

Buen Trabajo Buena Salud II

* Garantizar el bienestar mental de los empleados de las TIC en el nuevo mundo del trabajo



INDICE

1. Introducción	3
2. Antecedentes	5
3. Mejorar el Bienestar Mental	6
4. Riesgos Laborales para la Salud Mental	14
5. Reducir el Daño y ayudar a la Rehabilitación	16
6. Implementación de las Buenas Prácticas	20
7. Conclusión	25

Buen Trabajo Buena Salud II

Garantizar el bienestar mental de los empleados de las TIC en el nuevo mundo del trabajo



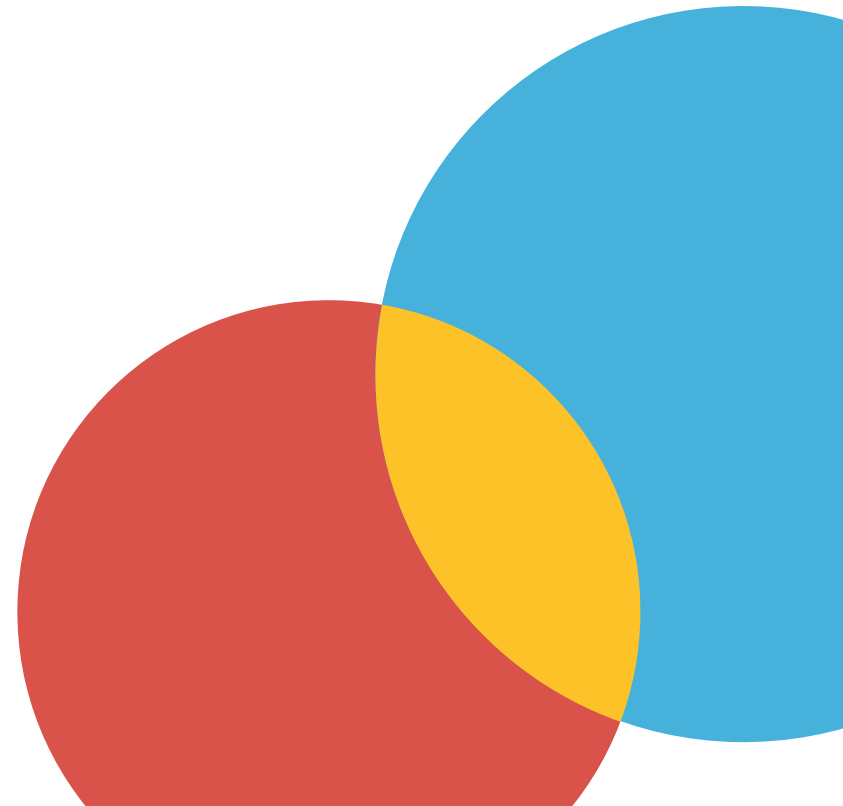
Buen Trabajo Buena Salud II

*Garantizar el bienestar mental de los empleados
de las TIC en el nuevo mundo del trabajo*

1. Introducción

1.1. El sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) siempre ha estado en la vanguardia de los avances técnicos, tanto a la hora de dar soporte a otros sectores industriales como de utilizar las nuevas tecnologías dentro de su propia actividad. Como consecuencia, la fuerza laboral de las TIC ha estado entre las primeras en experimentar los beneficios -pero también los impactos- de estos cambios, que no solo implican el uso de tecnologías y equipos modernos, sino que, a menudo, también conducen a importantes cambios en la organización del trabajo. Las nuevas formas de organización del trabajo, tales como el teletrabajo o el trabajo móvil basado en las TIC, que puede ser beneficioso para la conciliación de la vida profesional y privada de los trabajadores, han demostrado, al mismo tiempo, que difuminan los límites entre la vida profesional y la privada. Los avances en tecnología han aumentado los beneficios potenciales -y también los riesgos- del trabajo sin fronteras, y el riesgo de la constante disponibilidad puede llevar a un aumento de la carga de trabajo y de la jornada laboral que ponen a la fuerza de trabajo bajo presión.

1.2. Es más, el aumento de la competencia dentro del sector europeo de las TIC, pero también con los actores globales de las TIC, ha empujado a muchas empresas a trasladarse o a reestructurar sus actividades, p.ej., mediante la externalización o la deslocalización (cercana o no), y al uso de nuevas formas de contratos y de organización del trabajo, con un importante impacto, en conjunto, sobre la fuerza laboral de las TIC. Frente a estos distintos desarrollos: el rápido cambio técnico, la amenaza de pérdida de empleos y traslado de sedes, la nueva organización del trabajo, muchos trabajadores europeos de las TIC experimentan un sentimiento de inseguridad en el empleo, de estrés y de aumento en la carga de trabajo.



1.3. A la vista de la rapidez de los cambios tecnológicos y de la evolución del sector de las TIC durante estos últimos años, UNI Europa y la Asociación de Operadores de Redes de Telecomunicaciones Europeas (ETNO, por sus siglas en inglés) consideran que es necesario revisar la “Guía de Buen Trabajo Buena Salud” y actualizarla en el contexto de los últimos desarrollos técnicos y de la digitalización.

1.4. La evolución y amplio uso del trabajo móvil basado en las TIC, la jornada de trabajo flexible, la aparición de nuevas formas de trabajo tales como el trabajo móvil, el trabajo ágil o los equipos virtuales son algunos de los factores que están teniendo un fuerte impacto en las condiciones de trabajo y, por tanto, en el bienestar de los trabajadores, y representan un nuevo factor de riesgos psicosociales. Este nuevo mundo del trabajo, que representa tanto una oportunidad como un reto, también ha exigido que los empleadores y los trabajadores encuentren nuevas soluciones para mejorar el bienestar físico y mental en el lugar de trabajo, p.ej., políticas y orientación sobre el uso de los dispositivos móviles o iniciativas contra el síndrome de desgaste profesional y para la prevención del estrés.

1.5. Los empleadores y los representantes de los trabajadores siguen preocupados por el creciente número de empleados que padecen estrés, síndrome de desgaste profesional y otros problemas de salud psicosociales. Esta evolución negativa durante estos últimos años se confirmó en el sondeo Eurobarometer de 2014 sobre las condiciones de trabajo en los Estados miembros europeos, que mostró que el exceso de horas de trabajo es la razón más habitual para que los trabajadores europeos estén descontentos con su empleo (48 %) y que la exposición al estrés se considera uno de los principales riesgos de seguridad y salud en el trabajo para los trabajadores de Europa (53%). Del mismo modo, el último Flash Eurobarometer sobre el equilibrio entre la vida profesional y privada muestra que “una quinta parte de los europeos no están satisfechos con el equilibrio entre su vida profesional y privada”¹.

1.6. Durante estos últimos años, UNI Europa y ETNO -los interlocutores sociales del sector de las TIC- han estado observando el aumento de los riesgos psicosociales y de los problemas de salud mental entre la fuerza laboral de las TIC. En 2009 llevamos a cabo un proyecto sobre la salud mental en el sector de las telecomunicaciones (VS/2009/0162) y elaboramos la “Guía Buen Trabajo Buena Salud”. Esta guía resaltó ejemplos de buenas prácticas y proporcionó recomendaciones concretas para los empleadores y empleados sobre cómo podía mejorarse el bienestar mental en el lugar de trabajo.

1.7. En respuesta a esta evolución, ETNO y UNI Europa han elaborado esta versión actualizada de la Guía, que analiza los nuevos riesgos psicosociales que han surgido desde 2009 y señala ejemplos de nuevas iniciativas para la salud

mental en el lugar de trabajo recopiladas en toda Europa. Estamos convencidos de que los ejemplos de buenas prácticas de empresas y organizaciones de trabajadores que se recogen en esta publicación ayudarán tanto a los sindicatos como a las empresas del sector de las TIC a abordar mejor la prevención del estrés, la resiliencia, la gestión de la carga de trabajo y la jornada laboral, y el bienestar mental en el futuro mundo del trabajo.

1.8. Por esta razón, ETNO y UNI Europa han llevado a cabo este proyecto, emprendido investigaciones y examinado análisis de buenas prácticas, con un enfoque en el bienestar mental, y han desarrollado unas recomendaciones. Alentamos a todas las partes interesadas de las TIC a que estudien estos resultados y tomen en cuenta las conclusiones para implementar, adecuadamente, cambios que mejoren la salud mental y el bienestar de su fuerza laboral.

¹ *Flash Eurobarometer 470 equilibrio entre la vida profesional y privada; octubre 2018; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>*

2. Antecedentes

2.1. El sector de las TIC constituye una parte importante de la economía de la Unión Europea. En 2015, supuso aproximadamente el 4 % del PIB y dio empleo a más de 6.3 millones de personas². El ritmo del cambio, especialmente en el sector de las TIC, durante los últimos 25 años, probablemente no tiene precedentes. Los cambios tecnológicos y del mercado, tales como el paso del cobre a la fibra, de la línea fija a la línea móvil, y del tráfico de voz al tráfico de datos, han transformado la naturaleza del trabajo. Al mismo tiempo, se han privatizado los monopolios estatales y el mercado se ha abierto a la competencia, incorporándose muchos nuevos actores. Ha habido consolidación, aumento de la eficiencia y reducción sustancial del tamaño de la fuerza laboral; este último punto ha acelerado una tendencia demográfica, ya existente, al envejecimiento. Como consecuencia, una gran proporción de la población activa actual ha tenido que adaptarse a múltiples cambios durante el transcurso de su vida laboral y nada indica que esto vaya a disminuir.

