

# Inversión

Nº 170

MONOGRÁFICO DE NUEVA GESTIÓN - PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

## "Las ausencias al trabajo derivadas del estrés suponen el 45% de las bajas laborales"

DESAYUNO INFORMATIVO ORGANIZADO POR FUNDACIÓN NUEVA GESTIÓN Y APM PREVENCIÓN

"Las sinergias entre lo corporal y lo psicológico, interrelacionadas con lo social, tienen una clara influencia en el modo de funcionar de las personas dentro de la estructura organizacional de las empresas", dijo Ignacio Ventura, director de APM Prevención, en el desayuno de trabajo organizado conjuntamente con la Fundación Nueva Gestión

Aingeru Usoz y Cristina Catalán / Pamplona

Los datos son elocuentes. Nadie podrá decir que este es un tema baladí. No sirve de nada esconder la cabeza como el avestruz. Según señaló Ignacio Ventura, director de APM Prevención, en el desayuno de trabajo celebrado bajo el título "Riesgos Psicosociales en la empresa", "el número de días de ausencia al trabajo imputables al estrés laboral aumenta en España a un ritmo superior al 20 por ciento anual". Si a ello unimos que "las ausencias al trabajo derivadas del estrés suponen el 45 por ciento de las bajas laborales", que "el número de consultas médicas imputables al estrés superaban en España los 6,2 millones de visitas (el 14 por ciento del total de consultas)" y que "el coste por absentismo debido exclusivamente al estrés laboral pasó en 2004 de 623 millones a 940 millones de euros y se ha mantenido progresivamente en aumento desde entonces", nos damos cuenta de la magnitud del problema.

### Va a dar que hablar

La Fundación Nueva Gestión, consciente de su importancia desde el ámbito de la gestión empresarial, entiende que estamos ante una de las cuestiones que va a dar mucho que hablar en el futuro. "El objetivo de este tipo de desayunos es tratar temas de interés para el mundo de la empresa, con el fin de intercambiar ideas, debatir desde diferentes puntos de vista y difundir las conclusiones a la sociedad a través del periódico Nueva Gestión. El tema de los ries-



En la cabecera Ignacio Ventura (APM Prevención) y César Merino (Fundación Nueva Gestión). A la izquierda de Merino (derecha de la imagen), José Antonio Calerón (Nueva Gestión), Javier Jiménez (Hospital San Juan de Dios), Javier Olloqui (Institución Futuro), Francisco Ceberio (Frenos Iruña), Manuel González (Frenos Iruña). A la derecha de Ventura (izquierda de la imagen), Alfredo Goikoetxandia (Gurelan), José Luis Astudillo (Instituto Cuatrovientos), María José Lasa (Instituto Navarro de Salud Laboral), Roberto Moreno (Asesoría Jurídico Laboral Navarra), Aingeru Usoz (Nueva Gestión) y Cristina Catalán (Nueva Gestión).



Ignacio Ventura, director de APM Prevención

gos psicosociales está de moda pero conocemos poco en profundidad al respecto", dijo el presidente de la Fundación y director de este medio de comunicación, César Merino, quien ofreció el dato, extraído de un informe de la Unión Europea, de que el coste económico del estrés laboral se calcula en unos 20.000 millones de euros anuales en el Viejo Continente.

Además de Ignacio Ventura, introductor, moderador y dinamizador del evento, en el desayuno participaron Alfredo Goikoetxandia (director de Gurelan), José Luis Astudillo (director del Instituto Cuatrovientos), María José Lasa (psicóloga del Instituto Navarro de Salud Laboral - INSL), Roberto Moreno (director de la Asesoría Jurídico Laboral Navarra), Manuel González (responsable de Recursos Humanos de Frenos Iruña), Francisco Ceberio (gerente de Frenos Iruña), Javier Olloqui (director de

Institución Futuro) y Javier Jiménez (director de Recursos Humanos y Calidad del Hospital San Juan de Dios).

