficiente.

Adriana Solano, a su vez, resalta la importancia de entender la individualidad de cada miembro del equipo, las particularidades y circunstancias que se pueden generar en el día a día y de construir espacios de confianza para hablar de esos temas. Afirmo que se debe generar un cambio en el liderazgo donde el líder demuestre empatía y sea capaz de “ponerse en los zapatos del otro y entender muy bien la realidad de cada uno” para lo cual es necesario tener conversaciones francas y abiertas que fomenten el desarrollo de las personas.

Al respecto, Paola Daza resalta nuevamente la habilidad que debe tener el líder para conocer a su equipo y así, poder identificar los cambios que se lleguen a presentar en su estado de ánimo comprendiendo que, incluso, situaciones extralaborales, de tipo personal o familiar, pueden afectar el desempeño de un colaborador. Por ende, invita a las compañías a contar con capacidades

“Si un líder conoce bien a su equipo, sabe cómo ayudarlo a organizar su trabajo para alcanzar el logro de los objetivos. Si esto no ocurre, el líder utilizará estrategias equivocadas que generan el efecto contrario”.



**PAOLA
DAZA
PARRA**

directora
ejecutiva de la
ARL Bolívar.



“Cada trabajador debe tener clara su contribución y su rol frente al propósito de la organización y las funciones de su cargo, lo cual va de la mano con indicadores que permiten hacer seguimiento al logro de los objetivos”.



**ADRIANA
SOLANO
LUQUE**

presidenta
ejecutiva
del Consejo
Colombiano de
Seguridad.



**JUAN
AURELIO
MONCADA
GARRIDO**
presidente de
Vecol S.A.

"Una de las recomendaciones a los líderes es definir muy bien aquello que es prioritario, así como establecer horarios claros para que los trabajadores no excedan su jornada laboral".



**ÁLVARO
CARRILLO
BUITRAGO**
presidente de
Seguros Bolívar.

"Cuiden a sus funcionarios, a sus empleados, porque ellos son su empresa. Las empresas no son los ladrillos o las máquinas, sino las personas".

de acompañamiento especializado para los trabajadores (por ejemplo, en psicología) que les ayuden a abordar y a gestionar los factores psicosociales.

Juan Moncada concluye dándole relevancia a la planificación de las reuniones, señalando que cumplen diferentes objetivos (la toma de decisiones, la entrega de información, la recolección de opiniones, la discusión o el debate). No obstante, advierte que "es clave tener reuniones efectivas de manera tal que el tiempo sea optimizado para todos" por lo que "es importante que haya un esquema claro para tales encuentros".

El mensaje final de Álvaro Carrillo para los empresarios es que "cuiden a sus funcionarios, a sus empleados, porque ellos son su empresa. Las empresas no son los ladrillos o las máquinas, sino las personas".



Referencias

Jain, A., Hassard, J., Leka, S., di Tecco, C., & Iavicoli, S. (2021). The role of occupational health services in psychosocial risk management and the promotion of mental health and well-being at work. In International Journal of Environmental Research and Public Health (Vol. 18, Issue 7). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073632>

MinSalud. (2021, July 15). Las cifras de la salud mental en pandemia. Boletín de Prensa No. 761. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Las-cifras-de-la-salud-mental-en-pandemia.aspx>

Organización Panamericana de la Salud. (2020). "No hay salud sin salud mental." OPS/OMS | Noticias. <https://www.paho.org/es/noticias/8-10-2020-no-hay-salud-sin-salud-mental>

World Health Organization. (2014). Mental health in the workplace. Mental Health and Substance Use. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>