

GUÍA DE ADAPTACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

# Salud Mental y bienestar en el trabajo





## Prólogos

*El artículo 35 de nuestra Constitución determina que “todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.”*

*Un marco legislativo que nos ampara como ciudadanos y ciudadanas de pleno derecho... si es que realmente gozamos de ese pleno derecho. Tener reconocida una discapacidad aún supone, hoy en día, una barrera compleja y difícil de superar en cuanto al acceso a un puesto de trabajo se refiere.*

*Las sociedades competitivas, centradas en la alta productividad y la ahora famosa ‘excelencia’, en su definición más absoluta, son sociedades que dejan ‘al margen’ a todos aquellos elementos que no se adapten a estas premisas.*

*Concretamente, en el caso de las personas con problemas de salud mental alcanzar ese pleno derecho se transforma casi en un privilegio. Los datos del último informe del INE sitúan la tasa de empleo de estas personas en un 17’1%. Por desgracia, las personas con problemas de salud mental son las que más afectadas se ven por el desempleo dentro del ámbito de la discapacidad..*

*La inclusión laboral es una de las principales líneas de trabajo de nuestro movimiento asociativo Salud Mental en Castilla y León, que venimos desarrollando desde hace años a través de diferentes proyectos y que nos lleva a recoger datos interesantes y esperanzadores.*

*Durante el pasado año 2021, se ha conseguido una tasa de contratación del 37% de las personas que han participado en alguna de las líneas de mejora de la emplea-*

*bilidad. Otro dato importante es que de esas contrataciones el 40% ha sido a cargo de la empresa ordinaria.*

*Estos puntos de referencia son los que han impulsado, en parte, el desarrollo de la Guía de Adaptaciones y Buenas Prácticas “Salud Mental y Bienestar en el Trabajo”. La evidencia de que la empresa puede apostar por la inclusión y por la diversidad en sus plantillas y que el apoyo para su adaptación es necesario, se ha reflejado en este compendio de análisis, propuestas y buenas prácticas.*

*A partir de la voz de nuestros profesionales del tercer sector, del tejido empresarial y de las personas que han accedido a un puesto de trabajo se ha trazado una serie de propuestas prácticas que permiten garantizar ese pleno derecho de acceso al trabajo y mantener el nivel productivo de las empresas.*

*Los nuevos acontecimientos sociales han desenmascarado una realidad que pone el foco directo en la fragilidad de la salud mental de esta sociedad. Todas las personas, trabajadoras o no, somos susceptibles de tener un problema en nuestra salud mental, y que de forma directa e indirecta afecta a las economías globales.*

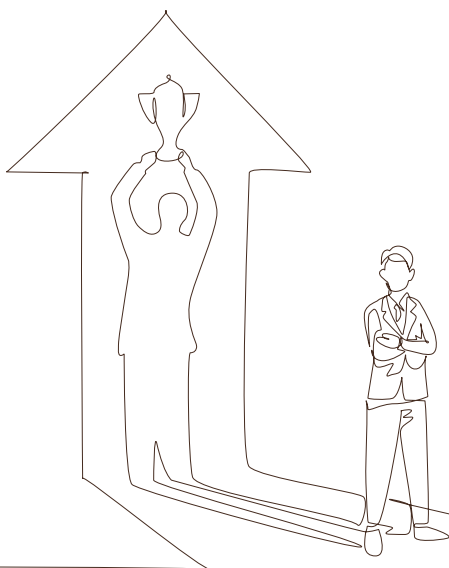
*Con esta Guía queremos poner nuestra experiencia y aval al servicio de la sociedad y sus agentes tratando de consolidar un mundo plural, diverso, inclusivo y sobre todo humano, donde las capacidades y la valía individual de cada persona sea tenida en cuenta y puesta en valor.*

*Nuestro agradecimiento a Fundación ONCE, entidad referente del tercer sector, y financiadora de este proyecto.*

**Elena Briongos Rica**

Presidenta de la Federación Salud Mental Castilla y León





*Cuando analizamos los datos de empleo de la sociedad española observamos una grave brecha entre las personas con y sin discapacidad. Una brecha que se profundiza si ponemos la lupa en la situación de las personas con discapacidad psicosocial, por lo que son necesarias iniciativas y herramientas que estén enfocadas en la corrección y eliminación de esta situación.*

*De acuerdo con la información ofrecida por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en la última Encuesta de Empleo de las Personas con Discapacidad la tasa de actividad de las personas sin discapacidad era de 76,1 por ciento, esta cifra descendía hasta el 34,3 por ciento cuando nos centramos en las personas con discapacidad, y se sitúa en el 26,6 por ciento cuando hablamos de las personas con discapacidad psicosocial. Esta fotografía se completa al ver que las personas con discapacidad psicosocial tienen una tasa de empleo del 17,1 por ciento frente al 26,7 por ciento de las personas con discapacidad en general.*

*Esta situación refleja una realidad en la que las personas con discapacidad psicosocial están infrarrepresentadas en el mercado laboral, y por lo tanto sufren un alto nivel de exclusión social. Sobre todo, se evidencia una*

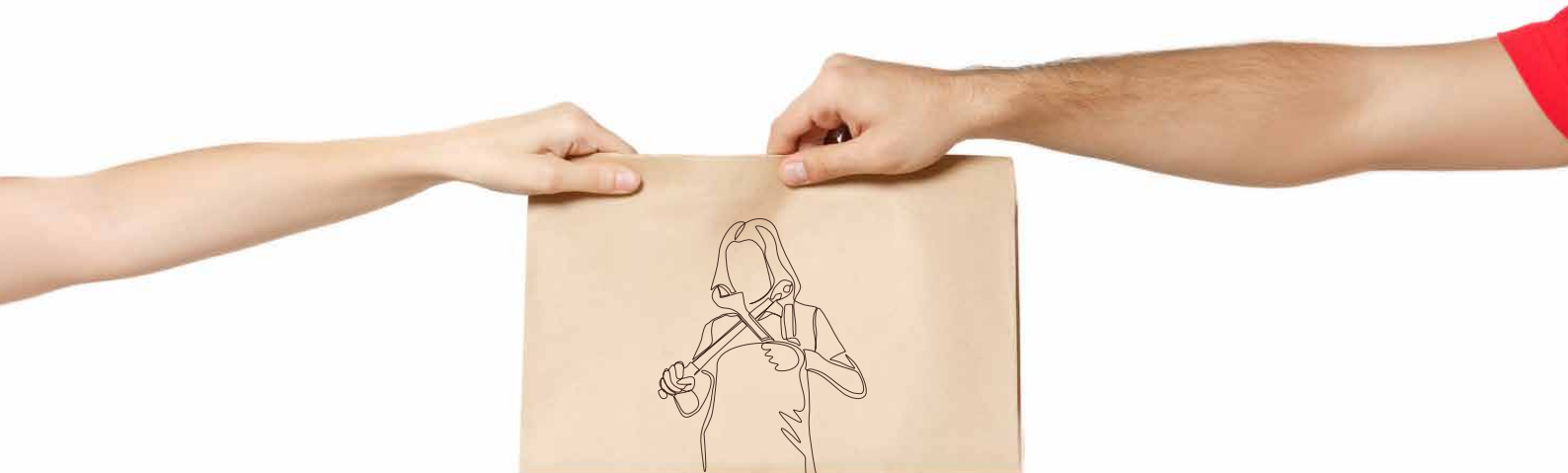
*escasa participación de las personas con discapacidad psicosocial en las empresas ordinarias.*

*Para acabar con esta discriminación es importante tener presente que, en algunas ocasiones, una persona con discapacidad puede requerir de una adaptación para poder desempeñar correctamente sus funciones. Además, las empresas tienen la obligación de adaptar el puesto de trabajo o introducir modificaciones en las tareas de los profesionales que tienen discapacidad, adecuando el entorno laboral a las características de las personas.*

*En este sentido, esta 'Guía de adaptaciones necesarias para puestos de trabajo de personas con problemas de salud mental' aporta herramientas que permiten romper barreras, y nos muestra con casos prácticos cómo la empresa privada puede incorporarse a la transformación social con la incorporación de las personas con discapacidad psicosocial a sus plantillas.*

**Jose Luis Martínez Donoso**

Director general de Fundación ONCE



## Índice de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. PRIMERA PARTE</b> .....	<b>7</b>
2.1. Alcance y objetivos.....	8
2.2. Metodología .....	8
2.2.1.   Análisis de fuentes secundarias.....	8
2.2.2.   Entrevistas en profundidad con informantes clave.....	9
2.2.3.   Grupos de discusión.....	9
2.3. Resultados y análisis .....	10
2.3.1.   Fichas: Revisión documental.....	10
2.3.1.1.   América.....	11
2.3.1.2.   Europa.....	15
2.3.1.3.   España .....	21
2.3.2.   Entrevistas .....	25
2.3.2.1.   Entrevistas con personal técnico.....	26
2.3.2.2.   Entrevistas con personal de Recursos Humanos (RR.HH.) .....	32
2.3.3.   Grupos de discusión.....	36
2.3.3.1.   Grupo de discusión de profesionales técnicos/as de empleo .....	36
2.3.3.2.   Grupos de discusión de personas con problemas de salud mental.....	41
2.4. Conclusiones.....	44
<b>3. SEGUNDA PARTE</b> .....	<b>49</b>
3.1. Consideraciones a la guía .....	50
3.2. Estructura y contenidos de la guía .....	50
3.2.1.   CAPÍTULO 1: ¿Por qué esta guía?.....	51



- 3.2.1.1. | La salud mental y el empleo en España.....52
- 3.2.1.2. | Efectos positivos del empleo en la salud mental.....53
- 3.2.1.3. | Bienestar psicosocial en la empresa.....55
- 3.2.2. | CAPÍTULO 2: Itinerarios de inclusión laboral ..... 56**
  - 3.2.2.1. | Programas de entidades sociales.....57
  - 3.2.2.2. | Acciones en las empresas.....68
- 3.2.3. | CAPÍTULO 3: Adaptaciones..... 61**
  - 3.2.3.1. | Beneficios y personalización de las adaptaciones.....64
  - 3.2.3.2. | Necesidades del trabajador/a.....66
  - 3.2.3.3. | Recomendaciones para una buena adaptación .....71
- 3.2.4. | CAPÍTULO 4: Buenas prácticas..... 79**
  - 3.2.4.1. | Empresa: Calidad Pascual S.A.U. ....79
  - 3.2.4.2. | Empresa: CEE PROSAME La Brújula S.L.U.....82
  - 3.2.4.3. | Empresa: Grupo Osga.....84
  - 3.2.4.4. | Empresa: Brico Depôt Iberia.....88
  - 3.2.4.5. | Corporación de empresas dentro la marca Save for you.....92
- 3.2.5. CAPÍTULO 5: Evaluación para una empresa comprometida con el bienestar psicosocial ..... 94**
  - 3.2.5.1. | Cuestionario para trabajadores/as .....94
  - 3.2.5.2. | Cuestionario autoevaluación para la empresa .....95
- 3.2.6. BIBLIOGRAFÍA..... 97**



**GUÍA DE ADAPTACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS SALUD MENTAL Y BIENESTAR EN EL TRABAJO**

**Elabora:**  
 Federación Salud Mental Castilla y León  
 Pza. Marcos Fernández nº2 Oficina F-Valladolid  
 983 301 509 / info@saludmentalcyll.org  
 www.saludmentalcyll.org

**Asistencia Técnica:**  
 ILUNION

**Diseño y maquetación:**  
 Global y Punto

"La presente Guía se ha realizado con el apoyo y financiación a través de la convocatoria general de Fundación ONCE".

**Licencia de uso:**  
 Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual





# Introducción

La desigualdad en el ámbito laboral de las personas con discapacidad en general, y de las personas con problemas de salud mental en particular, sigue siendo una realidad, evidenciándose sobre todo por su escasa participación en las empresas ordinarias. Estas desigualdades también se hacen notorias dentro del propio entorno laboral. Para acabar con ellas es importante tener presente que una persona con discapacidad puede requerir de una adaptación que posibilite desempeñar correctamente sus funciones. Por ello, las empresas tienen la obligación de adaptar el puesto de trabajo o introducir modificaciones en las tareas de los/las profesionales que tienen discapacidad, adecuando tanto el entorno laboral como el puesto de trabajo a las características de las personas, a partir de sus habilidades y limitaciones.

Desde la Federación Salud Mental Castilla y León se puso en marcha un estudio junto con ILUNION Accesibilidad, con el objetivo de realizar un análisis de las principales líneas de prevención que determinasen qué adaptaciones son necesarias para garantizar la autonomía y los derechos de las personas trabajadoras con discapacidad, y en su caso, de personas con problemas de salud mental en particular.

El presente informe recoge la descripción y resultados del trabajo realizado, dividido en dos partes:

1. Alcance, metodología, resultados y conclusiones del estudio.
2. Contenidos específicos para la publicación de una guía orientada a ofrecer las recomendaciones y nociones necesarias para conseguir el bienestar psicosocial en las empresas.

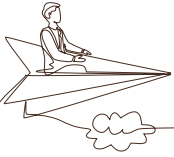




PRIMERA PARTE

*“Las personas con  
problemas de salud  
mental pueden  
trabajar”*

People with mental illness can work.



## 2.1

# Alcance y objetivos

El objetivo principal del estudio consiste en realizar un análisis de las principales líneas de prevención que determinan qué adaptaciones son necesarias para garantizar la autonomía y los derechos del trabajador/a con problemas de salud mental.

Como objetivos específicos se contemplan los siguientes:

- **Conocer cuál es la situación actual de las personas trabajadoras con problemas de salud mental y su inclusión laboral en España.**
- **Recabar las necesidades, barreras y elementos facilitadores en la búsqueda y mantenimiento del empleo para las personas con algún problema de salud mental.**
- **Identificar las adaptaciones necesarias para garantizar la autonomía y los derechos de las personas con problemas de salud mental que desempeñan un trabajo.**

## 2.2

# Metodología



El presente estudio combina una aproximación basada principalmente en el análisis de fuentes secundarias para establecer el estado de la cuestión, así como en la realización tanto de entrevistas en profundidad a informantes clave, como grupos de discusión.

### 2.2.1 | Análisis de fuentes secundarias

Como primera aproximación al objeto de estudio se ha realizado una revisión documental basada en el recopilación y análisis de fuentes secundarias, tanto de aquellos estudios o publicaciones previas sobre la temática dentro y fuera de España, como de guías y documentación interna de la Federación Salud Mental de Castilla y León, informes, artículos, etc., que han ayudado a establecer el estado de la cuestión.





## 2.2.2 | Entrevistas en profundidad con informantes clave

De manera complementaria a la exploración y análisis de fuentes secundarias, se han realizado una serie de entrevistas semiestructuradas a un conjunto de interlocutores clave, con el fin de recabar un conocimiento aproximativo al objeto del estudio. La entrevista abierta de investigación social es un proceso comunicativo por el cual el investigador/a extrae información de una persona ("informante"), una información habitualmente relacionada con aspectos experienciales (Alonso, L. E., 1998: 67-68).

- **Responsables y técnicos de Recursos Humanos (de ahora en adelante, RR.HH.) de empresas colaboradoras con la Federación Salud Mental Castilla y León y sus entidades:**

- Beatriz de la Iglesia, profesional de selección y unidad de apoyo de la Zona Norte en Grupo Osga.
- Begoña Muñoz Pedrosillo, RR.HH. - CEE PROSAME LA BRÚJULA S.L.U. (Burgos).
- Cristina García, RR.HH. de la fábrica Calidad Pascual S.A.U. de Aranda de Duero (Burgos).
- Raquel Santamaría, jefa de sector de servicios de la tienda de Brico Dépôt Iberia en León, y Daniel Bernal, Oscar Cabo y David Villafruela, RR.HH. y Prevención de Brico Dépôt Iberia.
- Ana Rosa Macías, RR.HH. de la corporación de empresas dentro de la marca Save for you, gestionando servicios y ofertas para Equally en Castilla León, en concreto en Salamanca.

- **Responsables y técnicos/as de empleo de entidades pertenecientes a la Federación Salud Mental Castilla y León:**

- David Gómez Ruiz, PROSAME Salud Mental Burgos.
- Daniel Cembrero Masa, El Puente Salud Mental Valladolid.
- Marta Pérez Plaza, Salud Mental Salamanca AFEMC.
- Patricia Muñoz Ribate, Natividad Poveda Vidal y Celia Mínguez Sebastián, Salud Mental Aranda.

El propósito de estas entrevistas ha sido contribuir desde la perspectiva cualificada y experiencia de estos informantes clave al diagnóstico, a la recopilación de información documental relevante y a la elaboración de la guía.

## 2.2.3 | Grupos de discusión

Por último, la técnica de investigación aplicada ha sido el grupo de discusión. Esta técnica consiste en reunir a varias personas participantes (preferentemente de 6 a 10), elegidas bajo criterios de homogeneidad / heterogeneidad, para discutir sobre una o varias cuestiones. La discusión es supervisada, orientada o conducida, y grabada, por un investigador/a. La situación de conversación pretende animar la puesta en común de necesidades, representaciones sociales y expectativas, reproduciendo como "en laboratorio" lo que pudiera ser una conversación espontánea (Ibáñez, J., 2003; Ortí, A., Callejo, J., 2001).

Se han realizado un conjunto de 3 grupos de discusión. Dos de ellos compuestos por personas con problemas de salud mental para recabar de primera mano sus necesidades, barreras y facilitadores en la in-

clusión del empleo y un tercer grupo con profesionales de atención directa en la intermediación laboral de entidades de la Federación Salud Mental de Castilla y León.

La moderación de los grupos ha sido semidirectiva, conforme a un guión temático previo, adaptado a la circunstancia de cada grupo. Las sesiones se realizaron y grabaron a través de la plataforma Microsoft TEAMS.

## 2.3



### Resultados y análisis

En este apartado se detallan en profundidad los hallazgos sobre cuál es la situación actual de las personas trabajadoras con problemas de salud mental y su inclusión laboral, así como sus necesidades, barreras y facilitadores en la búsqueda y mantenimiento del empleo.

Además, como punto clave del estudio, se identifican adaptaciones necesarias para garantizar la autonomía y los derechos de las personas con problemas de salud mental que desempeñan una tarea laboral.

Los resultados se exponen de acuerdo con las tres técnicas de investigación utilizadas:

1. **Revisión documental.**
2. **Entrevistas.**
3. **Grupos de discusión.**

#### 2.3.1 | **Fichas: Revisión documental**

La salud mental y el trabajo son temas que han despertado la curiosidad y atención de personas investigadoras y expertas en todo el mundo.

En la revisión realizada se han encontrado documentos, guías y publicaciones que tratan el tema. Incluso había sido objeto de estudios pioneros hace algunas décadas. Eso sí, esas publicaciones son las menos, ya que realmente la relación entre la triple vertiente que engloba salud mental, inclusión laboral y la posibilidad de realizar adaptaciones o “ajustes razonables” en las empresas, es un asunto relativamente nuevo para la mayoría.

En este apartado se muestran una selección de las fichas documentales que destacan por el contenido que aportan y por el tema central que tratan: personas con salud mental y su acceso al trabajo. ¿Cómo realizar esta inclusión? ¿Qué necesidades se pueden encontrar empresas y trabajadores/as?





Las fichas se dividen por ámbitos geográficos. En su mayoría son documentos realizados por autores de origen americano y europeo. No obstante, se ha prestado especial atención a los trabajos que se han desarrollado en España.

### 2.3.1.1 | América

Del continente americano proceden algunos de los estudios más antiguos sobre salud mental y empleo. Gracias a ellos podemos observar que, ya en 1994, autores procedentes de estas regiones consideraban necesario facilitar la inclusión laboral a los trabajadores/as con problemas de salud mental, ya que lo consideraban muy beneficioso para su mejoría.

A continuación, se presentan diversos documentos de interés publicados en América.

## “Discapacidades psiquiátricas, empleo y la Ley de Estadounidenses con Discapacidades”

**Psychiatric Disabilities, Employment, and the Americans With Disabilities Act.**

#### FUENTE

OTA-BP-BBS-124 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, Office of Technology Assessment. March 1994).

#### RESUMEN

Este documento tiene su origen en la conocida ley “The Americans With Disabilities Act” (ADA), que data de 1990. Se trata de una norma que possibilitó la participación de las personas con discapacidad de forma más plena en la sociedad

desde aquel momento. La ley recoge diversos derechos de las personas con discapacidad, incluyendo contenidos sobre inclusión laboral. Es en este aspecto, en el que entran en juego los autores de esta publicación, ya que consideran que uno de los mayores desafíos se presenta en la inclusión laboral de las personas con problemas de salud mental.

Según explican, pese a ser personas con una discapacidad no evidente, están altamente estigmatizadas por la sociedad. Un estigma que desafortunadamente llega hasta la fecha actual.

Los autores del documento buscan analizar el contexto sobre los problemas de salud mental y qué requisitos pueden ser necesarios para que se cumpla la ley ADA. En el proyecto trabajaron

numerosas personas e instituciones con experiencia en este ámbito.

Uno de los puntos más destacados del mismo son sus recomendaciones para facilitar a las personas con problemas de salud mental su acceso a un puesto de trabajo. Cinco son los puntos principales a tener en cuenta para facilitar la inclusión laboral de personas con problemas de salud mental, según señala esta publicación:

1. **Flexibilidad.**
2. **Supervisión.**
3. **Adaptaciones físicas en el entorno de trabajo.**
4. **Salarios y beneficios.**
5. **Resolución de conflictos entre compañeros.**

## “ Los beneficios de contratar a personas con discapacidad por problemas de salud mental”

### The Benefits of Employing People with a Mental Health Disability.

#### FUENTE

E3TC. Proyecto E3 Educate Empower Employ. Estados Unidos

Entidad que trabaja en Estados Unidos para dar apoyo a personas con discapacidad y su acceso al empleo.

#### RESUMEN

En este apartado del proyecto se ofrece información sobre las ventajas de contratar personas con problemas de salud mental.

Apuestan por ampliar el conocimiento y la relación entre personas empleadoras y empleadas. Así será posible acabar con mitos y estigmas.

Las personas responsables del proyecto, tras 25 años de investigación, recalcan la importancia de realizar adaptaciones para personas con problemas de salud mental, ya que cuestan poco o nada.

Ofrecen la oportunidad a través del proyecto de acceder a debates y foros para promover buenas prácticas.



## Perspectivas de contratación y adaptaciones para empleados con problemas de salud mental”

### Employers' Perspectives on Hiring and Accommodating Workers With Mental Illness.

#### FUENTE

SAGE Open Access Portal. Autor Janki Shankar, Faculty of Social Work, University of Calgary, Canadá.

#### RESUMEN

Publicación de trabajo de investigación basado en entrevistas a 28 empleadores/as y personal activo en la contratación. En total, 14 gerentes, 4 personas de Recursos Humanos y 10 consultores de discapacidad.

Las conclusiones de la investigación apuntan que a las personas empleadoras acusan falta de información y les gustaría saber más sobre el proceso de recuperación de la salud mental de la persona empleada, su medicación y si tiene efectos secundarios para el trabajo o incluso cómo afrontar una crisis que pueda atravesar algún trabajador/a.

En la publicación se intentan dar respuesta a estas preguntas:

1. “¿Crees que las empresas deberían contratar y realizar adaptaciones para los/as trabajadores/as con problemas de salud mental?” La mayoría de las personas consultadas responden afirmativamente.
2. “¿Qué saben sobre problemas de salud mental y discapacidad?” La respuesta es que los/as gerentes y responsables precisan más formación al respecto.
3. Desafío al que se enfrentan: barreras para la contratación.
4. Dicen tener falta de recursos como personal capacitado para tratar con trabajadores/as con problemas de salud mental y tiempo para dedicarles apoyo. Muchas veces anteponen la productividad a la inclusión. Dudan sobre cómo poner en común el equilibrio de apoyos y tener un negocio rentable. No creen estar formados para reconocer señales de alerta ante una recaída y alegan que ni los expertos a veces lo saben. Como conclusión, la investigación observa que las grandes empresas sí cuentan con más apoyos para afrontar este desafío.





## “Adaptaciones para empleados con discapacidades psiquiátricas”

### Accommodations for Employees with Psychiatric Disabilities.

#### FUENTE

Departamento de Trabajo. Oficina de Política de Empleo y Discapacidad. Estados Unidos

#### RESUMEN

Se trata de una página web del Departamento de Trabajo de Estados Unidos para orientar a las personas empleadoras en la inclusión laboral de personas con problemas de salud mental.

En los últimos años un número cada vez mayor de empleadores/as han expresado el deseo y la necesidad de información y de ideas sobre adaptaciones necesarias para sus empleados/as con discapacidad debida a problemas de salud mental.

En la web se destaca la importancia de realizar adaptaciones personalizadas, en función de las

necesidades de cada trabajador/a.

Entre las recomendaciones que se incluyen destacan tanto la importancia de ofrecer un trabajo flexible, como dotar de descanso o licencias autorizadas al trabajador/a en función de su estado anímico. También son de interés algunas indicaciones para adaptar el lugar de trabajo: reducir ruido, distracciones y aumentar la luz natural.

Asimismo, para las empresas interesadas existe The Job Accommodation Network (JAN), que es un servicio de consultoría gratuita que ofrece la Oficina de Políticas de Empleo para personas con discapacidad del Departamento de Trabajo de Estados Unidos.

Gracias a esta entidad se pueden realizar adaptaciones individuales y tener más información sobre la Ley ADA.





## Las personas con problemas de salud mental pueden trabajar”

### People with Mental Illness Can Work.

#### FUENTE

NAMI. National Alliance on Mental Illness. (Alianza Nacional sobre Salud) Mental. (Virginia. Estados Unidos.

#### RESUMEN

En el blog de esta alianza se hace una reflexión sobre el estigma que recae sobre las personas con problemas de salud mental y que provoca que tengan más difícil el acceso al empleo.

NAMI realiza un informe titulado “Camino a la recuperación” donde detallan los programas de apoyo existentes para personas con problemas de salud mental a la hora de encontrar empleo.