2.2. Los empleadores tienen el deber de garantizar la salud (física y mental) de sus trabajadores en todos los aspectos de su trabajo, en virtud de las disposiciones de la Directiva Marco 89/391/CEE -legalmente vinculante- sobre seguridad y salud ocupacional. Además, existen dos instrumentos políticos, a nivel de la UE, que son el resultado del diálogo social europeo y que hacen especial hincapié en la salud mental en el trabajo. Los socios comunitarios suscribieron estos dos Acuerdos Marco en 2004 y 2007 para abordar la prevención del “estrés relacionado con el trabajo” y el “acoso y la violencia en el trabajo”, respectivamente. Junto con sus organizaciones miembros, se comprometieron a poner en práctica dichos acuerdos a escala nacional, con el fin de identificar, prevenir y gestionar los problemas del estrés relacionado con el trabajo, y el acoso y la violencia en el lugar de trabajo, en toda Europa.

² Cf. Eurostat Statistics Explained (enero 2018) (v. Explicación de las estadísticas de Eurostat); https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D#The_size_of_the ICT_sector_as_measured_by_value_added

³ <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>

Health and Safety Executive (HSE, por sus siglas en inglés), en el Reino Unido, define el estrés como ‘la reacción adversa que las personas tienen ante las presiones excesivas u otro tipo de demandas que se les imponen’. Los empleados sienten estrés cuando no pueden superar las presiones y otros problemas. Los empleadores deberían ajustar sus exigencias a los conocimientos y capacidades de los empleados. Por ejemplo: los empleados pueden estresarse si creen que no tienen los conocimientos o el tiempo necesarios para cumplir plazos ajustados, Proporcionarles apoyo, formación y planificación puede reducir la presión y disminuir los niveles de estrés.

El estrés afecta a las personas de diferentes formas; lo que estresa a una persona puede no afectar a otra. Factores como las capacidades y experiencia, la edad o la discapacidad pueden influir en que un empleado sea capaz de manejar el estrés.

Hay seis áreas principales, en el diseño del trabajo, que pueden afectar a los niveles de estrés. Debería usted gestionarlas adecuadamente. Son:

- Exigencias
- Control
- Apoyo
- Relaciones
- Funciones
- Cambio

¿Qué es el estrés?

Los empleadores deberían evaluar los riesgos en estas áreas para gestionar el estrés en el lugar de trabajo. (HSE)

Health and Safety Executive Reino Unido; <http://www.hse.gov.uk/stress/what-to-do.htm>. Contiene información del sector público que edita Health and Safety Executive (Ejecutivo de Seguridad y Salud), con autorización de la Open Government Licence (Licencia del Gobierno Abierto).

2.3. Sin embargo, cada vez existe una mayor evidencia de sólidas razones empresariales para alentar a los empleadores a que vayan más allá de los requisitos mínimos con el fin de no perjudicar la salud de sus empleados y buscar tanto promover el bienestar mental en el lugar de trabajo como apoyar a las personas con problemas de salud mental, independientemente de la causa. Los problemas de salud mental son, hoy en día, la principal causa de baja por enfermedad en muchos países europeos, provocando considerables costes para las empresas. Las estadísticas de Executive Health and Safety del Reino Unido indican que, en 2017/18, el estrés, la depresión o la ansiedad representaban el 44 % de todos los casos de problemas de salud relacionados con el trabajo y el 57 % de todos los días de trabajo perdidos a causa de problemas de salud³.

Esta pérdida de trabajadores cualificados tiene un impacto importante en las empresas y puede provocar costes procedentes de las sustituciones, formación y aumento de las pensiones. Las personas que siguen trabajando con un estado mental deteriorado también influyen en la rentabilidad de la empresa.

El concepto de presentismo, que significa que una persona enferma acude al trabajo, pero es menos productiva, está ya consolidado y, de acuerdo con estimaciones a la baja, provoca que el coste de la salud mental deteriorada sea el doble que el correspondiente al absentismo. Tal vez resulten más convincentes para las empresas las pruebas que indican que las organizaciones que promueven una buena salud mental cuentan con niveles superiores de compromiso por parte de la plantilla y generan más beneficios para los accionistas.

figura 1. Business in the Community Modelo Workwell

Un enfoque estratégico integrado



3. Mejorar el Bienestar Mental

3.1. Hace tiempo que se determinó que el lugar de trabajo es un importante contexto para las actividades de promoción de la salud. Aunque anteriormente la práctica habitual habría sido contratar a expertos externos en el desarrollo y puesta en marcha, ahora se acepta, de manera generalizada, que el planteamiento integral de la salud debe formar parte de la agenda del negocio y del personal de la empresa. El pensamiento ha evolucionado desde una visión del centro de trabajo como un lugar en el que pueden intervenir expertos externos hacia un enfoque integral que pone la salud en el núcleo de la política de personal de la empresa. En cuanto a la salud mental, las pruebas indican que los beneficios aumentan al actuar tanto a nivel de la organización, como a nivel de los empleados individuales.

3.2. La organización británica Business in the Community ha creado el modelo "Workwell" (Buen Trabajo) para demostrar los beneficios para el negocio de las empresas que aplican un enfoque proactivo a la prevención de enfermedades y a la promoción de la salud y el bienestar. El modelo (Figura 1) también promueve una intervención temprana para empleados o empleadores que desarrollen un problema de salud y una gestión activa de las bajas por enfermedad, con el fin de rehabilitar a las personas para que vuelvan al trabajo.

3.3. Intervenciones organizativas

3.3.1. La forma en que esté planificado, organizado y gestionado el trabajo es vital para una buena salud mental. Es necesario que las tareas se planifiquen de modo que sean realizables, seguras en cuanto a su ejecución y (dentro de lo posible) gratificantes para la persona que las lleva a cabo. Es necesario diseñar las estructuras organizativas de modo que promuevan la productividad operativa, eviten la ambigüedad innecesaria y distribuyan la carga de trabajo equitativamente. Es necesario establecer una cultura que valore la contribución individual, apoye a la gente adecuadamente y garantice que no solo se hace justicia, sino que se hace de forma visible. Las épocas de cambio organizativo son especialmente peligrosas para la salud mental y requieren monitorización, control y planificación cuidadosa, que tengan en cuenta las cuestiones de personal así como los asuntos estructurales y financieros.

⁴ <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>



3.3.2. ¿Cómo podemos diseñar las tareas para que sean “saludables”?

Asegurándonos de que el trabajo se planifica adecuadamente antes de su comienzo

Aplicando principios de ergonomía para ajustar el trabajo a la persona

Asegurándonos de que las exigencias son razonables para el tiempo y el personal disponible

Dando a cada persona tanto control como sea posible sobre la forma en que se ejecutan las tareas

Permitiendo que cada persona influya en el ritmo del trabajo dentro de los objetivos generales

Teniendo en cuenta a las personas con diferentes vulnerabilidades

Considerando tanto los riesgos psicológicos como físicos en la evaluación de riesgos

Proporcionando orientación clara sobre el cumplimiento y respondiendo a la retroalimentación



3.3.3. ¿Cómo podemos asegurarnos de que un diseño organizativo es “saludable”?

Ajustando las estructuras y los recursos a los requisitos operativos y de los clientes

Siendo flexibles en la asignación de recursos, para tratar de acomodar las necesidades de los trabajadores

Construyendo funciones con responsabilidades y líneas de reporte claras

Formando a los mandos de primera línea e intermedios en la buena gestión de personal

Asegurándonos de que la formación es adecuada y suficiente para todos los requisitos de la función

Creando un entorno de trabajo seguro y confortable

Favoreciendo que los equipos virtuales de proyecto se vean cara a cara de manera periódica

Tomando en consideración y apoyando las necesidades prácticas de la plantilla (p.ej.; viajes, comidas, etc.)



3.3.4. ¿Cómo podemos crear una cultura organizativa saludable?

Estableciendo un conjunto de valores claros y asegurándonos de que se aplican de manera consistente

Creando un entorno que promueva el debate abierto y el apoyo mutuo

Alentando a los líderes a que modelen las conductas deseadas

Reforzando las políticas con procedimientos y procesos que se consideren justos

Monitorizando las actitudes y conductas, y tomando medidas para corregirlas cuando sea necesario



3.3.5. ¿Cómo podemos implementar una gestión del cambio que sea saludable?

Utilizando las habilidades de liderazgo transformacional (Caja de texto: liderazgo transformacional)

Aplicando consistentemente una metodología estructurada en toda la organización

Abordando las cuestiones de justicia que se perciban (Caja de texto: justicia organizativa)

Teniendo en cuenta las diversas necesidades y percepciones que hay entre la fuerza laboral

Consultando a los empleados e involucrándolos, en la medida en que sea practicable

Comunicando pronto, oportuna y consistentemente

Haciendo llegar los mensajes personalmente, dando oportunidad para el diálogo

Involucrando a los empleados, sindicatos, mandos de primera línea e intermedios

Liderazgo transformacional

“El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que puede inspirar cambios positivos en aquellos que lo siguen. Los líderes transformacionales, por lo general, son enérgicos, entusiastas y apasionados. Estos líderes no solo se preocupan del proceso y participan en él; además se centran en ayudar a que cada miembro del grupo también tenga éxito”.

