



**MENTAL HEALTH
LEADER**

Apoyo a la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Número de proyecto: 2021-1-PL01-KA220-VET-000034863

mentalhealthleader.eu

Socios del proyecto:



ÍNDICE:

I. Definir el papel del líder de salud mental en el lugar de trabajo: enfoque y etapas

1. Introducción 3
2. Buenas prácticas: tipos y soluciones sistémicas _____ 4
en las empresas y normativas nacionales
3. Sesión de pensamiento de diseño _____ 7
4. Consultas con empresas _____ 8
5. Taller de los socios del proyecto _____ 11

II. Descripción del papel del líder de salud mental

1. El significado de „rol” 13
2. Modelo de las tres opciones _____ 14
3. Objetivos y metas _____ 15
4. Responsabilidades _____ 15
5. Conocimientos y cualificaciones _____ 16
6. Competencias y aptitudes _____ 16

I. Definición del papel del líder de salud mental en el lugar de trabajo:
enfoque y etapas

1 INTRODUCCIÓN

El proceso de desarrollo de la descripción del papel organizativo del Líder en Salud Mental en la organización tuvo varias etapas. Implicó tanto el análisis de las soluciones existentes como un trabajo creativo sobre las necesidades de los beneficiarios. Se tuvo en cuenta el marco jurídico, así como las distintas capacidades organizativas y formales de las diferentes organizaciones. El objetivo de las distintas etapas (también denominadas „acciones”) era confrontar los supuestos laborales e individuales sobre el papel del Líder de Salud Mental con la realidad, las experiencias y las expectativas de los usuarios, así como preparar una descripción normalizada de las cualificaciones en distintas circunstancias.

En todas las acciones era importante que la solución desarrollada en el marco del proyecto pudiera utilizarse en su totalidad o en variantes en organizaciones situadas en diferentes países (países socios del proyecto, pero también otros), de diferentes tamaños, en diferentes sectores y con diferentes formas jurídicas (PYME, empresas privadas/públicas, corporaciones, ONG y otras).

Las etapas siguientes son:

- análisis de buenas prácticas y normativas en los países socios realizado por cada uno de los Socios del proyecto: Polonia, Reino Unido, Eslovenia y España;
- una sesión de design thinking con representantes de empresas interesadas en implantar el rol de Líder en Salud Mental - realizada en Polonia;
- consultas de la descripción inicial del rol con representantes de empresas en todos los países Socios del proyecto (tres organizaciones en cada país);
- un taller con representantes de todos los socios del proyecto.



2 BUENAS PRÁCTICAS - TIPOS Y SOLUCIONES SISTÉMICAS EN LAS EMPRESAS Y NORMATIVAS NACIONALES

2.1. Metodología.

- La investigación se llevó a cabo en 4 países: Reino Unido, España, Eslovenia y Polonia.
- En cada país se identificaron, analizaron y describieron dos buenas prácticas.
- Métodos de adquisición de las prácticas: investigación documental, premios nacionales, entrevistas con empleados y empresarios, entrevistas con expertos (EAPs).
- Tipos de pruebas y justificaciones: estadísticas comunicadas, informes que describen el impacto, premios, opiniones de expertos.

Tipos de empresas elegidas como practicantes de la buena salud mental en el lugar de trabajo: distribuidor y minorista de gas y electricidad, empresa hotelera dedicada principalmente a negocios y grandes eventos, la mayor compañía de seguros, una gran empresa de distribución de electricidad, corporaciones internacionales (BPO y dispositivos/equipos informáticos), organizaciones benéficas de proyectos de ámbito nacional dedicadas a la salud mental y los negocios responsables.

2.2. Resumen del análisis de buenas prácticas: tipos de acciones y soluciones sistémicas.

La investigación ha mostrado el alcance y los elementos que se incluyen en las soluciones sistémicas buenas, probadas y bien preparadas que apoyan la salud mental en el lugar de trabajo.

