

Bienestar mental y trabajo digital

Resumen de los artículos contenidos en el informe: “**Mental wellbeing and digital work**” de *CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)*, julio de 2021 (Consultado online el 10/01/2022).

Acceso al contenido original:

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/evidence-mental-wellbeing>

Índice

Presentación.....	3
¿Cuál es la naturaleza del bienestar mental?.....	3
Condiciones de salud mental.....	4
Medidas de bienestar mental.....	5
Factores de riesgo relacionados con el trabajo.....	5
Relaciones laborales.....	6
Bullying.....	7
Diseño del puesto y naturaleza del trabajo.....	7
Actitudes y estados psicológicos relacionados con el trabajo.....	9
¿El trabajo digital afecta al bienestar mental?.....	9
Intervenciones de salud mental en el lugar de trabajo.....	10
Factores de riesgo sociodemográficos.....	10
Conclusiones.....	11

Presentación

El trabajo puede y debe tener un impacto positivo en la vida de las personas, pero en el día a día podemos encontrarnos a menudo bajo presión. El estrés persistente puede conducir a una mala salud mental en diversos grados, afectando tanto a nuestra vida personal como a la laboral. Las presiones pueden ser prácticas, físicas, emocionales, psicológicas, sociales, relacionales, financieras o tecnológicas. Pueden ser singulares o aplicarse en combinación, agravando la presión que sienten los individuos.

En los últimos años, varias campañas han aumentado la conciencia pública sobre la importancia de promover el bienestar mental y han intentado reducir el estigma que rodea a los problemas de salud mental. Al mismo tiempo, existe la preocupación de que las formas de trabajo contemporáneas puedan conducir a un aumento de la carga de trabajo y afectar al bienestar mental.

Las tecnologías digitales son una característica innegable de la vida laboral moderna y son herramientas valiosas para muchos. Sin embargo, han aumentado la preocupación por la calidad del empleo y la salud mental. Se critica que pueden desprofesionalizar algunos puestos de trabajo mediante la automatización, crear trabajo precario a través de la "gig economy", perjudicar el equilibrio entre la vida laboral y la personal al fomentar climas de trabajo "siempre activos", debilitar las relaciones sociales y dañar nuestra salud a través de los efectos físicos de la luz azul y el tiempo de visualización de las pantallas. Estos efectos se han denominado a menudo como "tecnoestrés".

La pandemia ha exacerbado estas preocupaciones, situando el bienestar mental en un lugar destacado de la agenda de muchos responsables de Recursos Humanos. Disponer de videoconferencias y otras TIC remotas ha sido una salvación, ya que han permitido a muchas organizaciones seguir funcionando durante los confinamientos. Sin embargo, el aumento sin precedentes del trabajo a distancia y digital ha provocado casos de aislamiento social, grandes cargas de trabajo y largas jornadas laborales. Tras la pandemia, podemos esperar una vuelta parcial a la oficina, con lugares de trabajo "híbridos" y opciones de trabajo flexible.

¿Cuál es la naturaleza del bienestar mental?

El bienestar mental es un término positivo que describe el bienestar social y emocional de las personas. A menudo se utiliza como sinónimo de salud mental. La [Organización Mundial de la Salud \(OMS\)](#) describe la salud mental como "un componente integral y esencial de la salud". Afirma que la salud mental es algo más que la ausencia de problemas o trastornos mentales. En otras palabras, no estar enfermo mentalmente no significa necesariamente que un individuo esté mentalmente sano, ya que también entran en juego estados positivos como la

satisfacción y la felicidad. Como señalamos en una [guía](#) sobre la respuesta al riesgo de suicidio en el lugar de trabajo, “todos tenemos salud mental, igual que tenemos salud física. La forma en la que nos sentimos puede variar desde un buen bienestar mental hasta problemas graves de salud mental. La salud mental, al igual que la física, puede fluctuar en un espectro que va de lo bueno a lo malo.”

Un contínuum de los estados de salud mental



Condiciones de salud mental

En cuanto al bienestar mental relacionado con el trabajo, las enfermedades más comúnmente investigadas son la depresión y la ansiedad. Ambas son enfermedades clínicamente reconocidas. La depresión está relacionada con sentimientos persistentes de tristeza y desesperanza y con la pérdida de interés en actividades normalmente agradables. La ansiedad se refiere a una preocupación excesiva y persistente en situaciones cotidianas. Se trata de trastornos graves pero frecuentes: entre el 6 y el 10% de la población adulta los padece. Estas cifras incluyen a grupos de alto riesgo, como los desempleados. En el caso de la población trabajadora, esta cifra es menor (uno de cada veinte).