<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>

TDC

El acuerdo de colaboración, en TDC, se basa en una firme creencia en que el compromiso activo de los empleados y de los líderes en el desarrollo de la empresa es importante para la competitividad de TDC, la creación de valor, el bienestar y la seguridad, y para un buen entorno de trabajo. Nuestra corporación y el diálogo actual sobre esto han conducido a un acuerdo sobre la atención temprana y a un esfuerzo continuo, por parte de los empleados y directivos, para crear un mayor bienestar, una mayor satisfacción en el empleo y un buen entorno de trabajo, como bases para prevenir el absentismo por enfermedad, el estrés y el acoso. En TDC no nos contentamos sólo con ser buenos empleados, también queremos ser buenos compañeros; esto es algo que consideramos una condición previa para lograr la buena vida laboral que todos queremos. Que todos nos

desarrollemos y nos llevemos bien, y que esperemos con buen ánimo que llegue cada nueva jornada de trabajo es una responsabilidad conjunta. Hay muchas formas de crear un buen entorno laboral para la mente. Podrían ser pequeñas de la vida diaria o grandes proyectos que involucren a varias partes o a la totalidad de la empresa. La clave es que todos hagamos un esfuerzo. Todos compartimos la responsabilidad de crear un buen lugar de trabajo, donde el enfoque se encuentre en el bienestar, la cordialidad y el respeto. El apoyo y la consideración son elementos clave de la atención temprana cuando se trata de cuidarse uno mismo y de cuidar unos de otros para garantizar un buen entorno de trabajo que también sea educativo.

En TDC damos prioridad a un entorno de trabajo, físico y mental, que sea saludable y seguro. La atención temprana es un factor crucial para que podamos ser un negocio pionero en la zona, y el esfuerzo ayuda tanto a los empleados individuales como a TDC.



Figura 2. Justicia organizativa

Hay tres dimensiones clave que influyen en que las personas acepten que el cambio se ha implementado de forma justa:

1

Justicia distributiva.

El criterio de selección para los individuos y partes de la organización afectados por los cambios. Esto incorpora elementos relacionados con las “necesidades”, tales como la legislación y los convenios colectivos, así como con la “eficiencia” que plasma las habilidades, la productividad, etc.

2

Justicia en los procedimientos.

Esta requiere la ejecución imparcial de procedimientos coherentes con base en información exacta. Debe haber un mecanismo fiable para corregir las decisiones erróneas, y el sistema debe tener sus fundamentos en unos estándares éticos y morales adecuados a la sociedad donde la organización esté operando.

3

Justicia interaccional.

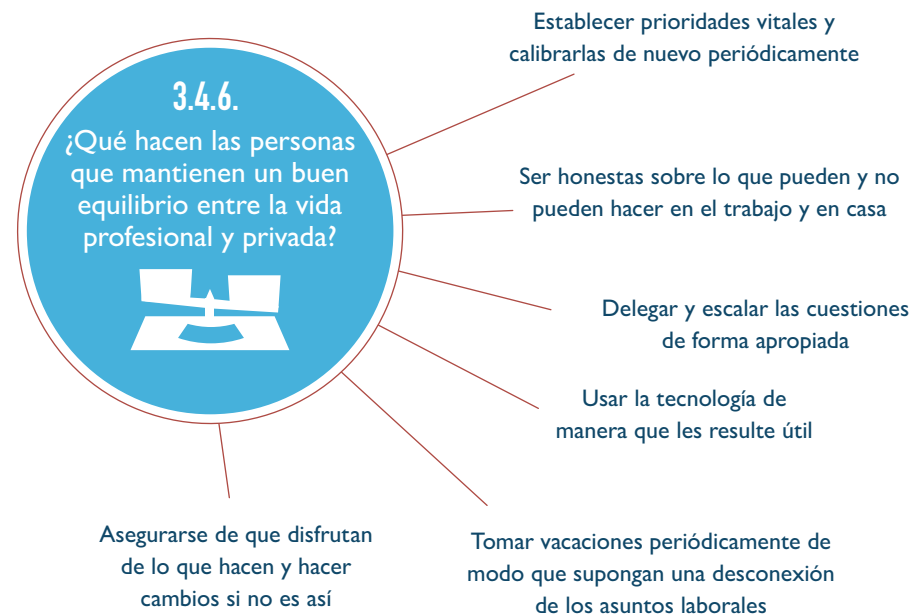
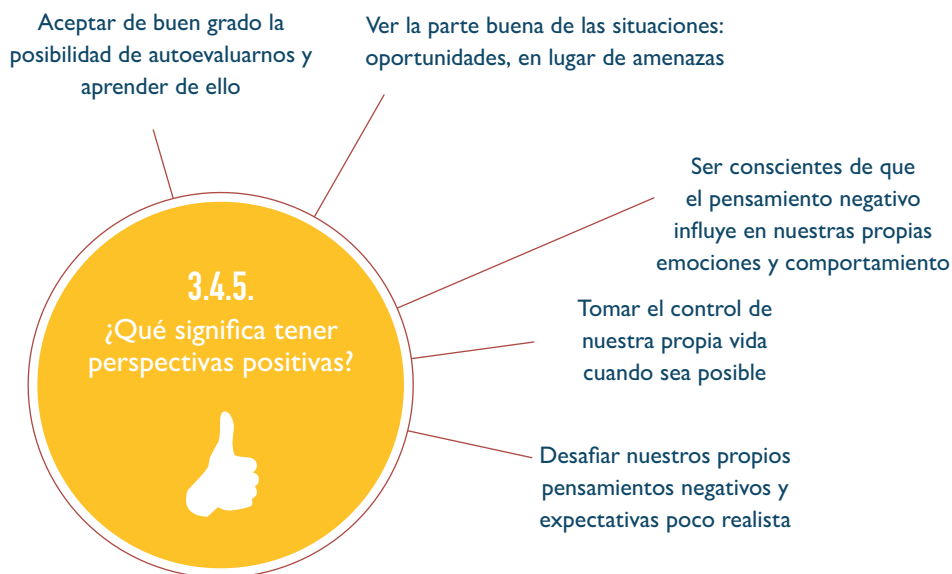
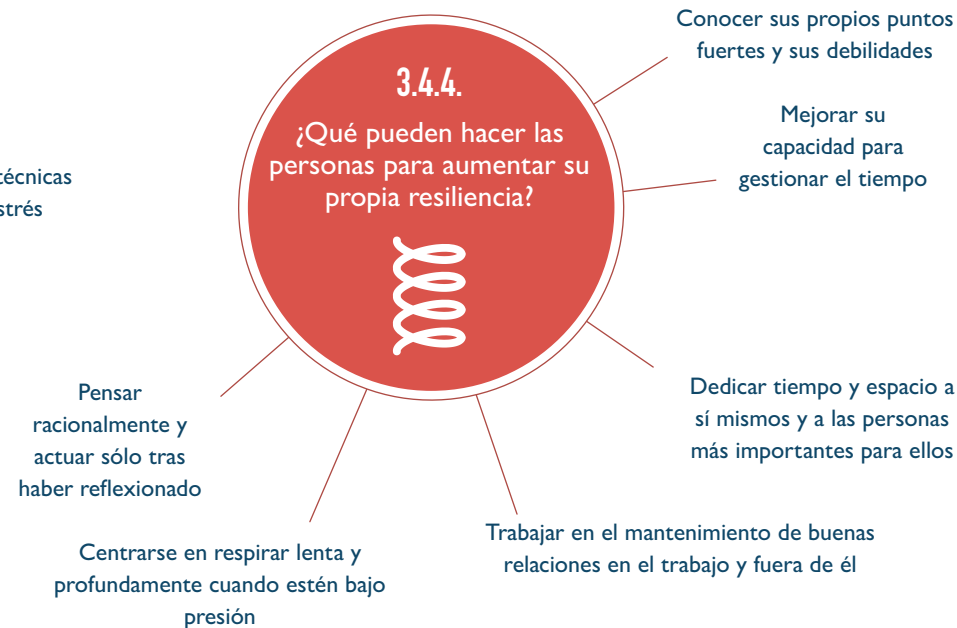
La naturaleza y la oportunidad de la comunicación interna y externa son esenciales para mantener la confianza. Una comunicación clara, ágil, abierta y personal con las personas involucradas resulta clave para evitar la incertidumbre, los rumores y la desmotivación.

Kieselbach T et al. 2009

3.4. Intervenciones individuales

3.4.1. Cada trabajador también desempeña un papel en la promoción de su propio bienestar, tanto dentro de su lugar de trabajo como fuera de él. Algunas enfermedades mentales tienen un componente genético y pueden manifestarse esporádicamente sin ninguna causa evidente. Mientras que otras (incluyendo la mayoría de los problemas de salud mental más habituales) tienen su desencadenante en un suceso o en una serie de circunstancias. Algunos tipos de personalidad son más vulnerables a las presiones que otros, pero nadie es inmune al deterioro de la salud mental. Adoptar unas conductas relativamente sencillas y replantearse algunas actitudes puede tener un efecto beneficioso para todos, independientemente de la personalidad subyacente o el estado de salud mental; el efecto protector no es de ningún modo perfecto, pero puede ayudar a reducir los riesgos y atenuar su gravedad.

3.4.2. Los empleadores pueden fomentar dichas actividades para promover una buena salud mental a través de la educación/capacitación y de programas participativos.