Características de estos programas integrales y estratégicos:

- A. se basan en la identificación de necesidades o riesgos - evaluación de riesgos psicosociales, identificación de los síntomas de los empleados relacionados con el estrés;
- B. se basan en encuestas para determinar las necesidades de los empresarios en materia de mantenimiento y fortalecimiento de la salud mental;
- C. se basan en un proceso de evaluación participativo
- D. están conectados a programas certificados bien establecidos - EAP (Employee Assistance Program),

- E. disponen de manuales, guías, instrucciones con todos los elementos que permiten su implantación y gestión con éxito en la empresa;
- F. suelen incluir actividades y medidas como:
- cambios estructurales si son necesarios (por ejemplo, redimensionamiento de los equipos),
 - trabajo con líderes y directivos - formaciones, conferencias, manuales, supervisiones, asistencia a los directivos para establecer medidas, instrucciones (por ejemplo, considerar las charlas a los empleados en crisis o tras una ausencia prolongada, otras situaciones),
 - formaciones para empleados, presentaciones, talleres,
 - servicios psicológicos para empleados disponibles (EAP),
 - plataformas de servicios de salud mental en línea, plataformas de bienestar en línea (diferentes en los distintos países);
 - sesiones de coaching, sesiones de asesoramiento,
 - campañas de sensibilización y actividades de comunicación;
 - códigos y procedimientos de empresa
 - adaptación a las necesidades de los empleados con necesidades especiales o problemas de salud mental (por ejemplo, oficinas más pequeñas, horarios de trabajo flexibles) en colaboración con especialistas en salud laboral;
 - manuales para empleados, empleadores, contenidos web, artículos, datos de interés, folletos y otros materiales ampliamente distribuidos.

Las buenas prácticas llevadas a cabo especialmente por ONG que trabajan sobre la salud mental en las organizaciones, así como por empresas responsables, son publicaciones, manuales y publicaciones.

- A. **Dirigida a los empleados:** dedicada a la prevención, ayuda a las personas a comprender, proteger y mantener su salud mental. El contenido de la publicación aborda:
- cómo gestionar la propia salud mental en el trabajo;
 - cómo tender la mano a un colega en apuros;
 - cómo trabajar con los demás para que el lugar de trabajo sea más saludable mentalmente para todos.

B. Dirigido a empresarios - los contenidos incluyen:

- compromiso - normalizar los problemas de salud mental, eliminar el estigma en el lugar de trabajo, comunicarlo adecuadamente, crear el papel de „Defensor de la Salud Mental” (los nombres pueden ser diferentes) y el Plan de Apoyo a la Salud Mental,
- enfoque - evaluar las necesidades de salud y bienestar, crear un caso empresarial, evaluar el enfoque, establecer los objetivos,
- creación de una cultura positiva de apoyo a la salud mental, promoción del apoyo adecuado y ayuda a la recuperación,
- métodos de apoyo y programa de formación (también ofrecido por organizaciones externas)
- centrarse en la comunicación a los empleados.

2.3. Normativa y legislación relacionada con la salud mental en el lugar de trabajo.

Resumiendo, la normativa relacionada con la salud mental en el trabajo, se puede decir que está incluida de forma general o implícita (es decir, no explícita) dentro de los documentos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

En el caso de España, se trata de la Constitución Española (garantizar la seguridad y salud en el trabajo, el derecho de todos a la protección de la salud), la Ley General de Sanidad (incluye un capítulo sobre salud laboral), la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, Criterios Técnicos sobre Riesgos Psicosociales; en Eslovenia, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Programa Nacional de Salud; en el Reino Unido, la Ley de Igualdad. En Polonia, la salud y la seguridad en el trabajo están incluidas en el Código Laboral vigente.

Estos documentos se refieren a la provisión de un entorno de trabajo saludable y seguro (abordan directamente la salud y la seguridad físicas) y asignan esta responsabilidad al empresario.