Estos programas se basan en:

- **La Ley Estadounidense sobre Discapacidad (ADA).**
- **Apoyo individual para la colocación e inserción laboral a largo plazo.**

- **Tratamiento comunitario asertivo. El acceso al empleo es parte del tratamiento.**
- **Centros comunitarios y viviendas tuteladas con programas de empleo con apoyo.**

Destacamos a continuación las ideas más relevantes extraídas de la documentación analizada en América:

- **Fomentar la inclusión laboral como derecho de las personas con discapacidad.**
- **Promover más información para acabar con estigmas y tópicos sobre los problemas de salud mental.**
- **Explicar a las empresas la posibilidad de contratar a personas con problemas de salud mental y sus beneficios.**
- **Dar apoyo para realizar las adaptaciones o ajustes necesarios para la contratación.**
- **Realizar un seguimiento y apoyo personalizado del trabajador/a.**
- **Flexibilidad, supervisión, adaptaciones, beneficios y resolución de conflictos en el trabajo.**

### 2.3.1.2 | Europa

Europa no se queda relegada en cuanto a investigación, estudio y análisis sobre la inclusión laboral para las personas con problemas de salud mental se refiere.

La mayoría de las publicaciones y programas de apoyo al empleo surgen en Reino Unido, factor que nos lleva a pensar que este país tiene un papel pionero en materia de inclusión y ofrecen incluso, de forma gubernamental, servicios de apoyo para facilitar el acceso al empleo de personas con problemas de salud mental, así como financiación. Por este motivo, identificar sus proyectos, estudios o estrategias es de interés para indagar sobre la inclusión y las posibles adaptaciones existentes para facilitar el acceso de las personas con problemas de salud mental al trabajo.



A continuación, se recogen diversas publicaciones y propuestas europeas, que logran avanzar e impulsar la inclusión y atienden a las necesidades de las personas con problemas de salud mental.

## “Enfoques estratégicos para emplear a personas con problemas de salud mental”

**Strategic approaches to employing people with mental health issues.**

### FUENTE

National Disability Authority. Irlanda

### RESUMEN

Esta publicación presenta recomendaciones de buenas prácticas que apoyan a las personas con problemas de salud mental a la hora de conseguir y conservar un empleo.

El documento se basa en información obtenida a través de un seminario realizado por la Autoridad Nacional de Discapacidad.

El texto refleja aspectos importantes para conseguir y mantener un empleo y destacan la importancia de la acción del Gobierno, que a través de programas y servicios atienden y apoyan las necesidades de las personas con problemas de salud mental. Conseguir y mantener un empleo

es posible gracias a:

- **El programa de empleo que da apoyo individual a las personas con problemas de salud mental en su búsqueda de trabajo en este país.**
- **Diversos modelos de empleo usados en los servicios de orientación laboral.**
- **Presentación de las perspectivas de tipo económico y social sobre salud mental e inclusión.**

La publicación pone de relieve tanto la ayuda que aporta el Gobierno y sus políticas de empleo para apoyar a las personas con problemas de salud mental a encontrar un trabajo, como la coordinación y la colaboración con las asociaciones.

¿La meta de la publicación? Mejorar el ambiente laboral en las empresas y proteger la salud mental de sus trabajadores/as.





## Cómo apoyar la salud mental en el trabajo”

### How to support mental health at work.

#### FUENTE

Mental Health Foundation. Reino Unido

#### RESUMEN

Se trata de una guía que se puede consultar vía web y/o descargarla en formato pdf.

Esta guía busca fomentar una buena gestión de salud mental en el trabajo para lograr mayor productividad y donde todos puedan prosperar o promocionar. Afirman que los lugares de trabajo con alto grado de bienestar mental de sus empleados/as son más productivos. Incluso un 12% más que el resto.

Se ofrecen consejos, dirigidos al trabajador/a, para cuidar la salud mental en el ámbito personal y laboral, mejorar la comunicación entre compañeros/as o con recomendaciones, abiertas a todos, para optimizar el clima laboral que pasan por realizar una serie de ajustes en la empresa.

Gracias a esta guía, cada persona trabajadora podrá saber más sobre cómo cuidar su propia salud mental y también cómo ayudar a otros/as compañeros/as que puedan tener algún problema de salud mental o recaída en ese momento.

El Programa “Access To Work” ayuda a hacer las adaptaciones necesarias en la empresa y cuenta con la financiación del gobierno inglés.

Al final del documento se puede encontrar la “Lista de verificación del empleador para crear lugares de trabajo mentalmente saludables” (Employer checklist for creating mentally healthy workplaces) que puede ayudar a los/as empleadores/as a conseguir este reto. ¿Cómo? Con compromiso, encuestas para conocer el sentir de sus empleados/as y proporcionando apoyo proactivo, además de luchar contra la discriminación.





## Guía para empleadores. Promover la salud mental en el lugar de trabajo”

**A guide for employers. To promote mental health in the workplace.**

### FUENTE

European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP). Se trata de una red de organizaciones y personas comprometidas con la promoción de buenas prácticas para crear un entorno de trabajo saludable que contribuya al desarrollo en Europa.

### RESUMEN

Esta red europea ofrece esta guía donde explica cómo crear un lugar de trabajo saludable.

Para conseguir esa meta se interrelacionan muchos factores y comparten protagonismo tanto el individuo, el propio lugar de trabajo como diferentes actores a nivel regional, nacional e incluso a través de las políticas europeas que apoyan este objetivo.

ENWHP propone a las empresas crear un plan de acción basado en 7 pasos:

1. **Comunicación y atención a las personas empleadas.**
2. **Evaluación de riesgos y consulta a trabajadores/as y responsables para conocer la situación de la empresa y su contexto.**
3. **Marcar objetivos.**
4. **Desarrollar planes y acciones a llevar a cabo para conseguir las metas.**
5. **Aplicar las medidas planteadas.**
6. **Evaluar si han funcionado las medidas planteadas.**
7. **Si el resultado es positivo, consolidar esas acciones dentro de la política empresarial.**



## “Cómo implementar estándares de salud mental para prosperar en el trabajo”

How to implement the Thriving at Work mental health standards in your workplace.

### FUENTE

Mind es una entidad para apoyar a las personas con problemas de salud mental de Reino Unido.

### RESUMEN

Esta organización brinda asesoramiento y apoyo y realizan difusión de varias guías sobre empleo y salud mental.

En la guía se explica por qué es bueno tener un plan de salud mental en el trabajo y qué debe incluir este plan.

En concreto, la publicación hace un análisis desde el momento de la contratación hasta la inclusión en la empresa del trabajador/a con posibles problemas mentales.

A través de seis etapas se acompaña y orienta a las personas empleadoras para implementar con éxito estándares que cuiden la salud mental en su empresa:

1. **Etapas para crear, implementar e informar sobre el plan de salud mental en el trabajo.**
2. **Acciones para crear conciencia sobre la salud mental entre los/as miembros de la plantilla, ofreciendo información, herramientas y soporte accesible.**
3. **Promover un diálogo abierto sobre la salud mental y ofrecer apoyo si los/las empleados/as lo necesitan en cualquier momento del proceso de contratación, adaptación al puesto y seguimiento de éste.**
4. **Facilitar buenas condiciones de trabajo, así como oportunidades para conciliar vida personal y laboral y de promoción en el trabajo.**
5. **Seleccionar a las personas adecuadas para gestionar y garantizar que empleados/as hablen en confianza sobre su salud y bienestar con sus superiores.**
6. **Supervisión y contacto con empleados/as para detectar factores de riesgo y poder atender sus necesidades.**

El cuidado de la salud mental se realiza día a día y se incide, por ejemplo, en esos momentos en los que la persona con problemas de salud mental puede precisar una baja. Se ofrecen diversos consejos para apoyar en ese momento:

- **Tratar las bajas por salud mental como cualquier otro tipo de baja: mantener la comunicación con la persona afectada y desear su mejoría.**
- **Darle confianza en que su puesto de trabajo seguirá allí a su vuelta.**
- **Preguntar cómo le gustaría recibir las comunicaciones.**
- **Estar abiertos a contestar sus dudas.**
- **No presionar para que se incorpore al trabajo antes de tiempo.**
- **Proponer verle en casa, si lo desea.**
- **Preguntar qué quiere que se informe al resto de la plantilla.**
- **Mantenerlo informado sobre noticias importantes del trabajo.**

# “Consejos para empleadores para ajustes en el trabajo sobre la condición de salud mental”

**Advice for employers on workplace adjustments for mental health condition.**

## FUENTE

Departamento de Salud de Reino Unido. Difundido por NHS Health at Work Network. NHS o National Health Service, Servicio Nacional de Salud en Inglaterra posee una red de equipos de salud ocupacional para garantizar la protección de la salud en este servicio.

## RESUMEN

La finalidad de esta guía es ofrecer ayuda a empleadores/as para saber cómo adaptar sus empresas y puestos de trabajo para personas con problemas de salud mental.

Además de ejemplos prácticos, se incluyen consejos y enlaces a recursos para que trabajadores/as puedan mantener sus trabajos y reincorporarse a los mismos si han tenido que dejarlos por motivos de salud mental.

Incluso se muestra una experiencia de una trabajadora con discapacidad que comienza a tener síntomas de depresión y ansiedad y trata la solución y ajustes precisos con su responsable.

Entre las recomendaciones que se ofrecen para el cuidado de la salud mental en el trabajo, figura el diálogo, la opinión en primera persona del trabajador/a para que indique sus necesidades y conocer qué tareas puede realizar esa persona.

La flexibilidad, la revisión regular y seguimiento de adaptaciones o ajustes y consultar con otras

entidades si hay dudas, son otras de las opciones recomendadas para un correcto manejo de la salud mental de empleados/as.

Las ideas más destacadas recogidas de la documentación analizada en textos y publicaciones europeas son:

- **Políticas de empleo que apoyan la inclusión laboral de personas con problemas de salud mental.**
- **Coordinación, asesoría y orientación gracias a las asociaciones del sector sobre salud mental y empleo.**
- **Lograr buen clima laboral con buena comunicación entre compañeros/as y los ajustes necesarios.**
- **Crear planes de acción en las empresas para evaluar riesgos para la salud mental en el trabajo, promover la transparencia de información y comunicación, marcar objetivos y acciones para lograr esas metas.**
- **Seleccionar a personas adecuadas para gestionar los equipos de trabajo y en los que el trabajador/a confíe para transmitirle sus inquietudes y necesidades.**
- **Flexibilidad, diálogo y seguimiento de cada empleado/a.**



### 2.3.1.3 | España

En este apartado se muestran algunos de los trabajos y publicaciones que se han hecho en España sobre salud mental y empleo.

Existen diversas asociaciones y fundaciones muy implicadas en la atención, orientación e inclusión de las personas con problemas de salud mental, a todos los niveles, personal, social y laboral.

Su trabajo principal combina la concienciación social con la atención directa a personas con problemas de salud mental y sus familias, y la inclusión laboral, es uno de los ámbitos en los que trabajan.

Existen programas, servicios y campañas para fomentar la contratación de personas con problemas de salud mental en las empresas, pero aún queda camino por recorrer, hasta lograr una mayor sensibilización y concienciación por parte de las personas empleadoras e incluso de otros/as trabajadores/as.

Se muestran a continuación algunos de los trabajos más destacados sobre el tema que tratamos.



## Guías de la Colección Empleo y Salud Mental”

### FUENTE

Fundación Empleo y Salud Mental.

### RESUMEN

Dentro de esta colección destaca la guía sobre depresión en el trabajo. Forma parte de la Colección de Cuadernos de empleo responsable en Salud Mental (2020). En ella se ofrece información al empleador/a sobre la depresión y cómo facilitar las herramientas adecuadas para apoyar a estas personas y trabajar en prevención.

La finalidad es fomentar la inclusión laboral y el mantenimiento de los puestos de trabajo por parte de personas que puedan tener depresión.

Uno de los apartados más interesantes de la guía es aquel en el que las propias personas con depresión dan consejo a los/as empleadores/as para que conozcan su punto de vista y sepan que los problemas de salud mental no son un capricho del trabajador/a, sino una patología que necesita tratamiento y atención, y quizá cambios en su puesto de trabajo que puedan facilitarle su tarea diaria.





## Buenas prácticas de la promoción de la salud mental en entornos laborales. Guía dirigida a los mandos intermedios de empresas para derribar los tabúes sobre salud mental en los puestos de trabajo”

### FUENTE

Daniel Cembrero Masa; M. A. Díez Loisele. El Puente Salud Mental Valladolid y Fundación Grupo Norte por las personas.

### RESUMEN

La importancia de esta guía radica en su finalidad primordial: acercar a los mandos intermedios de empresas de distintos sectores de actividad la información necesaria para que desarrollen políticas preventivas que promuevan tanto la salud física como psíquica en sus entidades.

El primer paso para conseguirlo es que conozcan mejor qué es la salud mental y se eliminen estigmas y tópicos al respecto.

La publicación destaca que la promoción de la salud mental ofrece beneficios para la empresa como es un aumento de la productividad o la mejora del clima laboral.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) afirma que es necesario atender a tres puntos clave para crear un entorno laboral saludable: salud física, salud mental y el bienestar social. Son tres elementos vitales para que una persona pueda gozar de mejor calidad de vida.

Los responsables de la guía tratan sobre prevención e identificación de riesgos psicosociales, sobre los factores que motivan un bienestar psíquico en el trabajo y destacan que con la inclusión y las políticas que fomentan la salud y el bienestar laboral, al final, ganamos todos: empresas, personas trabajadoras y sociedad







## Programa “PasaXT Hacia el Empleo”

### FUENTE

Iniciativa coordinada desde la Federación Salud Mental Castilla y León y desarrollada por sus asociaciones, con la cofinanciación de Fundación ONCE y el Programa Operativo de Empleo Juvenil (POEJ) 2014-2020. Cofinanciado por el Fondo Social Europeo (FSE).

### RESUMEN

Merece la pena añadir en esta selección de material documental una mención a este proyecto cuyo objetivo ha sido fomentar la inclusión laboral de jóvenes con problemas de salud mental.

El proyecto ha recogido acciones de capacita-

ción de asistentes personales para que puedan acompañar a los y las jóvenes ofreciéndoles apoyos individuales para mejorar sus habilidades personales y profesionales.

De forma complementaria se han realizado actividades orientadas a descubrir el potencial de estos/as jóvenes con problemas de salud mental tanto en lo que respecta a su formación como en su búsqueda de empleo.

Ayudarles a definir sus objetivos para encontrar un puesto de trabajo y dotarlos de conocimientos y mayores habilidades son factores claves para que puedan optar a un puesto de trabajo a su medida.



## Los programas de empleo para personas con trastornos mentales graves. Una revisión actualizada de los modelos de intervención”

### FUENTE

Fundación Andaluza para la Integración Social del Enfermo Mental (FAISEM). Departamento de programas, evaluación e investigación.

### RESUMEN

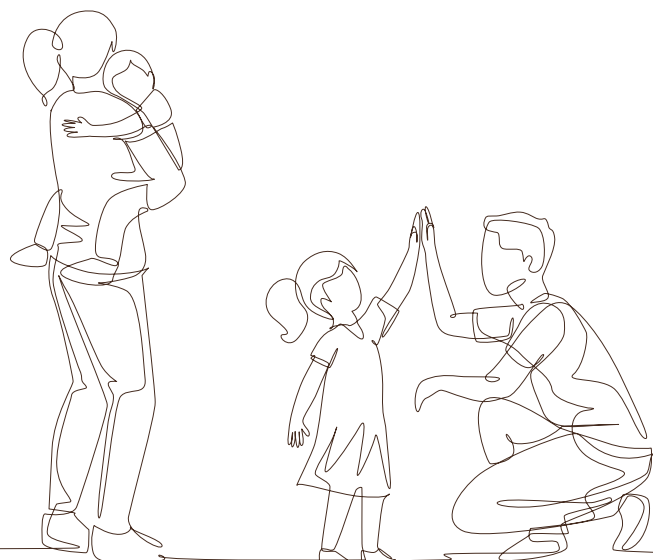
A través de esta publicación se definen las formas en las que los programas de empleo ayudan a personas con problemas de salud mental grave a encontrar un empleo.

¿Qué características tienen los modelos de empleo con apoyo?:

- **Facilitan una búsqueda rápida de empleo con formación posterior en el lugar de trabajo.**
- **Que los empleos tengan una retribución normal o de mercado.**
- **Se atiende a las preferencias de la persona con necesidad de apoyo en cuanto a la búsqueda de un puesto de empleo.**
- **Su sistema de apoyo es flexible y de larga duración.**

- **Colaboración coordinada entre el equipo de apoyo y el equipo sanitario.**

Ayudarles a definir sus objetivos para encontrar un puesto de trabajo y dotarlos de conocimientos y mayores habilidades son factores claves para que puedan optar a un puesto de trabajo a su medida.



## El apoyo familiar para la integración laboral de personas con problemas de salud mental. Una nueva forma de prevención en salud mental”

### FUENTE

Federación Salud Mental Región de Murcia (antes Federación Murciana de Asociaciones de Familiares y Personas con Problemas de Salud Mental). Pertenece a la Confederación Salud Mental España.

### RESUMEN

Es una guía para familiares donde se analizan las necesidades y problemas detectados en la inserción laboral para las personas con problemas de salud mental.

Basándose en el modelo de integración de Federación Salud Mental Región de Murcia (FEA-

FES Murcia) se proponen planes de actuación para conseguir cubrir las necesidades de las personas con problemas de salud mental en su acceso al mundo laboral.

Se detecta que uno de los problemas prioritarios para cumplir con este reto es el hecho que no existe un concepto como tal de adaptaciones en los puestos de trabajo para este colectivo. También interfieren los prejuicios y estigmas sobre las personas con problemas de salud mental, el proteccionismo familiar en algunas ocasiones o incluso la falta de experiencia y la precariedad de los empleos que les ofrecen.







## “Trabajar Sin Máscaras. Emplear Sin Barreras”

### FUENTE

Confederación Salud Mental España

### RESUMEN

Se trata de una campaña llevada a cabo por la Confederación y que ha contado con el apoyo del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social.

La campaña tiene como fin dar un empuje al acceso laboral de las personas con problemas de salud mental. Su objetivo es conseguir este propósito eliminando las barreras o limitaciones que pueden surgir en este ámbito y que comienzan por derribar los tópicos o tabúes que rodean la salud mental.

La iniciativa está compuesta por diversas acciones y actividades como charlas, talleres o teatro con el fin de concienciar e informar.

Se muestran a continuación las acciones y propuestas más destacadas basadas en la documentación y campañas publicadas en España:

- Fomentar la difusión de información sobre salud mental a los/as empleadores/as para eliminar el estigma y favorecer la contratación.
- Saber identificar riesgos psicosociales es fundamental para su prevención en la empresa.
- Las políticas de bienestar laboral hacen que la plantilla sea más productiva.
- El acompañamiento a jóvenes con problemas de salud mental puede ayudarles en su formación, y en la búsqueda y mantenimiento de un empleo.
- Los modelos de empleo con apoyo ayudan a las personas con problemas de salud mental grave a encontrar trabajo.
- Se detectan diversas barreras que frenan la inclusión de personas con problemas de salud mental en el mundo laboral: el desconocimiento sobre el concepto de adaptaciones en los puestos de trabajo para el colectivo, estigmas, excesiva protección de las familias y precariedad de los trabajos.

### 2.3.2 | Entrevistas

Para analizar la situación actual sobre las personas con problemas de salud mental, su inclusión laboral y los posibles ajustes o apoyos necesarios que han podido requerir en sus puestos de trabajo, se han realizado una serie de entrevistas.

Estas entrevistas se han realizado a diferentes perfiles técnicos del área de Empleo e Inclusión Laboral de diferentes entidades del ámbito de la salud mental en Castilla y León, y, por otra parte, para poder aportar también otra perspectiva, se ha contado a su vez con el testimonio de responsables de recursos humanos de empresas que contratan a personas con problemas de salud mental.

Desde ambos ámbitos se muestra el compromiso y el interés por lograr la inclusión laboral y facilitar el cuidado de la salud mental de las personas en plantilla.

En los siguientes apartados se exponen el análisis y las conclusiones obtenidas en ambas baterías de entrevistas: con profesionales técnicos de entidades y con personas del área de Recursos Humanos de las empresas.

### 2.3.2.1 | Entrevistas con personal técnico

A través de las entrevistas con profesionales de diferentes asociaciones de salud mental integradas en la Federación Salud Mental Castilla y León, se han podido conocer en profundidad cuáles son los servicios que ofrecen a las personas con problemas de salud mental y cuál es su papel en la intermediación con las empresas que ofertan empleo.

Todas coinciden en su **compromiso** por ayudar y dar apoyo a las personas con problemas de salud mental en su búsqueda de empleo. Un compromiso que los propios usuarios y usuarias confirman que reconocen y agradecen.

Saben que en muchos casos su inclusión laboral ha sido posible gracias a la gestión y apoyo realizado desde estas entidades.

Y ahora toca seguir avanzando y poder **ampliar el abanico de empresas** que abren su mente y están dispuestas a contratar a personas con problemas de salud mental. ¿Cómo? Desterrando principalmente el **estigma social y los tópicos** que existen en torno a este tipo de trabajadores/as.

Desde la asociación El Puente Salud Mental Valladolid afirman que intentan ofrecer un servicio centrado en la persona “cubriendo sus necesidades más importantes y según lo que demanda la persona”.

Tener en cuenta las particularidades de cada persona y ofrecer una **atención individualizada** es un factor que aparece en diversas de las entrevistas realizadas tanto a asociaciones como a empresas. Afirman que cada persona es diferente y sus circunstancias pueden requerir de unos u otros apoyos distintos.

Destacan sobre todo la **motivación y las ganas de trabajar** como un requisito indispensable para que la persona acceda a un empleo y pueda continuar en el mismo. “Para nosotros lo más importante es la motivación de la persona. Más que la adhesión a su tratamiento, que la sintomatología esté controlada...”, afirma Daniel Cembrero, técnico de El Puente Salud Mental Valladolid.

El objetivo de las entidades es que sus usuarios/as **encuentren un trabajo y que lo mantengan**.

Desde las asociaciones realizan las siguientes acciones a través de sus **servicios de empleo**:

- **Orientación para buscar empleo.**
- **Formación: cursos y talleres para formar a las personas con problemas de salud mental para desarrollar un empleo.**
- **Seguimiento y apoyo a las personas con problemas de salud mental una vez han encontrado un trabajo.**
- **Intermediación con empresas:**
  - Prospección de empresas.



- Información, formación y concienciación sobre contratación de personas con problemas de salud mental en empresas.
- Facilitación de perfiles profesionales para los procesos de selección.
- Orientación a empresas en caso de ser necesario si surge alguna complicación.

En las entrevistas se ha incidido sobre todo en su relación con las empresas y cuál es su papel para que las personas accedan a un empleo y puedan mantenerlo.

Las adaptaciones o ajustes necesarios en los puestos de trabajo hacen posible que las personas con problemas de salud mental tengan mayor probabilidad de mantener su empleo.

## Relación con las empresas

Las entidades afirman que para poder apoyar a las personas que buscan empleo, además de darles orientación y formación, también **buscan empresas** que puedan estar **interesadas en contratar**.

Ahí entra en juego la labor de prospección de empresas. Contactan con empresas y ofrecen charlas de sensibilización donde explican la oportunidad de contratar a personas con problemas de salud mental y cuáles son sus capacidades y fortalezas. Su finalidad es poder acercar las empresas a las personas que buscan empleo.

Tras ese primer contacto la puerta queda abierta facilitando el “feedback” entre asociación y empresa. Y la relación continua con la demanda de perfiles profesionales a las entidades asociativas cuando la empresa abre nuevos procesos de selección.

Una vez realizada la contratación, las asociaciones ofrecen apoyo durante la inserción y realizan un seguimiento posterior.

Desde la asociación Salud Mental Salamanca, Marta López, indica que también se ofrece apoyo de la entidad para personas que ya tienen empleo, pero han encontrado alguna dificultad.

## Adaptaciones y ajustes

Aunque no hay un listado oficial de adaptaciones o ajustes a realizar en los puestos de trabajo para personas con problemas de salud mental, las entidades indican ciertos detalles que facilitan que la inserción laboral se realice positivamente.

Al hablar de adaptaciones las entidades se refieren a que “pueda desarrollar su trabajo con total normalidad y que no tenga que hacer esfuerzo extra para adaptarse a esas condiciones”, indica Daniel Cembrero de El Puente Salud Mental Valladolid. Si esa persona no cuenta con las adaptaciones necesarias tendrá que realizar un sobreesfuerzo que irá minando su salud mental y su autoestima.

“Siempre intentamos pedir como primera adaptación, no solo de personas con problemas de salud mental, sino para cualquiera que comienza en una empresa “que todas las instrucciones y el acompañamiento sea por escrito y esté definido”, completan desde la entidad.



Desde la asociación Salud Mental Salamanca AFEMC indican que a veces las empresas les han solicitado ayuda a la hora de gestionar estados emocionales o dificultades en la relación que hayan podido surgir. Acudir dando ese apoyo y seguimiento, también forma parte de este proceso de adaptación y ajustes necesarios para los puestos de trabajo.

En la siguiente lista se enumeran las diferentes opciones de ajustes necesarios y adaptaciones que se pueden requerir en los puestos de trabajo de las personas con problemas de salud mental:

### **1. Acceso al empleo, primeros días:**

- a. Acompañamiento durante los primeros días de trabajo.
  - b. Horario que vaya aumentando paulatinamente si el trabajador/a lo necesita por sus circunstancias personales.
  - c. Persona de apoyo que detalle muy bien las tareas a realizar. Se recomiendan dar las instrucciones por escrito y si es posible secuenciadas (diciendo el orden de realización). En ocasiones puede ayudar acompañarlas de infografías.
  - d. Seguimiento por parte de la entidad asociativa “Es fundamental el seguimiento a la hora de la incorporación y en función de cómo se vaya incorporando la persona ir retirando apoyos”, afirman desde Salud Mental Aranda. Y siempre contrastar la información con la empresa, para estar al tanto de todos los puntos de vista sobre esa inclusión.
  - e. Acordar con la empresa cómo será la supervisión que reciban los trabajadores/as. Hay personas que precisan ser supervisadas y otras que se estresan si hay mucha supervisión.
- 2. A la hora de hablar con las personas con problemas de salud mental es preferible no hablar rápido. Es necesario transmitir un mensaje claro que les de seguridad y cerciorarse de que han comprendido las instrucciones recibidas.**
- 3. Indicar una persona de referencia a quién se puedan dirigir las empleadas y empleados si hay alguna complicación o duda.**
- 4. Ajustar tiempos y tareas para que cada persona pueda desarrollar su trabajo correctamente.**
- 5. Formación para las empresas: sensibilización y concienciación para entender a las personas con problemas de salud mental. Mejorar el clima laboral y el trato recibido, no solo entre compañeros/as, sino también con responsables o personal encargado. Puede ayudar a resolver conflictos que puedan surgir entre compañeros/as por la necesidad de instaurar otros turnos u horarios diferentes para las personas con problemas de salud mental, ya que, al tener toda la información, comprenderán mejor la necesidad de tomar esas medidas de adaptación.**



## 6. En cuanto a los horarios hay varios puntos a tener en cuenta:

- a. Flexibilidad horaria si el trabajador/a la necesita. Tanto en entradas y salidas como en descansos. En ocasiones la medicación crea somnolencia, por lo que será necesario adaptar los horarios para lograr estabilidad.
- b. Normalmente las personas con problemas de salud mental tienen contraindicados los turnos de noche.
- c. Es importante tener un horario definido y no realizar cambios de última hora, que creen inquietud en el individuo.
- d. En ocasiones hay personas con problemas de salud mental que no pueden afrontar una jornada de 8 horas, por lo que se recomiendan jornadas parciales.
- e. Para jornadas completas la oportunidad de hacer jornada continua y tener la posibilidad de comer en casa.
- f. Facilitar descansos al aire libre si lo necesita.