### Los riesgos psicosociales se pueden medir

Ignacio Ventura, empezó diciendo que "yo tengo una verdadera obsesión con el tema de los riesgos psicosociales porque creo que es muy importante para las empresas. Sin embargo, no se le da la importancia que debe tener y, sobre todo, se mide malamente". El director de APM Prevención definió los riesgos laborales como "aquellos factores que están alrededor del ser humano en una organización en la que se pueden plantear diferentes problemas, en relación a los roles que un trabajador ejerce en la empresa. Todo esto mal llevado, mal coordinado y mal dirigido conlleva riesgos psicosociales, que impactan sobre los elementos de la persona. Lo corporal y lo psicológico están interrelacionados con lo social". Según el experto, "los riesgos psicosociales se pueden valorar, se pueden medir y se pueden sacar conclusiones. Hay una serie de cuestionarios pero pocos validados y rigurosos". Ventura apuntó que el problema se suscita porque el informe de la empresa recibe sobre su situación de los riesgos psicosociales "se lee poco. En las empresas se le tiene miedo porque puede recoger críticas al liderazgo y a las estructuras organizacionales, pero pueden ser muy útiles si en ellos se informa de forma práctica sobre las medidas a

"Por lo general son muy pocas las empresas que de manera voluntaria solicitan el estudio de sus riesgos psicosociales"

"Las medidas correctoras, prácticas, deben ir orientadas tanto al Área de RRHH, como al Área PRL"

"El número de consultas médicas imputables al estrés superaron en España los 6,2 millones de visitas en 2006"

"Las empresas tienen miedo a los informes que se emiten en esta materia porque en ocasiones cuestionan el liderazgo"

adoptar". Normalmente son pocas las empresas que solicitan un estudio de sus riesgos psicosociales de forma voluntaria. Por lo general lo hacen porque se lo pide la inspección, para obtener una información adicional en prevención de riesgos, porque cada vez más lo exigen las compañías de seguros a la hora de contratar las primas, por la presión de los sindicatos o los empleados y, por último, porque lo exige la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

### Prevención cada vez más necesaria

Sin embargo, la prevención de este tipo de riesgos es cada vez más necesaria, ya que según se revela en un estudio elaborado en 2004 por la Universidad de Málaga, el coste de la no prevención es muy elevado. En el último ejercicio el número de

días de ausencias al trabajo imputables al estrés laboral había aumentado en España más de un 20 por ciento, de 10 millones de jornadas a 12,3 millones.

Las ausencias al trabajo derivadas del estrés superaron el 45 por ciento de las bajas laborales y la cuantía del coste por absentismo debido exclusivamente al estrés laboral pasó de 623 millones de euros a 940 millones de euros y se ha mantenido progresivamente en aumento desde entonces.

Por último, mencionar que el número de consultas médicas imputables al estrés superaron en España los 6,2 millones en 2006, el 14 por ciento del total.

✕ un proyecto ✕  
elegido por ✕  
clientes de can ✕

## ALFREDO GOIKOETXANDIA



El director de Gu-rrelan, comenzó el turno de intervenciones individuales señalando que en la cooperativa que él gestiona, se ha llevado a cabo un análisis de riesgos psicosociales que les ha permitido tomar una serie de medidas y establecer mejoras en algunos campos como por ejemplo en liderazgo, comunicación dentro de la empresa, definir el rol de cada trabajador, estructura de la empresa, clarificación de objetivos, etc. "Sin embargo, en otros campos como los de la motivación y el reconocimiento, sí que hemos visto que los trabajadores nos demandan todavía un esfuerzo. Hemos visto cómo a las personas les influye enormemente en su trabajo aquellas cosas que les ocurren fuera de él y en varios casos ha sido muy difícil para nosotros gestionarlo". Goikoetxandia incidió en la importancia de cómo nos planteamos socialmente el trabajo. "Yo creo que tenemos el concepto de que primero es la vida y luego el trabajo y no se integra el trabajo en la propia vida, lo cual causa mucho estrés".

## JAVIER JIMÉNEZ



El director de RRHH y Calidad del Hospital San Juan de Dios, dejó claro que en un informe sobre riesgos psicosociales, lo que se indica es "la probabilidad de daño que puede producir un determinado riesgo, establece una posibilidad de daño, no un daño real. Es decir, un empleado puede padecer una determinada carga psicosocial y potencialmente, le puede acarrear una serie de consecuencias, pero debe plantearse como posibilidad. La individualización de respuesta de afrontamiento de situaciones de estrés es tan subjetiva que no podemos generalizar desde un informe de riesgos psicosociales".