Un problema más común y normalmente menos grave es el estrés. El Health and Safety Executive (HSE) del Reino Unido define el estrés laboral como la reacción de las personas a "presiones excesivas u otros tipos de demandas". Puede ser momentáneo -por ejemplo, se experimenta cuando un empleado carece de las habilidades o el tiempo necesarios para cumplir con las exigencias de su trabajo- y puede afectar a las personas de diferentes maneras, de tal manera que algunas soportarán o incluso prosperarán en entornos de alto estrés mucho más que otras. Se calcula que casi la mitad de los trabajadores británicos experimentan con frecuencia estrés relacionado con el trabajo. El estrés es un factor de riesgo en las condiciones de salud mental, pero la mayoría de los investigadores no lo consideran un indicador adecuado de escaso bienestar mental.

Otro término muy utilizado en los debates sobre el bienestar laboral es el de "burnout". No se trata de una enfermedad diagnosticable, sino más bien, como lo denomina la OMS, de un "fenómeno laboral".

Las cifras anteriores proporcionan una imagen más matizada que la afirmación común de que uno de cada cuatro adultos del Reino Unido sufre algún tipo de problema de salud mental cada año. El estrés relacionado con el trabajo es común, pero los problemas de salud mental clínicamente reconocidos son mucho menos comunes. Por lo tanto, es aconsejable distinguir las enfermedades clínicas, como la ansiedad y la depresión, de las que son típicamente menos graves, como el estrés laboral.

Este informe se centra en las enfermedades de salud mental reconocidas y en los factores que las causan o ayudan a prevenirlas o aliviarlas.

Medidas de bienestar mental

Existen una serie de formas validadas para medir los problemas de salud mental. Éstas se basan en preguntas tipo encuesta. Por ejemplo, la [Escala de Depresión, Ansiedad y Estrés \(DASS\)](#) recoge las respuestas a los ítems en referencia a "la última semana", incluyendo:

- “No podía experimentar ningún sentimiento positivo en absoluto” y “sentía que no tenía nada que esperar” (depresión).
- “Sentía que estaba a punto de entrar en pánico” y “experimenté temblores (por ejemplo, en las manos)” (ansiedad).
- “Me resultaba difícil relajarme” y “tendía a reaccionar de forma exagerada ante las situaciones” (estrés).

También existen formas más genéricas de medir la salud mental. Por ejemplo, el [Mental Health Inventory-5 \(MHI-5\)](#) es una escala validada y fácil de aplicar.

Las mediciones del estrés pueden ser más apropiadas que las de la ansiedad y la depresión y deben seguirse al pie de la letra las orientaciones de las escalas pertinentes. Otras opciones para las organizaciones son la concienciación y la promoción de orientaciones sobre cuestiones de salud mental, la remisión a recursos de salud laboral o de asesoramiento a medida, o la evaluación de los factores de riesgo para la salud mental, que analizamos a continuación.

Factores de riesgo relacionados con el trabajo

En la tabla 1 se enumeran los factores que más influyen en la salud mental de los empleados. También se indican las intensidades de los efectos típicos de estos factores.

Hemos utilizado las intensidades del efecto para estimar el aumento o la reducción del absentismo por enfermedad. Está claro que el absentismo por enfermedad no es el único resultado importante de la mala salud mental, pero

es sorprendente que, para una organización de 100 empleados, algunos de los factores de riesgo sean equivalentes a 80 o 100 días de ausencia al año.

Tabla 1: Principales factores de riesgo para el bienestar mental en el trabajo

	Intensidad del efecto	Efecto sobre el absentismo (Días de ausencia por año / 100)
Bullying	●●●○○	+58 a 103
Largas jornadas de trabajo	●●●○○	+80
Injusticia percibida	●●●○○	+13 a 80
Sentido de coherencia	●●○○○○	-18 a 52
Desequilibrio esfuerzo - recompensa	●●○○○○	+14 a 44
Cambio organizacional	●●○○○○	+9 a 37
Control del trabajo o autonomía	●●○○○○	-12 a 21
Apoyo social	●●○○○○	-15
Demandas del trabajo	●●○○○○	+2 a 13

Notas: Intensidad del efecto, marcada en amarillo para los impactos positivos en la salud mental, y en azul para los negativos: ●●●● muy grande; ●●●● grande (cualquiera puede ver fácilmente la diferencia), ●●● moderada (visible a simple vista de un experto); ●● pequeña (probablemente haya que medir la diferencia para detectarlo); ● muy pequeña. Efecto sobre el absentismo: probable cambio (positivo o negativo) en los días de absentismo por año por cada 100 empleados.