## 7. Comunicación fluida y confianza con encargado/responsable. Que la persona pueda avisar a sus responsables si no se encuentra bien y puedan redistribuir o cambiar su tarea, su horario o el centro de trabajo. Informar a los/as encargadas de las características de la persona, con más información podrá tener un trato más adecuado en el día a día (por ejemplo, si la persona no expresa emociones o actúa ralentizada debido a su medicación).

## 8. Crear espacios de desahogo para que la persona intercambie experiencias con compañeros/as y responsables.

## 9. Bajas laborales:

- a. Contacto durante las bajas laborales: estar en contacto con la persona, interesarse por su estado, pero no presionar para que vuelva a hablar de trabajo, para no aumentar su ansiedad.
- b. Realizar una vuelta al trabajo de forma progresiva.

## 10. Sugerencias para los Departamentos de Prevención de Riesgos Laborales (de ahora en adelante PRL):

- a. Realizar un Plan de Prevención de Riesgos Psicosociales. Dentro de este plan se pueden identificar posibles factores estresantes e intentar eliminarlos o minimizarlos.
- b. Incorporar en los departamentos de PRL personas que tengan conocimientos de psiquiatría y que puedan estimar si la persona está en predisposición de trabajar o no. Otras entidades también apuestan por incluir en plantilla un perfil psicosocial que pueda apoyar al trabajador/a en sus gestiones personales (declaración de la renta, etc.) y ofrecer un apoyo extra. Crear en la empresa un puesto dedicado a un "perfil de psicóloga/o de carácter psicosocial, que vaya haciendo entrevistas con todos los trabajadores y trabajadoras para saber cuáles son sus necesidades, estar en constante diálogo con las personas coordinadoras o responsables, y detectar posibles casos de vulnerabilidad" (David Gómez Ruiz, PROSAME Salud Mental Burgos). Es decir, como una sugerencia, para trabajar en prevención, apuestan por incluir una persona con un perfil de apoyo al trabajador/a, que se ocupe de confirmar si las personas están cómodos/as en su puesto de trabajo y comprobar si pueden necesitar algún tipo de apoyo o detectar incluso situaciones que pudieran derivar en una recaída o el desarrollo de un problema de salud mental en algún momento. El objetivo es poder anticiparse y dar una respuesta más rápida y adecuada si se presenta algún riesgo.

- c. Este departamento puede liderar las mejoras y adaptaciones en la empresa.
- d. Contar con el trabajador/a para realizar las adaptaciones.
- e. Usar el apoyo de las entidades asociativas para implementar las adaptaciones si es necesario. El contacto entre entidad, empresa y persona trabajadora favorece las mejoras.

Desde la asociación El Puente Salud Mental Valladolid apuntan que siempre “es interesante trabajar con la empresa antes y explicar que contratar a alguien y hacer esas adaptaciones tiene un coste, aunque luego se va a recuperar”. Como hemos visto a lo largo de este listado la mayoría son ajustes o adaptaciones que **no requieren mucha inversión** por parte de la empresa, tan **solo compromiso y actitud proactiva** para crear un ambiente de trabajo favorable y puestos de trabajo donde cada persona pueda ofrecer lo mejor de sí misma.

Asimismo, indican que el apoyo que se ofrece por parte de la asociación será diferente en cada caso. Unas personas demandan más apoyo que otras, en unos casos debe ser continuo y en otros solo puntual.

A través del listado incluido a continuación se expone la recomendación más destacada de cada entidad.

Las adaptaciones, según explican Patricia Muñoz, Natividad Poveda y Celia Mínguez desde Salud Mental Aranda, deben tener una continuidad.

## Ideas destacadas:

Aunque no hay un listado oficial de adaptaciones o ajustes a realizar en los puestos de trabajo para personas con problemas de salud mental, las entidades indican ciertos detalles que facilitan que la inserción laboral se realice positivamente.

## Retos de futuro:

Sobre los retos de futuro, las entidades coinciden en valorar la **eliminación del estigma social**.

Eso solo es posible con más información y sensibilización en las empresas.

Hay que “tener más información y conciencia sobre lo que significa tener un problema de salud mental”, indica Marta Pérez de Salud Mental Salamanca AFEMC, ya que “la mayor dificultad que vemos es el desconocimiento por parte de las empresas”.

Un segundo reto es que las personas con problemas de salud mental puedan **mantener sus puestos** de trabajo.

David Gómez, técnico de orientación e inserción sociolaboral de la asociación PROSAME Salud Mental Burgos, indica que una de las principales dificultades en el puesto de trabajo suele tener que ver con la **presión** que experimentan realizando sus tareas. La exigencia del trabajo les puede provocar **ansiedad** y eso desestabilizar su salud mental. Es algo en lo que hay que trabajar, probablemente, mediante adaptaciones y ajustes en tareas, horarios, etc., para poder eliminar ese riesgo psicosocial.



Desde PROSAME Salud Mental Burgos explican que el **absentismo o el abandono** del trabajo son otras de las dificultades que provocan que la persona trabajadora no mantenga su puesto de empleo. Ambos hechos pueden estar derivados de esa ansiedad que les provoca el nuevo trabajo y la falta de ajustes.

Y, en tercer lugar, **seguir preparando y formando** a las personas con problemas de salud mental para que puedan acceder a mejores puestos de trabajo.

Desde el área de empleo e inclusión laboral de Salud Mental Aranda, Patricia Muñoz, Natividad Poveda y Celia Mínguez, afirman que se prioriza “la formación intensiva y concreta en el tiempo. Así no se pierde el objetivo final que es la inserción laboral”.

## Mensajes finales:



***“Las adaptaciones en salud mental no están definidas como con otras discapacidades”.***

(Daniel Cembrero, El Puente Salud Mental Valladolid).

***“Si se entiende que esas adaptaciones benefician a todos/as, salimos todos/as ganando”.***

(Daniel Cembrero, El Puente Salud Mental Valladolid).

***“Al trabajar con mandos intermedios inviertes en futuro, porque a veces cambian de empresas y te abres puertas”.***

(Daniel Cembrero, El Puente Salud Mental Valladolid).

***“Intentamos normalizar lo que es la salud mental. A cualquier persona le puede suceder a lo largo de su vida y tener esa necesidad de apoyo. Se intentan crear entornos que sean saludables en cuanto a riesgos psicosociales”.***

(Marta Pérez, Salud Mental Salamanca AFEMC).

***“No somos conscientes hoy en día que hay personas con diferentes capacidades y que no tienen el mismo ritmo de trabajo que otras, aunque no son menos eficaces. Es un trabajo constante el de sensibilizar y concienciar”.***

(Marta Pérez, Salud Mental Salamanca AFEMC)

***“En el desempeño cotidiano la enfermedad mental no tiene por qué implicar necesariamente una afectación cognitiva, en el desempeño cotidiano funciona y trabaja bien. El problema está con cuestiones como la ansiedad o periodos de recaída por cuestiones depresivas”.***

(David Gómez, PROSAME Salud Mental Burgos).



***“El contacto con las empresas ha ido evolucionando. Las empresas están más concienciadas”.***

(Patricia Muñoz, Natividad Poveda y Celia Mínguez, Salud Mental Aranda).

***“Las empresas con las que trabajamos se fidelizan porque ven que estamos con ellos, les apoyamos, si hay un conflicto les ayudamos a solucionarlo”.***

(Patricia Muñoz, Natividad Poveda y Celia Mínguez, Salud Mental)

### 2.3.2.2 | **Entrevistas con personal de Recursos Humanos (RR.HH.)**

Las entidades asociativas confirman que el trato con las empresas es positivo y tienen buena respuesta a sus recomendaciones o sugerencias.

***“Tratan de hacer las adaptaciones dentro de sus límites para que la persona pueda realizar su trabajo”***,

indica David Gómez, desde PROSAME Salud Mental Burgos.

A continuación, se expone el análisis y las conclusiones obtenidas tras las entrevistas realizadas a responsables de Recursos Humanos (de ahora en adelante RR.HH.) de diferentes empresas que favorecen la inclusión de personas con problemas de salud mental en sus plantillas.

#### **Relación con las entidades asociativas:**

La mayoría acuden a las asociaciones para solicitar ciertos perfiles concretos cuando abren sus procesos de selección.

La opinión común por parte de RR.HH. es que el **primer filtrado que realizan las entidades es muy positivo**, ya que conocen en profundidad a las personas candidatas y escogen a aquellas que son más adecuadas para las ofertas disponibles, agilizando y facilitando así la contratación. En los procesos de contratación se intenta trabajar la inclusión “dando normalidad”, afirman desde RR.HH. de la fábrica Calidad Pascual (Sociedad Anónima Unipersonal, de ahora en adelante S.A.U.) de Aranda de Duero (Burgos).

Asimismo, valoran la relación que existe a la hora de acercar tanto las empresas a las personas con problemas de salud mental (a través de charlas de los responsables de RR.HH. de las empresas en las asociaciones), como el valor de las actividades conjuntas que realizan para apoyar a estas entidades y ofrecer a sus trabajadores/as momentos de ocio y entretenimiento fuera del trabajo. Varias empresas realizan de forma conjunta con las entidades asociativas jornadas lúdicas, en ocasiones solidarias, donde participaban los miembros de la plantilla junto a personas con experiencias propias que compartir.

Una de estas empresas es Calidad Pascual S.A.U. Su responsable de RR.HH., Cristina García, indica que, junto a Salud Mental Aranda, realizan el “Día de las familias”. Se realiza en diciembre y se recaudan fondos solidarios.





Por su parte, Begoña Muñoz, persona de RR.HH., del Centro Especial de Empleo (de ahora en adelante, CEE) PROSAME LA BRÚJULA S.L.U., está en contacto directo con la asociación PROSAME Salud Mental Burgos, ya que coordina el personal del Centro Especial de Empleo de la asociación. Desde allí dan servicio a diferentes empresas externas. Debido a este vínculo con la asociación siempre han tenido muy en cuenta las necesidades de sus empleados/as y han intentado ajustar el puesto de trabajo a sus necesidades, escuchar a las personas empleadas y hacer que se sientan cómodas en su puesto de trabajo.

Incluso acuden a las entidades asociativas corporaciones de empresas como es el caso de la marca Save for you. En concreto, una de las empresas de la corporación denominada Equally colabora con la organización de Salud Mental Salamanca AFEMC y acude a esta entidad por su bolsa de personas en búsqueda de empleo. Siempre que han colaborado y solicitado personal con problemas de salud mental para cubrir algunos de sus puestos “ha ido muy bien y están contentos/as”, explica Ana Rosa Macías, perteneciente a RR.HH. de la corporación, que gestiona servicios y ofertas en Castilla y León.

Y, por último, el estudio ha contado con el caso de una empresa multinacional, con gran representación en España, Brico Depôt Iberia, que ha participado también en estas entrevistas. Aportan su experiencia diversos responsables de diferentes áreas de trabajo dentro de la entidad. Indican que la relación con las asociaciones se realiza desde cada centro de trabajo. Desde esas tiendas es donde mejor les pueden explicar la forma de trabajo y qué tipo de perfiles se pueden requerir. Es un contacto directo y cercano. Raquel Santamaría, jefa del Sector de Servicios de la tienda de León, explica que desde la asociación Salud Mental León incluso realizan visitas para que las personas que buscan trabajo puedan saber cómo es el ambiente laboral en su día a día.

## Experiencia de contratación y adaptaciones:

Una parte importante de las entrevistas giraron en torno a la experiencia de contratación de personas con problemas de salud mental y las adaptaciones que han requerido.

En general, las empresas valoran positivamente las incorporaciones de personas con problemas de salud mental en sus plantillas y declaran que desarrollaron su trabajo sin complicaciones.

Desde **Calidad Pascual S.A.U.** afirman que la mayoría de las personas con problemas de salud mental contratadas **no han tenido que realizar adaptaciones**. Pero sí detallan que el primer paso al contratar pasa por el **departamento de prevención de riesgos que analiza los puestos y los perfiles** para ver qué necesidades pueden tener y así adaptar el puesto de trabajo.

La empresa además cuenta con un **Plan de Igualdad**, por lo que están comprometidos con la discapacidad, y además tienen experiencia en la atención a los riesgos psicosociales dentro de la empresa.

Para ellos la **comunicación y confianza** es primordial a la hora de que las personas con discapacidad (por problemas de salud mental o cualquier otra) estén cómodas trabajando.

Calidad Pascual S.A.U. cumple varias de las premisas para facilitar el acceso al empleo: igualdad, atención a los riesgos psicosociales, curso de bienvenida, acompañamiento a las nuevas incorporaciones, detalle claro de la información sobre la empresa y tareas a realizar, y atención a las características de cada persona para poder derivarlas al departamento y puesto de trabajo más adecuado. La conclusión que se extrae de este análisis es que, al seguir todas esas pautas, la necesidad de ajustes extras se minimiza.

Beatriz de la Iglesia, técnico de Selección y Unidad de Apoyo de la Zona Norte en **Grupo Osga**, coincide con

Calidad Pascual S.A.U. en que en su empresa no se han requerido muchas adaptaciones.

Incide en que lo que más se usa en las contrataciones con personas con problemas de salud mental es la figura del **técnico de la unidad de apoyo**. Este profesional se encarga de acompañar a la persona trabajadora para realizar determinadas gestiones administrativas y resolver conflictos que pueden surgir en el día a día en la empresa.

Una de las claves de Grupo Osga son sus **itinerarios de trabajo personalizados**, que atienden a la situación personal de cada persona y definen la línea de actuación, no solo en el trabajo, sino también con su familia, teniendo en cuenta sus terapias o proporcionando formación y cursos para fomentar el ocio y actividades en su tiempo libre.

Desde **CEE PROSAME LA BRÚJULA S.L.U.**, en Burgos, explican que los/as miembros de la plantilla con problemas de salud mental que forman parte de su centro requieren **apoyo y seguimiento individualizado** en el puesto de trabajo.

Desde el CEE intentan realizar aquellos ajustes necesarios adaptándose a las características de cada persona. Como las anteriores empresas, coinciden en la necesidad de ajustar jornadas y sobre todo la importancia de la comunicación y escucha activa. Desde esta entidad apuntan un dato de interés, que coincide con la solicitud que hacían también las asociaciones: la necesidad de incluir un perfil de psicólogo/a en la empresa para poder atender a los miembros de la plantilla si tienen una crisis o recaída.

Para **Brico Dépôt Iberia** no importan tanto las discapacidades, sino las capacidades de la persona. Valoran a la persona y si puede encajar en su empresa y trabajar en alguna de sus áreas de negocio. Para ellos no hay problema en **adaptar el puesto de trabajo** si es necesario. ¿Cómo? Cambiando tareas o cambiando incluso el puesto de trabajo. Al ser una empresa muy grande, con diversas áreas y tipologías de puestos, pueden ser flexibles al designar tareas a cada persona, de acuerdo con sus capacidades y potencial.

Además, les parece vital la labor de **concienciación y sensibilización** sobre diversidad. Desde RR.HH. ofrecen formación para sus empleados/as, de diferentes niveles y áreas, en estos aspectos.

La persona responsable de Recursos Humanos de la corporación de empresas Save for you, Ana Rosa Macías, afirma que “la experiencia (con las personas con problemas de salud mental contratadas) ha sido muy buena, siempre que seas capaz de explicar perfectamente lo que quieres”. Y es esta una de las recomendaciones a tener en cuenta al comenzar el trabajo. Una adaptación es **concretar y detallar muy bien las tareas a realizar**. De esta forma, es mucho más sencillo que la persona trabajadora pueda cumplir con su cometido sin dudas, minimizando la inquietud al no saber hacer algo o el estrés.

A continuación, se detalla la lista de adaptaciones sugeridas y/o realizadas por las empresas:

- **Adaptación de turnos. Algunas empresas intentan que las personas con problemas de salud mental puedan entrar en departamentos donde no hay turnos de trabajo o rotación de éstos.**
- **Proceso de inclusión paulatino.**
- **Sobre tareas a realizar:**
  - La persona tutora para las nuevas incorporaciones les debe mostrar qué tareas tienen que desarrollar.
  - Buena organización de tareas.



- Detalle claro de todo lo que corresponde a la empresa y tareas.
- Flexibilidad para adaptar o cambiar tareas.
- Ofrecer vacaciones o descansos cuando sea necesario.
- **Plan de evaluación y prevención de riesgos psicosociales.**
- **Seguimiento del trabajador/a desde la unidad de apoyo.**
- **Acompañamiento, escucha, comunicación y confianza.**
- **Flexibilidad horaria, intentar adecuar los turnos a la circunstancia personal.**
- **Diálogo e intervención entre compañeros/as de trabajo.**
- **Fomentar el trabajo en equipo.**
- **Fomentar autoestima y motivación.**
- **Reducción de estrés.**
- **Facilitar que el personal en plantilla pueda acudir a sus terapias.**
- **Formar para concienciar y sensibilizar a la plantilla sobre diversidad.**

Desde CEE PROSAME LA BRÚJULA S.L.U. (Burgos), Begoña Muñoz reivindica un **sistema de salud y educación**, donde, al primer indicio de problemas en la salud mental del individuo se le pudiera atender y tratar de forma precoz. Cuanto antes se trate el problema más opciones de recuperación y mejor pronóstico puede haber para las personas con problemas de salud mental.

Asimismo, como complemento, algunas de las empresas revelan que ofrecen a sus trabajadores/as seguros médicos privados, con los que pueden acceder de forma más rápida y ágil a atención psicológica y otras especialidades, en caso de necesitarlo.

## Mensajes finales:



***“Para mí son incorporaciones como otras {...} se apuesta por la inclusión e igualdad”.***

(Cristina García, RR.HH. de la fábrica Calidad Pascual S.A.U. de Aranda de Duero (Burgos)).

***“Se está acostumbrado a adaptar la persona al puesto de trabajo, pero debe ser al revés, adaptar el puesto de trabajo a esa persona”.***

(Beatriz de la Iglesia, técnico de Selección y Unidad de Apoyo de la Zona Norte en Grupo Osga).

***“Hay que marcar la diferencia en el trato con el trabajador/a y cuidarlos”.***

(Beatriz de la Iglesia, técnico de Selección y Unidad de Apoyo de la Zona Norte en Grupo Osga).

***“Más que adaptaciones físicas es entendimiento, cariño, comprensión, que los escuchen y entiendan”.***

(Begoña Muñoz Pedrosillo, RR.HH. CEE PROSAME LA BRÚJULA S.L.U. (Burgos)).

***“Nuestro enfoque no es tanto qué discapacidad tienen, sino que encajen en nuestro modelo de negocio. Si pueden trabajar en tienda, almacén o hacer diferentes tareas, no hay problema, podemos adaptarnos y adaptar el puesto”.***

(Daniel Bernal, RR.HH. Brico Depôt Iberia).

***“Solo si hay cambios o algo que se trastoca sobre lo explicado, entonces sí tienes que ir y volverles a poner en el camino. Pero nada más. Son muy operativos y con competencias cognitivas, responden bien a los puestos”.***

(Ana Rosa Macías, RR.HH. de la corporación de empresas dentro de la marca Save for you, en Castilla León).

### 2.3.3. | Grupos de discusión

Gracias a los grupos de discusión se pudieron obtener percepciones en profundidad y en primera persona sobre las necesidades y barreras que las personas con problemas de salud mental pueden encontrar al buscar y mantener su empleo. Además, se dialogó sobre la importancia de los elementos facilitadores para la inclusión laboral de las personas con problemas de salud mental. Entre estos elementos facilitadores se destacan en este apartado las adaptaciones o ajustes necesarios que se realizan en las empresas y que hacen posible que la persona pueda desarrollarse a nivel profesional.

Los resultados de los grupos se exponen en los siguientes dos epígrafes, el primero dedicado al grupo de discusión de los/as técnicos/as de empleo y el segundo a los grupos de discusión de personas con problemas de salud mental.

#### 2.3.3.1 | Grupo de discusión profesionales técnicos/as de empleo

En total, 9 profesionales del empleo de diferentes asociaciones integrantes en la Federación Salud Mental Castilla y León han participado en estos grupos de discusión:

- **Alberto González (Salud Mental Miranda).**
- **Ángel Marcelo Fernández (Salud Mental León).**
- **Ester Barahona (Salud Mental Miranda).**
- **Jesús Ángel Martínez (Salud Mental Palencia).**
- **Laura Ratón (Salud Mental Zamora).**



- **Miriam Jiménez (FAEMA Salud Mental Ávila).**
- **Mónica Blanco (Salud Mental León - Delegación Ponferrada).**
- **Nora Vergara (ASOVICA Salud Mental Soria).**
- **Soraya Puente (AMANECER Salud Mental Segovia).**

La opinión común señala que las barreras principales que encuentran las personas con problemas de salud mental en su inclusión laboral son el **estigma y la desinformación** que existe respecto a estos problemas.

El prospector laboral y técnico de empleo de Salud Mental León, Ángel Marcelo Fernández, explica que, "aunque se dan pasos favorables con información y campañas, al hablar de trabajo y problemas de salud mental hay algo de rechazo. No por la propia enfermedad mental sino por la continuidad de los/as usuarios/as, por la cantidad de barreras que tienen por su medicación etc."

La solución que aportan es seguir informando y llevando **acciones de concienciación y sensibilización** a las empresas. Reformar la información y formación para conocer más a las personas con problemas de salud mental y sus características son algunos de estos ajustes necesarios que se contemplan para facilitar su acceso y continuidad en un empleo.

Pero para poder aportar esta solución, primero las **empresas deben estar predispuestas** a recibir esa información e interiorizarla. Desde AMANECER Salud Mental Segovia, Soraya Puente, afirma que se han encontrado con muchas negativas por parte de las empresas y la mayoría ni siquiera abren su puerta a conocer esas experiencias. "Con la empresa ordinaria en Segovia tenemos muy mala experiencia, nos encontramos con un tejido empresarial muy cerrado, y en el momento en el que escuchan problemas de salud mental se cierran en banda", indica la profesional de apoyo al empleo de esta entidad. Desde Salud Mental Miranda explican que en efecto el tejido empresarial "no es muy favorable". Muchos de sus usuarios/as han de buscar empleo en la comunidad autónoma vecina (País Vasco).

En general, comparten que es más fácil lograr el acceso de las personas con problemas de salud mental en Centros Especiales de Empleo (CEE) que en empresas ordinarias, ya que sigue habiendo rechazo y prejuicios.

Varias de las entidades expresan también que la propia **persona en búsqueda de empleo** a veces se encuentra **desmotivada**. Ante tanto rechazo su autoestima baja y a veces tiran la toalla incluso antes de presentar su candidatura.

"Si yo ya sé que no voy a poder tener las adaptaciones que necesito y no tengo esas facilidades que mi circunstancia precisa, no voy a la entrevista, no mando mi CV. Por las experiencias negativas que has tenido y por la realidad: que en el mercado de trabajo no es fácil tener esas adaptaciones", describe Esther Barahona desde Salud Mental Miranda.

Barreras de acceso al empleo para personas con problemas de salud mental:

- **Estigma.**
- **Rechazo de las empresas.**
- **Baja autoestima de la persona con problemas de salud mental y desmotivación.**



## **Adaptaciones y ajustes en las empresas:**

La mayoría de los/as técnicos/as de empleo explican que no suele haber ningún tipo de adaptación en las empresas para las personas con problemas de salud mental.

Según sus experiencias, incluso se han encontrado CEE que han despedido a personas con problemas de salud mental porque no podían recordar algunas rutinas e interiorizarlas. Algo que se podría haber solucionado si hubieran existido los ajustes necesarios como la recomendación de detallar muy bien las tareas, si puede ser por escrito, guiar a la persona paso a paso, o contar con personal de apoyo en esas primeras jornadas.

También observan que a veces las personas que ejercen de mandos o encargadas en las empresas no dan el trato adecuado a su personal, ya que son demasiado “autoritarias”, les sancionan o castigan duramente por errores, y no hay un diálogo para intentar mejorar la situación. Hay más incompreensión por parte de estas personas responsables, que por el resto.

Es interesante observar que no solo no les realizan las adaptaciones o ajustes que necesitan sino que, además, les ponen trabas para acudir a sus consultas con el psicólogo/a o psiquiatra, y les obligan a trabajar en muchos casos bajo presión: “si tú no sacas una producción a tanto por hora, no vales y te vas a la calle”, indica Ángel Marcelo Fernández, Salud Mental León.

Las opiniones y experiencias compartidas en este grupo coinciden con algunas de las entrevistas personalizadas realizadas a profesionales y comparten la necesidad de detallar tareas, ofrecer flexibilidad horaria, suprimir turnos como el nocturno, etc.