3 SESIÓN DE REFLEXIÓN SOBRE EL DISEÑO

La sesión de pensamiento de diseño fue organizada en Polonia por el líder del proyecto, Diversity Hub. A ella asistieron representantes de empresas y organizaciones interesadas en implantar el rol de Líder de Salud Mental en su empresa. La sesión fue dinámica, con ejercicios individuales en forma de debates o pequeños grupos realizados de forma que se estimulara tanto la creatividad como la implicación de los participantes, que compartieron sus visiones y puntos de vista sobre el papel del Líder en Salud Mental. También hubo preguntas que necesitaban respuesta en el curso de la definición del perfil profesional.

Cabe destacar que la gama de temas, herramientas y actividades propuestas durante el taller coinciden, en muchos puntos, con áreas que son elementos importantes de buenas prácticas identificadas durante la investigación descrita en el capítulo anterior.

Resumen de las principales conclusiones y recomendaciones:

Papel del MHL en la estructura organizativa:

- MHL es el papel más bien dentro de la organización;
- necesidad de definir la relación entre MHL, RRHH, D&I, dirección/consejo (MHL debe estar cerca del consejo y de las unidades de negocio; la importancia del caso de negocio, los datos y los números para convencer a los responsables de la toma de decisiones);

Alcance de las tareas y obligaciones de MHL:

- reconocimiento de necesidades, „comprobación del pulso de la organización”;
- cooperación y colaboración: terapeutas, departamentos de la empresa, unidades de negocio, especialistas en intervención en crisis;
- organización de actividades educativas, talleres, eventos de promoción de la salud mental,
- cooperación con el consejo/la dirección/los responsables de la toma de decisiones: comunicar los retos, informar, justificar (ROI, etc.);
- preparación de la estrategia, incluida la gestión de crisis/situaciones excepcionales;
- comunicación (materiales, folletos, prospectos, canales de comunicación interna);
- construir el reconocimiento del papel del MHL, crear conciencia;
- desarrollo y autodesarrollo: formación, conferencias, reuniones, supervisión, redes profesionales.

Herramientas para la función propuestas por los participantes en la sesión redes profesionales, informes de investigación, apoyo externo: Líneas de ayuda de salud mental, aplicaciones, supervisión.

Conocimientos, habilidades y competencias propuestos:

inteligencia emocional, habilidades de comunicación, técnicas de coaching, empatía, escucha activa, procedimientos de intervención en crisis (básicos/no obligatorios), sensibilidad, habilidades interpersonales, conocimientos básicos sobre emociones, habilidades analíticas, mediaciones, experiencia empresarial (gestión), habilidades de presentación, habilidades para dirigir talleres.

4 CONSULTAS CON EMPRESAS

Basándose en las fases anteriores (análisis de buenas prácticas, sesiones de pensamiento de diseño, debates entre los socios del proyecto), se preparó una descripción inicial de la función del líder de salud mental. Este borrador se sometió a consulta, que se llevó a cabo en 13 empresas/organizaciones de todos los países socios del proyecto (tres organizaciones en cada país, una más en Eslovenia).

Los objetivos de las consultas eran:

- recibir comentarios sobre la descripción de los puestos de trabajo
- Identificar los puntos de la descripción del puesto y las condiciones que podrían suponer un obstáculo para la contratación del líder de salud mental en esta organización concreta

La consulta se llevó a cabo en un grupo de organizaciones muy diferentes:

- diferentes tamaños (pequeña, mediana, grande);
- diferentes formas de actividad (empresas privadas, corporaciones, organizaciones paraguas, organizaciones voluntarias/no gubernamentales);
- diferentes sectores: hostelería/catering, nuevas tecnologías, ventas, aprendizaje/formación, actividades comunitarias, actividades de empoderamiento de la mujer, automoción, impresión y diseño, desarrollo y apoyo regional, energía y recursos;
- diferentes niveles de conocimiento, así como soluciones existentes para las estrategias de apoyo a la salud mental en la organización.

Representantes de la empresa (función/cargos): directores, gerentes, director ejecutivo, directores de RRHH/ People Business Partners, directores de salud y seguridad.