M<sup>º</sup> JOSÉ LASA

La psicóloga del Instituto Navarro de Salud Laboral, dejó claro que los riesgos psicosociales son parte inherente del trabajo y afectan a la salud de los trabajadores. La UE considera su prevención como prioritaria a tener en cuenta en la gestión de una empresa. Lasa destacó una serie de cifras. "Los datos obtenidos en 2008 señalan que un cuarenta y seis por ciento de las empresas visitadas en Navarra no incluyeron los riesgos psicosociales en sus evaluaciones o lo hicieron de una manera deficiente. La metodología utilizada, en raras ocasiones tuvo en cuenta problemáticas como la exigencia emocional y la violencia en el trabajo. Pese al avance experimentado desde la entrada en vigor de la LPRL en 1996, se puede concluir, a día de hoy, que la gestión de los riesgos psicosociales es una asignatura pendiente en las empresas de Navarra ya que estimamos que sólo el cincuenta por ciento realiza la evaluación de estos riesgos y además, hay que subsanar deficiencias en dichas evaluaciones, las

actuaciones preventivas que siguen a la misma son, en general, escasas y poco específicas. En la II Encuesta Navarra de Salud y Condiciones de Trabajo, se estima que casi un doce por ciento de los trabajadores presenta sintomatología de estrés y los días de baja por cuadros ansioso-depresivos llegaron a 355.683 durante el año 2008.

## JAVIER OLLOQUI



El director de, Institución Futuro matizó que siempre se habla del absentismo laboral desde el punto de vista físico, pero mucho más importante a tener en cuenta es el absentismo mental que también se produce en las empresas y que cuesta mucho dinero a los empresarios. "El absentismo mental es aquel que se produce cuando una persona está en su puesto laboral pero lo dedica a otras cosas que no son su trabajo o pensando en otras cosas que nada tienen que ver. Está físicamente en su puesto pero no mentalmente. Es una pérdida de tiempo, de productividad y de dinero, muy difícil de cuantificar para el empresario". Por otro lado, también destacó, que un formulario que se rellena cuando se realiza un estudio de riesgos psicosociales, es muy cerrado y las personas son muy abiertas, muy diferentes, así como las distintas culturas de empresa. "Eso hay que tenerlo en cuenta a la hora de tomar medidas".

## ROBERTO MORENO



El director de la Asesoría Jurídico Laboral Navarra mostró su disconformidad por la excesiva carga de inspecciones y burocracia administrativa a la que está sometido el empresario de una pequeña y mediana empresa, el cual al final, desvía su atención en cumplir con estos temas en vez de fijar más su empeño en el trabajador, en poder hablar con él y conocer sus preocupaciones para poder evitar esos riesgos psicosociales a los que hacemos referencia. Desde su conocimiento profesional e institucional de más de treinta años como asesor y consultor de empresas y director de RR.HH. y su presidencia en dos legislaturas del Colegio de Graduados Sociales de Navarra, añadió "si no pueden ser totalmente erradicadas las consecuencias de estos riesgos psicosociales, por lo menos sí se pueden corregir y dotarles de un efecto paliativo, con la aplicación de una mayor atención personalizada y directa al trabajador, tanto desde las modernas técnicas que son de aplicación en el área de RRHH, como de terapias tan simples como pueden ser las del diálogo, comprensión y la voluntad de entendimiento".

## MANUEL GONZÁLEZ



El responsable de RRHH de Frenos Iruña admitió que en las empresas, en muchas ocasiones, se tienen en cuenta otros muchos factores antes que los riesgos psicosociales. "Nosotros hemos re-

alizado desde 1992 encuestas de clima laboral. Ha sido en 2009 cuando hemos elaborado un estudio más profundo. Con respecto a las conclusiones obtenidas, hemos concretado una serie de medidas que se irán implantando en 2010. Ahora tenemos un sistema menos jerarquizado, hemos pasado de un sistema piramidal a uno mucho más plano, y eso ha mejorado el clima laboral y el nivel de absentismo ha descendido considerablemente. Hemos conseguido una mayor motivación e implicación con los objetivos de la empresa".