Orange

Orange Vitality Academy

La Orange Vitality Academy (Academia de Vitalidad de Orange) es el programa dirigido a una serie de cuestiones de salud, seguridad y bienestar, que invierte en la salud de los empleados y les enseña la forma de recargar las pilas y renovar su energía a diario, además de promover la actividad física y los principios de la alimentación saludable. Todas nuestras iniciativas están relacionadas con los 5 elementos claves que afectan al nivel de satisfacción con la vida diaria, el trabajo inclusive:

- **Propósito** - obtener satisfacción de lo que se está haciendo; sentimiento de influencia y significado de sus acciones
- **Social** - buen ambiente de trabajo, relaciones cordiales, honestas y solidarias con otras personas
- **Financiero** - seguridad, estabilidad financiera
- **Comunidad** - sensación de formar parte de un grupo mayor, orgullo por trabajar en Orange Polonia (OPL, por sus siglas en inglés)
- **Físico** – buena salud y actividad física

Orange Polonia quiere construir un entorno de trabajo abierto y acogedor que incluya el apoyo a los empleados con una discapacidad manifiesta y, por ello, tenemos un programa especial “Yes for health” (Sí a la salud). Como empleador socialmente responsable, estamos creando una cultura de apertura. Entre los elementos claves de la iniciativa están: una mayor concienciación de los empleados de Orange y de nuestros directivos respecto a los derechos y necesidades de trato equitativo que tienen los trabajadores discapacitados, y la prevención de la exclusión social para las personas con discapacidades.

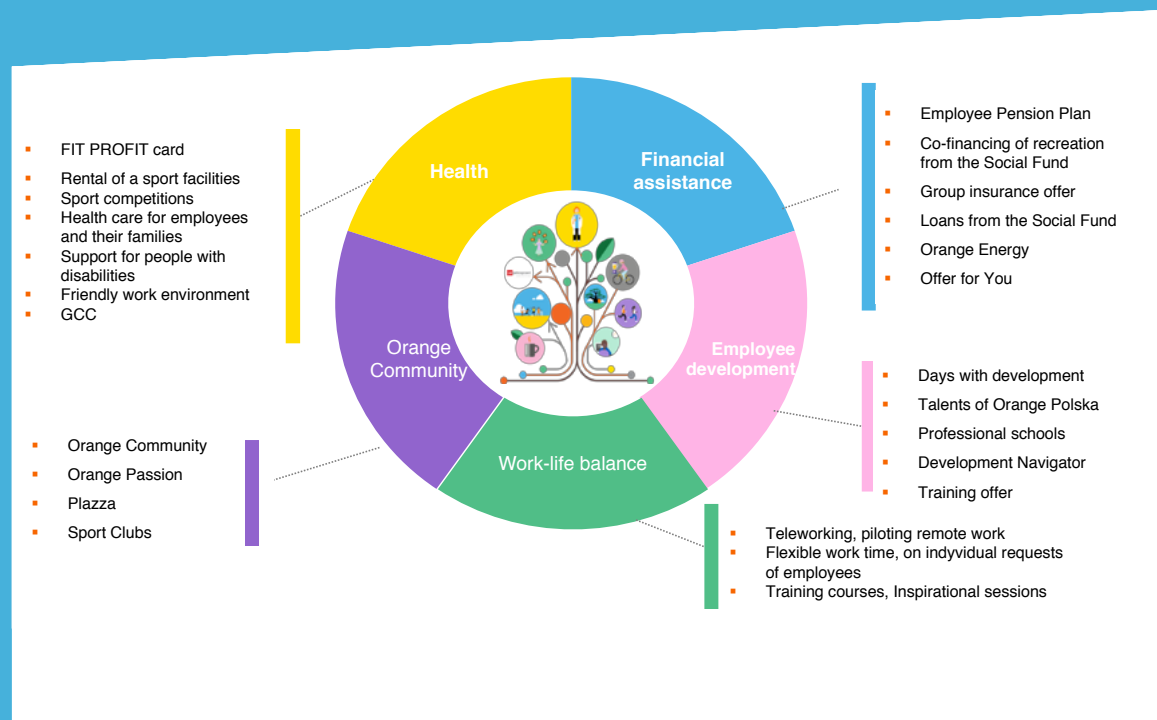
Los empleados que proporcionen a los empleadores un certificado de discapacidad pueden, además de sus derechos legales, aprovechar los beneficios que ofrece el programa. Esto incluye el paquete adicional de servicios médicos, un paquete adaptativo (que se paga una vez cada dos años), la adaptación del puesto de trabajo a las necesidades de cualquier tipo de dis-

capacidad y recomendaciones médicas (p.ej., monitor del ordenador más grande, sillas ergonómicas) y plazas de aparcamiento reservadas para los empleados con discapacidades.

Este año hemos iniciado una gran campaña de promoción: Días de Formación sobre Nutrición, destinada a desarrollar conductas saludables entre los empleados de OPL. Esos eventos incluyen la oportunidad de consultar con dietistas y fisioterapeutas, así como recibir un masaje en la oficina. Se imparte una charla relacionada con el tema del día, ya sea sobre el sueño, la actividad física o la gestión de las emociones.

Todas las actividades de la Orange Vitality Academy están dirigidas a cuidar de la salud y bienestar de los empleados, así como a su desarrollo continuado. Para el futuro de la empresa es importante contar con empleados comprometidos y leales que participen activamente en la creación de valor para la empresa. Cuando los empleados disfrutan de bienestar y buena salud, se puede conseguir un alto nivel de compromiso.

En 2014, el Grupo Orange, UNI Global Union y la Global Trade Union Alliance UNI-Orange firmaron un acuerdo mundial de seguridad y salud, con el fin de incorporar la seguridad y la salud en todo lo que hace el grupo. El acuerdo incluye un enfoque participativo y un diálogo social innovador, un conjunto de principios comunes, mejora continua y acuerdos de no discriminación para los trabajadores vulnerables. La implementación se controla en el nivel del grupo y la calidad del diálogo social se evalúa anualmente, y se identifican y comparten las buenas prácticas.



Proximus

Con el imparable aumento del ritmo de la evolución del mercado, que incluye innovaciones significativas, la demanda y prontitud para que los empleados de Proximus evolucionen con igual rapidez, y se mantengan flexibles y operativos aumenta constantemente. Proximus comprendió rápidamente que las personas son claves tanto para la innovación como para mantener las primeras posiciones en esta carrera. Este es el motivo de que Proximus ponga un fuerte acento en el bienestar y compromiso de sus empleados. Proximus no tuvo que partir de un lienzo en blanco. Durante años, la organización ha estado trabajando en la participación y resiliencia de sus empleados, tanto física como mentalmente, pero sentimos la necesidad de llevar nuestros esfuerzos a un nivel superior mediante el establecimiento de un enfoque integral hacia el bienestar psicosocial. Se lanzó un programa que abarca toda la organización pero está muy integrado, el programa **FeelGreat@Proximus**.

El programa FeelGreat@Proximus se enfoca en **la resiliencia de los empleados, de manera preventiva**. Nos centramos, por un lado, en los tres componentes de la resiliencia: **resiliencia física** (paseos al mediodía, escalera hasta la salud, ergonomía), **mental** (enfoque y concentración, conocer tus talentos, pensamiento positivo, desconexión y prueba de estrés en línea) y **relacional** (caja de herramientas del empleado con un enfoque en la autonomía, estima, confianza, conexión). Por otra parte, en el nivel organizativo estamos examinando con mayor profundidad el **entorno de trabajo con un análisis de riesgos psicosociales proactivo** respecto a la carga de trabajo, motivación en las tareas, trabajo en equipo, liderazgo y el contexto en el que los empleados están trabajando. De ese modo, pueden disminuirse los factores que causan estrés y enfatizarse los factores motivadores en el ámbito individual, del equipo y de la empresa. Trabajar en los dos niveles, empleado y situación laboral, aumenta el compromiso y disminuye el estrés y el desgaste profesional.

El impacto de todas esas actividades se mide a través de nuestro **índice de bienestar**, que muestra que ya hemos hecho progresos en el equilibrio vital, conocer los propios talentos, la conexión y la resiliencia.



Vivacom

VIVACOM ha implementado una serie de medidas para abordar la salud mental de los trabajadores. Como la mayoría de estas se han introducido recientemente, todavía no se han evaluado formalmente por la empresa. El plan es que las iniciativas y los cambios se evalúen a través de la medición de la participación y el compromiso.

Recientemente se han introducido cambios en la organización del trabajo, entre ellos: “teletrabajo”, “viernes con jornada reducida”, “jornada flexible” (a través del cómputo diario) y “guardias”. Esto se detalla en las Normas Laborales Internas de VIVACOM. El horario de trabajo flexible se introdujo como resultado de las reuniones de grupos específicos de trabajadores.

Los “viernes con jornada reducida” se implementaron en algunos departamentos de la empresa; conllevan la concentración de las horas de trabajo, de modo que se trabajan cuatro horas el viernes y las cuatro horas restantes deben trabajarse antes o después de ese viernes.

Los cambios recientes que han afectado al departamento “BTC Soporte e implementación de redes” se describen brevemente a continuación. Son casi idénticas para todos los demás departamentos de la empresa, pero tienen en cuenta las características específicas del departamento.

Desde julio de 2018, se han implementado nuevas normas para el teletrabajo. Los trabajadores pueden pasar 10 días laborables al año trabajando en casa o en otro centro. Esto es voluntario y el empleado puede solicitar el

derecho a trabajar en otro lugar. Utilizando el sistema de información para la gestión de recursos humanos (HeRMes), se está introduciendo un proceso de autoservicio para facilitar el teletrabajo.

El trabajo de guardia es cuando los trabajadores no están obligados a estar presentes en el centro de trabajo de la empresa, pero necesitan estar disponibles dondequiera que se encuentren y listos para reaccionar de manera ágil si surge una emergencia. Este tiempo de trabajo no se considera parte de la jornada laboral normal y se paga adicionalmente al salario habitual. Se ha implementado para un máximo de 100 horas al mes.