En general, la descripción de las funciones fue recibida muy positivamente y resultó clara y comprensible. Los representantes de las empresas destacaron que la temática y el alcance del proyecto coinciden en gran medida con las necesidades actuales de muchas organizaciones y empleadores. También hubo comentarios o sugerencias y observaciones adicionales (que se enumeran a continuación), que en parte destacaban aspectos especialmente importantes de la descripción para los consultados, pero en ocasiones también hacían más detallada la descripción existente y en parte aportaban nuevas sugerencias y cuestiones que debían añadirse.

A. Descripción del puesto (comentarios de las empresas):

- podría ser útil incluir cualidades/actitudes y comportamientos por ejemplo empatía, saber escuchar, estabilidad/madurez emocional, experiencia directa en salud mental, capacidad para impulsar el cambio organizativo a través de la sensibilización;
- Las responsabilidades del Líder de Salud Mental deberían incluir intervenciones proactivas en la empresa como fase inicial para promover la comprensión dentro de la organización de la salud mental y combatir la estigmatización, ya que para muchos es difícil decir que pueden tener un problema de salud mental debido al estigma existente.
- El líder de salud mental podría ser responsable de un apoyo preventivo centrado en fomentar la resiliencia y promover el bienestar, así como informar sobre las consecuencias de una mala salud mental para el personal, toda la organización y su cultura,
- una responsabilidad emergente del líder de salud mental sería fomentar el desarrollo de iniciativas de apoyo entre iguales.
- para crear procedimientos hay que tener un conocimiento realmente profundo, por lo que esta acción se basa en la cooperación con expertos en RRHH y Salud & Seguridad;
- la cooperación con el departamento de Salud y Seguridad puede incluir también un control (a veces se realizan en las empresas con regularidad y podrían incluir también la salud mental).

B. Posibilidad de crear el rol de Líder de Salud Mental y barreras relacionadas con esto (retroalimentación de las empresas):

- Cuestión financiera: las responsabilidades del Líder de Salud Mental tendrían que incluirse en las responsabilidades de gestión, ya que no habría financiación para un puesto independiente. La cuestión financiera es fundamental para crear el puesto específico.
- el sector voluntario no dispone de financiación centralizada dentro de las organizaciones para apoyar un puesto independiente dentro de la mayoría de las organizaciones y, por lo tanto, debe ser impulsado por el cambio organizativo y el desarrollo profesional continuo de los empleados existentes;
- que exista una relación de poder equitativa entre el líder de salud mental y el alumno, ya que a las personas les resulta más fácil hablar primero con sus compañeros, antes de hablar con los trabajadores superiores u otros profesionales como los de RRHH;
- El líder de salud mental podría ser externo y ser contratado cuando fuera necesario.
- los empresarios tendrían que ver en cifras que el coste de contratar a un líder de este tipo tiene un impacto económico real en la empresa en términos de evitar gastos de absentismo por problemas de salud mental. Aquí también mencionan que en algunos países la ley obliga a los empresarios a contratar un servicio de prevención para evitar accidentes y enfermedades profesionales
- las pequeñas empresas no ven la necesidad de un papel separado en esta área estratégica. Son empresas demasiado pequeñas para añadir esto como un papel separado y lo ven más como parte de sus actividades o responsabilidad compartida.

C. Comentarios adicionales de los expertos (educadores en salud mental):

- cada empleado debería tener las competencias básicas para cuidar de sí mismo (autorresponsabilidad);
- los empleados deben ser capaces de darse cuenta de que les ocurre algo preocupante a ellos o a sus compañeros (están más cerca unos de otros que un directivo o un MHL) - papel de la psicoeducación;
- es importante definir los límites de responsabilidad: de la empresa, del directivo, de los compañeros de trabajo, del Líder de Salud Mental;
- el apoyo no debe violar los límites personales;
- cíclico, sistemático, más importante que las acciones aisladas;
- la psicoeducación también forma parte de la creación de una cultura organizativa abierta a las cuestiones de salud mental;
- a menudo, la sensibilización de los responsables de la toma de decisiones y la apertura de la cultura organizativa es un proceso a largo plazo. zdrowia psychicznego;

