



Salud mental en las organizaciones hoy: ¿por qué es crítico considerarla?

Autoras: Tania Verdugo y Sebarita Abaca, MIDE Organizaciones.

Si hasta antes de la pandemia este tema destacaba por su urgencia, las consecuencias que ha tenido en materia de salud mental la crisis del coronavirus son preocupantes y urge abordarlas. Tomando en cuenta este contexto, las organizaciones, como comunidades que son, deben ocuparse y ser agentes clave. No se trata solo de responder a las demandas actuales desde la reacción, sino que también de ir un paso más allá, y articular un sistema que permita proteger, promover y proveer una estrategia integrada en materia de salud mental en las organizaciones.

Hace unos años nos enfrentábamos a cifras realmente preocupantes en materia de salud mental. Sin todavía visualizar el impacto de la pandemia, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya señalaba, en el año 2019, que más de 250 millones de personas en el mundo padecían de depresión, una de las principales causas de discapacidad que, en conjunto con la ansiedad, podían llegar a impactar a la economía mundial en US\$ 1 billón anual en pérdida de productividad (2019).

Si ponemos el foco en las organizaciones, estudios señalan que uno de cada cinco trabajadores posee algún tipo de trastorno psicológico, el que puede llevar a un deterioro en la calidad de vida y capacidad funcional de quienes los padecen (Mingote, del Pino, Sánchez, Gálvez y Gutiérrez, 2011). Por tanto, pensar en entornos laborales saludables, juega un rol crucial dado el impacto que tienen en la salud mental de las personas.

Complementariamente, Dimoff, Kelloway y Burnstein (2016) señalan en su revisión que el estrés y los problemas de salud mental, no solo impactan negativamente en la vida de las personas, sino que también a nivel organizacional: pueden

llevar a una baja productividad (Karasek & Theorell, 1990; Goetzel, Ozminkowski, Sederer, & Mark, 2002), altos niveles de ausentismo (Goetzel et al., 2002; Baicker, Cutler, & Song, 2010), problemas en relaciones interpersonales (Caveen, Dewa, & Goering, 2006; Shain, Arnold, & Germann, 2012) y un aumento de costos asociados a discapacidad y seguros de salud (Caveen et al., 2006; Karasek & Theorell, 1990). Por lo tanto, hacerse cargo de la salud mental a nivel organizacional, no solo creará ambientes que puedan llegar a proteger a los colaboradores/as, sino que también impactará positivamente en la productividad (Institute for Employment Studies, 2018), el desempeño (Mental health and employers: Refreshing the case for investment, 2020), los niveles de ausentismo, la intención de salida, las lesiones y la reputación de las organizaciones (Pike, 2020). Además, la OMS (2019) indica que por cada dólar invertido en abordajes de tratamiento a nivel de salud mental, se obtiene un rendimiento en mejora a nivel de salud y productividad de cuatro dólares.

Si hasta antes de la pandemia este tema destacaba por su urgencia, hoy las cifras respecto de las consecuencias que ha tenido en materia de salud mental la crisis del coronavirus a nivel mundial, resultan ser preocupantes. En un metaanálisis publicado a comienzos de este año (Cénat, Blais-Rochette, Kokou-Kpolou, Noorishad, Mukunzi, McIntee, Dalexis, Goulet & Labelle, 2021), los autores señalan que, independiente del género, país y/o grupo de referencia, la salud mental de las personas se ha visto afectada, reportándose indistintamente una alta prevalencia de depresión, ansiedad, insomnio, trastorno de estrés postraumático y trastornos psicológicos, comparado con la población general bajo circunstancias normales. En esta misma línea, la OMS ha señalado que más del 60% de los países refieren un aumento de la demanda de sus servicios de salud mental, proyectando que en la medida que la pandemia continúe su curso se seguirá intensificando (World Health Organization: WHO, 2020).