Los descansos durante la jornada de trabajo incluyen una hora para el almuerzo, y si al final del día es necesario alargar la jornada, se concede otro descanso de quince minutos a los empleados. El objetivo de establecer unos descansos regulados es garantizar que el descanso y el tiempo de recuperación formen parte del desarrollo de un trabajo sostenible, de la disminución de la fatiga y del mantenimiento de la salud. Se recomienda que se haga algo de ejercicio ligero durante los tiempos de descanso.

La dirección de VIVACOM pone especial cuidado en la salud física de los trabajadores -lo demuestra el hecho de tener clubes de fitness y el ofrecimiento de tarjetas especiales que dan la oportunidad de probar diferentes deportes a precios reducidos.



FLEXIBILITY FOR WORK-LIFE BALANCE

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS ARE **NOT AVAILABLE** FOR **ONE IN THREE** EUROPEANS AGED LESS THAN 65.

EUROPEANS WITHOUT ACCESS TO FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS WOULD OPT FOR

20%

Telework

25%

Part-time

Flexitime
58%

EUROPEAN MEN LAGGING BEHIND WHEN IT COMES TO FAMILY LEAVE...

ONLY 41%
OF THE EUROPEAN FATHERS AGED LESS THAN 65 YEARS OLD TOOK / ARE THINKING OF **TAKING PATERNITY LEAVE**



EVEN FEWER (LESS THAN A THIRD OF MEN) TOOK/ARE THINKING OF TAKING **PARENTAL LEAVE**, COMPARED TO MORE THAN HALF OF WOMEN

Men
32%

Women
57%

Figure 3. Europeans and Work-life balance Flash Eurobarometer 470 work-life balance; October 2018; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurvey-detail/instruments/flash/surveyky/2185>

4. Riesgos laborales para la salud mental

4.1. Las presiones laborales pueden perjudicar la salud mental, bien por sí solas o bien en combinación con otras fuentes de estrés. La relación no es tan sencilla porque el trabajo también puede tener un efecto protector en la salud mental y hay una gran diferencia de unas personas a otras. No obstante, en la actualidad existen pruebas de bastante peso respecto a las características del trabajo que están directamente relacionadas con el deterioro de la salud mental. Intentar controlar dichos riesgos redundaría en beneficio de todos en el lugar de trabajo y, para los empleadores, está respaldado, además, por un deber legal y moral. Los factores siguientes resumen los problemas que se describen habitualmente:



4.1.1. ¿De qué manera pueden perjudicar la salud mental las Exigencias?

El volumen de trabajo supera la capacidad del trabajador
El ritmo de trabajo supera la capacidad del trabajador
El volumen de trabajo supera la capacidad del trabajador
La naturaleza del de trabajo supera la capacidad del trabajador
No hay bastante trabajo para mantener ocupado al trabajador
El trabajo es demasiado monótono/rutinario para que el trabajador se sienta satisfecho con su labor
El entorno de trabajo no es adecuado para el trabajador

El trabajador tiene un puesto de trabajo precario



4.1.2. ¿Qué aspectos del Control pueden ser peligrosos?

El trabajador tiene poco control sobre el proceso del trabajo
El trabajador tiene poco poder de decisión sobre cómo se lleva a cabo el trabajo
El trabajador tiene restricciones sobre cuándo puede tomarse un descanso
El trabajador tiene poca posibilidad de elegir su horario de trabajo u organización de turnos
El trabajador tiene poco control sobre el entorno de trabajo



4.1.3. ¿Qué asuntos relacionados con la falta de Apoyo pueden ser perjudiciales?

Hay falta de ayuda y apoyo por parte de los directivos
Hay falta de ayuda y apoyo por parte de los compañeros
Hay falta de ayuda y apoyo por parte de la organización del lugar de trabajo en general
No hay nadie con quién hablar sobre los problemas relacionados con el trabajo
No hay nadie dispuesto a escuchar las preocupaciones relacionadas con el trabajo
No hay nadie a quién acudir cuando el trabajo es exigente desde un punto de vista emocional
Hay pocos elogios o estímulos para los empleados en el lugar de trabajo



4.1.4. ¿Qué aspectos de las Relaciones pueden ser peligrosos?

Estilo de dirección deficiente

Conflictos con los compañeros o entre estos

Falta de respeto por parte de los compañeros o supervisores

Acoso e intimidación

Falta de aprecio hacia el trabajo del empleado

Falta de reconocimiento de las habilidades y competencias

Falta de motivación causada por un liderazgo deficiente



4.1.5. ¿Cómo pueden, las Funciones, influir negativamente en la salud mental?

Hay falta de claridad en cuanto a los deberes y responsabilidades del trabajador

Hay falta de claridad en cuanto a los objetivos y metas del departamento

No hay una relación clara entre las obligaciones del trabajador y los objetivos de la organización

El trabajador tiene múltiples -y, posiblemente, en conflicto- líneas de reporte

El trabajador está aislado, organizativa o geográficamente

La formación y competencias del trabajador son insuficientes para el puesto



4.1.6. ¿De qué forma puede ser perjudicial el Cambio?

Procesos de cambio incoherentes o deficientemente gestionados

Falta de consulta en la planificación del cambio

Deficiente comunicación sobre el impacto de los cambios

No hay oportunidad de debatir o cuestionar los cambios

No se involucra a los sindicatos ni a los mandos de primera línea e intermedios como agentes del cambio

Iniciativas de cambio organizativo que no se implementan eficazmente; la planificación, la comunicación y la participación son vitales

La creciente vigilancia y monitorización pueden tener un impacto negativo sobre el empleado. La comunicación y los acuerdos son esenciales para minimizar el riesgo de estrés y de angustia



4.1.7. ¿Cómo pueden afectar al bienestar mental los asuntos relacionados con la Justicia?

Perceived unfairness in selection (promotion, redundancy, etc)

Perceived unfairness in procedures (performance, discipline, etc)

Perceived unfairness in communications (inaccuracy, duplicity, etc)

Perceived imbalance between effort and reward

Perceived imbalance between work and home demands

Perceived poor job security

Perceived lower than deserved status in the organisation

5. Reducir el daño y ayudar a la rehabilitación

5.1. Las empresas pertenecientes al sector de las TIC han implementado una serie de políticas, productos y servicios para prevenir que sus empleados se vean perjudicados y ayudar a aquellos que desarrollen problemas de salud mental. No obstante, el enfoque adoptado por la mayoría sigue el principio consolidado de la prevención primaria, intervención secundaria y rehabilitación terciaria. Igualmente, la mayor parte estructura sus programas en torno a la educación y la formación, la evaluación y el apoyo práctico. Las pruebas concluyentes de la eficacia de dicho enfoque son limitadas pero este representa el consenso actual entre los expertos mundiales y, en principio, se da por válido.

Los factores que deberían considerarse al establecer un programa tendrían que incluir:

5.2. Prevención Primaria



5.2.1. Educación y Formación

- Formación de los directivos sobre los elementos del “buen trabajo”
- Concienciación general de la fuerza laboral sobre las cuestiones de salud mental
- Educación de la fuerza de trabajo sobre conductas protectoras
- Medidas en toda la empresa para combatir la estigmatización y la discriminación
- Formación de los directivos sobre la evaluación de riesgos psicosociales
- Promoción de las competencias de la dirección en la mejora del bienestar mental
- Enfoque en la importancia de la introducción de las innovaciones y en la formación sobre estas: nuevos productos, nuevas tecnologías

Competencias	Breve descripción
Apertura, justicia y coherencia	Gestionar con integridad y coherencia, gestionar las emociones y cuestiones personales, y adoptar un enfoque positivo en las interacciones entre personas
Manejar los conflictos y los problemas	Lidiar con los conflictos entre empleados (entre ellos, la intimidación y los malos tratos), utilizando los recursos organizativos adecuados
Conocimientos, claridad y orientación	Claridad en la comunicación, el consejo y la orientación, demostrando comprensión de los papeles y de la toma de decisiones responsable
Incrementar y reforzar las relaciones	Interacción personal con los empleados, que conlleve empatía y consideración
Apoyar el desarrollo	Apoyar y planificar el progreso y desarrollo profesional del empleado

Tabla 2. Managing for sustainable engagement framework (dirigir para un marco de compromiso sostenible)



5.2.2. Evaluación

- Identificar las funciones de mayor riesgo (p.ej., de cara al cliente)
- Identificar a las personas vulnerables para situarlas adecuadamente y movilizar apoyos
- Validar las competencias de los directivos y sus habilidades en la evaluación de riesgos
- Evaluar los conocimientos y actitudes generales respecto a la salud mental



5.2.3. Apoyo práctico

- Procesos de selección y de promoción que evitan la estigmatización y discriminación
- Acceso abierto a materiales educativos y de capacitación (en papel, a través de la intranet y enlaces a páginas web)
- Promoción activa de un estilo de vida saludable (ejercicio, no al tabaco, alimentos saludables, caminar, montar en bicicleta, etc.)
- Esquemas de empleo flexibles que equilibren las demandas de la vida laboral y personal
- Procedimientos de ajuste y servicios para personas vulnerables
- Desarrollo de programas de bienestar accesibles para todos los empleados

5.3. Intervención secundaria



5.3.1. Educación y Capacitación

Concienciación de la alta dirección sobre la relación entre compromiso y rendimiento