## FRANCISCO CEBERIO



El gerente de Frenos Iruña apuntó que a veces, en las plantas industriales se da más importancia a las máquinas. "Pero si una máquina se estropea, se compra otra. Sin embargo, las personas se pueden llevar al éxito o al fracaso. O tienes al personal muy motivado o la empresa no funciona, todo falla". Así mismo comentó que en la empresa han comprobado cómo la mujer se va incorporando cada vez más a puestos directivos, que suele poner mucho empeño en el trabajo y llega a conseguir muchos éxitos "pero el problema sigue siendo la conciliación familiar, ella sigue llevando el mayor peso y carga familiar, algo muy complicado a veces de gestionar en la empresa". Por otro lado, señaló cómo a veces, los empleados aceptan mejor las cosas en tiempos de crisis si se les explica la estrategia de la empresa. "En cambio, en tiempos de bonanza hay un mayor alboroto: todo el mundo pide aumentos de sueldo, se piden más créditos, etc.". Otro problema es el de los conocimientos de la sanidad: "Se tiene mucha experiencia en curar tobillos rotos pero muy poca en esto de los riesgos psicosociales", señaló.

## JOSE LUIS ASTUDILLO



El director del Instituto Cuatrovientos, señaló que a la hora de decidir la elaboración de un estudio sobre riesgos psicosociales en el centro, tenían muy claro que no querían que fuese un estudio sin más. "Queríamos ver cómo se sentía cada trabajador. Ya habíamos hecho estudios sobre otros temas relacionados por ejemplo con la mujer y la conciliación o la comunicación, encuestas de personal, etc. pero ahora queríamos convertir la "fotografía" de un momento dado en una "película". Queríamos tomar decisiones según lo que saliera de aquel estudio y hemos comprobado que hay determinados temas a los que es difícil "meter mano" y también lo tenemos que asumir. Por ejemplo, la doble presencia o la conciliación laboral y familiar y las características propias de un centro educativo como son los horarios. Hay temas en los que habrá que ser imaginativos para poder modificar". Asimismo, Astudillo mostró su preocupación por la gran cantidad de normas, planes de mejora, etc. que hay que cumplir. "Lo idóneo sería integrarlos en un plan para facilitar a los trabajadores su labor".

## Lo que se dijo en el debate posterior...

## Utilidad del informe de Riesgos Psicosociales

**Ignacio Ventura**, comenzó planteando la utilidad de realizar un análisis de Prevención de Riesgos Psicosociales en una empresa. **Javier Olloqui** señaló que la elaboración de un análisis de riesgos psicosociales es muy útil para tomar medidas que mejoren la situación en una empresa ya que hoy día, el clima laboral forma parte de la cultura de la empresa, cada vez se tiene más en cuenta a la persona y al colectivo en general. **Ignacio Ventura** por su parte, añadió que hay una falta de formación de los técnicos de prevención en torno a la elaboración de los informes de riesgos psicosociales. "Hay que hacer un buen análisis y un posterior buen informe para que haya un correcto diagnóstico. Sólo con un cuestionario no sirve. Hay que hacer una exploración cualitativa, analizar la situación para conocer bien la realidad empresarial con entrevistas, grupos de mejora, etc. **Javier Jiménez** le matizó añadiendo que también hay mucha falta de formación de los directivos desde el punto de vista de la integración de la prevención de riesgos en las actividades de la propia empresa y de la línea jerárquica como un elemento más de gestión.

**José Luis Astudillo** apuntó que a veces, el estudio no te depara tantas sorpresas como creías sino que te confirma lo que ya sospechabas. "Su elaboración sirve principalmente para concretar qué medidas son las adecuadas y establecer líneas de actuación en base a ellas". **M<sup>º</sup> José Lasa** comentó que las empresas deberían animarse a invertir el dinero en cosas positivas, en acciones productivas. "A veces gastamos mucho dinero en un estudio que luego va al cajón. Tenemos que prevenir los riesgos que puedan tener lugar en nuestra empresa según establece la Ley de Prevención, evitándolos en primer lugar, evaluando después los riesgos que no hayan podido eliminarse y desarrollando actuaciones preventivas para minimizarlos". **Javier Jiménez** confirmaba la excesiva carga inspectora y sancionadora por parte de la administración que **Roberto Moreno** había apuntado y daba un mensaje a los técnicos de prevención: "elaborar informes de riesgos psicosociales que sean herramientas de gestión positivas. A veces el propio informe es un obstáculo para la empresa. Que los técnicos ayuden a la gestión. Sería bueno integrar los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y prevención, alineándolos con los planes estratégicos y de gestión de las empresas para aumentar la eficacia, simplificar el trabajo y reducir la burocracia".