Analizamos estos factores bajo tres agrupaciones: relaciones laborales, diseño del puesto y naturaleza del trabajo y percepciones de los empleados.

Relaciones laborales

Cohesión y apoyo social

Las relaciones con compañeros, jefes, clientes y proveedores son fundamentales para nuestra vida laboral. Los aspectos positivos, como la cohesión social, el apoyo y la seguridad psicológica, son factores importantes no solo para el rendimiento sino también para el bienestar mental. Recibir ayuda y consejos de supervisores y compañeros tiene un impacto positivo en el bienestar mental. La percepción de falta de apoyo predice problemas de salud mental.

Las y los Directores de RRHH notaron que comunicarse con compañeros en busca de apoyo y tener conversaciones "más triviales", un hecho clave para aliviar el estrés y la presión, es más difícil al trabajar de forma remota. Brindar ese apoyo se ha vuelto más importante. Los líderes han sido mucho más proactivos, ya sea organizando eventos de equipo o creando una conexión personal más fuerte con sus empleados mostrando un mayor interés por sus vidas personales.

Bullying

El apoyo social contribuye de forma importante a la salud mental en el lugar de trabajo, pero su influencia se ve superada por los aspectos abiertamente negativos de las relaciones laborales, es decir, los conflictos, la intimidación y el acoso tienen un impacto mucho mayor. El acoso implica una descortesía selectiva repetida que puede adoptar la forma de abuso físico o verbal, acoso, ridiculización o exclusión social. Estos comportamientos no sólo son un riesgo legal importante, sino que también son personalmente muy perjudiciales. Se relacionan con la ansiedad, la depresión, el agotamiento, la frustración, las emociones negativas y los síntomas físicos. El acoso es claramente el mayor factor de riesgo individual para la salud mental relacionada con el trabajo.

Las empresas deben contar con políticas sólidas que promuevan la dignidad y el respeto en el trabajo. Esto debe estar respaldado por las normas sociales, que dejen claro que no se tolerarán los comportamientos inadecuados.

Diseño del puesto y naturaleza del trabajo

Horarios de trabajo

La naturaleza de nuestros trabajos puede afectar a nuestro bienestar mental de diversas maneras. Uno de los factores de riesgo más destacados son las largas jornadas laborales. Esto es preocupante, ya que los horarios de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y la personal son áreas particularmente difíciles en el Reino Unido. El [Good Work Index](#) del CIPD ha descubierto que Reino Unido tiene peores resultados en cuanto al equilibrio entre la vida laboral y la personal que la gran mayoría de los países de la OCDE, ya que muchos empleados trabajan muchas más horas de las que realmente les gustaría (por ejemplo, uno de cada cuatro trabaja más de diez horas extra a la semana).

Autonomía en el trabajo y la manera de afrontar de las exigencias

En relación con las horas de trabajo, también influyen las exigencias o la intensidad del trabajo. Los trabajos exigentes a nivel físico o psicológico pueden provocar descensos menores, pero igualmente notables, del bienestar mental. Una de las razones por las que las exigencias del trabajo son menos impactantes que las horas de trabajo es que otros factores pueden mitigar sus efectos.

La autonomía laboral consiste en reducir el control de los directivos y permitir a los trabajadores tomar decisiones sobre las tareas que realizan. Cabe destacar que las altas exigencias laborales son una realidad en muchas empresas. Hay un límite en cuanto a lo que es aceptable y, por eso, es importante la protección legal que proporciona la normativa sobre el tiempo de trabajo.

Pero las exigencias del trabajo son un hecho, por lo que formar a las personas para gestionarlas es esencial. La autonomía en el trabajo es una de las

principales formas de hacerlo. El grado de autonomía depende del contexto, ya que los sectores y los puestos de trabajo difieren en cuanto al grado de exigencia de los controles de los directivos. No obstante, si el contexto lo permite, el aumento de la autonomía puede ofrecer ventajas reales a los trabajadores y a las empresas.

Los directores de RRHH señalaron que la autonomía es especialmente importante cuando se trabaja a distancia, no sólo para permitir que los empleados trabajen de forma flexible y equilibren su vida laboral y personal de forma satisfactoria, sino también para reducir la presión de estar "siempre conectado". Una opinión común fue que los empleados necesitan sentir que tienen permiso para controlar la mayor parte posible de su entorno de trabajo. Por lo tanto, puede ser útil formular un manifiesto que normalice la autonomía en toda la organización, o que los líderes den ejemplo sobre cómo puede funcionar el trabajo flexible. Por ejemplo, haciendo descansos durante el día.