Capacitación para los supervisores del personal sobre los signos de angustia y el apoyo disponible

Comunicación general a la fuerza laboral sobre lo que hay que hacer cuando se tienen problemas

Los directivos también identifican a los empleados que necesitan una atención especial

Los directivos deben dar ejemplo



5.3.2. Evaluación

Medición (asistencia, rendimiento, etc.) para tomarle la temperatura a la empresa

Sondeos de involucración y auditorías de estrés para identificar los “puntos calientes” organizativos

Evaluaciones de salud para identificar y apoyar a las personas que atraviesan dificultades



5.3.3. Apoyo práctico

Concienciación sobre la salud ocupacional y asesoramiento sobre los factores relevantes para el trabajo

Flexibilidad y empoderamiento para que los jefes de línea puedan hacer ajustes locales de forma temporal

Disponibilidad para que los empleados reciban asesoramiento confidencial sobre sus problemas personales

Mecanismo para informar, de manera confidencial, sobre ejemplos de intimidación y acos

5.4. Rehabilitación Terciaria



5.4.1. Educación y Capacitación

Orientación para los directivos y compañeros sobre los efectos de los trastornos mentales

Orientación para los directivos sobre los ajustes de rehabilitación que pueden ser útiles

Orientación por parte de expertos externos cuando sea necesario



5.4.2. Evaluación

Los supervisores escuchan a los empleados y abordan cualquier problema laboral

Evaluación de la salud ocupacional para calibrar la capacidad y la recuperación

Revisión de la organización del trabajo para garantizar que la vuelta al trabajo se haga de forma segura, sin sobrecargar a otros trabajadores.



5.4.3. Apoyo práctico

Mantenimiento del contacto social durante las ausencias, por parte de los directivos y compañeros

Provisión de orientación voluntaria y confidencial, o de atención psicológica

Apoyo en la salud ocupacional, tanto durante la ausencia como después de la reincorporación

Plan por escrito detallando las fases de la reincorporación, los ajustes y los plazos

Orientación y estímulo para ayudar a restaurar la confianza

Telefónica

La Política de Bienestar y Seguridad Ocupacional de Telefónica incluye un objetivo estratégico de promover el bienestar y el entorno psicosocial en el lugar de trabajo. Esto reconoce la importancia de una cultura que promueva la salud psicosocial y el bienestar para reducir el estrés emocional o mental.

Telefónica implementó un “Sistema de Excelencia Empresarial Saludable”, respaldado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. El sistema está articulado en torno a cuatro elementos:

- Físico
- Psicosocial
- Recursos de salud
- Involucración con la comunidad.

Para el componente psicosocial, se pensó que una evaluación que identificase el riesgo de

estrés ayudaría a identificar el principal factor de riesgo al que se enfrentaban los empleados, y que Telefónica debería centrarse en mejorar el entorno de trabajo psicosocial. Para la evaluación de riesgos se usó la metodología del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. La evaluación se puso, de forma voluntaria, a disposición del equipo comercial, que vende productos y servicios, para que la completaran. Las valoraciones de riesgos cumplimentadas se analizaron en colaboración con psicólogos externos que pudieron facilitar apoyo profesional en la valoración de los resultados de la evaluación de riesgos y en el desarrollo de soluciones prácticas para abordar las cuestiones del estrés relacionado con el trabajo.

A continuación, la empresa, junto con los psicólogos externos, desarrolló un plan de prevención que se presentó, para su aprobación, al Comité de Seguridad y Salud. Telefónica empezó por el

equipo comercial, ya que este era el que había informado de mayor estrés, comparado con otras áreas, y planean extender la evaluación de riesgos a otras partes del negocio.

El Comité Nacional y el Comité Provincial de Seguridad y Salud, junto con la representación de los trabajadores, continúan trabajando para que el plan de prevención sea viable y las soluciones prácticas identificadas puedan aplicarse. Esto es para reducir los riesgos de salud identificados en las evaluaciones. Por ejemplo, Telefónica ha establecido varias formas de apoyar a un empleado con estrés, o a un directivo preocupado por un empleado, para que puedan exponer el problema o pedir ayuda. En esto se incluye el acceso a expertos médicos. También hay un programa de formación para apoyar a los empleados, que trata temas como:

- Gestión del tiempo
- Manejo del estrés
- Estilo de liderazgo
- Toma de decisiones

El Sistema de Excelencia Empresarial Saludable se audita internamente todos los años y se presentan los resultados al Comité de Seguridad y Salud.

Para respaldar el compromiso de Telefónica con la promoción de un entorno laboral saludable, cada dos años contratan a una empresa externa para que audite su progreso en la implementación del Sistema de Excelencia Empresarial Saludable y certifique que están siguiendo el modelo. El entorno psicosocial de trabajo es uno de los indicadores de desempeño que Telefónica se ha comprometido, públicamente, a abordar.

Altice Portugal

Evaluación sistemática, y en toda la empresa, de los riesgos psicosociales

Altice Portugal identifica las amenazas y evalúa regularmente los riesgos de sus actividades y centros de trabajo, integrando los factores de riesgos psicosociales. Para implementar un proceso de evaluación de riesgos psicosociales más sistemático y eficaz, Altice Portugal planea adoptar un proceso para toda la empresa, mediante la implementación del Cuestionario Psicosocial de Copenhague - COPSQ II, como parte de los exámenes de salud ocupacional.

Este cuestionario pretende evaluar diferentes dimensiones relacionadas con el entorno de trabajo y el empleado, tales como los requisitos cuantitativos; el ritmo de trabajo; los requisitos cognitivos; las demandas emocionales; la influencia en el desarrollo del trabajo; las posibilidades, predictibilidad y transparencia de las funciones desempeñadas; las recompensas/reconocimientos; los conflictos laborales; el apoyo social de los compañeros; la comunidad social en el trabajo; la calidad del liderazgo; la confianza horizontal; la confianza vertical; la justicia y el respeto; la autoeficiencia; el sentido del trabajo; el compromiso con el trabajo; la satisfacción en el trabajo; la inseguridad laboral; el estado general de salud; los conflictos de la

vida personal y laboral; la calidad del sueño; el desgaste profesional; el estrés; los síntomas de depresión y el lugar de trabajo.

El empleado rellena el cuestionario antes de su cita de salud ocupacional, para que los resultados de este análisis, evaluados psicológicamente, se incorporen al examen de salud ocupacional.

Además del tratamiento confidencial e individualizado de los cuestionarios, que puede determinar una derivación para seguimiento especializado u otras medidas individualizadas, se planifica un tratamiento global de la información recopilada, para identificar patrones de frecuencia, y permitir la definición de medidas

de control más completas que puedan planificarse e implementarse oportunamente.

Es más, Altice Portugal favorece la organización de una serie de sesiones formativas destinadas a fortalecer las habilidades de los trabajadores para mejorar su gestión del estrés, las emociones y el tiempo de trabajo, aumentando la resiliencia y optimizando la productividad. También proporciona a todos los trabajadores un programa para promover el bienestar físico y mental que incluye pruebas preventivas cardiovasculares, de estrés, memoria, sueño y relajación, y sesiones de concienciación relacionadas con el programa.

BT Approach to Wellbeing



BT

BT reconoce que el bienestar en el trabajo se ve influido tanto por factores internos del trabajo como externos a este.

BT ha integrado y promovido una estrategia holística del bienestar, basada en 5 pilares (salud, propósito, seguridad, relaciones y entorno).

El impacto positivo de la estrategia ha conducido a un mayor compromiso, un menor absentismo y una mejora de la satisfacción vital (nuestro índice de bienestar BT se basa en una pregunta concreta sobre el bienestar que se usa en la oficina del Reino Unido para las estadísticas nacionales: “¿Cómo de satisfecho está hoy con su vida?”).

Comprendimos que comunicar eficazmente la estrategia era una parte importante del éxito; hoy la gente puede encontrar la información y los servicios que necesite en el kit de herramientas de bienestar de BT (en la práctica, una ventanilla única).

Entre los ejemplos de la estrategia en acción están:

- **Pilar de relaciones:** un programa de Asistencia a Empleados disponible localmente, para que nuestra gente y nuestros mandos puedan contactar con alguien para hablar en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo. Hemos establecido -y estamos desarrollando- una red de apoyo entre pares, de persona a persona, en todas las unidades de negocio.
- **Pilar de seguridad:** una serie de servicios de apoyo financiero para ayudar a los compañeros a lidiar con las deudas y dificultades financieras.
- **Pilar de salud:** una oferta meditada que abarca desde el contacto cara a cara hasta el digital, y que permite un enfoque multicanal en consonancia con el mundo moderno.

Las fronteras de la vida y el trabajo se difuminan cada vez más en el mundo digital, y creemos que nuestro enfoque es la mejor forma de empoderar y apoyar a nuestros empleados.

DT

Deutsche Telekom aporta un amplio rango de modelos de trabajo flexible para contribuir a la promoción de la salud.

Además de la oferta de horario flexible, el horario de trabajo basado en la confianza, la oficina en el domicilio y el trabajo móvil – que ya forma parte de la vida diaria de Deutsche Telekom- la empresa también promueve la creación de empleos a tiempo parcial, por ejemplo, a través de un modelo de trabajo compartido (tándem) y la garantía de retorno desde el trabajo a tiempo parcial, que garantiza a los empleados la vuelta a su horario semanal original. Esto facilita la reducción del horario de trabajo semanal según lo desee o necesite el empleado, en cada caso concreto.