El resultado de la consulta fue muy positivo en cuanto a la comprensión de los objetivos y propósitos de la función. Al mismo tiempo, sin embargo, se identificó una barrera bastante clara relacionada con el coste de crear un puesto separado, lo que es especialmente cierto para las organizaciones pequeñas y no gubernamentales, sin ánimo de lucro. Además, para no todos los directivos la relación de la atención a la salud mental en el lugar de trabajo con el funcionamiento cotidiano de la organización, así como con su rendimiento, es clara y directa. Algunas empresas declaran que, en su caso, una función de este tipo podría ser adicional a otra: directiva, dentro de RRHH o de salud y seguridad, lo que también podría ser un primer paso hacia un puesto a tiempo completo.

5 TALLER DE LOS SOCIOS DEL PROYECTO

Basándose en la información recibida, los socios del proyecto abordaron las principales sugerencias, barreras y retos destacados por las empresas durante la consulta en forma de taller, durante la reunión transnacional de Liverpool.

Las principales cuestiones en torno a las cuales giró el taller - retos:

- el coste de crear el papel frente a los beneficios. ¿Cómo convencer a los empleadores del retorno de la inversión (ROI)?
- ¿cómo sortear la dificultad/miedo de abordar el delicado tema de la salud mental?
- el importante papel de la cultura organizativa y la apertura como característica esencial de la misma;
- las ventajas de las distintas opciones: puesto remunerado independiente, función adicional;

El trabajo del taller concluyó con el desarrollo de tres opciones para el papel de Líder de Salud Mental, que hacen posible su implementación en cualquier organización, independientemente de su multiplicidad, capacidad financiera y organizativa.

II. **Mental Health Leader**

Descripción del rol

1 EL SIGNIFICADO DE “ROL”

El rol de Líder en Salud Mental no es necesariamente sinónimo del cargo. El rol puede implementarse de diferentes maneras dependiendo de las necesidades de la organización, tamaño, cultura de empresa, estrategia, valores, recursos, posibilidades (estructurales, financieras). Las opciones muestran tres vías diferentes para convertirse en una organización líder en salud mental o para incorporar líderes en salud mental a la plantilla. La mayoría de las organizaciones podrán aplicar cambios en la cultura organizativa y adoptar un espíritu de apertura en relación con la salud mental (opción 3), pero la asociación reconoce que sólo algunas organizaciones podrían contratar y apoyar funciones de líder en salud mental designado, ya sean remuneradas, voluntarias o una mezcla de ambas (opciones 1 y 2).



2 MODELO DE TRES OPCIONES



▶ OPCIÓN 1

La función de Líder de Salud Mental puede ser un puesto autónomo e independiente.

LOS BENEFICIOS DE TAL SOLUCIÓN SON:

- tiempo/recursos dedicados
- habilidades especializadas/ experiencia
- mayor impacto/expectativas

Pero también esta solución requiere más recursos financieros.



▶ OPCIÓN 2

El Líder de Salud Mental es una función a tiempo parcial, adicional o voluntaria desempeñada por un empleado, directivo, especialista en H&R, D&I o seguridad organizativa.

LAS VENTAJAS DE ESTE TIPO DE SOLUCIONES SON:

- El MHL conoce la cultura de la empresa, tiene conexiones con todos los directivos y el personal
- menores costes



▶ OPCIÓN 3

El papel también puede ser una responsabilidad compartida entre co-empleados, dirigida por el gerente/propietario de la empresa para crear una cultura empresarial abierta en la que la salud mental pueda ser discutida y apoyada sin miedo a juicios o consecuencias. Algunas tareas y responsabilidades de esta norma se subcontratarán/ externalizarán.

PRINCIPALES BENEFICIOS:

- menores costes
- Especialmente adecuado para pequeñas empresas con una cultura familiar y relaciones interpersonales estrechas e informales.