Además, la tecnología puede facilitar la autonomía laboral. Por ejemplo, los empleados pueden hacer saber su horario para que los compañeros no organicen demasiadas reuniones.

Política gubernamental y autonomía en el trabajo digital

Esto también tiene implicaciones para la política de empleo de los gobiernos. Por ejemplo, *a priori*, los trabajadores de la "gig economy" pueden elegir el trabajo que aceptan, pero la forma en la que se les gestiona en las plataformas puede estar muy controlada y contribuir al exceso de trabajo y al agotamiento. En cuanto a los [contratos de cero horas](#), hay más pruebas de que posibilitan que los trabajadores realicen una verdadera elección sobre cómo gestionar su equilibrio entre la vida laboral y la personal, pero también se ha acusado a algunas empresas de utilizar la inseguridad laboral para coaccionar a las personas con el fin de que trabajen muchas horas. Por ello, los gobiernos deberían esforzarse por garantizar una base justa para prácticas laborales modernas como las mencionadas.

Cambio organizativo

Los grandes cambios estructurales y de procedimiento son una característica común de la vida de las organizaciones y tienen profundas implicaciones en la naturaleza del trabajo de las personas. Las investigaciones demuestran que las fusiones, las reducciones de plantilla y las reestructuraciones aumentan el riesgo de sufrir problemas de salud mental. Los riesgos aumentan cuando los empleados perciben el cambio de forma negativa y cuando se producen repetidos incidentes. Esto subraya la importancia de una gestión eficaz del cambio, que incluye tratar a los empleados como partes interesadas valiosas, escuchar sus preocupaciones y tratar de entender las razones de la resistencia.

Actitudes y estados psicológicos relacionados con el trabajo

Sentido de coherencia

Un factor psicológico relacionado con el cambio organizativo es el sentido de coherencia de los empleados. Esto describe si las personas pueden comprender los acontecimientos y sentir que pueden gestionarlos. Aunque es especialmente relevante durante un periodo de cambio, también puede ser un resultado más general del estilo de gestión. Por ejemplo, los encargados de Gestión de Personas no deben mantener a sus empleados en una situación de incertidumbre ni comportarse de forma que se puedan provocar sentimientos de inseguridad. Deben ser abiertos a la hora de explicar las decisiones, ayudar a las personas a tener una visión clara de su trabajo y de los objetivos de la empresa y, en la medida de lo posible, deben dar seguridad sobre el cambio.

Equidad en el trabajo

Otros factores psicológicos desempeñan un papel importante en cuanto al bienestar mental. Dos de los principales factores de riesgo tienen que ver con la justicia: la percepción de un desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa y, en general, la percepción de una injusticia. Hay tres tipos de justicia organizativa:

- **Justicia distributiva:** el grado de equidad de los resultados obtenidos a partir de una decisión.
- **Justicia procesal:** el grado de equidad de los procesos o enfoques utilizados para tomar decisiones.
- **Justicia interaccional o social:** la equidad con la que se trata a las personas cuando se aplican los procedimientos.

Está claro que el salario y otras formas de recompensa son una parte importante del terreno de la equidad. Las personas tienen una necesidad arraigada de justicia y, como resultado de ello, buscan un rigor y una transparencia demostrables a la hora de determinar la remuneración y la progresión.

¿El trabajo digital afecta al bienestar mental?

En la actualidad, las pruebas de investigación que relacionan el trabajo digital y el bienestar mental son débiles y no concluyentes, por lo que no son suficientes para dar recomendaciones seguras. También hay resultados aparentemente contradictorios: la tecnología digital puede causar estrés y, a su vez, puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

Sin embargo, tenemos pruebas de que el trabajo digital se relaciona con los factores de riesgo para el bienestar mental. Por ejemplo, un volumen excesivo de correos electrónicos es un signo de exigencias laborales excesivas y crea ansiedad al reducir la sensación de control de los trabajadores, ya que temen retrasarse en su trabajo o perder información importante. También encontramos

pruebas de que las exigencias de responder rápidamente a través de las herramientas de comunicación digital son perjudiciales para la salud mental. Y observamos evidencias de que el trabajo con las TIC contribuye a la tendencia a estar "siempre conectado" y a trabajar más horas de las que son saludables.

Intervenciones de salud mental en el lugar de trabajo

Cualquier intento de gestionar los factores de riesgo podría describirse como una intervención. Por ejemplo, introducir un derecho de desconexión o animar a los compañeros a evitar el envío de correos fuera de las horas de trabajo puede ayudar a prevenir el exceso de horas de trabajo. Aparte de esto, hemos revisado estudios sobre intervenciones en el lugar de trabajo diseñadas para reducir el riesgo de problemas de salud mental.