Es más, una cuenta perpetua de tiempo de trabajo permite a los empleados equilibrar el trabajo y la vida personal cuando lo necesitan. Los empleados pueden ahorrar parte de su salario y/o tiempo de trabajo, de forma limitada, como empleados cubiertos por el convenio colectivo, en una cuenta valor-tiempo y después retirar cualquier cantidad que guardaran en la cuenta y financiar un tiempo de ausencia temporal o una reducción del horario de trabajo pagada (por ejemplo, para un período sabático, o el cuidado de los padres o de los niños) sin dificultad. Los empleados son los responsables de decidir sobre la retirada de la cantidad ahorrada en la cuenta.

En 2016 se revisó el convenio colectivo sobre teletrabajo, para implementar el trabajo móvil en Alemania, como una nueva -e innovadora- forma de trabajo. Para los empleadores, esto significa transparencia y fiabilidad pero, sobre todo, significa más fle-

xibilidad y distintas opciones para elegir cuando se trabaja fuera de la empresa. El núcleo del trabajo sigue en la oficina, pero los conflictos de tiempo y el estrés que causan los viajes innecesarios a la oficina pueden, así, evitarse. El convenio colectivo es un marco que incluye los derechos, las condiciones mínimas y el alcance. Tiene que complementarse con acuerdos más específicos de la empresa para mayor detalle.

Además de los muchos espacios adicionales para los empleados, la accesibilidad constante también presenta riesgos de salud, porque restringe los necesarios períodos de descanso y regeneración. Con su Política de Dispositivos Móviles, Deutsche Telekom se ha posicionado de tal modo que, expresamente, no se espera que haya accesibilidad fuera de las horas de trabajo, excepto en situaciones de crisis graves que requieran acción inmediata.

6. Implementación de las buenas prácticas

6.1. La revisión de las buenas prácticas, que abarcó ocho compañías de telecomunicaciones de distintos tamaños en diferentes partes de Europa, demostró que aunque se trabaje con principios comunes, el detalle de cada programa es único.

6.2. La creación de “buen trabajo” en cualquier situación refleja necesariamente la cultura, las expectativas y la situación económica de la empresa, de su plantilla y de la sociedad en la que se desarrollan las operaciones. Las organizaciones multinacionales se han encontrado frecuentemente con que al implementar programas en distintas zonas geográficas, especialmente los relacionados con asuntos sensibles como la salud mental, tienen que hacer ajustes importantes para reflejar las cuestiones locales.

6.3. Aun dentro de una región relativamente homogénea como Europa, las opiniones sobre las enfermedades mentales, el sistema de asistencia médica, y hasta qué nivel es aceptable la implicación de la empresa, varían ampliamente. Como consecuencia, la forma en que se implementa todo programa es esencial para su éxito.

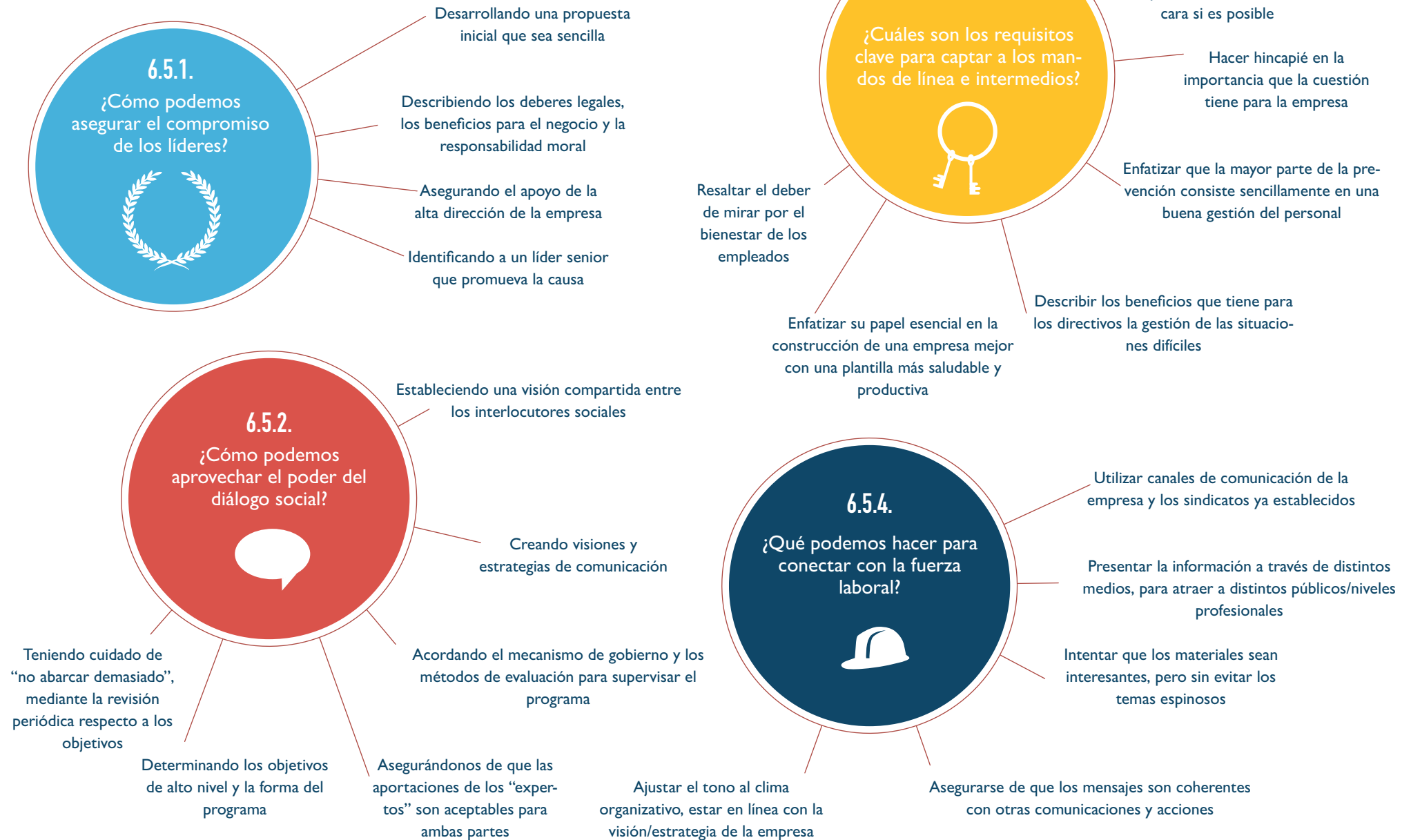
6.4. Las instrucciones que aparecen a continuación reflejan el tipo de proceso que las empresas y sus plantillas han considerado eficaz con mayor frecuencia.



Figura 4. Salvar la distancia entre la evidencia y la práctica.

Reproducido a partir de *Promoting mental health: concepts, emerging evidence & practice* (Promoción de la salud mental: conceptos, evidencia emergente y práctica) - OMS (2005)

6.5. Compromiso de los grupos de interés



6.6. Construcción del programa



6.6.1. ¿Cómo podemos utilizar el modelo para impulsar su avance??

Creando una matriz, con filas y columnas (Tabla 2 Ejemplos de intervenciones utilizadas por Telecom europeas)

Filas: prevención primaria, intervención secundaria y rehabilitación terciaria

Columnas: formación y capacitación, evaluación y apoyo práctico

Intentando, con el tiempo, rellenar cada celda con una intervención, como mínimo



6.6.2. ¿Cuáles son las etapas clave para dotar de recursos el programa?

Seleccionar un director de proyecto con las habilidades adecuadas

Involucrar a las partes interesadas a través del diálogo social/participación en RSE

Identificar y obtener las habilidades fundamentales necesarias -interna o externamente

Preparar un plan de proyecto; sea realista

Empezar poco a poco y que vaya creciendo: esquemas piloto, intervenciones puntuales, etc.

Buscar la orientación de los interlocutores sociales nacionales y europeos (UNI Europa/ ETNO) según proceda



6.6.3. ¿Por dónde empezamos a crear materiales?

Escribiendo una simple política o marco de trabajo

Revisando los materiales y servicios existentes, analizándolos y adaptándolos si es necesario

Identificando lagunas en la matriz

Buscando, externamente, formas de eliminar las lagunas; a la medida, si es necesario