Ahora bien, dentro de las posibles causas del detrimento en la salud mental de las personas asociado a la pandemia, se destacan estresores, tales como, el aislamiento social, la inseguridad laboral, la ambigüedad e incertidumbre del contexto, la dificultad de compatibilizar la vida familiar y laboral, el riesgo de infección, el duelo, entre otros (Pike, 2019). Y dado que la pandemia ha permeado los diferentes aspectos de la vida social, las organizaciones también se han visto enfrentadas a una serie de cambios que las han impactado a lo largo de este tiempo. Es así como, a nivel organizacional se han vivido una serie de consecuencias, tales como el cambio repentino del lugar de trabajo al hogar, equipos de trabajo y liderazgo virtuales, distanciamiento e impacto negativo en la salud mental y/o física, abuso de sustancias, incremento de demandas laborales y del estrés, y en varios casos, una aguda crisis económica (Kniffin, Narayanan, Anseel, Antonakis, Ashford, Bakker, Bamberger, Bapuji, Bhave, Choi, Creary,

Demerouti, Flynn, Gelfand, Greer, Johns, Kesebir, Klein, Lee, Ozcelik, Petriglieri, Rothbard, Rudolph, Shaw, Sirola, Wanberg, Whillans, Wilmot, & Vugt, 2020). Sumado a lo anterior, como consecuencia de los cambios vividos a nivel organizacional, el estrés ha tenido un impacto negativo a nivel de productividad. Hasta el 2019 se señalaba que las personas perdían, al menos, un día al año debido al estrés; ahora bien, desde el impacto del coronavirus, se describe que casi dos tercios de personas faltan a una o más horas de trabajo por día (Ginger, 2020).

Portanto, ¿se deben generar estrategias a nivel organizacional para hacerse cargo del impacto que ha tenido la pandemia a nivel de salud mental en los colaboradores/as? ¿Por supuesto que sí!

En Chile, dentro de los datos reportados por el Termómetro de Salud Mental ACHS-UC (Bravo, Errázuriz, Campos y Fernández, 2021), se observa que un 45.8% de las personas refiere haber sentido constante agobio y tensión “*más o mucho más que lo habitual*” en la primera parte del 2020; siendo estadísticamente significativa la diferencia entre hombres y mujeres (39.9% y 51.5%, respectivamente). Además, la salud mental en el territorio se ha visto agravada por condiciones socioeconómicas y ambientales, lo que lleva a suponer un aumento en los niveles de estrés y ansiedad; los que podrían haber visto su punto más álgido durante los periodos de confinamiento, especialmente en contextos socioeconómicos vulnerables (Caqueo-Urizar, Urzúa, Aragón-Caqueo, Charles, El-Khatib, Otu, & Yaya, 2020).

Tomando en cuenta este contexto que, por lo pronto, nos seguirá afectando, las organizaciones como comunidades que son, deben ocuparse y ser agentes clave durante lo que seguirá siendo la pandemia. No se trata solo de responder a las demandas actuales desde la reacción, sino que también ir un paso más allá, y articular un sistema que, tal como nos señala Pike (2020), permita proteger, promover y proveer una estrategia integrada en materia de salud mental en las organizaciones.



El valor de un buen diagnóstico

Entonces, ¿cómo podemos ocuparnos de promover y proveer entornos laborales saludables para las personas? La respuesta claramente no es fácil, sobre todo si, quizás, la salud mental es un tema que escasamente ha sido abordado dentro del contexto de las empresas. Transitar hacia una cultura organizacional que nos permita proveer de ambientes laborales saludables debiese ser un foco primordial en estos tiempos de incertidumbre, y en los que claramente las personas se han visto afectadas. En este sentido, es importante considerar que, para avanzar hacia una cultura