La mayoría se centran en ayudar a prevenir la ansiedad y la depresión. La investigación señala las intervenciones más eficaces, entre las que se encuentra la formación en gestión del estrés, que toma prestadas técnicas de la terapia cognitivo-conductual (TCC) y abarca áreas como las habilidades de afrontamiento y de resolución de problemas. La formación en resiliencia también puede tener un impacto importante en el desarrollo de la resiliencia psicológica de los empleados. A un nivel psicológico más profundo, las técnicas contemplativas, como la atención plena, también son eficaces. Por otra parte, las intervenciones orientadas a favorecer la comprensión de los problemas de salud mental también pueden ayudar a preservarla.

Si se observan todas estas intervenciones, los efectos sobre el bienestar relacionado con el trabajo son pequeños si se comparan con los factores de riesgo analizados. Una acción eficaz sobre estos factores de riesgo será la mejor manera de apoyar el bienestar mental de los empleados. Las intervenciones descritas pueden ser complementos útiles, pero los profesionales de RRHH deberían dar prioridad a la gestión directa de los factores de riesgo conocidos.

Factores de riesgo sociodemográficos

Los factores biológicos y sociodemográficos también pueden afectar al bienestar mental relacionado con el trabajo. Los antecedentes familiares y la vulnerabilidad genética predisponen a padecer enfermedades mentales, al igual que la experimentación de acontecimientos vitales traumáticos. El género también influye: las mujeres tienen el doble de probabilidades de ser diagnosticadas de depresión o trastornos de ansiedad que los hombres.

Otros factores sociodemográficos son el bajo nivel educativo, el bajo estatus socioeconómico y los factores de estrés psicosocial, como la presión financiera, la percepción de discriminación y el aislamiento social.

Es posible que las organizaciones no puedan hacer mucho para gestionar activamente estos riesgos, pero pueden desempeñar un papel importante a la hora de proporcionar o indicar a los empleados para que reciban orientación y apoyo.

Conclusiones

Las herramientas digitales de comunicación están siempre presentes en la vida laboral de muchas personas. Esto ha aumentado en el último año, gracias a un incremento sin precedentes del teletrabajo debido a la pandemia.

El cuerpo de investigación sobre cómo el trabajo digital afecta al bienestar mental está en sus primeras etapas. Sin embargo, contamos con un sólido cuerpo de investigación sobre los factores que predicen el bienestar mental relacionado con el trabajo, lo cual nos ayuda a sacar conclusiones sobre la mejor manera de gestionar el trabajo digital.

Fortalecer las relaciones laborales

Un primer aspecto que las organizaciones deben tener en cuenta es la importancia de fortalecer las relaciones en el trabajo. Gestionar los conflictos interpersonales, en particular el acoso y la intimidación, es fundamental, ya que es el mayor factor de riesgo para el bienestar mental. Por otro lado, el apoyo y la cohesión social ayudan a prevenir las enfermedades mentales relacionadas con el trabajo, por lo que las empresas deben esforzarse por crear equipos positivos.

Diseño de trabajos y procesos

Una segunda área en la que centrarse es el diseño de procesos de gestión que afectan a la naturaleza del trabajo. Un riesgo particular es trabajar muchas horas. También es importante la autonomía laboral. Aumentarla es tanto una cuestión de estilo de gestión como de RRHH o de Sistemas y Procesos Operativos.

Además, vemos efectos de programas de cambio organizacional como fusiones y reestructuraciones. Forman parte de la vida laboral moderna, pero cuando el cambio se repite o es excesivo, puede ser perjudicial para la salud mental.

Estados o percepciones psicológicas

Una tercera área de factores de riesgo que las empresas deben priorizar se relaciona con los estados psicológicos o las percepciones. Un factor particularmente útil para prevenir las condiciones de salud mental es el sentido de coherencia de los empleados. Por lo tanto, al plantear el cambio organizacional, es importante asegurarse de que comprendan las razones del cambio y sientan que pueden gestionar los cambios que encuentran en sus

trabajos. Más allá de esto, el sentido de equidad o justicia de los trabajadores también influye en el bienestar mental.

Aconsejamos a los profesionales que aborden estos factores de riesgo de la manera más directa posible para minimizar el riesgo y maximizar la protección contra los problemas de salud mental.

Finalmente, las empresas deben evaluar el bienestar de su fuerza laboral y los principales factores de riesgo asociados, y tratar de comprender las principales preocupaciones y desafíos de sus empleados.