Aquí se adjuntan algunas propuestas más sobre ajustes o adaptaciones destacadas lanzadas en este grupo de discusión:



- Dar a conocer más la **figura del técnico de apoyo** en las empresas para ayudar a esa inclusión.
- **Confianza**. Dar confianza al empleado/a para el desarrollo de su tarea y estar abiertos a qué comparta sus dudas o necesidades.
- **Tolerancia**. Ser más tolerantes en el día a día.
- **No presionar** al trabajador/a ni someterlo a situaciones de estrés.
- **Trato adecuado** y lenguaje apropiado.
- **Compañero/a de apoyo** para dudas o consultas.
- **Adaptar la carga** de trabajo al tiempo de trabajo.
- Crear un **ambiente adecuado** para la persona. Bajar la música, por ejemplo, para no producir estrés.
- Área de **prevención de riesgos psicosociales**. Indican que algunos de los primeros brotes en problemas de salud mental se han dado por estrés en el lugar de trabajo. Por tanto, trabajar en prevención hubiera sido vital.
- **Seguimiento y acompañamiento** desde la entidad asociativa y la empresa.
- Contar con el apoyo **familiar**.
- Dar **formación** a la carta a las personas trabajadoras para desempeñar mejor su trabajo.

En este grupo se ha reiterado la recomendación de contar con una **figura de referencia** en salud mental en las empresas. "No solo para personas con diagnóstico de problemas de salud mental, sino para la prevención de su aparición en otras personas que trabajan ahí", expresa Ester Barahona de Salud Mental Miranda.

Y siempre, desde las entidades, muestran su **predisposición para dar apoyo** a estas empresas cuando lo necesiten en la inclusión, adaptaciones y seguimiento y apoyo a los empleados/as. Les gustaría que hubiera una mayor comunicación entre entidad y empresas fuera fluida.

Sobre el **formato para una posible guía** de adaptaciones recomiendan que sea un formato fácil, visual y accesible. Que sea **fácil de leer y entender** para que las empresas puedan ponerlo en práctica. Y sobre el contenido sugieren que se incluyan las ventajas de contratar a personas con problemas de salud mental, informar y combatir los estigmas.

## ¿Cómo es una buena experiencia con empresas?:

Desde la asociación AMANECER Salud Mental Segovia, Soraya Puente detalla cómo son las mejores prácticas. Se dan en empresas predispuestas a la inclusión y a realizar aquellos ajustes que la persona con problemas de salud mental pueda precisar:

- Son empresas que facilitan un técnico de apoyo.
- Abiertas a conocer más sobre salud mental.
- Que están predispuestas a eliminar estigmas.
- Que lo ponen en práctica sensibilizando a sus trabajadores/as, tengan o no problemas de salud mental, para prevenir posibles problemas futuros.



- Comprensión ante desajustes de la persona y entiende su baja por brote u otro problema y dicen que le esperaban a su vuelta.
- Que ofrecen segundas oportunidades porque la persona en un primer momento no funcionó, pero ahora la persona ha cambiado, es más madura, está más motivada y le dan otra oportunidad.

Para finalizar, de este grupo de discusión cabe destacar la siguiente conclusión:

“A veces las personas están preparadas, pero el mercado laboral no les ofrece ninguna adaptación” (Ester Barahona, Salud Mental Miranda).

El papel de los/as técnicos/as de empleo es muy importante para validar en qué momento está preparada una persona para acceder a un empleo y con qué características (turno, tipo de jornada, tareas a realizar, etc.).

Las entidades reivindican esas adaptaciones “no porque queramos, sino porque son necesarias”.

## Mensajes finales:



***“Cuando esperan de ti que falles, fallas más fácilmente que si esperan de ti que lo hagas bien”.***

(Soraya Puente, AMANECER Salud Mental Segovia).

***“En algunos CEE la manera de dirigirse a la persona y exigir una productividad, hacen que la persona llegue a un nivel de estrés que no puede aguantar, se pone nervioso y finalmente tiene que marcharse”.***

(Ester Barahona, Salud Mental Miranda).

***“Recibir lo reciben estupendamente pero no lo ponen en práctica”, sobre los consejos que las asociaciones dan a las empresas”.***

(Ángel Marcelo Fernández, Salud Mental León).

***“Esto es beneficioso para ambas partes, adaptar los puestos de trabajo y prevenir problemas, es beneficioso para trabajador/a, empresa y sociedad en general”.***

(Soraya Puente, AMANECER Salud Mental Segovia).





### 2.3.3.2 | Grupos de discusión de personas con problemas de salud mental

En total 10 personas han participado en dos grupos de discusión contando en primera persona las barreras y necesidades que tienen las personas con problemas de salud mental en sus puestos de trabajo.

Son personas de diversas edades, hombres y mujeres, que han trabajado en sectores variados y residen en diferentes provincias de Castilla y León. Pertenecen a las distintas entidades de la Federación Salud Mental de Castilla y León. Todas ellas coinciden en **valorar el apoyo obtenido por las asociaciones** y su ayuda a la hora de encontrar un empleo.

En ocasiones los problemas de salud mental han hecho necesario que estas personas se reinventen y tengan que trabajar en sectores o ámbitos diferentes a los que se habían formado o trabajado antes.

De todos estos perfiles destaca su capacidad de resiliencia y superación, y el interés por formarse y adaptarse a los nuevos puestos de trabajo que han ido encontrando.

#### Dificultades en acceso al empleo

Las principales **dificultades** que encuentran para buscar empleo y mantenerlo son las siguientes:

- **Residencia en localidades o municipios pequeños con poca oferta.**
- **Recaídas en su salud mental.**
- **Ofertas de empleo escasas, precarias y temporales.**
- **Horarios.**
- **La crisis derivada de la pandemia por COVID.**
- **Autoestima de la persona con problemas de salud mental dañada por el rechazo y el estigma.**

Definen que a estas barreras se suma el **estigma social** respecto a las personas con problemas de salud mental.

Pero les gustaría “dar un grito de esperanza a pesar de las dificultades” (persona con trastorno de salud mental, 37 años, actualmente con contrato de trabajo indefinido y satisfecho en su puesto de trabajo).

Sobre su percepción del mundo laboral respecto a las personas con problemas de salud mental perciben que “la gente con discapacidad tiene que trabajar el doble que los demás para demostrar que vale” (persona con trastorno de salud mental, 31 años, trabajando a tiempo completo días sueltos en fábrica).

#### ¿Qué ajustes consideran necesarios?

Son esos ajustes que permiten que el trabajador/a pueda desarrollar su tarea de forma efectiva y eficiente.

Las personas con problemas de salud mental realizan una exposición en estos grupos de discusión sobre su experiencia laboral y muestran qué aspectos les han ayudado a avanzar y adaptarse a sus puestos de trabajo de mejor forma.

La opinión más común es que intentan buscar puestos de trabajo que ya se adaptan a su perfil, para no tener que solicitar cambios o adaptaciones.

Una de las mujeres participantes en uno de los grupos de discusión, que es una persona con problema de salud mental y a la vez ejerce como profesional técnico en una asociación, considera que el primer paso siempre es **contar con la persona para saber qué adaptaciones necesita**. Preguntar a la persona que va a trabajar qué puede necesitar en su puesto de trabajo.

Es importante saber la **condición personal y particularidades** de cada individuo. Otra de las personas que ha participado en el grupo relata que hubo un puesto de trabajo donde no tenían paciencia con ella y la obligaban a hacer las tareas más rápido. Pero no podía, porque le temblaban las manos por la medicación. Esos factores deben ser tenidos en cuenta para adaptar la carga de trabajo y los tiempos a cada persona.

Si no se adaptan los tiempos ni la carga de trabajo puede darse la **renuncia al trabajo**. La mayoría de las personas con problemas de salud mental si se encuentran superados en sus primeros días de trabajo no continuarán en esa empresa, y también por lo general, dejarán su puesto sin explicar cuál es el motivo por el que lo abandonan. Esta sería una dificultad fácil de eliminar: generando confianza y poniendo una persona de referencia que esté al lado de la persona trabajadora esos primeros días y al que pueda acudir o contar qué le pasa.

A continuación, detallamos los aspectos principales que consideran necesarios para una mejor adaptación al puesto de trabajo:

- **Labores de sensibilización en la empresa sobre temas de salud mental.**
- **Prevención de riesgos psicosociales. Evitar situaciones de violencia, acoso o discriminación.**
- **Formación inicial sobre el trabajo y tareas.**
- **Explicar en detalle cómo se va a realizar la tarea.**
- **Buen clima laboral. Compañeros/as que dan apoyo y entienden tu caso. Sentirse parte del equipo.**
- **Facilitar el tiempo necesario para realizar cada tarea.**
- **Contar con servicios de acceso al empleo especializados para dar apoyo a empresas y trabajadores/a.**
- **Opciones de teletrabajo.**
- **Flexibilidad horaria: cambios de horario o adaptaciones.**
- **Bajas:**
  - Estar informado de temas de trabajo durante la baja.
  - Apoyo e incorporación paulatina tras la baja.
- **Refuerzo positivo. Reconocimiento de los logros del profesional contratado.**
- **Trato adecuado.**
- **Persona de confianza o referente en la empresa.**
- **Que la persona empleada cuente con apoyo para realizar las tareas si lo necesita.**
- **Que la empresa trabaje en inserción y reinserción. Que si hay un problema concreto se hable con la persona, se hable con la asociación intermediaria, y se ofrezca una oportunidad a esa persona.**

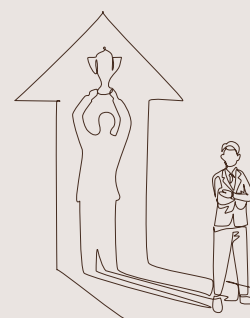


- Promover actividades de ocio fuera del trabajo.
- Salarios adecuados.
- Apoyo psicológico en el trabajo.
- Apoyo de la figura de un trabajador/a social para gestiones.
- Facilitar transporte al trabajo.

Asimismo, como complemento a estos ajustes o adaptaciones, una de las participantes, con experiencia propia en salud mental y profesional de apoyo al empleo en una entidad asociativa, afirma que sería ideal que “existiera más **coordinación sociosanitaria entre entidades y centros de salud mental**”. A veces se necesitan informes médicos o autorizaciones para ciertos trabajos y poder contar con esa documentación a tiempo es imprescindible para conseguir o mantener un empleo.

Como colofón hay que destacar los casos referentes a **CEE** donde pese a trabajar mayoritariamente con personas con discapacidad, adolecen en ocasiones de esa **falta de sensibilidad o trato adecuado hacia esas personas**. Este es un hecho que debería cambiar, ya que supuestamente el objetivo principal de los CEE es facilitar la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

## Mensajes finales:



***“Todos tenemos cosas que nos afectan y días buenos y malos y saber encontrar el tono y las formas adecuadas para entender una situación va en beneficio de todos/as”.***

(Persona con problema de salud mental con contrato indefinido).

***“Se me plantean dificultades como cuando estoy haciendo CV no sé si poner si tengo discapacidad o no. {...} Si es cierto que si ven una persona con discapacidad se echan para atrás por el estigma”.***

(Persona con trastorno de salud mental que era autónomo y ahora está con contrato por cuenta ajena temporal).

***“Había turnos nocturnos y yo no me veía capaz para ello. Al ser una empresa con toda la plantilla con discapacidad no facilitaban nada”.***

(Persona con problema de salud mental, menor de 30 años, en puesto de trabajo temporal).

***“Quitar los prejuicios. Dejarte trabajar, por ejemplo, una semana de prueba y ver cómo se desarrolla, no ver sólo el CV. Dar más oportunidades y no guiarse solo por el CV, no solo para personas con discapacidad sino para todos”.***

(Persona con problema de salud mental, menor de 30 años, puesto de trabajo temporal).

***“Me gustaría que en una empresa si ve que desarrollas bien tu trabajo te dijera estas personas son válidas, vamos a sacarles de la entidad intermediaria que hace el contrato, y hagamos el contrato directamente nosotros”.***

(Persona con problema de salud mental, autónomo, trabajando ahora por cuenta ajena cubriendo bajas).

***“Que pongan el valor en las personas. Si respetan al trabajador/a cumpliendo la parte que corresponde a la empresa, los trabajadores/as estarían más contentos, habría mejor ambiente y sería mejor para todos/as”.***

(Persona con problema de salud mental, trabajo temporal).



2.4

## Conclusiones

Las conclusiones obtenidas tras la revisión documental y la investigación realizada para conocer de primera mano el punto de vista y opiniones de personas con problemas de salud mental, entidades sociales y empresas, son las siguientes:

- 1. Es necesario ofrecer más información tanto sobre salud mental y empleo, como sobre las adaptaciones necesarias para personas con problemas de salud mental en sus puestos de trabajo.**
- 2. Hay que concienciar y sensibilizar para derribar el estigma existente en torno a la salud mental.**
- 3. Las empresas van animándose cada vez más en el apoyo a la diversidad y la inclusión. Esta guía puede ser una buena herramienta para ellas, para facilitar su planificación de acciones y sobre formas de trabajo que fomenten el cuidado y bienestar de la salud mental en las empresas.**

La revisión documental realizada, atendiendo a publicaciones, iniciativas y planes procedentes de expertos y profesionales del ámbito de la salud mental y el empleo de América y Europa, son una base importante para este estudio, confirmando que en la actualidad aún son tratadas de forma escasa las vías para facilitar y favorecer la inclusión de personas con problemas de salud mental en el entorno laboral.

### Fichas documentales

Para situarnos y saber qué aspectos se dibujan sobre salud mental y empleo en el mundo, hemos recogido los documentos y programas más destacados realizados por expertos de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Irlanda y España.

Algunas personas expertas coinciden en indicar cómo los gobiernos de sus países, por ejemplo, de Estados Unidos y Reino Unido, proporcionan normas y leyes que favorecen el acceso al empleo de personas con problemas de salud mental y también el cuidado de su bienestar. Es un apoyo importante, porque de esa



forma las empresas tienen mayor predisposición a la inclusión y a la prevención de riesgos psicosociales debido a que cuentan con un apoyo institucional.

Por ejemplo, en el caso de Irlanda, la Autoridad Nacional de Discapacidad explica que los programas y servicios de empleo gubernamentales facilitan la búsqueda de trabajo en este país. Por su parte, el Departamento de Salud de Reino Unido informa que desde el Servicio Nacional de Salud dan cobertura para proteger la salud de los empleados/as a través de su red de equipo de salud ocupacional.

Ambas son acciones que ayudan a que las personas con problemas de salud mental puedan encontrar acceder a un empleo y gocen de los ajustes necesarios que puedan necesitar.

En América nos encontramos algunos de los estudios más pioneros, algunos de ellos datados de 1994. Ya en esa fecha se incidía en la importancia de poder facilitar la inclusión laboral a personas con problemas de salud mental, y su principal motivación venía de los beneficios contrastados que las personas con este tipo de problemas experimentaban al trabajar.

Estados Unidos en su Ley de Americanos con Discapacidades (the Americans With Disabilities Act) defiende los derechos de las personas con discapacidad, entre ellos, el laboral.

Una de las publicaciones que hemos reseñado entre la evaluación documental indica que el mayor reto, ya en la década de los 90, era conseguir la inclusión laboral de personas con problemas de salud mental.

En los documentos analizados en España se observa sobre todo que el mayor apoyo y defensa del empleo para personas con problemas de salud mental lo desempeñan los y las profesionales de las entidades asociativas.

Su mayor meta es contribuir a que las personas con problemas de salud mental puedan desarrollarse, encontrar un trabajo y mantenerlo. Por eso, adoptan diferentes programas de apoyo al empleo y trabajan para sensibilizar y concienciar a las personas empleadoras.

Pese a todos los esfuerzos, aún el índice de personas con problemas de salud mental que accede a un empleo, y que además logra mantenerlo en el tiempo, es realmente bajo. Comparado con otros tipos de discapacidad, son las personas con mayores barreras de inclusión.

Por eso es tan necesaria esta guía, que pueda a la vez informar sobre salud mental, concienciar sobre la necesidad de favorecer la inclusión laboral de este colectivo (no solo para los/as propios/as trabajadores/as, sino también como elemento positivo en las empresas y en la sociedad) y explicar cómo realizar esa inclusión de la mejor forma para cuidar el bienestar mental de la plantilla y prevenir riesgos psicosociales que puedan aparecer.

## Entrevistas

Sobre las entrevistas, se han realizado tanto a profesionales técnicos/as de empleo de asociaciones dedicadas a personas con problemas de salud mental, como a profesionales y personas responsables de recursos humanos de diferentes empresas que actualmente apoyan la inclusión laboral en sus empresas.

Sus testimonios en primera persona son prioritarios para poder componer una guía acorde a los factores que consideran más destacados ambas partes en la inclusión laboral.

Se ha podido comprobar que la relación entre empresas y asociaciones, una vez que se conocen y comienzan a colaborar, es fluida, y se apoyan unas a otras para lograr la mejor inserción e incorporación de las personas con problemas de salud mental al mundo laboral.

Las conclusiones más destacadas de las entrevistas con entidades son las siguientes:

- 1. La motivación es el principal motor de las personas para acceder a un empleo.**
- 2. Existe la necesidad de luchar contra el estigma sobre las personas con problemas de salud mental.**
- 3. Concienciar de la necesidad en las empresas de facilitar adaptaciones personalizadas que se ajusten al perfil de cada persona y sus necesidades.**
- 4. Las adaptaciones no son fijas o cerradas sino flexibles: desde el acompañamiento, la explicación de tareas de forma pormenorizada, al seguimiento en el puesto de trabajo, y factores como la flexibilidad horaria, de descansos, distribución de tareas y jornada, etc.**

En las entrevistas con los y las profesionales de RR.HH. de las empresas, destacamos:

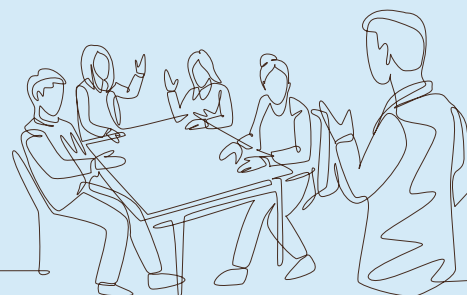
- 1. El compromiso social que va en aumento por la inclusión y la diversidad.**
- 2. El trato igualitario y natural que dan a las personas con problemas de salud mental junto al resto de la plantilla.**
- 3. El apoyo que tienen en las asociaciones para buscar perfiles idóneos para sus puestos de empleo y también para el seguimiento de sus trabajadores y trabajadoras.**
- 4. La predisposición para trabajar en prevención de riesgos psicosociales y el interés por intentar acomodar a las nuevas incorporaciones en plantilla lo mejor posible dentro de las empresas, turnos y departamentos.**

Tanto desde las entidades asociativas como las empresas han ofrecido a través de las entrevistas la batería de factores que consideran más relevantes para poder adaptar los puestos de trabajo al perfil de cada persona con problemas de salud mental. El desafío está ahí, no solo en poder plasmarlo por escrito sino lograr que se cumpla, y que revierta en mejores condiciones de empleo para las personas con problemas de salud mental.

Esta guía supone ese primer paso para que las empresas tengan una hoja de ruta con los temas más destacados a tener en cuenta para mejorar el cuidado y bienestar de sus trabajadores y trabajadoras, y que pasa en un primer momento, por lograr ofrecer los ajustes necesarios en los puestos de trabajo a quién lo necesite.



# Grupos de discusión:



Los grupos de discusión se han realizado tanto entre profesionales de empleo de diversas entidades asociativas de personas con problemas de salud mental, como entre personas que conviven con un problema de salud mental, y que ha podido ser un obstáculo en uno u otro momento para lograr un puesto de trabajo.

Gracias a las conversaciones que van surgiendo en estos grupos se pueden comparar y compartir opiniones, experiencias y vivencias, desde diversos puntos de vista.

Los temas tratados principalmente fueron el acceso al empleo y cómo mantener el puesto de trabajo.

Las asociaciones ampliaron sus intervenciones explicando cuál es su papel apoyando a las personas con problemas de salud mental y por su parte, las personas con problemas de salud mental indicaron cuáles serían para ellos las adaptaciones necesarias que facilitarían su acceso al mundo laboral.

## Entrevistas

Sobre las entrevistas, se han realizado tanto a profesionales técnicos/as de empleo de asociaciones dedicadas a personas con problemas de salud mental, como a profesionales y personas responsables de recursos humanos de diferentes empresas que actualmente apoyan la inclusión laboral en sus empresas.

### PROFESIONALES DE EMPLEO

Consideran que la principal barrera en el acceso al empleo de las personas con problemas de salud mental es el estigma y la desinformación.

Por eso, se centran en gran medida en labores de concienciación y sensibilización en empresas, así como en la prospección de empresas que puedan estar interesadas en contratar a personas con problemas con problemas de salud mental.

Para ellos estos factores son vitales para la inclusión y mantenimiento del empleo:

1. **Predisposición de las empresas para contratar.**
2. **Motivación y ganas de trabajar por parte de la persona que busca empleo.**

Sobre los ajustes, aunque en muchas ocasiones señalan que no suele haber adaptaciones para personas con problemas de salud mental en las empresas, si coinciden que muchos casos de absentismo, recaídas o abandono de un empleo se podrían haber subsanado si se hubieran incluido los ajustes necesarios que cada persona necesita.

Destacan el **trato adecuado, la confianza y el diálogo con el trabajador o trabajadora**, como bases fundamentales para implementar en los puestos de trabajo como ajustes necesarios.





## PERSONAS CON PROBLEMAS DE SALUD MENTAL

La mayoría de las personas con problemas de salud mental han pasado por diversos trabajos y tienen experiencias de diversa índole referentes a las empresas que han conocido.

Todas destacan el gran apoyo de las asociaciones a la hora de encontrar un trabajo.

Sobre las barreras de acceso al empleo, destacan el **estigma social**, como la principal.

Pese a todo están **motivadas, con ganas de trabajar y seguir creciendo**, y quieren ofrecer su ejemplo y esperanza para otras personas con problemas de salud mental que puedan estar buscando empleo.

Consideran que las adaptaciones son necesarias para poder desempeñar mejor su trabajo y destacan que no suponen una gran inversión en las empresas.

¿Lo principal? Contar con la persona para saber qué necesita.

Resaltan estos tres puntos como prioritarios para incluir entre las adaptaciones::

1. **La sensibilización sobre salud mental.**
2. **Formación sobre el puesto de trabajo.**
3. **Adaptar las cargas de trabajo.**

Es importante que las personas trabajadoras sean comprendidas, que puedan saber cómo desempeñar su tarea y por supuesto, darle los tiempos que precisa para desarrollar el trabajo día a día.

Sin esos factores, las personas contratadas trabajarían en un ambiente de recelo por su problema de salud mental, incomprensidos/as respecto a las adaptaciones que necesitan, y con una sobrecarga de trabajo que supone ansiedad y estrés, si no se gestionan adecuadamente sus tiempos.

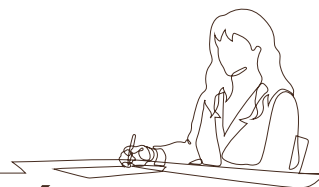




SEGUNDA PARTE

*“Guía para empleadores.  
Promover la salud  
mental en el lugar  
de trabajo”*

A guide for employers. To promote mental health in the workplace.



## Consideraciones a la guía

La “**Guía de Adaptaciones y Buenas Prácticas. Salud Mental y Bienestar en el Trabajo**” es una publicación orientada a ofrecer las recomendaciones y nociones necesarias para conseguir el bienestar psicosocial en las empresas.

Las **personas con problemas de salud mental** son, según las estadísticas, las personas con discapacidad que **menos oportunidades** tienen en el acceso al mercado laboral y, además, quienes encuentran los empleos más precarios y temporales.

Luchar contra ese desequilibrio en la inclusión y que puedan optar a empleos de calidad, que no sean temporales y donde se cumplan las adaptaciones y ajustes necesarios para que puedan mantenerse en esos puestos de trabajo, son los objetivos primordiales del estudio.

Hay dos motivos principales implicados en esta situación actual:

- La **desinformación** sobre la salud mental.
- El **estigma** existente en torno a las personas con problemas de salud mental.

Pero además de informar y eliminar ese estigma, es importante también tener en consideración las necesidades de estos/as trabajadores/as y realizar los ajustes y adaptaciones necesarias en sus puestos de trabajo.

Los contenidos de la guía que se muestran a continuación incluyen todos esos aspectos a tener en cuenta.



## Estructura y contenidos de la guía

La guía se estructura en 5 capítulos:

1. ¿Por qué esta guía?.
2. Itinerarios de inclusión laboral.
3. Adaptaciones.
4. Buenas prácticas.
5. Autoevaluación para una empresa comprometida con el bienestar psicosocial.



A través de esos cinco apartados se realizará una introducción sobre el objetivo de la guía, la situación de la salud mental y el acceso al empleo de las personas con problemas de salud mental hoy en España, así como las ventajas y beneficios de la inclusión laboral para este colectivo.

También se explicará en qué consiste el bienestar psicosocial en la empresa y por qué es positivo no solo para las personas contratadas sino también para el empleador.

En el capítulo 2, se realizará un análisis sobre aquellos programas que realizan las entidades del mundo asociativo y social para apoyar el acceso al empleo de las personas con trastorno de salud mental y, a su vez, qué acciones realizan las empresas para darles una oportunidad laboral.

El capítulo 3 abre un amplio abanico de recomendaciones y análisis sobre las adaptaciones a realizar en los puestos de trabajo para las personas con problemas de salud mental.

### 3.2.1. | **CAPÍTULO 1: ¿Por qué esta guía?**

Esta guía surge de la necesidad de plasmar en un manual los elementos necesarios para la adecuada inclusión laboral de las personas con problemas de salud mental en las empresas.

En la actualidad no existe ninguna publicación similar donde se analicen en profundidad estos aspectos. ¿A qué aspectos nos referimos? Hablamos en concreto de las **adaptaciones y ajustes necesarios en los puestos de trabajo** para facilitar tanto el acceso como el mantenimiento de un empleo.

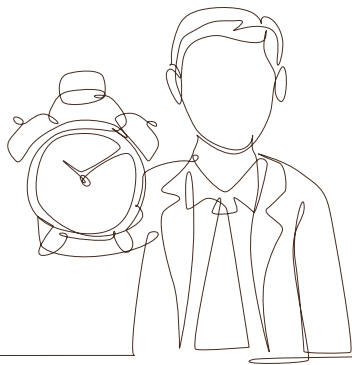
El tema de las adaptaciones y ajustes necesarios para la inclusión laboral de personas con problemas de salud mental engloba diferentes puntos: desde las necesidades para acoger adecuadamente a las nuevas incorporaciones en una empresa hasta recomendaciones para lograr un mejor clima laboral.

El **objetivo** es dotar a la persona de los apoyos y ajustes necesarios para desarrollar su trabajo con normalidad y sin tener que realizar un esfuerzo extra, superior al de otras personas.

En un mundo en el que avanzamos en la defensa de los derechos y se apuesta por la inclusión laboral de todas las personas, se debe **trabajar para mejorar la inclusión de las personas con problemas de salud mental**, que muchas veces tienen que luchar contra el estigma social y la falta de oportunidades.

Algunas empresas ya comienzan a estar sensibilizadas con los problemas de salud mental y velan por el bienestar de sus plantillas. En esta guía se muestran ejemplos de buenas prácticas de empresas que ya trabajan en este sentido y también se ha contado con la experiencia personal de personas con problemas de salud mental pertenecientes a todas las entidades de la Federación Salud Mental Castilla y León para conocer mejor sus necesidades.

Aún queda camino por recorrer. Por eso, primero, a través de este capítulo analizaremos **en qué situación nos encontramos** en España, por qué es tan importante el empleo para las personas con problemas de salud mental y en qué consiste el bienestar psicosocial en una empresa.



### 3.2.1.1. | **La Salud Mental y el empleo en España**

Las personas con problemas de salud mental tienen un hándicap añadido respecto a otras discapacidades en su acceso al empleo debido al estigma social y el desconocimiento en torno a los problemas de salud mental.

El Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España, **ODISMET**, dependiente de Fundación ONCE, analiza la situación del mercado laboral y cuál es el acceso de las personas con discapacidad al mismo.

En el informe sobre empleo de 2019 se afirma que “tan solo una de cada cuatro personas con discapacidad tiene empleo”, en base a las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (de ahora en adelante INE).

Las cifras parecen mejorar ligeramente en cuanto a porcentajes de ocupación en 2020. “El número de ocupados con discapacidad (516.300 personas en 2020) aumentó en 30.400 personas respecto al año anterior, un 6,3%”, según apunta el informe del INE titulado “El empleo de las personas con discapacidad 2020”.

Si consideramos de forma específica la relación entre personas con empleo y tipos de discapacidad, encontramos que las **personas con discapacidad por problemas de salud mental son las que están en el nivel más bajo de contrataciones.**

Su tasa de empleo es del 17,1 por ciento. Comparando con otras discapacidades, se observa que el empleo para personas con discapacidad visual es del 37,4%, con discapacidad auditiva del 47,3% o con discapacidad física del sistema neuromuscular 26,7. Es evidente que el nivel de contrataciones a personas con problemas de salud mental es mucho más bajo que el resto.

En cuanto a la formación, que puede ser un apoyo al empleo, en los últimos años ha habido una evolución positiva sobre esta constante. Mientras inicialmente las personas con problemas de salud mental recibían, en algunos casos, menos formación que personas con otras discapacidades o sin discapacidad o incluso tenían que abandonar sus estudios, según los últimos datos extraídos del INE, su nivel educativo se ha incrementado. Al menos un 66% de personas con discapacidad por problemas de salud mental ha cursado formación de secundaria y programas de formación e inserción laboral, y un 16% tiene estudios superiores. De este modo el colectivo presenta cifras muy similares a las de la media general de personas con discapacidad, que figuran con un 61,4% para formación secundaria y programas de empleo, y un 17,5 para estudios superiores.



Que haya mayor formación para este colectivo es un punto a favor, aunque es algo que finalmente no se traduce en las cifras finales de empleabilidad.

¿Qué motivos hacen que las personas con problemas de salud mental tengan mayor dificultad para acceder al empleo?:

- **Estigma social.**
- **Escasa información y sensibilización sobre salud mental en las empresas.**
- **Bajo nivel de formación.**
- **Poca experiencia laboral.**
- **Pocas ofertas de empleo, ofertas precarias y temporales.**
- **Falta de adaptaciones o ajustes necesarios en los puestos de trabajo.**
- **Falta de coordinación entre los diferentes agentes sociales: organismos públicos, servicio de salud, asociaciones, empresas...**

Sobre el estigma la Federación Salud Mental Región de Murcia refiere: “Lo cierto es que la estigmatización origina una grave discriminación que perjudica seriamente las posibilidades de relación, integración y normalización de las personas con problemas de salud mental. Dicha discriminación también va a limitar la cantidad de recursos disponibles para el tratamiento, la disponibilidad en cuanto a vivienda, las relaciones sociales y personales y, por supuesto, las oportunidades en el mundo laboral”. (Publicación “El apoyo familiar para la integración laboral de las personas con enfermedad mental: una nueva forma de prevención en salud mental. Una guía para familiares”).

Debido a estos motivos, la **Confederación de Salud Mental España y sus entidades** miembros, repartidas por toda España, **trabajan en programas y servicios de empleo que puedan revertir la situación**, y proponen campañas para concienciar y sensibilizar sobre los beneficios de contratar a personas con problemas de salud mental.

El principal reto de futuro para incrementar el empleo de personas con discapacidad pasa por cambiar la mentalidad de las personas empleadoras y posibles ofertantes de empleo. Acabar con el estigma social que rodea a las personas con problemas de salud mental y ofrecer herramientas, como esta guía, que ayuden a realizar los ajustes necesarios y adaptaciones en sus puestos de trabajo.

### 3.2.1.2. | **Efectos positivos del empleo en la Salud Mental**

El impacto positivo del empleo en la salud mental de cualquier persona, tenga o no problemas de salud mental, es un hecho contrastado tanto por los y las profesionales sanitarios como por las propias personas trabajadoras.

Las personas con problemas de salud mental afirman que los efectos positivos redundan sustancialmente en la mejoría de su estado y su estabilidad.

El sentirse útiles y capaces, más independientes, la rutina laboral que favorece su equilibrio y el apoyo financiero que el empleo ofrece a su economía, son algunos de estos aspectos positivos.

Hay personas con problemas de salud mental que destacan que el tiempo que están trabajando es tiempo que no están pensando en otras cosas ni dando vueltas a la cabeza, y eso favorece su mejoría psicosocial.

Pero ¿todo tipo de trabajo tiene un aporte positivo en la salud mental? La Organización Mundial de la Salud (de ahora en adelante OMS) hace una apreciación sobre ese “aporte beneficioso” para la salud mental. Solo se producirá dentro de entornos laborales positivos y donde se cuide el bienestar psicosocial del personal en plantilla. En un entorno laboral negativo los efectos pueden ser muy distintos.

La OMS difunde un artículo en su web sobre la salud mental en el lugar de trabajo y ofrece orientaciones a nivel mundial.

En un entorno de trabajo inadecuado pueden aflorar problemas físicos y de carácter mental. ¿Cuándo ocurre esta situación según la OMS? Cuando los cambios y transformación de los entornos laborales que se producen en la actualidad no tienen en cuenta a las personas y su bienestar mental. Pueden incidir, por ejemplo, factores como la mala comunicación interna, la falta de participación del trabajador/a en decisiones que pueden afectarles, horarios largos y poco flexibles, intimidación y acoso psicológico, entre otros. Un entorno laboral que no cuida a los/as miembros de sus equipos puede provocar el absentismo y la baja productividad entre las personas que forman parte de su plantilla.

Por eso, hay que **fomentar la inclusión laboral dentro de un ambiente de trabajo adecuado** y teniendo en cuenta a las personas y sus necesidades. Favorece la inclusión social, hace que la persona se encuentre menos sola o aislada, ya que se siente parte de un equipo y puede contar con el apoyo de sus compañeros y compañeras, y su autoestima al verse realizada profesionalmente, aumenta.

El Real Colegio de Psiquiatría de Reino Unido (Royal College Of Psychiatrists) difunde información en su web sobre “Inclusión social de personas con problemas de salud mental y empleo”. Detallan que algunos de los beneficios del empleo para las personas con problemas de salud mental son:

- **Recompensa monetaria.**
- **Otorga identidad y estatus social.**
- **Sentir apoyo e inclusión social.**
- **Es una ayuda para organizar y ocupar su tiempo.**
- **Sentirse implicado en un proyecto.**
- **Logro personal que favorece su autoestima.**

Según sus estadísticas el desempleo favorece el desarrollo de problemas de salud mental y el mayor uso de servicios de salud mental e incluso aumenta el riesgo de suicidio.

La publicación “Empleo y recuperación de personas con trastornos mentales graves: la experiencia de Andalucía” redactada por Marcelino López, psiquiatra y sociólogo, director de programas, evaluación e investigación de la Fundación Pública Andaluza para la Integración Social de Personas con Enfermedad Mental (FAISEM), para la revista Norte de salud Mental, señala el trabajo como herramienta para la recuperación de las personas con problemas de salud mental.





### 3.2.1.3. | Bienestar psicosocial en la empresa

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) afirma que la psicología puede ayudar en la prevención de riesgos laborales, concretamente en el aspecto de riesgos psicosociales.

Las empresas deben evaluar cuáles son los riesgos psicosociales que pueden existir y **trabajar en prevención** para favorecer el bienestar de sus empleadas y empleados.

Los riesgos psicosociales son factores relacionados con la organización del trabajo y el entorno social y pueden afectar al adecuado desarrollo de ese trabajo e incidir en la salud de las personas trabajadoras, en cualquiera de sus vertientes, salud física, psíquica o social.

La Organización Internacional del Trabajo usó el siguiente concepto en 1984 para definir los riesgos psicosociales: “aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, contenido y realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de trabajadores y trabajadoras como al desarrollo del trabajo.”

Para tener un óptimo bienestar psicosocial hay que **cuidar estos aspectos** principales:

1. **La salud física, mental y social del trabajador/a.**
2. **El clima laboral.**
3. **El desarrollo y realización de tareas y servicios.**

Pero ¿cómo lograr ese bienestar psicosocial en la empresa?:

Se deben tener en cuenta los factores que pueden incidir en la salud de las personas trabajadoras y el desarrollo de su trabajo. Aquí destacamos algunos de estos aspectos:

- **Sobre el contenido de su trabajo y tareas: ¿Qué exige el trabajo?**
- **Sobre la organización y carga de tareas: ¿Cómo es el ritmo y carga de trabajo?**
- **Horarios y descansos: ¿Cómo se organiza el desarrollo del trabajo? ¿Hay horario flexible? ¿Es a turnos?**
- **Participación del personal en plantilla en las decisiones sobre su trabajo: ¿Puede decidir sobre la organización de su trabajo y tareas?**
- **Desarrollo profesional: ¿El trabajador/a puede promocionar? ¿Se valora su trabajo?**
- **Relaciones sociales: ¿El trabajador/a se encuentra aislado? ¿Está expuesto/a a conflictos interpersonales?**
- **Herramientas de trabajo: ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?**
- **Roles definidos: ¿Está claro el papel que desempeñan cada persona integrante de la empresa?**

Desde el Real Colegio de Psiquiatría de Reino Unido consideran necesario “mejorar el apoyo y la participación del personal (de las empresas) y desarrollar un entorno propicio para que los trabajadores y las trabajadoras puedan gestionar su propio bienestar y contribuyan a la calidad del servicio que están entregando”.



### 3.2.2. | **CAPÍTULO 2: Itinerarios de inclusión laboral**

Los itinerarios de inclusión laboral buscan como meta lograr la inserción de personas que por su situación o características personales pueden tener dificultades para acceder a una oportunidad laboral.

Este es el caso de las personas con problemas de salud mental.

Gracias al itinerario de inclusión se trabajará sobre una serie de acciones y actividades para conseguir abrir las puertas del mundo laboral para el colectivo.

El fomento del acceso al empleo de las personas con problemas de salud mental se logra gracias a las siguientes vertientes:

- 1. Los programas de entidades sociales.**
- 2. Acciones en las empresas.**
- 3. Itinerarios personalizados de inserción (IPI) puestos en marcha por servicios públicos de empleo. Suelen estar orientados a personas en situación de desempleo de larga duración y personas con discapacidad, entre otros.**

En esta guía se mostrarán principalmente las acciones que se realizan a través de las empresas y las entidades asociativas.

Estos itinerarios destacan sobre todo por tres aspectos:

- **Realización de itinerarios personalizados para cada persona.**
- **Acompañamiento y seguimiento de las personas que buscan empleo.**
- **Prospección empresarial y labor de concienciación.**



### 3.2.2.1. | Programas de entidades sociales

Las entidades asociativas cuyo colectivo de atención son las personas con problemas de salud mental cuentan en su mayoría con un Área de Empleo para apoyar a sus usuarios/as en el acceso al mercado laboral.

Dado que en torno a la salud mental existen diversos hándicaps, entre los que se encuentra el estigma social, el apoyo de las entidades es muy valioso. Tanto para eliminar estos tópicos y estereotipos erróneos que están instaurados en la sociedad en general y en las empresas en particular, como para orientar y guiar a las personas en su camino hacia el empleo.

Por ejemplo, desde la asociación El Puente Salud Mental Valladolid, Daniel Cembrero, informa que desde el Área de Empleo se encargan de dar formación, orientación e intermediación con las empresas, para facilitar el acceso de sus usuarios/as al empleo.

En su caso, se guían por Itinerarios Personalizados de Inserción Sociolaboral, que se basan en parte en el modelo americano de empleo con apoyo.

Para comenzar con estos itinerarios primero deben tener claro el perfil de la persona con problemas de salud mental a la que van a prestar apoyo.

La motivación es esencial para poder encontrar y mantener un empleo, explican, por eso también se trabaja en la motivación laboral y reorientación de su perfil y capacidades si se cree oportuno.

Los itinerarios personalizados analizan a la persona en búsqueda de trabajo, sus características, objetivos y preparación. Y su objetivo, siempre, es poner el foco en la persona para que encuentre un empleo y pueda mantenerlo.

### ¿Cómo trabajan las asociaciones los itinerarios de intervención?

En referencia a las personas en búsqueda de empleo:

- **Se seleccionan a personas con interés real en buscar empleo.**
- **Les ofrecen formación para mejorar su empleabilidad y su perfil profesional.**
- **Les brindan acompañamiento en la inserción laboral.**

En referencia a las empresas:

- **Forman a las empresas para sensibilizar y mostrar las capacidades de las personas con problemas de salud mental.**
- **Intermedian para que incluyan en sus procesos de selección a las personas con problemas de salud mental.**
- **Los acompañan y apoyan en las inserciones laborales.**

Los Itinerarios Personalizados de Inserción Laboral permiten no solo que la persona encuentre un trabajo adecuado a sus características, sino también brindan apoyo a la empresa para resolver cualquier incidencia y, a su vez, realizan un seguimiento del trabajador/a para valorar si se precisan adaptaciones o ajustes

necesarios para el puesto de trabajo, tanto al comienzo de la incorporación laboral como después.

Tras compartir y analizar diferentes experiencias con los programas de empleo de varias entidades asociativas, se pueden resumir en tres los aspectos esenciales para que la inserción laboral se produzca de forma positiva:

1. **Entrevista personalizada con cada persona para definir su perfil y objetivos.**
2. **Ofrecer formación para mejorar sus competencias profesionales, y orientación e información para la búsqueda de empleo.**
3. **Ayudar en la búsqueda del empleo y dar apoyo una vez realizada la inserción.**

Lo ideal es que la empresa tenga en cuenta las características y necesidades de sus nuevas contrataciones antes de su incorporación al puesto de trabajo. Aunque a veces es con el seguimiento y acompañamiento posterior cuando van aflorando las adaptaciones y ajustes que son necesarios para que las personas trabajadoras desarrollen adecuadamente su tarea.

## ¿Cómo de efectivos son los programas de inclusión laboral de las asociaciones?

Es un hecho contrastado que los programas de empleo son efectivos y este apoyo ayuda a abrir esa oportunidad al mundo laboral.

La Federación Salud Mental Castilla y León tiene una dilatada experiencia en la gestión y ejecución de programas de apoyo a la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad y son los creadores de una "Red de apoyos" que promueve el empleo entre el colectivo. Asociaciones de diferentes provincias de la comunidad participan en esta red de apoyos.

Su metodología de trabajo se basa principalmente en el diseño de itinerarios de capacitación personalizados, flexibles y coordinados que se adaptan a las necesidades concretas e individualizadas de cada persona.

La finalidad de estos planes es lograr más oportunidades para cada persona con discapacidad, potenciando su activación individual y su competitividad en el mercado de trabajo.

A lo largo del año 2021 se han realizado un total **1317 itinerarios personalizados de empleo** para **personas con discapacidad** (740 hombres y 577 mujeres). **232** de estas personas son **jóvenes con discapacidad inscritos en el Sistema Nacional de Garantía Juvenil del Ministerio de Trabajo y Economía Social** (150 hombres y 82 mujeres). Una línea de trabajo que cuenta con el impulso de la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León y la cofinanciación del Fondo Social Europeo (FSE) y la Iniciativa de Empleo Juvenil (YEI).

El trabajo coordinado en los programas de inclusión laboral se ha traducido en la formalización de **967 contratos de trabajo** que ha permitido el acceso al mercado laboral a **485 personas** (277 hombres y 208 mujeres). Del total de contratos, el 49% ha sido en Centros Especiales de Empleo (CEE), el 40% en empresas ordinarias (E.O) y el 11% restante en entidades públicas.

El **36,8% de las personas participantes en los programas** de empleo y formación de las entidades del movimiento Salud Mental Castilla y León **accede a un puesto de trabajo**. Esto supone una tasa de empleo alta,

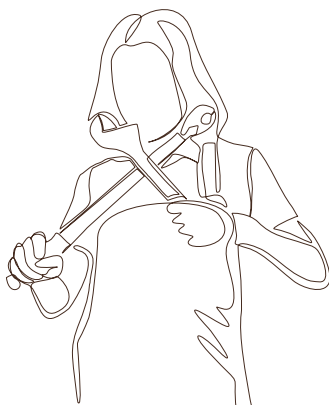


sobre todo si se compara con el 17,1% de tasa de empleo de las personas con problemas de salud mental, cifra publicada en la última encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 2020, que es la tasa más baja entre todos los tipos de discapacidad.

Se han ejecutado un total de **40 prácticas formativas** (28 hombres y 12 mujeres) en entornos reales de trabajo. Del total de prácticas, el 33% ha sido en Centros Especiales de Empleo (CEE), el 65% en Empresas Ordinarias (E.O) y el 2 % en la Administración Pública.

Además, se han desarrollado **149 acciones formativas** de las que se han beneficiado **628 personas con discapacidad**.

Se puede valorar objetivamente, gracias a los datos estadísticos, que las personas con problemas de salud mental participantes en programas de empleo, en este caso de la Federación de Salud Mental Castilla y León, doblan el índice de inclusión respecto a la media nacional.



### Porcentajes de acceso al empleo

Tasa de empleo (2020)

Personas participantes en programas de empleo de SALUD MENTAL CyL	Personas no participantes en programas de empleo
El 36,8% accede a un empleo	El 17,1% accede a un empleo (media nacional)

Fuente: SALUD MENTAL Castilla y León / INE

Durante al año 2021, fueron prospectadas-contactadas un total **792 empresas y 340 recursos comunitarios, sociales, laborales y educativos**, y de toda índole, de la comunidad.

Como se puede observar tras la evaluación de todas estas acciones, la labor de la red asociativa Salud Mental Castilla y León es muy completa. Se suma además su aportación a la inclusión laboral con siete Centros Especiales de Empleo. **191 personas con discapacidad (106 hombres y 85 mujeres)** desarrollan su trabajo diario en estos CEE.

114 de las personas empleadas tienen contratos de carácter indefinido y 77 temporales. Además, 65 son contratos de jornada completa y 126 parciales.

Actualmente existen 7 Centros Especiales de Empleo (de ahora en adelante CEE) que dependen del movimiento asociativo Salud Mental Castilla y León: **ASOVICAUTO S.L., Servifadess S.L., ALFAEM La Senda S.L.U., Amanecer Salud Mental Segovia S.L., FAEMA EMPLEO S.L.U., FESMA Empleo S.L.U. y PROSAME La Brújula S.L.U.**

## Citas:



***“Siempre hemos querido que la persona se desarrolle profesionalmente, no que solo tenga un sueldo, sino que se vea como una persona útil”.***

(Daniel Cembrero, El Puente Salud Mental Valladolid).

***“Hemos advertido casos en los que la persona cambia totalmente, hasta su aspecto físico, de estar desempleado a estar empleado”.***

(Marta Pérez, Salud Mental Salamanca AFEMC).

***“Hemos ido cambiando con el tiempo, antes los y las técnicos nos enfocábamos más en lo laboral, y ahora es verdad que las personas entran en el mercado de empleo y hay que trabajar varios ámbitos para lograr el objetivo, que es la inserción. El tema de competencias digitales se necesita para cualquier trámite y se demanda mucho”.***

(Patricia Muñoz, Salud Mental Aranda).

***“La experiencia en el trabajo diario me dice que, por un lado, nuestros perfiles, las personas que son nuestro público objetivo, personas con problemas de salud mental, el trabajo sobre todo les ayuda, no solo en términos económicos, sino también a sentirse ocupados. Ocupar el tiempo”.***

(David Gómez, PROSAME Salud Mental Burgos).



### 3.2.2.2. | **Acciones en las empresas**

Las empresas cada vez están más sensibilizadas con el valor y talento de las personas con discapacidad y apuestan por incluir la diversidad en sus plantillas.

Aunque la experiencia de los y las profesionales de empleo de diferentes asociaciones de personas con problemas de salud mental demuestra que la predisposición para contratar varía según el tipo de discapacidad. El desconocimiento sobre la salud mental influye y hace que las ofertas y contratos ofrecidos a personas de este colectivo sean más escasas que las que reciben personas con otros tipos de discapacidad.

#### **Base para fomentar la inclusión laboral**

Hay dos bases importantes que pueden favorecer la inclusión:

1. El **apoyo bien organizado y estructurado** que las asociaciones dan a las empresas para que conozcan la realidad de las personas con problemas de salud mental.
2. Los **planes sobre discapacidad y sobre prevención** de riesgos psicosociales que las propias empresas llevan a cabo.

En el análisis realizado sobre las empresas y su papel respecto a la contratación de personas con problemas de salud mental se observa que esos planes que fomentan la inclusión se pueden desarrollar igual en empresas grandes o pequeñas. No dependen de un tema económico, sino que es un tema de concienciación social, valores y predisposición.

Tenemos el ejemplo de empresas familiares, como Calidad Pascual S.A.U., con destacada relevancia y autonomía financiera, que se identifican con valores como la defensa de la igualdad y la inclusión. Son valores que se pueden encontrar en sus procesos de selección y contratación cada día y forman parte de su cultura empresarial.

“Tenemos un plan de igualdad. Es una empresa familiar que apuesta por la discapacidad”, indica Cristina García, persona responsable de Recursos Humanos (de ahora en adelante RR.HH.) en la fábrica de Aranda de Duero (Burgos) de Calidad Pascual S.A.U.

Su política de inclusión se basa en contratar a personas con discapacidad, pero sin hacer un trato diferente, sino apostando por la normalización.

“Al hacer contratación se apuesta por la inserción de la discapacidad, pero no por hacer algo especial, porque al final se les trata igual que a los demás”, explica Cristina García.



Para favorecer la inclusión se basan en:

- Un plan de igualdad que apuesta por la inserción de personas con discapacidad.
- Un curso para nuevas incorporaciones, donde acceden a la formación inicial personas con y sin discapacidad, todos juntos.
- Acompañamiento durante la incorporación inicial para informar sobre las tareas a realizar.
- Búsqueda de personas candidatas a través de diversas vías: desde la propia empresa, asociaciones de salud mental, currículos espontáneos o buscando en ciclos formativos.
- Plan para detectar riesgos psicosociales.

Uno de los puntos más destacados con las nuevas incorporaciones es la realización del reconocimiento médico, gracias al cual se sabrá si hay que adaptar los puestos de trabajo. Las adaptaciones se realizan en función de las características personales de cada persona trabajadora y no por su discapacidad.

Algunas empresas afirman que, aunque alguien no tenga discapacidad, puede haber momentos en que precisa una adaptación en su puesto (por ejemplo, solicitando teletrabajo, ajustes de horarios, etc.) por temas personales.

Los departamentos de recursos humanos consideran que es importante valorar el puesto de trabajo in situ con las personas trabajadoras y analizar qué adaptaciones puede necesitar o incluso si necesita un cambio de puesto.

La solicitud de adaptaciones para mejorar la inclusión solo se puede realizar en un ambiente de confianza, donde cada persona pueda comentar sus propuestas o necesidades y consultar a sus responsables.

Destacan a su vez que en el proceso de inclusión es importante que la persona contratada se sienta una más en la compañía para sentirse más cómoda y motivada.

Para que la evolución de esa nueva incorporación sea favorable desde el departamento de recursos humanos habrá una persona asignada que realizará los seguimientos de las personas trabajadoras. Pasa a ver cómo le va, si necesita algo o si existe alguna complicación, a fin de resolverla.

Es importante para promover la inclusión laboral de personas con problemas de salud mental en las empresas que haya:

- Buena comunicación y confianza.
- Transparencia.
- Igualdad.
- Tutorización de tareas y acompañamiento.
- Adaptación del puesto.
- Seguimiento desde Recursos Humanos.
- Formación sobre discapacidad y salud mental a la plantilla y responsables para concienciar.



# Citas:



***“Los y las técnicos de apoyo tenemos que conocer a los trabajadores y las trabajadoras y saber en qué momento se encuentran con el seguimiento y contacto diario”.***

***“Intentamos avanzar hacia el desarrollo personal del trabajador/a. Ahí está la riqueza de los CEE o unidades de apoyo, son acciones que quizá en una empresa ordinaria no se harían como tal”.***

(Beatriz de la Iglesia, profesional encargada de la selección y la unidad de apoyo de la Zona Norte en Grupo Osga).

***“El mero hecho de ir a trabajar, tener un horario y tener una vida normal como cualquiera, es un triunfo, y sí además logras mantenerlo, evitas muchos ingresos (hospitalarios)”.***

***“Están muy contentos/as (los trabajadores/as con problemas de salud mental). Se sienten útiles, realizados/as, una vida como la de otra persona, organizada. Tienen un sitio donde ir”.***

(Begoña Muñoz, profesional de RR.HH. en CEE PROSAME “La Brújula” S.L.U.).

***“Trabajamos también en el afloramiento de la discapacidad. Para que la gente pueda solicitar su certificado si lo necesitan”.***

***“Mi sensación es de tanta normalidad (sobre inclusión de personas con discapacidad), que no veo diferencia con otras personas. A veces ni los propios mandos saben de su discapacidad, desarrollan su trabajo igual que otras personas”.***

***“Se intenta hacer inclusión de personas con discapacidad también en trabajos anexos a nosotros como los contratos a lavanderías. Tener proveedores que trabajen en la misma línea que nosotros: la inclusión”.***

(Cristina García, profesional de RR.HH. de la fábrica Calidad Pascual S.A.U. de Aranda de Duero (Burgos)).

***“Nuestro enfoque no es tanto qué discapacidad tienen, sino que encajen en nuestro modelo de negocio. Si pueden trabajar en tienda, almacén o hacer diferentes tareas, no hay problema, podemos adaptarnos y adaptar el puesto”.***

***“Queremos que se valoren todas las posibilidades en la contratación y al reclutar personal. Si cuentan con ese conocimiento sobre los perfiles, la discapacidad y sus habilidades, podrá haber inclusión”.***

(Daniel Bernal, profesional especialista en adquisición de talento y reclutamiento de candidatos, RR.HH. Brico Dépôt Iberia).

***“Es importante que el director/a o responsable sean sensibles con estos temas (sobre diversidad e inclusión), porque lo transmiten a sus trabajadores/as”.***

(Raquel Santamaría, Jefa del sector de servicios de la tienda de León, Brico Dépôt Iberia).

### 3.2.3. | **CAPÍTULO 3: Adaptaciones**

Las adaptaciones son aquellos **ajustes** que se pueden implementar en el **puesto de trabajo y en el entorno laboral** para facilitar a las personas que trabajan en la empresa la realización de su tarea diaria.

Pueden ser adaptaciones físicas, como la instalación de rampas o ascensores para facilitar el acceso al centro de trabajo de personas con movilidad reducida, o también, aunque menos conocidas, adaptaciones de tipo ambiental y/o de flexibilidad respecto a la forma y tiempos en los que acometer la jornada laboral.

La finalidad de las adaptaciones es adecuar el puesto de trabajo a las características y condiciones de cada miembro de la plantilla para **eliminar posibles barreras o factores que dificulten el desarrollo del trabajo**.

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, indica que “el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los/as trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo”.

En concreto, el Artículo 25 se refiere a la protección de trabajadores y trabajadoras especialmente sensibles a determinados riesgos debido a sus características personales, incluyendo aquí a las personas con discapacidad reconocida, ya sea física, psíquica o sensorial.

¿Cómo? Se debe realizar una evaluación de riesgos y adoptar todas las medidas de protección y prevención necesarias. La adaptación del puesto de trabajo en función del perfil de cada persona integrante de la empresa intenta minimizar y evitar posibles riesgos que puedan surgir en el desempeño laboral.

#### 3.2.3.1. | **Beneficios y personalización de las adaptaciones**

En esta guía se centra en las adaptaciones al puesto de trabajo para personas con problemas de salud mental. Son los **cambios y modificaciones que se realizan en un puesto de trabajo** en función de las particularidades y necesidades de cada persona.

Para cuidar la salud mental de todas las personas contratadas en la empresa es necesario realizar desde su incorporación al puesto de trabajo ciertas adaptaciones, también llamados “ajustes necesarios o razonables”. Gracias a estas adaptaciones su labor se puede desarrollar con normalidad, en igualdad de condiciones con el resto de la plantilla, y sin que suponga un sobreesfuerzo que pueda dañar su estabilidad emocional.

Pero estas adaptaciones no solo benefician al personal que compone la empresa, sino que también aseguran más productividad y un mejor servicio y producto final para sus clientes.

Las asociaciones, empresas y personas con problemas de salud mental coinciden en que es necesario aplicar estas **adaptaciones desde la inclusión del trabajador o trabajadora en la empresa**. Algunas adaptaciones se pueden conocer de forma previa a su entrada en la entidad y otras se podrán ir implementando o ajustando a medida que va evolucionando su labor y se van detectando elementos a modificar.

Las adaptaciones son cualquier cambio o modificación que se puede realizar sobre el puesto de trabajo, sobre la tarea o sobre el entorno de trabajo para facilitar su desarrollo. El objetivo es evitar daños en el estado de salud de las personas trabajadoras o el agravamiento de sus patologías.



## ¿Qué beneficios tienen las adaptaciones realizadas para cuidar la salud mental de las personas trabajadoras?

- El personal de la empresa desarrollará su labor de forma más cómoda y positiva.
- Revierte en una mejora de la productividad y desempeño de su trabajo.
- Mejor clima laboral.
- Reducción de las bajas médicas debido a crisis o problemas de salud mental.
- Reducción de complicaciones o problemas entre compañeros o con superiores o responsables.

Pero ¿cómo se puede saber qué adaptaciones se deben realizar?

Hay que tener claro que las adaptaciones para personas con problemas de salud mental deben anclarse sobre dos pilares:

- Flexibilidad.
- Personalización.

Habrá que atender a las necesidades personales de cada nueva persona empleada y ser flexibles en su implementación.

## Análisis de adaptación de los puestos de trabajo y acciones a realizar para el cuidado y bienestar mental de las personas trabajadoras

Hay una serie de factores a tener en cuenta a la hora de realizar las adaptaciones en los puestos de trabajo.

Detallamos a continuación cómo y cuándo la empresa puede recabar información para realizar los ajustes necesarios en los puestos de trabajo y cómo llevar a cabo acciones de apoyo a las personas que trabajan en la empresa y cuidar de su salud mental:

- 1. Entrevista de selección.** En este momento ya se pueden recabar datos sobre el perfil para obtener información sobre sus características y necesidades personales para adaptar su puesto de trabajo.
- 2. Incorporación en la empresa.** Formación inicial y acompañamiento en los primeros días de trabajo para saber cómo debe desarrollar su trabajo y qué necesidades pueden surgir.
- 3. Evaluación de riesgos psicosociales.** Abierta a toda la empresa. Son las personas trabajadoras quienes pueden contestar a una encuesta donde valoran la situación actual de la empresa y qué factores mejorar para prevenir o minimizar esos riesgos.
- 4. Realizar plan de trabajo.** Planear medidas de acción para cuidar la salud mental de los/as trabajadores y prevenir riesgos de tipo psicosocial.
- 5. Valoración y conclusiones sobre el plan.** Analizar y generar diálogos con los/as trabajadores para ver cómo han influido las acciones adoptadas y si han revertido en una mejora de sus condiciones y bienestar; y en general en el clima laboral.



### 3.2.3.2. | **Necesidades del trabajador/a**

Las adaptaciones al puesto de trabajo se realizan teniendo en cuenta las necesidades de las personas contratadas por la empresa.

Aunque cada persona tiene sus características y necesidades personales, si es cierto, que se pueden encontrar ciertos requerimientos comunes entre las personas con problemas de salud mental.

Es vital que para que estas adaptaciones sean efectivas se cuente con el trabajador/a y su opinión en primera persona. Solo sabiendo realmente su casuística personal se podrán hacer los ajustes pertinentes para una buena adaptación y acomodación de su puesto de trabajo.

Los ajustes como comentábamos en el apartado anterior pueden referirse a la eliminación de barreras físicas, a flexibilidad en cuanto a horarios o tiempo empleado en desarrollar ciertas acciones, y también, respecto a lo que tiene que ver con el propio espacio de trabajo, la distribución del mobiliario, la luz y la acústica, etc.

Hay diversidad de factores que intervienen en la adecuada adaptación del puesto de trabajo y es interesante saber que la mayoría son fáciles de implementar y tienen un bajo coste para la empresa.



## ¿En qué aspectos se pueden implementar las adaptaciones?

### A| HORARIOS Y DESCANSOS

Es primordial conocer las características personales de cada persona que integra la plantilla de la empresa.

Este punto es uno de los más importantes, ya que su medicación puede interferir en la realización de sus tareas, y por lo general, las personas con problemas de salud mental tienen contraindicados los turnos nocturnos, para evitar posibles recaídas y facilitar su descanso.

Según la hora en la que tiene pautada la toma de medicación se puede ajustar la jornada laboral, por ejemplo, en un turno seguido para facilitar que el trabajador/a pueda comer en casa y tomar allí su medicación, o dividir sus descansos en varias partes, para que pueda hacer varios descansos más cortos durante el día, y así evitar la saturación mental.

También es una adaptación el ofrecer flexibilidad en los horarios de entrada y salida del trabajo, en la forma en que se pueden gestionar viajes de trabajo o reuniones, adaptando los horarios lo mejor posible a sus condiciones personales y requerimientos.

Facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral.

### B| TIPO DE TRABAJO

Es importante adecuar el trabajo a las características de cada perfil.

Saber cuáles son sus habilidades y capacidades y adjudicarle un departamento y proyecto en el que pueda desempeñar mejor su labor.

Además, hay que adaptar la carga de trabajo al tiempo de trabajo. Es decir, no sobrecargar al trabajador/a con tareas y funciones que no le va a dar tiempo a desarrollar durante su jornada laboral. Una sobrecarga de trabajo produce estrés, ansiedad, y si es continuada en el tiempo incluso se puede desarrollar el síndrome del burnout o "trabajador quemado". Este síndrome se produce cuando los/las profesionales se sienten altamente agotados tanto física como mentalmente y puede llegar a afectar tanto a su forma de ser como a su autoestima.

Sobre la modalidad de trabajo, en ocasiones, algunas personas trabajadoras pueden requerir realizar su labor de forma presencial porque precisen mayor apoyo y/o seguimiento, y otras, pueden solicitar teletrabajo, sí así su concentración es mejor. Una tercera opción es, por ejemplo, combinar ambas modalidades.

Se debe evitar el "presentismo" a toda costa en la empresa, si la persona en ese momento requiere otro tipo de modalidad de trabajo y así puede desarrollar mejor su labor.

Asimismo, puede haber periodos que el trabajador/a necesite mayor apoyo para el desempeño de su trabajo o que necesite incluso una reasignación de tareas.

Son pequeños cambios, como establecer el apoyo de un compañero/a para realizar las tareas en ciertos momentos, o cambiar dichas tareas o incluso moverle de departamento o definir nuevas responsabilidades.

Gracias a la experiencia de los/as responsables de recursos humanos sabemos que, a veces, solo modificando a una persona sus tareas o incluso haciéndole responsable de nuevos proyectos puede dar un aire nuevo a su día a día y mejorar su salud psicosocial.

## C| ENTORNO DE TRABAJO

Se recomiendan lugares de trabajo donde la música y/o el ruido ambiental no sean demasiado altos para no producir perjuicio en la salud mental del trabajador/a.

Están recomendados lugares de trabajo:

- **Tranquilos.**
- **Sin demasiada ocupación.**
- **Con luz natural o buena luminosidad.**

Y como indicamos, que exista la posibilidad de combinar trabajo flexible, alternando forma presencial y desde casa.

## D| TRANSPORTE

En algunos casos las oficinas, industrias o naves de trabajo se encuentran a las afueras de pueblos o ciudades, haciendo más difícil que el personal contratado pueda acudir hasta las instalaciones. En esos casos, los mismos trabajadores/as encontrarán muy ventajoso que la empresa pudiera facilitar de alguna forma la movilidad al trabajo.

## E| NUEVAS INCORPORACIONES

Entidades asociativas, empresas y las propias personas trabajadoras, consideran una prioridad tener en cuenta estos elementos a la hora de acceder a un nuevo trabajo:

- 1. Recibir formación previa sobre el trabajo a realizar.**
- 2. Contar con una persona de apoyo esos primeros días que explique las condiciones del trabajo (horarios, uniformes, taquillas, descansos, etc.) y también todos los detalles sobre el trabajo a realizar.**
- 3. La explicación detallada de las tareas sería útil que estuviera por escrito por si tiene que ser consultada a posteriori.**

También en el aspecto de formación sería bueno que hubiera formación, no sólo inicial sino a lo largo del tiempo, para que la persona pudiera ir optimizando sus conocimientos y desempeño profesional.

## F| BAJAS Y CITAS MÉDICAS

Las personas con problemas de salud mental pueden precisar acudir a revisiones y citas médicas para que el especialista haga su seguimiento y si está asistiendo a algún tipo de terapia. Este factor debe tenerse en cuenta para poder dar permiso a las personas trabajadoras cuando tienen que acudir a sus revisiones con el especialista.

Asimismo, ante recaídas o crisis puede requerir una baja por el tiempo que determine su especialista. La empresa también debe adoptar una serie de medidas durante la baja del trabajador/a, para no ocasionarle mayores perjuicios o agravamiento de sus síntomas.





- **Mantener el contacto e interesarse por su estado de salud.**
- **No presionarle para que vuelva al trabajo ni agobiarle con temas de trabajo. Sino al revés, indicarle que tome el tiempo necesario para su recuperación y que su puesto de trabajo seguirá allí para cuando vuelva.**
- **Mantenerle informado sobre temas generales de la empresa que le puedan interesar.**
- **Tras la vuelta al trabajo intentar que su reincorporación sea gradual, para que poco a poco vuelva a retomar sus tareas, rebajando la presión.**

## **G| COMUNICACIÓN Y CONFIANZA**

Facilitar la comunicación entre las personas empleadas y la empresa es importante para conseguir un ambiente de confianza donde puedan expresar sus necesidades, inquietudes o sugerencias.

¿Cómo conseguirlo? Tan solo con instaurar una persona de referencia a la que las personas contratadas se puedan dirigir si tienen alguna consulta es suficiente para fomentar esa comunicación y confianza bidireccional.

Esa persona debe ser cercana, empática y abierta al diálogo. Puede ser una responsable, un compañero/a o una persona de apoyo.

Una buena comunicación dentro de las empresas garantiza un ambiente con menos conflictos y con más opciones de mejora.

## **H| SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO**

Otra adaptación consiste en el seguimiento por parte de la entidad asociativa que ha ayudado a la persona a encontrar su trabajo, como por parte de la empresa que la ha contratado.

Para una mejor acomodación en el puesto de trabajo contar con el apoyo de las dos partes es esencial. Que se impliquen y se interesen por cómo está yendo la incorporación y el desarrollo del trabajo es un aspecto positivo que hace que las adaptaciones sean lo más adecuadas posibles y que el trabajador/a pueda expresar cómo está siendo su incorporación a su nuevo trabajo.

El apoyo de asociaciones y empresas si existe alguna necesidad y cualquier ajuste extra que se pueda realizar es esencial.

## **I| TRATO A LAS PERSONAS CON PROBLEMAS DE SALUD MENTAL**

El trato debe ser natural y normalizado, el mismo que para cualquier otro/a trabajador/a.

De las diferentes entrevistas y grupos de discusión que hemos realizado se desprende la idea de que a veces son las propias personas responsables o encargadas quienes no entienden la situación de la persona con problemas de salud mental.

En este caso, es importante la formación y sensibilización dentro de la propia empresa.

Este es un trabajo del que se encargan muchas veces las asociaciones. Acuden a los centros de trabajo para ofrecer esta formación, que consiste principalmente en informar sobre salud mental y guiar sobre el trato que es más adecuado para trabajadores/as con posibles problemas de salud mental.



Aunque realmente las nociones que ofrecen sobre trato adecuado podrían usarse para todas las personas trabajadoras ya que se basan en el respeto y el diálogo.

Las trabajadoras y trabajadores con problemas de salud mental consultados afirman que algunos de sus mandos dan un trato inadecuado al trabajador/a, demasiado "autoritario", donde se sancionan y castigan duramente los errores.

La opción de diálogo para intentar dar una solución al conflicto o problema no se plantea como una opción válida.

En ese entorno las personas trabajadoras pueden sentirse incomprendidas y pueden verse sometidas a más estrés del que pueden afrontar, provocando malestar, incomodidad y en último caso, bajas o abandono del puesto de trabajo.

Algo que se podría evitar fácilmente solo dialogando, explicando aquello que no esté claro y dando otra oportunidad.

Les gustaría que las personas que ejercen de mandos pudieran ser más tolerantes, que les diesen un trato adecuado y usasen un lenguaje apropiado.

Y en último lugar, pero no por ello menos importante, destacar la importancia del refuerzo positivo en ese trato. Valorar los logros del trabajador/a, felicitarle por el trabajo bien hecho. Es un refuerzo muy importante para su autoestima y para su motivación.

## **J| ATENCIÓN PSICOLÓGICA EN EL CENTRO DE TRABAJO**

Un apoyo importante sería el poder contar con una figura de referencia sobre salud mental en las empresas.

Su función sería tanto para prevención como diagnóstico en caso de alguna recaída o crisis.

Y es una figura que está a disposición no solo de las personas con problemas de salud mental sino de cualquier componente de la plantilla que, en un momento u otro, atraviese dificultades personales y necesite ese apoyo.



## **K| ACTIVIDADES DE OCIO Y/O CULTURA FUERA DEL TRABAJO**

También se valora como un apoyo positivo para la salud mental que la empresa gestione actividades de ocio, recreo o entretenimiento fuera del horario laboral.

Ayudan a reforzar las relaciones sociales entre las personas trabajadoras y el sentimiento de pertenencia al grupo o equipo de trabajo.

Todos estos puntos pueden contar para su mejor desarrollo con lo que se llaman “apoyos naturales”, y que son las herramientas o apoyos que se pueden encontrar de forma natural en la empresa y que ayudarán a que la persona con problemas de salud mental desempeñe mejor su trabajo.

Pueden ser tanto acciones, herramientas como personas que ayudan a que el trabajo diario se realice mejor.

Desde diversas asociaciones identifican, entre otros, como apoyos naturales a esas personas que se encuentran en el entorno laboral y que se pueden encargar de supervisar a la persona trabajadora con problemas de salud mental durante su tarea o trabajo y que le ofrecen su apoyo o ayuda si es necesario.

También pueden considerarse apoyos naturales diversas herramientas tecnológicas, o no, que se usan para facilitar el desarrollo laboral. Por ejemplo, aplicaciones digitales que recuerdan las tareas a realizar, tiempos y organización de estas, o plantillas o formularios que faciliten la gestión del trabajo.

### **3.2.3.3. | Recomendaciones para una buena adaptación**

Es interesante destacar que, aunque en esta guía estamos tratando las adaptaciones para personas con problemas de salud mental, algunos de estos ajustes se pueden hacer extensivos al resto de la plantilla y ayudan a cuidar la salud mental de todas las personas trabajadoras, tengan o no discapacidad.

Las adaptaciones facilitan a las personas con problemas de salud mental su acceso a un puesto de trabajo y el mantenimiento del mismo.

Nos gustaría que esta publicación sirva para informar y orientar a los empresarios y empresarias sobre la mejor forma para efectuar las adaptaciones en su corporación. Por eso a través de este apartado realizamos diversas recomendaciones que pueden ayudar a realizar esta acción.

La primera recomendación es contar siempre con la persona con problema de salud mental que va a acceder a un empleo para saber qué necesidades tiene.

## 10 recomendaciones finales para optimizar las adaptaciones de puestos de trabajo en la empresa

1. Evaluación de riesgos psicosociales.
2. Plan de trabajo para cuidar la salud mental.
3. Formación.
4. Comunicación, confianza y transparencia.
5. Diversidad y capacidad.
6. Fomentar espíritu de equipo y participación.
7. Ajustar tiempos a la carga de trabajo.
8. Apoyo psicológico dentro de la empresa.
9. Salarios adecuados.
10. Flexibilidad.



### Evaluación de riesgos psicosociales

Esta evaluación se puede llevar a cabo, por ejemplo, con encuestas cada cierto tiempo dirigidas al personal y otros análisis de evaluación que se propongan dentro de la empresa, por ejemplo, desde el departamento de Prevención de Riesgos Laborales (de ahora en adelante PRL), y que puedan servir para detectar factores que pueden atentar contra la salud mental de las personas trabajadoras.

Son ejemplos de riesgos psicosociales la discriminación, el acoso laboral o la violencia, ejercidas dentro del entorno laboral.

También son riesgos psicosociales aquellas situaciones que generan un estrés excesivo en el lugar de trabajo y que afectan directamente en la salud mental de la persona empleada.. Teniendo en cuenta, además, que las personas con problemas de salud mental por sus características son más vulnerables ante estos riesgos.

Algunas de las preguntas a las que hay que responder para saber cuáles son los riesgos de tipo psicosocial son las siguientes:

- ¿Qué puede causar problemas de salud mental en el trabajo?
- ¿Están cómodos/as los trabajadores/as en su lugar de trabajo?
- ¿Cuentan con apoyo si lo necesitan?



Está comprobado que muchas veces los primeros brotes en materia de salud mental aparecen por estrés en el trabajo. Por eso trabajar en prevención es prioritario.

En la Guía sobre Buenas Prácticas para la Promoción de la Salud Mental en Entornos Laborales, editada por El Puente Salud Mental Valladolid y Fundación Grupo Norte, las personas indican que identificar y prevenir los riesgos psicosociales es el primer paso para mejorar tanto el bienestar del trabajador/a, como para la sociedad en general, y para la propia empresa:

- La prevención de riesgos psicosociales dentro de la empresa reporta un bien para los miembros de la **plantilla**, porque mejora su satisfacción personal y, por ende, su salud.
- Para la **sociedad** es positivo porque se optimiza la salud pública y se promueven hábitos saludables que redundan en una mejor salud mental de toda la sociedad.
- Y en último lugar, hay un beneficio claro para la **empresa** que se traduce en mayor productividad, mejor clima laboral, mayor seguridad y menos absentismo.

Pongamos un ejemplo de detección de uno de estos riesgos laborales que pueden poner en peligro la salud mental de nuestros/as trabajadores/as.

Por ejemplo, detectamos este riesgo laboral: la sobrecarga de trabajo.

En las encuestas realizadas a la plantilla pueden detectarse este y otros riesgos.

Ahora hay que analizar cómo afecta esa situación de estrés debido a la sobrecarga de trabajo en la salud mental del trabajador/a.

Las respuestas son que una sobrecarga de trabajo puede desencadenar en situaciones de ansiedad, tristeza y desmotivación.

Detectados estos riesgos se pasa al siguiente punto.

## Plan de trabajo para cuidar la salud mental

Con los resultados de esa evaluación la empresa puede realizar **un plan de trabajo para cuidar la salud mental**.

Este plan de trabajo debe incluir soluciones y acciones para evitar y/o minimizar esos riesgos en el entorno laboral.

Se recomienda que esté por escrito para que las nuevas incorporaciones que se vayan uniendo a la empresa puedan conocerlo también y saber qué iniciativas se llevan a cabo para el cuidado y bienestar psicosocial de la plantilla.

Su finalidad es mejorar el bienestar laboral y psicosocial de todos los/as empleados/as.

En el caso del ejemplo de riesgo detectado, que mencionamos en el punto 1, el que correspondía a la sobrecarga de trabajo, se incluye una solución en este plan de trabajo.

Se pueden planificar mejor las tareas y adaptar los tiempos reales necesarios para desempeñar cada una de ellas.

Es recomendable que a su vez las medidas y acciones que se contemplan en el plan de trabajo tengan unas metas claras y que se combinen acciones tanto a corto, medio como a largo plazo y, por supuesto, siempre al acabar de implementar estas medidas se debe evaluar si han sido satisfactorias. ¿Han funcionado? ¿Necesitan cambios o mejoras?.

El plan no contendrá medidas cerradas sino que siempre ha de estar abierto a las mejoras y optimizaciones que se puedan incluir para conseguir los objetivos deseados.

No tiene que ser un plan fijo. Puede ser flexible y evolucionar a la par del avance de las necesidades de los trabajadores/as y la trayectoria de la empresa.

## **Formación**

Este apartado es importante en dos aspectos. Por un lado, para sensibilizar a la plantilla tanto sobre diversidad como en el autocuidado de la salud mental. Y por otro, para orientar e incrementar la formación profesional del trabajador/a.

La formación por tanto irá orientada a diversos ámbitos:

- **Formar a las personas trabajadoras y mandos sobre salud mental para mejorar el clima laboral.**
- **Ante las nuevas incorporaciones ofrecer formación inicial para el trabajo y las tareas a realizar.**
- **Formación que permita a los/as empleados/as desarrollarse y ampliar sus conocimientos en materia profesional para que pueda hacerse cargo de más responsabilidades y mejorar la realización de sus tareas.**
- **Favorecer el autocuidado de la salud mental: cursos internos para gestión del estrés, fomento de la autoestima, deporte, etc.**

## **Comunicación, confianza y transparencia**

Mejorar la comunicación interna dentro de las empresas es un ápice imprescindible para que el clima laboral sea positivo.

Pero no nos referimos solo a que todas las personas trabajadoras tengan acceso a toda la información de interés sobre la empresa y sean informados de forma clara, sincera y transparente, sino que también por comunicación entendemos el diálogo y confianza de tú a tú, entre trabajador/a y empresa (responsables).

Generar un ambiente de cercanía y confianza es idóneo para que los/las empleados/as puedan transmitir sus posibles necesidades, sugerencias o incluso preguntar cuestiones que, si no existe esa confianza, no sé transmitirán.



## ¿Cómo debe ser la comunicación?

Debe ser asertiva, clara, concreta y, si es necesario, breve para mejorar la cognición del mensaje, respetuosa y sin ocultar datos que puedan interesar al trabajador/a.

La empresa debe fomentar entre sus personas responsables y cargos de contacto directo con el empleado/a que sean empáticos y estén abiertos a atender sus consultas, para poder dar respuesta a las dudas que puedan surgir.

Si las personas trabajadoras se sienten informadas, escuchadas y tenidas en cuenta, se puede conseguir un mejor ambiente laboral y afianzar su sentimiento de pertenencia a la empresa, aumentando su compromiso y responsabilidad con ella.

## Diversidad y capacidad

Poner en valor la **diversidad** y **capacidades** de toda la plantilla.

Hay que luchar contra el estigma social que existe en torno a las personas con problemas de salud mental.

Normalizar su inclusión en las empresas y ser conscientes de lo positivo que es aunar diversidad en las organizaciones. Supone aunar diferentes puntos de vista, capacidades y habilidades que enriquecen el producto o servicio final que la empresa presta.

Para fomentar el respeto a la diversidad, el primer paso es realizar una inclusión normalizada de ella en plantilla.

También es importante valorar el trabajo bien hecho; reconocerlo y felicitar a las personas trabajadoras por su labor, y no solo llamarle la atención si algo no ha salido bien.

Es bueno para su salud mental: fomenta su autoestima y satisfacción por el trabajo bien hecho.

## Fomentar espíritu de equipo y participación

Fomentar el sentimiento de **equipo y la participación** de todas las personas que componen la plantilla en las decisiones de la empresa.

La comunicación cercana y transparente con las trabajadoras y los trabajadores puede favorecer y facilitar a su vez su participación en decisiones de interés dentro de la empresa.

Y el hecho de participar en acciones y actividades de la empresa hace que se sientan parte de la misma y conciban sus logros como propios, fomentando su autoestima y dando un valor extra a su trabajo.

Asimismo, para afianzar el compañerismo y la cultura de equipo, donde se debe destacar el valor de colaboración en contraposición al de competición, hay un dato más a tener en cuenta.

Habrá que consultar a la persona con problemas de salud mental para saber si está de acuerdo en comunicar a sus compañeros/as por qué tiene ciertas adaptaciones o ajustes en su puesto de trabajo. Así se pueden evitar también susceptibilidades entre compañeros/as, pensando que hay favoritismos hacia ciertas personas. Pero siempre al ser una información privada y confidencial debe ser la propia persona quién decida si quiere que se comunique o no.





## Ajustar tiempos a la carga de trabajo

**Ajustar los tiempos a las tareas** a realizar para cada persona. Adaptar tiempos a las cargas de trabajo.

Es importante analizar qué tiempos se pueden emplear en realizar cada tarea.

La idea es que no se someta a una sobrecarga de trabajo al empleado/a, cuidando de esa forma su salud física y mental.

Además, es importante tener previsión sobre las tareas a realizar y explicarlas de forma clara y sencilla al trabajador/a.

Si hay cualquier cambio en sus tareas, seguir esas mismas pautas, explicar en detalle el trabajo a realizar, y si puede ser por escrito mejor, para que tenga una guía en caso de necesitar una consulta posterior.

## Apoyo psicológico dentro de la empresa

Es positivo ofrecer **apoyo psicológico** en el trabajo.

Tanto las personas con problemas de salud mental como los y las profesionales de empleo de las diferentes asociaciones consultadas destacan que sería interesante contar con una figura de un/a psicólogo/a o persona de apoyo similar en la empresa que pudiera atender las necesidades del trabajador/a en caso de recaída o crisis en su problema de salud mental.

De esa forma, se agilizaría esa consulta o revisión psicológica en el momento que la persona trabajadora lo necesita, evitando así complicaciones derivadas de una recaída que no se atiende a tiempo.

También puede evaluar si el trabajador/a es apto/a o no en ese momento para seguir trabajando o si precisa un inciso, descanso o qué medidas tomar para cuidar su salud mental.

Asimismo, existen empresas que están siendo pioneras en ofrecer seguros médicos privados a sus empleados/as y así ofrecen la posibilidad de contar con ese apoyo psicológico o de otros/as especialistas cuando lo necesiten.



## Salarios adecuados

A veces el trabajador/a puede sentir que se le da un trato injusto y acentuar su irritabilidad e indignación respecto a la empresa si considera que su trabajo no es retribuido adecuadamente.

Es un hecho contrastado que muchas de las ofertas de empleo que encuentran las personas con problemas de salud mental son ofertas de trabajo precarias, temporales y mal pagadas. Por eso es tan importante trabajar por ofrecer empleos de calidad.

Un trabajo digno donde el salario esté acorde a las funciones que desarrolla esa persona puede aumentar su motivación y satisfacción respecto a su empresa. Y todo ello reporta de nuevo en su bienestar mental y en el mejor desarrollo del trabajo.

## Flexibilidad

La flexibilidad ha de estar presente a la hora de hacer adaptaciones o ajustes en el puesto de trabajo.

Como hemos comentado, a lo largo de este espacio, no hay unas reglas fijas y cerradas a seguir sino que las adaptaciones deben ser flexibles y atender a las necesidades y características de cada persona.

Las personas con problemas de salud mental pueden requerir flexibilidad:

- **En sus horarios de jornada laboral.**
- **En sus descansos.**
- **En los turnos de trabajo.**
- **En la realización del trabajo presencial o en remoto.**
- **Necesitando más o menos supervisión.**
- **Con necesidad de apoyo o no en ciertas situaciones puntuales.**
- **Con la necesidad de cambios en sus tareas para que no sean tan rutinarias o al revés teniendo unas tareas concretas que ya conoce y desarrolla mejor.**
- **Para acudir a sus citas médicas, terapias y revisiones.**

Como se puede observar, estas 10 recomendaciones son factores de sentido común, que se pueden realizar sin un elevado coste y que ayudan a que la inclusión laboral de las personas con problemas de salud mental sea más fácil. Y, sobre todo, que apoyarán su día a día para que esa persona pueda mantener su empleo y evitar que lo deje o tenga que darse de baja debido a recaídas generadas por un puesto que no está adaptado a sus condiciones y necesidades.

Todos tenemos derecho a una oportunidad y a que se pueda realizar el trabajo en las mejores condiciones, atendiendo a los derechos y, sobre todo, al respeto y dignidad que merece toda persona.

# Citas:



***“Siempre intentamos pedir como primera adaptación, no solo para personas usuarias con problemas de salud mental sino para cualquiera que comienza en una empresa: que todas las instrucciones y el acompañamiento sean por escrito y esté definido”.***

***“Cuando se habla de adaptaciones se habla de esto: que pueda desarrollar su trabajo con total normalidad y que no tenga que hacer esfuerzo extra para adaptarse a esas condiciones”.***

***“Al trabajar con mandos intermedios inviertes en el futuro porque a veces cambian de empresas y te abres puertas”.***  
(Daniel Cembrero, El Puente Salud Mental Valladolid).

***“No somos conscientes, hoy en día, que hay personas con diferentes capacidades y que no tienen el mismo ritmo de trabajo que otras, aunque no son menos eficaces. Es un trabajo constante el de sensibilizar y concienciar”.***

***“Hay que tener mayor información y conciencia sobre lo que significa tener un problema de salud mental”.***  
(Marta Pérez, Salud Mental Salamanca AFEMC).

***“El contacto con las empresas ha ido evolucionando. Las empresas están más concienciadas”.***

***“Lo que sí intentamos, si la empresa lo permite, es acudir al puesto de trabajo y realizar el seguimiento y apoyo en el propio puesto, para poder tener una visión real de las tareas, conflictos”.***

***“Es fundamental el seguimiento a la hora de la incorporación [...] (La persona de apoyo de la asociación) está pendiente de ti, te llama para ver cómo vas, y contacta con la empresa para tener la visión de la persona responsable que supervisa el trabajo. Es la parte más esencial de la inclusión”.***  
(Patricia Muñoz, Natividad Poveda y Celia Mínguez, Salud Mental Aranda).

***“En el desempeño cotidiano los problemas de salud mental no tienen porqué implicar necesariamente una afectación cognitiva, en el desempeño cotidiano (las personas con problemas de salud mental) funcionan y trabajan bien. El problema está con cuestiones como la ansiedad o periodos de recaída por cuestiones depresivas”.***

***“Siempre que sea posible (en las empresas) tener una persona, igual que hay personas de facturación, RR.HH. u otros departamentos, que parte de su jornada la realice como perfil de psicólogo o psicosocial, que vaya haciendo entrevistas con todas las personas trabajadora; saber cuáles son sus necesidades, estar en constante diálogo con las personas que ejercen de coordinadoras o responsables, y detectar posibles casos de vulnerabilidad”.***  
(David Gómez, PROSAME Salud Mental Burgos).

***“Se está acostumbrado a adaptar la persona al puesto de trabajo, pero debe ser al revés, adaptar el puesto de trabajo a esa persona”.***  
(Beatriz de la Iglesia, profesional de Selección y Unidad de Apoyo de la Zona Norte en Grupo Osga).



### 3.2.4. | **CAPÍTULO 4: Buenas prácticas**

Se entiende por buenas prácticas todas aquellas acciones, protocolos o recomendaciones que se realizan para conseguir un objetivo planteado.

En la mayoría de las ocasiones las buenas prácticas puestas en marcha por las empresas se ven apoyadas por la orientación y seguimiento activo de las asociaciones que les dotan de perfiles idóneos para sus procesos de selección y les indican qué factores pueden tener en cuenta en sus contrataciones. Hay un proceso de colaboración y cooperación entre empresas y asociaciones muy activo. Aunque siempre, cabe destacar, que el punto más importante es la propia vivencia y cómo se adaptan las medidas y acciones en cada caso particular in situ.

A través de este apartado se presentan diferentes ejemplos de buenas prácticas de empresas con experiencia en la contratación de personas con problemas de salud mental. Son casos en los que ambas partes están muy satisfechas con los resultados obtenidos y donde el rendimiento y la productividad obtenida son intachables.

¿Cómo lo hacen? Aquí te lo contamos.

#### 3.2.4.1. | **Empresa: Calidad Pascual S.A.U.**

Calidad Pascual S.A.U. es una empresa de origen familiar del sector de la alimentación.

La compañía destaca entre sus valores la sostenibilidad, innovación, compromiso con los/as empleadas y la cercanía y orientación hacia sus clientes/as..

Colabora con la entidad Salud Mental Aranda para la selección de trabajadores/as, ya que la entidad cuenta con un programa de empleo para personas con discapacidad.

Su colaboración es muy estrecha. Desde la empresa han dado charlas en la entidad asociativa sobre cómo hacer un buen CV o dar una visión sobre el mundo laboral, y a su vez, la asociación les facilita perfiles profesionales adecuados para las vacantes que ofertan. También organizan de forma conjunta el "Día de las Familias", que suele ser en diciembre, y da visibilidad a esta y otras asociaciones y se recaudan fondos para acciones solidarias.

Calidad Pascual S.A.U. cuenta con delegaciones por toda España y su fábrica de Aranda de Duero es la más antigua, contando con varias naves para cada producto.

Los puestos ofertados son puestos de empleo en su factoría. La mayoría de las ofertas buscan cubrir los siguientes perfiles profesionales:

- **Operadores/as de producción. Una gran parte para almacén u operadores/as de máquina.**
- **Operadores/as de mantenimiento. Cuentan con un perfil más especializado.**
- **Analistas de laboratorio. Con perfil a su vez más especializado.**



## ¿Qué adaptaciones realizan sobre el puesto de trabajo?

Cristina García, persona responsable de Recursos Humanos en la fábrica de Aranda de Duero (Burgos) de Calidad Pascual S.A.U., nos explica que en la mayoría de los casos que han contratado a personas con algún problema de salud mental no ha sido necesario adaptar sus puestos de trabajo. Aunque siempre se ha encargado de realizar un **seguimiento individualizado** para ver cómo evoluciona cada persona nueva en el proceso de integración.

“Al hacer contratación, se apuesta por la inserción de la discapacidad pero no por hacer algo especial, porque al final se les trata igual que a los demás”, indica.

La fábrica apuesta por la inclusión y la igualdad: “Tenemos un plan de igualdad. Es una empresa familiar que apuesta por la discapacidad”.

Desde RR.HH. a la hora de la incorporación de nuevas personas trabajadoras se trata con el departamento de prevención para ver si la persona va a precisar alguna adaptación en su puesto de trabajo. Eso se realiza tanto con personas con problemas de salud mental como con cualquier otra. La idea es trabajar la inclusión desde “la normalidad”.

Pasan un reconocimiento por si hay que adaptar el puesto de trabajo. “Depende de cada caso no de si hay discapacidad o no, puede que haya personas sin discapacidad que necesiten una adaptación”, explica.



Si lo necesitan, a veces, se le puede adaptar el puesto de trabajo o incluso cambiar el puesto.

Por ahora no han precisado asesoría sobre adaptaciones, pero indican que es importante la selección previa que les ofrecen desde la asociación de personas con problemas de salud mental, porque les derivan personas candidatas que pueden cuadrar en sus procesos de selección.

En el momento de la entrevista es importante saber si una persona puede trabajar a turnos ya que es una de las prioridades de la compañía. Si una persona, debido a su tratamiento o problemas de salud mental, no puede realizar ciertos turnos se intenta que pueda estar en puestos de trabajo donde el horario se ajusta mejor a su perfil y sus características personales.

Sus claves para una incorporación exitosa en el puesto de trabajo son:

- **Tratar a cada persona en condiciones de igualdad y normalidad.**
- **Analizar si la persona en concreto necesita alguna adaptación en su puesto de trabajo.**
- **Evaluación de riesgos psicosociales.**
- **Acompañamiento al incorporarse.**
- **Existencia de un tutor para enseñar a trabajar a las personas nuevas en plantilla.**
- **Seguimiento y trato de confianza por parte de RR.HH. y sus mandos directos.**
- **Actuar con transparencia y claridad.**

## **Fomento y cuidado del bienestar psicosocial en la empresa**

En la empresa Calidad Pascual S.A.U. están comprometidos con el bienestar psicosocial de su plantilla.

Cristina García, profesional de RR.HH. de la fábrica Calidad Pascual S.A.U. de Aranda de Duero (Burgos), afirma que para detectar y poder atender las necesidades de sus trabajadores/as en este aspecto hicieron en su día una prueba piloto sobre riesgo psicosocial. Los resultados de la prueba se hicieron extensivos al resto de personas trabajadoras y hoy en día evalúan los riesgos psicosociales de cada nueva incorporación.

En su opinión, es importante poder detectar las necesidades e incluso posibles riesgos que pueda tener un trabajador/a en un momento puntual de su vida, no solo aquellas personas que puedan tener un certificado de discapacidad previo o estar en tratamiento por problemas de salud mental.

¿Cómo conocer estas necesidades? La empresa sabe qué necesitan sus empleados/as gracias al contacto directo que tienen con los/as mandos y también con Recursos Humanos. Las personas trabajadoras les consultan o informan sobre dudas o complicaciones que les pueden surgir en su día a día. Eso es posible gracias a la confianza generada y su discreción.

Además, desde la empresa “trabajamos también en el afloramiento de la discapacidad”, indica. Es decir, orientan a aquellas personas que están en disposición de solicitar un certificado de discapacidad si lo necesitan.

Y su trabajo por el fomento de la inclusión no queda ahí ya que, además, intentan realizar contratos y colaboraciones con proveedores que trabajan en su misma línea, con esa promoción de la inclusión.



### 3.2.4.2. | **Empresa: CEE PROSAME La Brújula S.L.U.**

La Brújula S.L.U. es un centro especial de empleo puesto en marcha por la asociación PROSAME Salud Mental Burgos.

En la actualidad realizan servicios de envasado para la multinacional PepsiCo.

El CEE colabora estrechamente con las personas responsables del área de Empleo de la entidad PROSAME, que implementan programas de Itinerarios Personalizados para la Inserción Sociolaboral de Personas con Discapacidad. Desde aquí realizan una prospección de posibles personas candidatas definiendo su perfil laboral y disponibilidad, tipo de trabajos que buscan, si siguen tratamientos farmacológicos, experiencia laboral y académica, en resumen, un perfil de personas en busca de trabajo que se pueden derivar a este CEE o a otras empresas.

Los puestos de trabajo que gestiona el CEE, en este momento, son puestos de línea de producción donde se realizan labores de envasado, etiquetado y paletizado para la empresa PepsiCo.

### **¿Qué adaptaciones realizan sobre el puesto de trabajo?**

Begoña Muñoz, profesional de Recursos Humanos del CEE PROSAME La Brújula S.L.U. explica que para las personas con problemas de salud mental “el mero hecho de ir a trabajar, tener un horario y tener una vida normal como cualquiera, es un triunfo”, les beneficia en su salud y en muchos casos se evitan ingresos hospitalarios.

En su opinión, es muy importante que en lugar de trabajo encuentren personas que les entiendan y apoyen. Por este motivo, ella considera vital que haya una **persona de apoyo** a la que puedan dirigirse, en la que confíen y puedan hacerle partícipe de sus necesidades.

Begoña tiene claro que otra de las prioridades para poder atender las necesidades de las personas con problemas de salud mental en su puesto de trabajo es poder contar con un psicólogo/a en la empresa.

Es primordial en caso de crisis o recaída de alguno de los trabajadores, ya que no tendrán que esperar varios meses para una cita, sino que tienen la opción de ser atendidos por un profesional de forma inmediata.

Las adaptaciones que se pueden llevar a cabo desde el CEE son, por ejemplo:

- **Apoyo y seguimiento individual.**
- **Ajustes de horarios y jornadas.**
- **Flexibilidad.**
- **Diálogo.**
- **Adaptación de la zona de trabajo.**

Una adaptación importante y que, según la responsable consultada debería ser un factor necesario en todas las empresas, es que el trabajador/a pudiera tener la opción de elegir su turno y que se valorasen sus circunstancias personales o por enfermedad. Sería un apoyo fundamental.





## Fomento y cuidado del bienestar psicosocial en la empresa

“Si una persona anímicamente no está bien puede descender la productividad”, afirma Begoña. Por eso es importante atender al cuidado y fomento del bienestar psicosocial en las empresas.

¿Cómo fomentar ese cuidado del bienestar?

Gracias a la **confianza** generada entre la plantilla y su responsable o persona de apoyo se da un paso más en el conocimiento de sus necesidades e intereses.

Si una persona puede mostrar cansancio o agotamiento o si está atravesando algún mal momento familiar o personal, desde la empresa pueden ofrecerle días de vacaciones o días libres que puedan ayudar a paliar el malestar que puede producirse en esos momentos y mejorar su estado anímico, emocional o físico.

“Dar facilidades en el trabajo” puede ser la clave para promover ese cuidado y bienestar psicosocial.

Ante las nuevas incorporaciones, aunque no existe un protocolo de incorporación, Begoña tiene un método infalible para que los/as nuevas trabajadoras se sientan bien recibidas “Hay que estar pendientes y preguntarles, intentar tranquilizar, al principio pues pueden estar nerviosas en un sitio nuevo, como todo el mundo”. Esa cercanía, diálogo y confianza son vitales para mejorar el clima laboral y, por ende, su salud psicosocial.

Gracias a su experiencia y contacto diario con trabajadores y trabajadoras con diversas discapacidades y en concreto, con problemas de salud mental, Begoña considera que un avance para todos/as sería el contar con un sistema que pudiera detectar posibles problemas de salud mental desde el inicio, cuando se gestan en la infancia o adolescencia. Un sistema que se activase al detectar posibles conductas que necesitan un tratamiento o apoyo derivaría en una mejor evolución de esas patologías y se evitarían futuras complicaciones. Es este un punto a tener en cuenta en la sociedad del siglo XXI y que se debería activar e incluir en los planes educativos, introduciendo profesionales que estuvieran al lado del alumnado ofreciendo su apoyo y orientación



### 3.2.4.3. | **Empresa: Grupo Osga**

Grupo Osga es un grupo empresarial que presta servicios auxiliares de mantenimiento, jardinería, limpieza, control de accesos, gestión de documentación y digitalización, y servicios de información.

La agrupación cuenta con una empresa ordinaria, aunque también tienen centros especiales de empleo, en los que nos centraremos en este momento para este estudio.

Trabajan con personal de diferentes discapacidades y también otros colectivos que puedan estar en riesgo de exclusión, personas víctimas de violencia de género o mayores de 45 años.

Colaboran con El Puente Salud Mental Valladolid. Dicha colaboración comenzó para nutrir sus bolsas de empleo y gracias a la entidad asociativa consiguen candidatos de perfiles adecuados para sus puestos, que han ampliado con más colaboraciones en este ámbito.

La relación entre empresa y asociación es muy buena, según explica Beatriz de la Iglesia, técnico de Selección y Unidad de Apoyo de la Zona Norte en Grupo Osga. Desde la entidad social realizan el primer filtro de personal para el Grupo, algo muy importante, sobre todo, cuando hay necesidad urgente de cubrir ciertos puestos.

La entidad asociativa les ayuda si necesitan apoyos para las personas que forman parte de su plantilla, incluso cuando ya se ha realizado la incorporación a la empresa.

Los puestos que oferta Grupo Osga van principalmente orientados en dos líneas:

- **Limpieza.**
- **Servicios auxiliares: jardinería, controles de acceso, conserjería.**

### **¿Qué adaptaciones realizan sobre el puesto de trabajo?**

“Se está acostumbrado a adaptar la persona al puesto de trabajo, pero debe ser al revés, adaptar el puesto de trabajo a esa persona”, nos confirma Beatriz.

“Si se actúa de esa forma la adaptación será real y será más fácil que la persona pueda mantener su puesto de trabajo”, nos explica.

Además, si existe algún tipo de complicación, Grupo Osga cuenta con El Puente Salud Mental Valladolid para dar apoyo y que el trabajador/a se sienta arropado en todas las áreas, tanto desde la empresa, a través de la Unidad de Apoyo que gestiona Beatriz, como desde la asociación.

Todos persiguen un mismo objetivo: que las personas trabajadoras con problemas de salud mental puedan mantener su puesto de trabajo.

“Trabajar en red es importante y cooperar todos/as”, explica Beatriz.

La asociación también está a su lado para los temas positivos, por ejemplo, si un trabajador o trabajadora está respondiendo bien y quieren ampliar las horas de su contrato o que compagine varios trabajos.



En el día a día es importante la cercanía con las personas que forman la plantilla que puedan tener problemas de salud mental. Existen algunos aspectos a tener en cuenta para mejorar su incorporación en la empresa, como, por ejemplo:

- **Ofrecerle la organización detallada de las tareas que tiene que realizar.**
- **Transmitirle datos claros y concretos sobre el puesto de trabajo: horario, localización del centro, si trabajará solo o no.**
- **Que exista la modalidad de empleo con apoyo al incorporarse.**
- **Que haya escucha y acompañamiento.**
- **Flexibilidad laboral.**
- **Diálogo para minimizar posibles conflictos.**
- **Acciones para fomentar la cohesión grupal en la plantilla.**

Siguiendo estas pautas se ayuda a que la persona se encuentre más cómoda y segura en su puesto.

Destacamos a continuación un listado con las adaptaciones más destacadas puestas en marcha por el Grupo Osga:

- **Adaptar el puesto de trabajo a la persona atendiendo a sus necesidades personales.**
- **Dar apoyo y orientación desde la asociación.**
- **Cooperación entre empresa, unidad de apoyo y asociación para que el empleado/a se sienta arropado/a.**
- **Seguimiento del personal de la unidad de apoyo.**
- **Dar información clara al trabajador/a sobre sus condiciones, tareas y el puesto de trabajo.**
- **Escucha activa.**

Respecto a estos ajustes, Beatriz aclara que “no hablaría tanto de discapacidad, sino de la circunstancia propia de cada persona” a la hora de realizar esas adaptaciones a un puesto de trabajo.

En su opinión, es importante que el propio trabajador/a pueda proponer qué adaptaciones necesita en su puesto de trabajo, para realizar esa **personalización** mejor.

Basándose en su experiencia confirma que es importante la evaluación inicial del trabajador/a para marcar su itinerario de trabajo personalizado. Este itinerario va a incluir el tema laboral, social y familiar, el área de terapia y rehabilitación, y por supuesto, su tiempo de ocio y cultura. Es decir, no se preocupan solo del área laboral, sino que intentan que el empleado/a evolucione y se desarrolle su día a día atendiendo a todas las áreas que engloban su vida.



## Fomento y cuidado del bienestar psicosocial en la empresa

Aunque no exista un Plan de Riesgo Psicosocial oficial en la empresa, las unidades de apoyo trabajan catalogando al personal por su perfil específico para poder atender mejor a sus necesidades. Desde su entrada en la compañía dividen los perfiles entre severo y no severo, para poder estar más atentos a esas personas que quizá puedan necesitar más atención.

En otras ocasiones, puede haber alguien que no tenga un diagnóstico o certificado específico por problemas de salud mental pero, aun así, que esté pasando un mal momento. Beatriz señala que Grupo Osga también estará al lado de estas personas para ese seguimiento o atención que puedan necesitar.

Desde todos los departamentos de la empresa, tanto las personas encargadas de gerencia de zona, operaciones y administración como el área de Selección y Unidad de Apoyo, apoyan al personal contratado y están coordinados para poder dar siempre una respuesta y gestionar cualquier complicación.

La empresa tiene un carácter social y su objetivo es la inclusión y la integración y, a su vez, estar en equilibrio con el servicio que ofrecen. Que el personal esté cómodo y satisfecho en su puesto de trabajo puede reportar en una mayor productividad y calidad del servicio. Por eso es tan importante atender a su bienestar psicosocial.

“Aunque no haya protocolos escritos, la Unidad de Apoyo hace un seguimiento del personal”, afirma Beatriz. En el caso de las personas con discapacidad severa el seguimiento es mensual, y el resto tienen un seguimiento trimestral.



Pero el contacto directo desde esta unidad, esa cercanía tan importante, se hace de forma diaria con casi todo el personal o al menos con las personas que puedan necesitar un apoyo psicológico.

Sobre la prevención de los riesgos psicosociales, en Grupo Osga destaca esa existencia del itinerario personalizado para las personas trabajadoras con problemas de salud mental, ya que cubre diferentes áreas de su vida además de la laboral. Hace posible que puedan avanzar y prevenir posibles riesgos psicosociales “Intentamos avanzar hacia el desarrollo personal del trabajador/a. Ahí está la riqueza de los CEE o las unidades de apoyo, son acciones que quizá en una empresa ordinaria no se harían como tal”, indica Beatriz.

Otros apoyos extra para cuidar del bienestar de las personas contratadas y que tienen en cuenta en esta sociedad son:

- **Salario emocional. Actividades para que se sienta parte de la empresa y con posibilidad de promoción.**
- **Necesidades propias de cada persona: salario, descanso y tipo de jornada.**

Beatriz nos explica que en su día a día hay una serie de acciones que siempre se deben tener en cuenta para que el trabajador/a esté motivado/a y lo más cómodo/a posible en su puesto de trabajo, y que cuidan el bienestar psicosocial y mejoran el clima laboral. Son las siguientes:

- **Fomento de la autoestima y la motivación.**
- **Interacción social positiva.**
- **Vínculo entre trabajadores/as (actividades, aunque sea de forma digital, para que haya contacto entre ellos/as y que no se encuentran aislados/as).**
- **Reducir el estrés.**
- **Horarios flexibles.**
- **Apoyos a la incorporación. Acompañamiento al entrar al trabajo. Darle toda la información, documentación y ropa necesaria para desarrollar su labor: plan de trabajo, personas de referencia, con quién puede contar si lo necesita.**
- **Comunicación basada en la confianza, accesibilidad y transparencia.**
- **Verbalizar lo que pasa o sucede a los/as empleados/as. Para ello se pueden crear redes de apoyo, con la familia, entidades...**

Gracias a todos estos pasos y pautas que se realizan se minimizan los posibles riesgos psicosociales que puedan surgir en la compañía y atienden a todas las personas en plantilla.