de apoyo y bienestar, es esencial contar con información fiable que nos permita conocer cómo se encuentra nuestra gente, de tal manera que podamos tomar decisiones basadas en la evidencia que nos entrega nuestro contexto y realidad. Conocer qué piensan, sienten y/o creen los equipos, además de su percepción respecto de si se están brindando los recursos necesarios frente a las demandas laborales existentes, resultan ser esenciales a la hora de articular un sistema integral y estratégico en materia de salud mental. Algunas de las métricas que más se han utilizado hasta el momento, para obtener información respecto al estado de salud mental de las personas, son datos biométricos básicos, hábitos de salud (ejercicio, alimentación, sueño y consumo de tabaco y alcohol), datos de ausentismo, análisis de opiniones, evaluación de factores de riesgo psicosocial, entre otras (Jensen, 2020).

Si bien, es posible obtener información desde distintos medios y métricas, antes de iniciar un exhaustivo proceso de recopilación de datos, es fundamental que las organizaciones sean capaces de identificar en qué medida se prevé abordar las brechas detectadas, ¿qué haremos con la información que tendremos?, ¿cuáles serán sus alcances?, ¿qué información como organización nos permitirá articular un sistema estratégico e integral para construir un ambiente laboral saludable y seguro? Además, ¿cuento con los recursos para hacerme de cargo de lo que me informarán los resultados? Recabar información es solo una parte del proceso, por lo que debemos ser cautelosos con las expectativas que se puedan crear a nivel organizacional y de equipos en esta fase.

Hacia una cultura de apoyo y bienestar



Teniendo resueltos varios de estos temas, se podrá ir un paso más allá y transitar hacia una cultura organizacional de apoyo y bienestar, donde también se visualice el importante rol que cumplen los líderes en este proceso. Dimoff, Kelloway y Burnstein (2016) señalan que los y las líderes capacitados en torno a temas de salud mental presentan menos actitudes negativas y están más dispuestos a brindar apoyo a los colaboradores/as que tienen problemas de salud mental, lo que, a su vez, permite reducir los costos psicosociales y financieros que traen consigo este tipo de problemáticas. Además, se ha visto que estos líderes promoverán positivamente la salud mental en el lugar de trabajo. Por su lado, Kelloway (2017) señala que los y las líderes pueden afectar el bienestar individual de los colaboradores/as de forma directa e indirecta. Por tanto, resulta prioritario promover un estilo de liderazgo que sea un aporte al bienestar de todos, siendo el estilo de liderazgo transformacional el que presenta mejores pronósticos de desarrollo, a través de procesos de capacitación, para mejorar las habilidades que le permitirían al líder abordar adecuadamente las problemáticas

desaludmental (Kelloway, 2017). En esta misma línea, Kniffin et al (2020) proponen que las organizaciones deben estar constantemente invirtiendo en programas de capacitación para líderes actuales y potenciales, con el fin de promover el desarrollo de habilidades que les permitan desempeñarse eficazmente en entornos laborales que requieran abordajes en torno a la salud mental de los colaboradores/as. En esta misma línea, Pike (2020) destaca que para la época que nos encontramos viviendo, los y las líderes deben desarrollar habilidades que les permitan comunicarse de forma clara y frecuente con sus colaboradores/as, favoreciendo la comunicación abierta en ambos sentidos. Junto a ello, además se deben generar instancias de conversación sobre salud mental y su importancia, promover y modelar la flexibilidad y el autocuidado, facilitar el apoyo entre los miembros del equipo, entre otros. Los y las líderes deben contar con habilidades que les permitan entregar herramientas a sus equipos para afrontar adecuadamente las demandas laborales inciertas y fomentar rutinas que aumenten la confianza entre ellos (Kniffin et al, 2020).

Por último, en la transición hacia una cultura organizacional de apoyo y bienestar, es de suma importancia que las organizaciones se ocupen de brindar espacios de interacción no laborales para que sus colaboradores/as puedan fortalecer las relaciones interpersonales, pues estas conexiones tienen efectos favorables tanto en el bienestar de las personas como en su desempeño laboral (Kniffin et al, 2020). Esta consideración se torna aún más relevante si las personas han tenido que cambiar su lugar de trabajo a su hogar, pues el cambio en la forma de interactuar puede afectar en la calidad y los vínculos de las relaciones al interior de los equipos.