Esta opción también es esencial para que las opciones 1 y 2 sean eficaces.

3 OBJETIVOS Y METAS

El propósito de la función del Líder de Salud Mental es*:

- crear y aplicar una estrategia de salud mental y bienestar sostenible y de impacto.
- promover una cultura de bienestar y un entorno de trabajo mentalmente saludable en toda la empresa a través de programas e iniciativas de salud mental y bienestar, incluida la promoción de la comprensión de los problemas de salud mental para crear conciencia y apertura.
- identificar, escuchar y responder a los compañeros que puedan estar experimentando un problema de salud mental y ayudarles a acceder a los recursos internos adecuados o a recursos y servicios profesionales externos.

* **nota: ¡el líder de salud mental no es un psicólogo de empresa!**

4 RESPONSABILIDADES

Esta lista está diseñada para incorporar el nivel de progresión que depende del tamaño y los recursos de la organización y del nivel elegido para la función de líder de salud mental. Por lo tanto, las cuatro primeras responsabilidades son obligatorias para cualquier organización que se identifique como competente/ Líder en Salud Mental.

- Impulsar la cultura empresarial de un entorno de trabajo mentalmente saludable.
- Comunicación sobre el apoyo, los procedimientos y las iniciativas disponibles
- Preparación de materiales educativos sobre temas de salud mental y apoyo
- Creación de conciencia y apertura hacia el tema de la salud mental
- Autodesarrollo en temas de apoyo a la salud mental.
- Identificación de las necesidades de los empleados e investigación en la empresa relacionada con la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo.
- Preparación (creación de un plan de acción) y organización de un programa educativo para directivos y empleados sobre salud mental (talleres, formaciones).
- Crear y gestionar una red de especialistas externos (por ejemplo, psicólogos, especialistas en intervención en crisis, educadores en salud mental, servicios de salud mental en línea y a la carta)
- Creación de procedimientos de intervención en crisis mentales y apoyo a la salud mental de los empleados (en colaboración con profesionales experimentados - Salud y Seguridad, intervención en crisis/ psicólogo, especialista en RRHH)

5 CONOCIMIENTOS Y CUALIFICACIONES

Imprescindibles:

- ✓ Comprensión de los problemas comunes de salud mental,
- ✓ Conocimientos y confianza para abogar por la concienciación sobre la salud mental.
- ✓ Capacidad analítica, habilidad para demostrar y presentar los objetivos/ soluciones y beneficios para la organización a las partes interesadas/ tomadores de decisiones.

Deseable:

- + Interés demostrado en el apoyo a la salud mental o/y el bienestar (certificados de formación en apoyo psicológico, psicoeducación, coaching, bienestar).
- + Experiencia directa/indirecta en problemas de salud mental durante el empleo.
- + Experiencia en el departamento de RRHH, D&I o gestión general
- + Experiencia en intervención en crisis (formaciones, procedimientos)
- + Una licenciatura en psicología/ ciencias sociales

6 COMPETENCIAS Y HABILIDADES:

Imprescindibles:

- ✓ Empatía, compasión, actitud de no juzgar
- ✓ Habilidades de comunicación interpersonal
- ✓ Habilidades para apoyar el bienestar positivo y trabajar con los demás para ayudarles a „seguir adelante”
- ✓ Habilidades de resolución de problemas y planificación de acciones

Deseable:

- + Habilidades para detectar signos de mala salud mental
- + Habilidades de presentación
- + Habilidades de gestión y planificación de estrategias
- + Habilidades organizativas
- + Habilidades para preparar materiales de comunicación (folletos, boletines, prospectos)
- + Capacidad para coordinar la red de apoyo a la salud mental de la empresa (servicios externos)
- + Capacidad para impulsar el cambio organizativo a través de la toma de conciencia



**MENTAL HEALTH
LEADER**



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Número de proyecto: 2021-1-PL01-KA220-VET-000034863

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

mentalhealthleader.eu

Socios del proyecto:

