



**GONZALO DE LA FUENTE**  
Psicólogo y académico de la Escuela de  
Psicología UAI

## 840 mil muertes al año revelan el peligro silencioso del mal diseño laboral

Un trabajo mal diseñado o mal gestionado no solo puede afectar la motivación, el compromiso o la productividad de las personas. También puede enfermarlas gravemente e, incluso, llegar a matarlas. No es una exageración retórica. Es una realidad incómoda que el mundo laboral ya no puede seguir tratando como un problema secundario. Según el reciente informe "El entorno psicosocial en el trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)", más de 840.000 personas mueren cada año por problemas de salud vinculados a riesgos psicosociales. Y no nos referimos a caídas, golpes u otros accidentes tradicionales, sino a enfermedades cardiovasculares y trastornos mentales provocados directamente por la forma en que el trabajo se diseña, organiza y gestiona.

El mismo reporte estima que estos riesgos provocan anualmente la pérdida de cerca de 45 millones de años de vida ajustados por discapacidad. Además, calcula que el impacto combinado de estas enfermedades equivale a una pérdida anual cercana al 1,37% del PIB mundial. Dicho de otro modo, el mal diseño del trabajo no solo tiene costos humanos profundos, sino también consecuencias económicas de enorme magnitud que cruzan a todo tipo de organizaciones.

Este diagnóstico global adquiere una urgencia particular cuando miramos el contexto de Chile. Con una tasa de desocupación nacional que llegó al 8,9% durante el trimestre enero-marzo, y un país que acumula 38 meses consecutivos con un desempleo igual o superior al 8%, es comprensible que la discusión pública se concentre en la necesidad de generar más puestos. Sin embargo, las cifras de la OIT nos obligan a ampliar la conversación. No basta con crear empleos; debemos preguntarnos urgentemente bajo qué condiciones se desarrollan y qué efectos tienen sobre la vida de quienes los ocupan. Para hacernos cargo, primero hay que entender que hablar de riesgos psicosociales no significa únicamente hablar de "estrés" o bienestar emocional en términos generales. Significa observar cómo está configurado el sistema. Implica analizar las demandas cognitivas y emocionales, la carga y el ritmo de trabajo, la calidad de la supervisión y la existencia real (no solo en el papel) de políticas de protección y prevención del acoso.

Por lo mismo, el problema rara vez está en la falta de resiliencia o en la capacidad de adaptación de las personas. El problema radica en el diseño estructural del trabajo.

Gestionar seriamente estos riesgos requiere mucho más que iniciativas aisladas. No basta con una charla de autocuidado o una actividad puntual de bienestar. Si las cargas siguen siendo desproporcionadas, si los liderazgos son deficientes o si las políticas internas solo existen para cumplir formalmente con exigencias regulatorias, cualquier intervención será cosmética e insuficiente.

En tiempos de alto desempleo, es muy tentador pensar que cualquier empleo es mejor que ningún empleo. Pero esa afirmación, aunque comprensible en lo inmediato, nos empuja a normalizar condiciones laborales dañinas. El desafío del país no es solo crear más empleo, sino crear mejor empleo.

El trabajo puede ser una tremenda fuente de bienestar, identidad y propósito. Pero cuando está mal diseñado, se convierte en una amenaza silenciosa. Si el trabajo puede llegar a matar, entonces mejorar su calidad deja de ser un lujo de recursos humanos para convertirse en una exigencia ética, social y económica. Un buen trabajo no debería ser solo una fuente de ingresos, sino un lugar donde las personas quieran estar, y no simplemente un espacio donde deban resistir porque no tienen otra opción.