Una vez más, las organizaciones tienen un gran desafío por delante si es que desean transitar hacia una cultura de apoyo y bienestar, sobre todo en los tiempos que vivimos. Este tránsito o cambio cultural requiere considerar que la salud mental debe ser abordada desde una perspectiva estratégica e integral, convirtiéndose en un tema transversal y desde donde todos y todas debemos aportar en nuestras organizaciones.

Bibliografía

Bravo, D., Errázuriz, A., Campos, D. y Fernández, G. (2021). Termómetro de la Salud Mental en Chile ACHS-UC: Segunda Ronda. Centro UC Encuestas y Estudios Longitudinales. Disponible en: https://www.achs.cl/portal/centro-de-noticias/Documents/Presentacion_Enero13_17hrs.pdf

Caqueo-Urizar, A., Urzúa, A., Aragón-Caqueo, D., Charles, C. H., El-Khatib, Z., Otu, A., & Yaya, S. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic in Chile. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(5), 521-523. <http://dx.doi.org/10.1037/tra0000753>

Cénat, J., Blais-Rochette, C., Kokou-Kpolou, C., Noorishad, P., Mukunzi, J., McIntee, S., Dalexis, R., Goulet, M. & Labelle, P. (2021). Prevalence of symptoms of depression, anxiety, insomnia, posttraumatic stress disorder, and psychological distress among populations affected by the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Psychiatry Research* (295)113599, 0165-1781.

Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113599>.

Dimoff, J. K., Kelloway, E. K., & Burnstein, M. D. (2016). Mental health awareness training (MHAT): The development and evaluation of an intervention for workplace leaders. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 167-189. <https://doi.org/10.1037/a0039479>

Ginger, I. (2020). Workforce Attitud Toward Mental Health Report. Disponible en: https://go.ginger.io/hubfs/200626-Ginger_Report2020.pdf

Institute for Employment Studies. (2018). Unlocking employee Productivity. The role of health and wellbeing manufacturing. Disponible en: <https://zenoot.com/wp-content/uploads/EEF-Unlocking-employee-productivity-report.pdf>

Jensen, S. (2020). Cómo medir el bienestar de los empleados durante el brote de COVID-19: lo que los líderes de negocios deben saber. Disponible en: <https://www.tableau.com/es-es/about/blog/2020/4/measuring-employee-wellness-during-covid-19-what-business-leaders-need-know>

Kelloway, K. (2017). Mental health in the workplace: towards evidence-based practice. *Canadian Psychology*, 58 (1), 1-6. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/cap0000084>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. v. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. Advance online publication. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>

La salud mental en el lugar de trabajo. (2019). Organización Mundial de La Salud. Disponible en: https://doi.org/entity/mental_health/in_the_workplace/es/index.html

Deloitte United Kingdom. (2020). Mental health and employers: Refreshing the case for investment. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/mental-health-and-employers-refreshing-the-case-for-investment.html>

Mingot, J., del Pino, P., Sánchez, R., Gálvez, M. y Gutiérrez, M^a D. (2011). El trabajador con problemas de salud mental. Pautas generales de detección, intervención y prevención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1): 188-205. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion10.pdf>

Pike, K. (2020). Mental Health and Work a Perennial Priority Peaks in the Wake of COVID-19 Professor of Psychology CUMC NIHCM Panel Discussion. Disponible en: <https://nihcm.org/assets/articles/Pike-101920.pdf>

World Health Organization. (2020). Los servicios de salud mental se están viendo perturbados por la COVID-19 en la mayoría de los países, según un estudio de la OMS. Disponible en: <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>