Optando por crear sus propios servicios desde cero sólo como último recurso



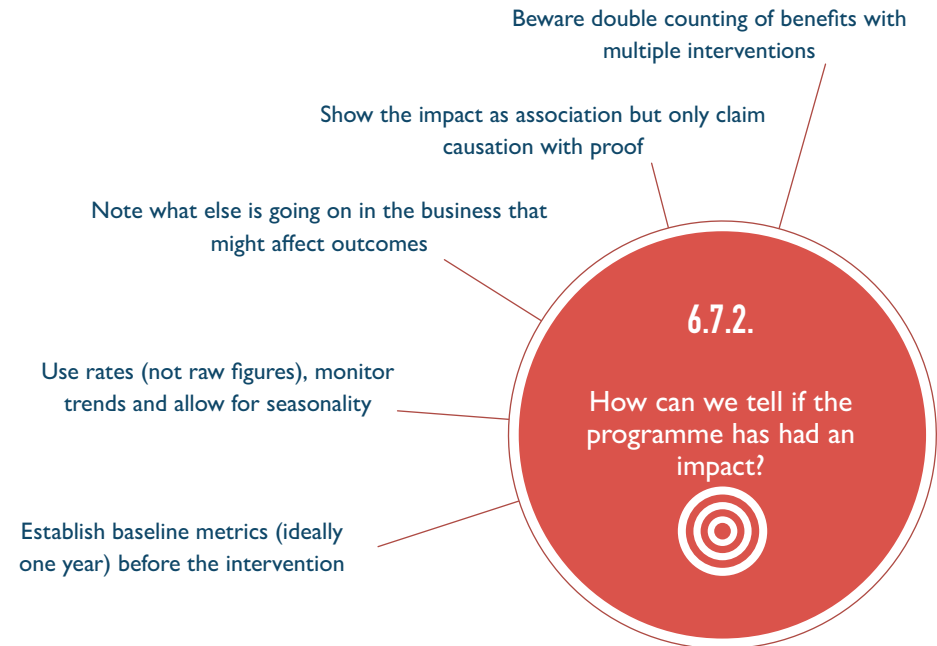
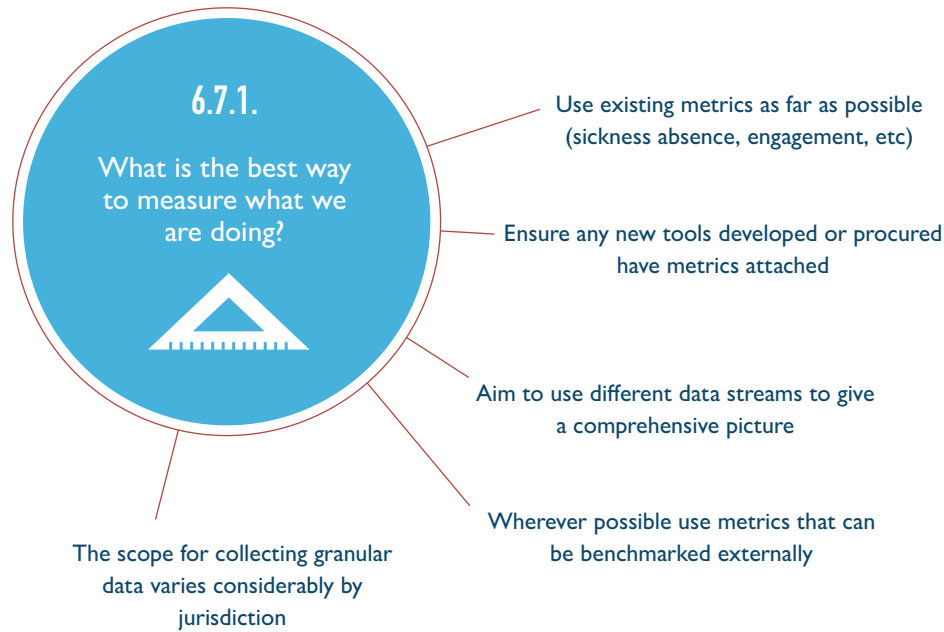
6.6.4. ¿Cuáles son los consejos prácticos para lanzar la intervención?

No intentar hacer demasiado al mismo tiempo

Recordar que la comunicación es fundamental

Utilizar los medios de implementación existentes tanto como sea posible

6.7. Definir métricas y medir el impacto



	Prevención primaria	Intervención secundaria	Rehabilitación Terciaria
Educación y capacitación	Capacitación de la plantilla para la concienciación general sobre los asuntos de salud mental, estilo de vida saludable y eliminación de estigmas	Formación de supervisores directos para que reconozcan los signos de angustia e informen de los servicios de apoyo	Instrucciones para directivos y empleados sobre los ajustes eficaces en la vuelta al trabajo
Evaluación	Evaluación del riesgo laboral y cambios para controlar los riesgos psicosociales	Auditorías de estrés para identificar qué personas o unidades de negocio están en riesgo de resultar perjudicadas	Acceso a un servicio de salud ocupacional para evaluar a los empleados enfermos y asesorar a la dirección
Apoyo práctico	Adopción del trabajo flexible (tiempo y/o ubicación) para ayudar a equilibrar el trabajo y los compromisos familiares	Disponibilidad de un programa confidencial de asistencia para los empleados	Provisión de servicios de apoyo psicológico para el personal con trastornos mentales

Tabla 2. Ejemplos de intervenciones utilizadas por Telecom europeas

6.8. Revisar, actualizar y renovar



6.8.1. ¿Cómo verificamos que los programas siguen siendo eficaces?

Asegurándonos de que los resultados de la medición de impactos se utilizan para perfeccionar las intervenciones

Comparando distintas partes de la organización para mejorar la implementación

Usando referencias externas para monitorizar la eficacia del programa

Auditarlo periódicamente para asegurarnos de que se están aplicando las políticas



6.8.2. ¿Qué necesitamos hacer en el futuro?

Hacer seguimiento de la legislación, orientación y estudios que se publican, para obtener nuevas ideas y conductas

Estudiar otros sectores en busca de ideas que puedan extrapolarse

Permanecer alerta a los desarrollos empresariales e innovación tecnológica para identificar posibles problemas



6.8.3. ¿La importancia de los proyectos, depende, fundamentalmente, de los resultados positivos que se obtengan con ellos; ¿cómo obtener resultados positivos?

La divulgación de este proyecto en el sector de las TIC, que requiere la involucración de todos en esta tarea

La divulgación de los resultados del proyecto a todos los empleados de las empresas

La evaluación periódica de los resultados de cada empresa, lo cual será importante que se lleve a cabo en colaboración con los interlocutores sociales

Comunicación global de los resultados obtenidos, lo que debería hacerse periódicamente en el Comité de Diálogo Social Sectorial europeo para las Telecomunicaciones

7. Conclusión

7.1. Los factores del trabajo que favorecen el bienestar físico y mental o que pueden constituir un riesgo para la salud mental empiezan a entenderse cada vez mejor. El sector de las TIC se encuentra en una buena posición para aplicar este conocimiento debido a su tamaño, estructura, acceso a nuevas tecnologías e historial de colaboración a través del diálogo social.

7.2. Cada organización tendrá que desarrollar sus propias soluciones/estrategias que reflejen el entorno del negocio, su cultura y el marco social en los que opera. Este documento presenta unos principios comunes que se aplican a todos los que trabajan en el sector y orientación práctica basada en lo que una serie de empresas ya está aplicando, que se pueden utilizar, con un enfoque crítico, para satisfacer las necesidades locales. Se espera que los directivos, los empleados y sus representantes en el sector de las TIC consideren útil este documento y que también pueda aplicarse, selectivamente, a otras áreas de empleo.

Social Partners

ETNO

La Asociación Europea de Operadores de Redes de Telecomunicaciones (ETNO, por sus siglas en inglés) es la voz de los operadores europeos de redes de telecomunicaciones desde 1992. Sus 40 miembros y observadores de Europa y otros lugares son la espina dorsal del progreso digital europeo. Son los principales impulsores de la banda ancha y están comprometidos con su crecimiento continuado en Europa. Los miembros de ETNO son operadores paneuropeos que también están tomando nuevas posiciones fuera de sus mercados nacionales. ETNO reúne a los mayores inversores en plataformas y servicios de comunicaciones electrónicas innovadores y de alta calidad, que representan el 70 % del total de las inversiones del sector. ETNO contribuye estrechamente en la formación del mejor entorno normativo y comercial para que sus miembros puedan continuar desplegando servicios y plataformas innovadores y de alta calidad en beneficio de los consumidores y empresas europeo.



UNI Europa

Como federación europea de sindicatos que representa a 7 millones de trabajadores del sector servicios, UNI Europa habla en nombre de los sectores que constituyen la espina dorsal de la economía y la vida social de Europa. Con su cuartel general en el corazón de Bruselas, UNI Europa representa a 272 sindicatos nacionales de 50 países, entre ellos: Comercio; Seguros bancarios y Bancos Centrales; Juegos de azar; Artes Gráficas y Embalaje; Peluquería y Belleza; Servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación; Medios de Comunicación; Artes y Espectáculos; Servicios Postales y Logísticos; Sanidad Privada y Seguridad Social; Limpiezas Industriales y Seguridad Privada; Deportes Profesionales y Ocio; Profesionales/Directivos y Trabajadores de Empresas de Trabajo Temporal. UNI Europa representa la mayor región de UNI Global Union.



Colaboradores en este documento

Grupo de direcció

ETNO

Isabelle Claeys	Bélgica
Bente Ingemann	Dinamarca
Dr. Mariana Guez	Francia
Jean-Luc Godard	Francia
Stefan Steeg/Inga Härtel	Alemania
Grégory Gillet	Bélgica
Richard Caddis	Reino Unido
Luis Silva	Portugal
Catarina Vicente	Portugal
Paul Mrozowski	Reino Unido

Investigación

Joanne Crawford	Reino Unido
Alice Davis	Reino Unido
Catherine Kilfedder	Reino Unido

Gestión del Proyecto

Birte Dedden	Bélgica
Isabelle Claeys	Bélgica

UNI Europa

Birte Dedden	Bélgica
Irina Terziyska	Bulgaria
Torben Andresen Lindhardt	Dinamarca
Birgitte Kristiansen	Dinamarca
Karri Lybeck	Finlandia
Astrid Schmidt	Alemania
Carol Scheffer	Irlanda
Manuel Goncalves	Portugal
Cristiana Matei	Rumanía
Andy Kerr	Reino Unido

Este Proyecto de estudio ha recibido financiación de la DG de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión (Subvención VS/2017/0366) de la Comisión Europea. ETNO-UNI asume toda la responsabilidad de la publicación, y la CE no es responsable de ningún uso que se pueda hacer de la información contenida en ella.