## La motivación y la valoración del trabajador

La motivación del trabajador fue uno de los temas más debatidos en el desayuno informativo y si esa motivación debe ser impulsada por la empresa o ser el propio trabajador quien se automotive.

En este sentido, **Javier Jiménez** matizó que es el personal el que tiene que venir motivado de casa. "A veces cargamos demasiado las tintas a las empresas con la responsabilidad de tener que motivar. Es cierto que la empresa debe poner los medios para que los trabajadores estén motivados, se mejoren y optimicen sus condiciones laborales, pero también se les debe exigir que cumplan unas normas, disciplina y colaboración". También destacó la percepción de carga laboral de cada trabajador, que es muy subjetiva. **Francisco Ceberto**, añadió que hay que cuidar a la gente, pero siempre exigiendo unas normas, disciplina y productividad. "Hay que reconocer el trabajo, pero todavía es muy difícil que los altos mandos reconozcan la labor bien hecha de los trabajadores.

**Javier Olloqui**, señaló que hay una diferencia esencial entre generar riqueza y ganar dinero. "No siempre van unidas y a veces se contraponen. La misión de un directivo de RRHH es facilitar en la empresa la generación de riqueza a través de las personas. Hay que evitar esa desmotivación en el puesto de trabajo. En nuestro país existe una gran preocupación por nuestros índices de productividad. Hablamos mucho de la gestión del talento. Es correcta la discusión de si tenemos mucho o poco, pero es más importante el aprovechar el que ya poseemos, sacándole el máximo rendimiento, pues estoy convencido que lo derrochamos perdiendo mucho dinero para las empresas. Sería positivo encontrar una metodología para que el empresario pudiera conseguir potenciar mentalmente a los trabajadores para que estén más concentrados en su labor. A veces creemos que tenemos un problema cuando tenemos una huelga en la puerta. Entre eso, y el trabajador con una sonrisa de oreja a oreja hay una gran gama de grises. Debemos trabajar para que el trabajador se ocupe durante el horario de trabajo, única y exclusivamente de su trabajo. Una labor muy difícil".

Por su parte, **Javier Jiménez** añadió que la motivación siempre debe ir acompañada del sentimiento de pertenencia, de marca de la empresa. "Me he encontrado la triste realidad de que, teniendo programadas determinadas actividades correctoras de ciertos riesgos psicosociales detectados, los trabajadores no han querido colaborar". **M<sup>º</sup> José Lasa**, matizó que es cierto que el trabajador tiene que venir motivado de casa pero hay trabajos muy rutinarios que pueden limitar en gran medida el desarrollo profesional y humano de la persona. "Imagina una señora de la limpieza que lleva veinte años limpiando la misma estancia, ¿cómo le motivas? El empresario puede reconocerle su trabajo o hacerle participe en decisiones en las que ella pueda aportar su opinión para que se sienta motivada".

**Roberto Moreno** recalcó que en la vida diaria a veces también decimos antes lo que se hace mal que lo que se hace bien. "Cuando un hijo suspende le riñes, pero, si hace algo bien ¿se lo valoras? Como en la vida, también en el trabajo deberíamos decir las cosas que se hacen bien, imprescindible para que un empleado esté motivado". **Francisco Ceberto** por su parte, quiso plantear una cuestión: ¿Cómo debe actuar un empresario cuando un trabajador viene desmotivado al trabajo, no por un problema puntual sino de una manera continua? **Javier Olloqui** le respondió que si nos encontramos con un trabajador cuya desmotivación se hace continua, probablemente su proyecto personal no cuadra con el proyecto de empresa. Entonces, lo mejor es que ese trabajador se vaya de la empresa. Todos pasamos por etapas y quizá la de ese trabajador en esa empresa, haya finalizado".