### 3.2.4.4. | **Empresa: Brico Depôt Iberia**

Brico Depôt es una gran corporación internacional. Pertenece al grupo Kingfisher presente en toda Europa, y en la actualidad es número uno en su sector para mejorar el hogar y el bricolaje.

En España, bajo el abanico de Brico Depôt Iberia, hay 2.400 empleados, gestionados desde Barcelona, con 28 tiendas en toda España y 3 en Portugal.

Para sus tiendas de Castilla y León colaboran con la asociación Salud Mental León y tienen un acuerdo con el programa “Incorpora” de La Caixa. Gracias a este programa difunden ofertas de trabajo y colaboran con las entidades locales para realizar diversas acciones de colaboración e inclusión.

Los principales tipos de trabajos que ofertan son para personal de caja, reponedores, administración, etc.

Responsables de la gestión en España nos informan que el grupo ha lanzado un proyecto de inclusión y diversidad para los próximos años con unas directrices generales sobre las áreas o ejes que se pueden trabajar, y cada país lo adaptará a su realidad local.

En España en concreto trabajan sobre los siguientes ejes, teniendo siempre en consideración estos puntos:

- 1. Las personas con discapacidad.**
- 2. La multiculturalidad.**
- 3. Las personas en riesgo de exclusión social.**
- 4. La diversidad generacional.**
- 5. La igualdad de género.**

En lo que respecta a la discapacidad “queremos que las tiendas no lo vean como una obligación para cumplir la norma del 2%, sino que, desde el proceso de selección, se vea como un colectivo más para incluir en la empresa, como el de riesgo de exclusión social o el de género”, explica Daniel Bernal, especialista en Adquisición y Reclutamiento de Talento en RR.HH. de Brico Depôt Iberia.

Todas las áreas de la empresa están implicadas en este plan de inclusión y diversidad.

### **¿Qué adaptaciones realizan sobre el puesto de trabajo?**

Cada tienda tiene su realidad y su forma de hacer personalizada según las personas que forman su plantilla. Pero desde el Área de Selección de cada una de ellas están comprometidos con la inclusión y la diversidad.

“Nuestro enfoque no es tanto qué discapacidad tienen sino que encajen en nuestro modelo de negocio. Si pueden trabajar en tienda, almacén o hacer diferentes tareas, no hay problema, podemos adaptarnos y adaptar el puesto. Pero si tiene que levantar peso o aprender a usar maquinaria y la persona por su discapacidad no lo puede hacer, no podríamos contratar”, explica Daniel.

En las diferentes tiendas hay ejemplos diversos de inclusión con personas con discapacidad que trabajan y encajan perfectamente en Brico Depôt Iberia. Desde la empresa nos detallan que tienen en cuenta las



características de cada persona para poder ofrecerle unas tareas u otras, adaptadas a su perfil, y para las que pueden estar mejor capacitados.

También si cambia la situación de una persona, a veces se ha probado a cambiar sus tareas, adaptarlas al nuevo escenario que vive el empleado/a, y el resultado ha sido satisfactorio. “Se les puede adaptar el puesto para no tener que prescindir de esa persona, sino que simplemente desarrolla otras funciones”, explica Daniel.

Una de las principales adaptaciones que identifican en sus tiendas es la flexibilidad de tareas:

- **Cambiar tareas si es necesario.**
- **Cambiar el puesto si es necesario.**

Raquel Santamaría, persona de contacto responsable y jefa del Sector de Servicios de la tienda de León, se encarga de los procesos de inclusión en su centro.

Colabora activamente con Salud Mental León y confirma que la mayoría de las contrataciones a personas con problemas de salud mental en su empresa ha sido siempre una experiencia muy buena. “El ambiente es diferente, la gente se hace más sensible”, manifiesta.

La clave principal para este éxito es darles la oportunidad y adaptar las tareas en función de la capacidad de cada persona.

En su caso, lo que hace al contratar personas con discapacidad por problemas de salud mental es ubicarlas en aquellos departamentos donde sabe que hay una mayor sensibilidad y su aportación sería bien recibida. Además, explica “es importante que el director/a o persona responsable sean sensibles a estos temas, porque lo transmiten a sus trabajadores/as”.

Daniel nos indica que por este motivo realizan acciones de sensibilización y concienciación para que el resto de los/as compañeros/as y trabajadores/as, sobre todo del Área de Selección, sepan cómo dirigirse y tratar a las personas con discapacidad. En esta línea quieren seguir ampliando las actividades que desarrollan y que van dirigidas tanto a los mandos directivos como al resto de plantilla.

Ese trabajo de sensibilización será muy importante, que puede durar incluso años, como indica Daniel, pero que consolidará esa concienciación.

Se realizará a través de:

- **Pildoras informativas.**
- **Formación.**
- **Continuando con la contratación.**

Como colofón, Raquel afirma que la comunicación y el seguimiento semanal por departamentos o incluso personalizado con el trabajador/a, constituyen otra de las herramientas para una mejor inclusión y adaptación en el puesto de trabajo, ya que se conocen de primera mano las posibles necesidades o sentir de la persona empleada.





En el seguimiento se plantean unas conversaciones para el desarrollo mediante las cuales se determinan unos objetivos de mejora para cada persona empleada.

En algunos casos, con trabajadores/as con problemas de salud mental el seguimiento se hace también en colaboración con la familia.

La confianza con las personas trabajadoras también es importante porque así pueden saber si una persona se encuentra bien o no emocionalmente. Raquel recuerda un caso de una persona que a veces puede tener una recaída por depresión. En su caso, darle más funciones y responsabilidad en el trabajo fue una “adaptación” que le hacía sentirse más útil y pudo prevenir una baja médica. También está atenta por si necesitan un descanso o vacaciones.

Según la experiencia de Brico Depôt Iberia estas serían sus pautas básicas para adaptar los puestos de trabajo:

- **Flexibilidad:**
  - Adaptar funciones.
  - Cambiar de puesto de trabajo si es necesario.
  - Dar más responsabilidad o nuevas tareas.
  - Optar a descanso si se necesita.
- Ubicar al trabajador/a en departamentos más sensibilizados.
- Acciones de sensibilización y concienciación para la plantilla.
- Diálogo y comunicación entre la persona responsable de tienda y el personal empleado.
- Confianza.

## Fomento y cuidado del bienestar psicosocial en la empresa

La empresa cuenta con varias acciones para cuidar y prevenir los riesgos psicosociales entre sus trabajadores/as, tengan o no discapacidad.

David Villafruela, profesional técnico de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) para la región norte en Brico Depôt Iberia, destaca entre estas acciones su **plataforma web BRICO SALUD**. A través de esta web online, a la que tienen acceso todos/as sus trabajadores/as, pueden consultar temas para cuidar tanto su salud a nivel físico como mental.



Se pueden encontrar desde hábitos de comida saludable hasta una amplia oferta de cursos o talleres que van proponiendo. Uno de los objetivos de gran parte de estos cursos está orientado a reducir el estrés, favoreciendo así el cuidado de la salud mental. Fomentan la actividad física, la positividad emocional y los hábitos saludables.

Se invita a las personas trabajadoras a participar en clases online de yoga, pilates y técnicas de meditación, algo que es bien recibido por la plantilla.

En esa plataforma interna hay un apartado que se llama **“Quiérete”** donde se pueden encontrar contenidos de mindfulness y ejercicios de entrenamiento sensorial y emocional. Se ofrece la posibilidad de trabajar en actividades para aprender a respirar mejor, y se apuesta por la mentalidad positiva, el poder de la gratitud y otros conceptos, que mejoran la salud física y mental.

Además, se ofrecen cursos de bienvenida para las nuevas incorporaciones, lo que hace que su sentimiento de pertenencia a la empresa comience desde el minuto uno.

Por otro lado, desde el departamento de Prevención y Evaluación de Riesgos Laborales, nos indican otra serie de medidas complementarias que promueve la empresa y otras entidades colaboradoras, para cuidar la salud de sus empleado/as:

- **Su mutua de trabajo, MC Mutual, ofrece cursos y webinar para cuidar física y emocionalmente a sus empleados/as, desde donde incluso se han impartido cursos de musicología. También les hacen llegar sus campañas sobre prevención y riesgos psicosociales, y Brico Depôt Iberia se encarga de difundirlas entre sus tiendas y compartirlas con su plantilla. Si las personas trabajadoras no tienen ordenador se les facilita uno por si quieren participar en alguna de las actividades online.**
- **Plataforma interna donde las personas empleadas pueden hacer llegar denuncias o quejas que tengan que ver con el clima laboral. Pueden exponer de forma anónima casos de mobbing, acoso o simplemente algún problema que pueda haber de relación entre los compañeros/as. Esa solicitud llega a las personas responsables de RR.HH. y PRL, y se intenta hacer un seguimiento de estos para intentar dar solución a la complicación.**
- **La empresa ofrece una bonificación sobre el seguro de Salud de Adeslas para sus empleados/as durante los dos primeros años. Para trabajadores de mayor antigüedad en la empresa este seguro es totalmente gratuito.**

Desde el departamento de PRL nos informan que su clave es la comunicación y la transparencia, y que tienen un compromiso firme de cuidar a su plantilla. Todas las actividades y medidas que ponen en marcha se informan a través de diversos canales de comunicación interna que tiene habilitados como el e-mail o la cartelería en tiendas.

Asimismo, hay un contacto muy directo entre el Área de Prevención de Riesgos Laborales y las tiendas. Los trabajadores y las trabajadoras pueden hablar con el personal encargado o jefes y jefas de sector si necesitan algo, y desde ahí lo trasladarán a RR.HH. y PRL para intentar dar respuesta a esas necesidades. Han llegado a hacer ajustes por necesidades personales de algunas personas respecto a horarios, reducción de jornadas o excedencias. Esta flexibilidad da como resultado la satisfacción del trabajador/a y un mejor clima laboral.

Cualquier tema que se solicite o se exprese, se toma en cuenta, se estudia la problemática o la situación puntual, y se intentan ofrecer medidas de mejora.

### 3.2.4.5. | **Corporación de empresas dentro la marca “Save for you”**

En este caso de buenas prácticas presentamos una experiencia diferente. Se trata de la experiencia de una corporación de empresas.

Son varias empresas que trabajan bajo una misma normativa de calidad y están dentro de la marca “Save for you”.

Tienen presencia a nivel estatal, trabajando dentro de estas normativas de calidad bajo el paraguas de esta corporación. En concreto, en Castilla y León se encuentra la empresa Equally. Se encarga de gestionar servicios para la administración pública y empresas privadas.

Equally trabaja en colaboración con la organización de Salud Mental Salamanca AFEMC y acude a esta entidad por su bolsa de personas en búsqueda de empleo. Siempre que han colaborado y solicitado trabajadores/as con problemas de salud mental para cubrir algunos de sus puestos “ha ido muy bien y están contentos”.

El motivo de comenzar a trabajar con estas entidades de personas con discapacidad fue la necesidad de personal, indica Ana Rosa Macías, responsable de RR.HH. de la corporación de empresas, que gestiona los servicios para Equally en Castilla León, y sobre todo en Salamanca. La asociación se puso en contacto con la corporación y les explicaron cómo se pueden tratar las incorporaciones laborales.

Cuando han necesitado mucho personal acuden a diferentes vías, tanto organismos públicos como el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), como entidades asociativas.

La corporación cuenta en Castilla y León con empresas que ofertan trabajos de:

- **Limpieza.**
- **Gestión deportiva.**
- **Gestión documental de valija.**
- **Gestión de un albergue juvenil.**
- **Gestión de archivos de documentación.**
- **Grabación de datos.**
- **Tareas administrativas.**
- **Atención al público.**

Los puestos suelen ser temporales, para campañas de verano o invierno en gestión deportiva e incluso a veces por días para trabajos puntuales.

Según la sociedad, acuden a estas asociaciones de personas con problemas de salud mental porque han comprobado que “podían hacer perfectamente ese trabajo”.

Es una operación en la que salen ganando todos/as. Por un lado, se ofrece una oportunidad laboral a personas con problemas de salud mental y por otro, las empresas de la corporación cumplen con la cuota de reserva para personas con discapacidad registrada por ley.



## ¿Qué adaptaciones realizan sobre el puesto de trabajo?

La persona responsable de RR.HH. de la corporación de empresas afirma que “la experiencia ha sido muy buena siempre que seas capaz de explicar perfectamente lo que quieres”.

Por tanto, uno de los principales ajustes que tienen en cuenta desde esta sociedad sería este: informar debidamente y en detalle a las trabajadoras y los trabajadores contratados sobre las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo.

La satisfacción ante el trabajo desarrollado es alta, “hacen todos los pasos tal cual lo pides”, afirman.

El segundo ajuste a tener en cuenta sería no desviarles del camino o tareas trazadas.

Si por algún motivo se necesitan hacer cambios sobre el trabajo a realizar, es mejor, según nos indican, esperar al día siguiente y volver a explicar la tarea a realizar y cómo se necesita con los nuevos requisitos. “De esa forma el trabajo sale perfecto”, confirma.

La contratación de personas con problemas de salud mental no ha tenido complicaciones en ninguno de los puestos ofertados y tampoco han necesitado asesoría u orientación especial.

Según nos indican, no se han realizado grandes adaptaciones o ajustes y se ha seguido un “protocolo habitual y normalizado” a la hora de realizar las entrevistas, contrataciones e incorporación a las empresas.

Tampoco han tenido que realizar un seguimiento especial, porque por lo general son contratos bastante cortos y, como mucho, han durado tres meses.

Eso sí, en cada centro hay una persona encargada y, como responsable, va controlando la actividad de los trabajadores/as y nunca ha reportado ninguna incidencia en el desarrollo de su trabajo.

En resumen, los posibles ajustes que recomendarían para qué puedan adaptarse mejor a sus puestos de trabajo sería:

- **Guiarles en el trabajo a desarrollar.**
- **Dar unas pautas muy definidas para que sepan que han de hacer para llevar a cabo su tarea.**

Son “muy operativos y responden bien a los puestos”, concluye Ana Rosa.

En su opinión, lo más importante es dar un trato individualizado a cada trabajador/a para saber qué necesidades tienen y cuáles son sus impresiones sobre su experiencia laboral.

## Fomento y cuidado del bienestar psicosocial en la empresa

No tienen un Plan de Riesgos Psicosociales pero a cambio, y para mostrar que si les importa su salud, ofrecen a su plantilla un seguro médico privado.

Se dieron cuenta que “merecía la pena esa inversión” porque agilizaba las citas y pruebas que necesitara hacerse el personal en plantilla, y además ofrece atención psicológica o psiquiátrica si lo necesitan.

### 3.2.5. | **CAPÍTULO 5: Evaluación para una empresa comprometida con el bienestar psicosocial**

Por último, y como cierre de esta guía, si quieres saber si tu empresa está comprometida con el bienestar psicosocial o si necesitas mejorar para poder cuidar de forma adecuada del bienestar de tus empleados y empleadas, puedes realizar una encuesta a tu plantilla y/o realizar una autoevaluación general sobre riesgos psicosociales y prevención.

A continuación, se ofrecen dos cuestionarios. Uno para la valoración de las personas que forman parte de la plantilla, y otro para una autoevaluación de la empresa. Se trata de preguntas sencillas y directas a las que contestar simplemente con un “Sí” o un “No”. Si el resultado es una mayor proporción de respuestas afirmativas denota que existe un mayor compromiso con el bienestar psicosocial de la empresa. Si en cambio la mayoría de las respuestas seleccionadas son “No”, quiere decir que la empresa necesita mejorar y comenzar la evaluación de los riesgos psicosociales existentes en la empresa, abordando un plan de trabajo que busque su solución y prevención.

#### 3.2.5.1. | **Cuestionario para trabajadores/as**

Instrucciones: Conteste “sí” o “no” a las siguientes cuestiones planteadas:

**1. ¿Realiza su empresa acciones de prevención de riesgos psicosociales?**

- Sí
- No

**2. ¿En sus primeros días de trabajo le detallaron las tareas a realizar y le acompañaron en su realización?**

- Sí
- No

**3. Gracias a ese acompañamiento, ¿fue más fácil desarrollar su tarea diaria?**

- Sí
- No

**4. ¿Le proporcionan apoyo si necesita la ayuda de otras personas para hacer el trabajo?**

- Sí
- No

**5. ¿Puede adaptar su horario debido a su situación personal?**

- Sí
- No

**6. ¿Puede hacer su descanso cuándo usted lo necesita?**

- Sí
- No



7. ¿Sabe con qué persona de referencia tiene que hablar si tiene algún problema o complicación personal o en el trabajo?

- Sí
- No

8. ¿Sus compañeros/as le apoyan en el día a día?

- Sí
- No

9. ¿Tiene un trato adecuado por parte de sus responsables?

- Sí
- No

### 3.2.5.2. | Cuestionario autoevaluación para la empresa

Instrucciones: Conteste "Sí" o "No" a las siguientes preguntas sobre prevención de riesgos psicosociales y bienestar de la salud mental en el trabajo:

1. ¿Su empresa cuenta con un Plan de Prevención de Riesgos Psicosociales?

- Sí
- No

2. ¿Hay comunicación transparente de la empresa hacia las personas trabajadoras?

- Sí
- No

3. ¿Conocen las necesidades de sus trabajadores/as en sus puestos de trabajo?

- Sí
- No

4. ¿Realizan las adaptaciones o ajustes necesarios que pueden requerir?

- Sí
- No

5. ¿Adaptan los horarios de trabajo atendiendo a necesidades particulares de cada persona que forma la plantilla?

- Sí
- No

6. ¿La persona empleada cuenta con el tiempo que necesita para realizar sus tareas?

- Sí
- No

7. ¿Tiene apoyo en caso de necesitarlo para desempeñar su trabajo?

- Sí
- No

8. ¿Realizan un acompañamiento y seguimiento de las nuevas incorporaciones?

- Sí
- No

9. ¿Ofrecen opciones para compaginar la vida laboral y familiar como el teletrabajo?

- Sí
- No

10. ¿Cuidan los entornos de trabajo para que haya buena luz, no tengan ruidos molestos, etc.?

- Sí
- No



**11. ¿Dan permiso a los/as trabajadores/as para acudir a sus citas médicas o terapias?**

- Sí
- No

**12. ¿Tienen atención psicológica en su centro de trabajo?**

- Sí
- No

**13. ¿Ofrecen a sus empleados/as actividades de ocio y cultura fuera del trabajo?**

- Sí
- No

**14. ¿La inclusión de la diversidad es una prioridad en su empresa?**

- Sí
- No

**15. ¿Ofrecen formación en la empresa sobre salud mental?**

- Sí
- No

**16. ¿Ofrecen formación al trabajador/a para desarrollarse profesionalmente y cumplir mejor sus tareas?**

- Sí
- No

**17. Si aparece una complicación con una persona con salud mental, ¿saben cómo actuar?**

- Sí
- No

**18. ¿Cuentan con una persona de referencia a la que las personas que componen la empresa puedan dirigirse para hacer consultas?**

- Sí
- No

**19. ¿Cuentan con apoyo o asesoría de entidades asociativas para poder mejorar la inclusión de personas con problemas de salud mental en su empresa?**

- Sí
- No

**20. ¿Los/as trabajadores/as tienen información para gestionar su estrés laboral?**

- Sí
- No

**21. ¿Dan apoyo o cursos al personal en plantilla para fomentar su autoestima?**

- Sí
- No

**22. ¿Considera que su empresa ofrece un salario adecuado a sus trabajadores/as?**

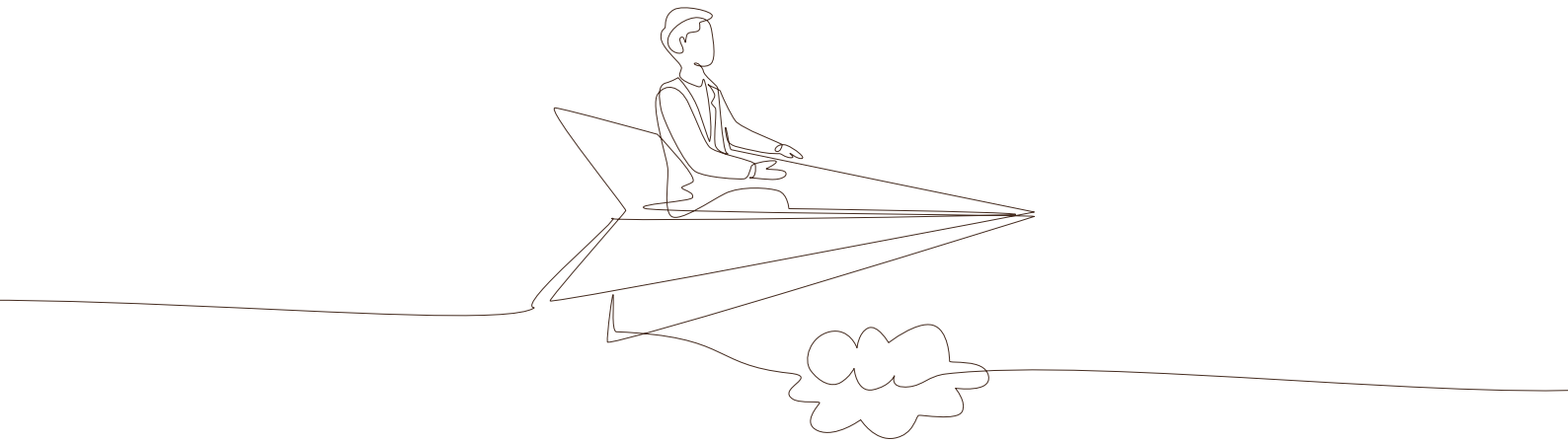
- Sí
- No





### 3.2.6. | BIBLIOGRAFÍA

- Boletín Oficial del Estado, BOE (2014). Jefatura del Estado. Gobierno de España. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>
- Departamento de Trabajo de Estados Unidos (s.f.). Oficina de Política de Empleo y Discapacidad. Adaptaciones para trabajadores con discapacidad por problemas de salud mental. Actualidad. Recuperado de su página web:  
<https://www.dol.gov/agencies/odep/program-areas/mental-health/maximizing-productivity-accommodations-for-employees-with-psychiatric-disabilities>
- European Network for Workplace Health Promotion (s.f.). Recogido en su página web:  
<https://www.enwhp.org>
- El Puente Salud Mental Valladolid y Fundación Grupo Norte por las personas (2017). Varios autores. “Buenas prácticas de la promoción de la salud mental en entornos laborales”. Guía dirigida a los mandos intermedios de empresas para derribar los tabúes sobre salud mental en los puestos de trabajo. Recuperado de:  
<https://consaludmental.org/centro-documentacion/promocion-salud-mental-entornos-laborales>
- Federación Salud Mental Región de Murcia (antes Federación Murciana de Asociaciones de Familiares y personas con enfermedad mental). Varios autores (s.f.) “El apoyo familiar para la integración laboral de las personas con enfermedad mental: una nueva forma de prevención en salud mental. Una guía para familiares”. Recuperado de:  
<https://consaludmental.org/publicaciones/Apoyofamiliarintegracionlaboral.pdf>
- Federación Salud Mental Castilla y León (2017). Balance de empleo en personas con discapacidad. Red de apoyos por el empleo de las personas con problemas de salud mental. Difundido en el canal YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=pa6jorWRn9k&t=10s>
- Fundación de Salud Mental Reino Unido (s.f.). Apoyo a la salud mental en el trabajo. Recuperado de:  
<https://www.mentalhealth.org.uk/sites/default/files/how-to-support-mental-health-at-work.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, INSST (s.f.). Gobierno de España. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Prevención de Riesgos Laborales.  
<https://www.insst.es/>



- **López, Marcelino; psiquiatra, sociólogo y director de programas, evaluación e investigación FAISEM (2010).** Guía editada por la Asociación de Salud Mental y Psiquiatría Comunitaria (Osasun Mentalaren Elkartea). Revista Norte. “Empleo y recuperación de personas con trastornos mentales graves: la experiencia de Andalucía”. Recuperado de:

*[https://www.faisem.es/wp-content/uploads/2014/09/Revista\\_NORTE\\_SM\\_2010.pdf](https://www.faisem.es/wp-content/uploads/2014/09/Revista_NORTE_SM_2010.pdf)*

- **Mind. Organización de apoyo a personas con problemas de salud mental en Reino Unido.** Recuperado de su página web:

*<https://www.mind.org.uk/>*

- **Ministerio de Trabajo y Economía Social (s.f.). Gobierno de España. Empresas de inserción sociolaboral.**

*[https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_3/contenidos/guia\\_3\\_9\\_11.htm#:~:text=Las%20empresas%20de%20inserción%20aplicarán%20itinerarios%20de%20inserción,medidas%20de%20intervención%20y%20acompañamiento%20que%20sean%20necesarias.](https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_3/contenidos/guia_3_9_11.htm#:~:text=Las%20empresas%20de%20inserción%20aplicarán%20itinerarios%20de%20inserción,medidas%20de%20intervención%20y%20acompañamiento%20que%20sean%20necesarias.)*

- **Observatorio sobre discapacidad y mercado de trabajo en España de Fundación ONCE (2021).** Informe General de ODISMET. Principales resultados. Número 6. Recuperado de:

*<https://www.odismet.es/sites/default/files/2021-06/INFORME%206%20ODISMET.pdf>*

- **Organización Mundial de la Salud, OMS (2019).** Artículo sobre “La salud mental en el lugar de trabajo: orientaciones a nivel mundial”. Recuperado de la web:

*<https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>*

- **Real Colegio de Psiquiatría Reino Unido (s.f.).** Web sobre Inclusión social de personas con enfermedad mental y empleo.

*<https://www.rcpsych.ac.uk/improving-care/campaigning-for-better-mental-health-policy/other-policy-areas/social-inclusion/employment>*





**Guía de adaptaciones  
y buenas prácticas**

# Salud Mental y bienestar en el trabajo

**Informe final del estudio** | Diciembre 2021

Elaborado por:



Financiado por:

