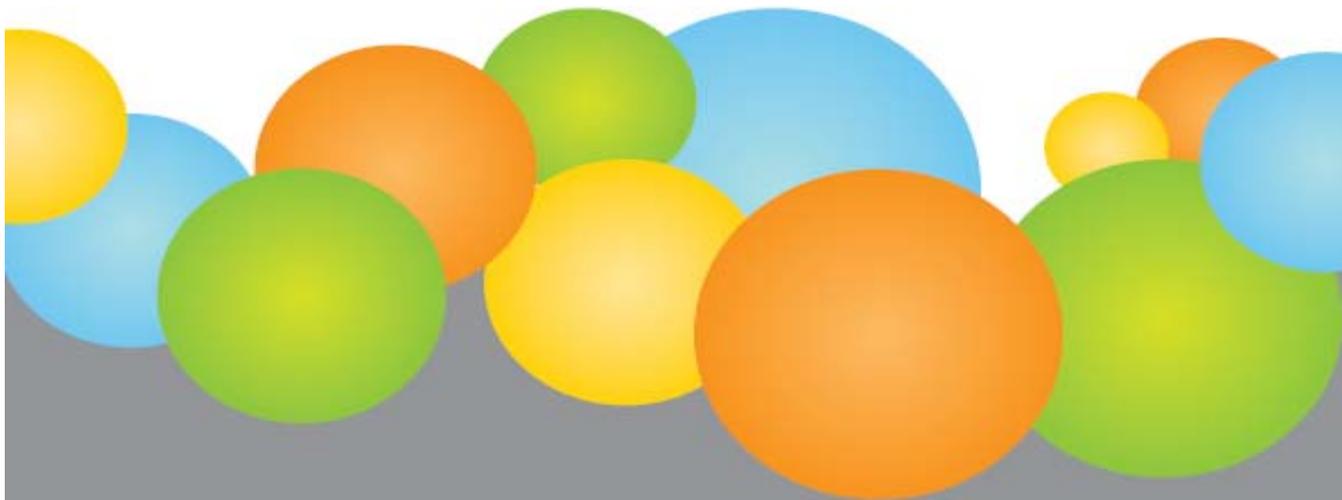


# Guía laboral sobre salud mental





Publicado por:  
BKK Bundesverband / ENWHP Secretariat  
Kronprinzenstrasse 6  
45128 Essen

Autores: Benjamin Sahler, Amandine Dubois, Ségolène Journoud, Julien Pelletier (ANACT)  
Editor: Dr. Reinhold Socher (ENWHP Secretariat)  
Diseño gráfico: [www.berliner-botschaft.de](http://www.berliner-botschaft.de)

#### Renuncia

Esta guía no reemplaza a ninguna guía laboral nacional. Por consiguiente, ninguna recomendación constituye una garantía, una declaración, una ley o una guía empresarial. La Red y sus socios tratarán de garantizar la exactitud de sus recomendaciones y revisiones, si bien éstas no constituyen ningún asesoramiento legal y la Red no se hace responsable de ninguna pérdida o daño que pueda surgir, directa o indirectamente, como resultado.

## Contenidos

1. Introducción	Página 04
2. ¿Cuáles son los efectos y los costes para la empresa si no se hace nada?	Página 06
3. Valoración de la situación. ¿Cómo aplicarla? ¿Cómo evaluar los costes?	Página 09
4. ¿Cómo actuar hacia la promoción y la prevención? ¿Qué coste tienen estas acciones?	Página 12
5. Otros riesgos a considerar	Página 14

## 1. Introducción

A pesar de las múltiples iniciativas de gestión del estrés y de soporte individual, los problemas psicosociales, incluido el estrés, son una de las principales causas de absentismo laboral en la actualidad. De hecho, en Europa, se estima que más de uno de cada cuatro trabajadores sufre estrés y que el estrés representa más del 50% del absentismo en las empresas, lo que supuso 20 billones de euros en gastos adicionales para los 15 países de la Unión Europea en el 2002.

### Hechos y cifras

---

- El 25% de los ciudadanos europeos experimentará un problema de salud mental durante su vida.
  - El 27% de la población adulta en Europa se ve afectada por problemas de salud mental, es decir, 93 millones de personas.
  - La Organización Mundial de la Salud estima que, en el 2020, la depresión será la segunda causa más importante de incapacidad en el mundo.
  - En Europa, los niveles de absentismo laboral, de desempleo y de solicitudes de incapacidad permanente relacionados con el estrés y los problemas de salud mental han ido en aumento, pudiéndose atribuir alrededor del 10% de los problemas crónicos de salud y de incapacidad a trastornos mentales y emocionales.
  - El coste económico de los trastornos de salud mental en Europa se estima en 240 billones de euros anuales. Los costes directos, como son, por ejemplo, los gastos de farmacia, representan menos de la mitad de esta suma. La cantidad mayor, de 136 billones de euros, se debe a la pérdida de productividad producida, en parte, por el absentismo laboral.
- 

El problema es aún más grave, ya que la eficiencia económica y la competitividad de una empresa dependen cada vez más de las habilidades mentales y cognitivas de sus trabajadores, tales como creatividad, relaciones y habilidades emocionales, autonomía e intercambio de conocimientos, que son factores clave en la eficiencia individual y colectiva. Estos factores están estrechamente relacionados con el bienestar psicológico de las personas.

Sin embargo, el bienestar psicológico no es sólo un «recurso» estratégico que favorece la producción económica, sino que es también un recurso que puede potenciarse desde la empresa. El trabajo demasiado exigente, la falta de medios para alcanzar los objetivos fijados, las relaciones conflictivas, los clientes agresivos, etc. pueden tener un efecto negativo en las habilidades mentales, en las relaciones personales, en el bienestar psicológico y, por consiguiente, en el rendimiento del trabajador. Por lo tanto, nos enfrentamos a una paradoja: cuanto más crucial es la salud mental para la empresa, ¡mayor es el riesgo de afectarla! No se trata necesariamente de que el bienestar psicológico de las personas haya disminuido, pero el hecho es que el rendimiento de una empresa depende más que nunca de las habilidades asociadas a unas condiciones psicológicas saludables.

El presente documento está diseñado para ayudar a las empresas a conocer en mayor profundidad los aspectos económicos de los temas psicosociales en el trabajo (estrés, violencia, acoso, síndrome del quemado, etc.). ¿Cómo puede valorarse el coste económico de

estos temas? ¿Cuánto cuesta no tomar medidas con respecto a este tema? ¿Qué inversión en prevención de riesgos psicosociales debe realizarse?

De manera esquemática, la empresa se enfrenta a una de estas dos situaciones cuando existen riesgos psicosociales:

- No tiene conocimiento de estos riesgos y, por lo tanto, no hace nada para resolverlos, lo que tiene repercusiones económicas, sociales y humanas a distintos niveles.
- Decide abordar el problema identificando, resolviendo y previniendo los riesgos. Cuando se actúa, se espera reducir costes, y, en este caso, la empresa va a invertir para producir un efecto positivo a largo plazo.

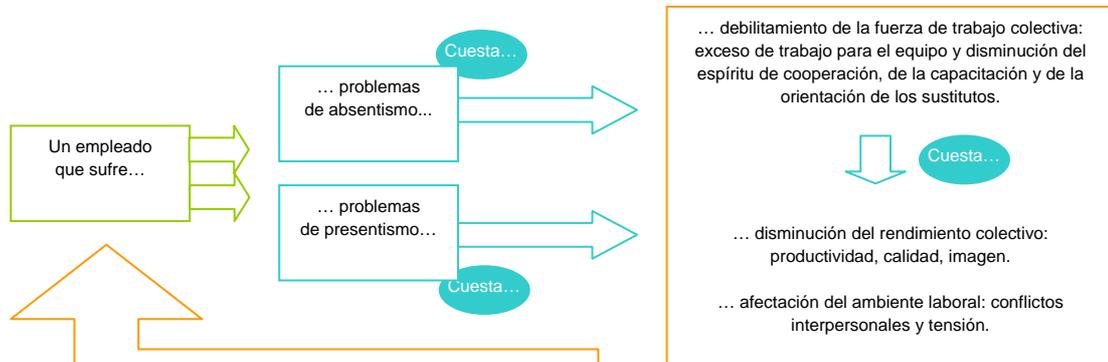
En este documento, van a comentarse y a compararse estas dos estrategias económicas.

Finalmente, también se explorarán brevemente aspectos que no son directamente económicos (legales, sociales, comerciales, etc.), pero que están estrechamente relacionados con la toma de decisiones estratégicas acerca de si deben o no tomarse medidas.



## 2. ¿Cuáles son los efectos y los costes para la empresa si no se hace nada?

*Un empleado que sufre algún problema psicosocial cuesta a la empresa...*



### Círculo vicioso del estrés

Existe una «reacción en cadena» por culpa de la cual los efectos individuales del estrés, como el absentismo o el presentismo, tienen consecuencias colectivas y organizacionales: sobrecarga de trabajo de los demás compañeros debida a la ausencia, menor ayuda a los trabajadores con dificultades, disminución del espíritu de cooperación y de la solidaridad, etc. Este deterioro tiene un impacto en los resultados económicos de la empresa en términos de cantidad y calidad de producción, de relaciones entre la dirección y los trabajadores y, en última instancia, de rendimiento comercial. El deterioro de distintos aspectos corre el riesgo de generar malestar psicológico entre los demás empleados, lo que, a su vez, puede conducir a más absentismo o presentismo. El círculo vicioso del estrés ha comenzado.

### Costes y consecuencias del absentismo

Inicialmente, un empleado que se siente incapaz de trabajar puede abstenerse de ir al trabajo. Si esta situación se produce repetidamente y las condiciones laborales para asegurar un ambiente laboral más positivo no mejoran, podría conllevar una incapacidad a largo plazo o un abandono del trabajador. Este absentismo comporta unos costes para la empresa que pueden dividirse en dos categorías: costes relacionados con los días perdidos y costes relacionados con los días de sustitución.

Los costes se evalúan en función de:

- Datos cuantitativos: beneficios pagados, contratación de salud laboral, etc.
- Datos cualitativos: soporte para integrar a los sustitutos, reducción de la calidad e innovación, etc.

Un empleado ausente o un empleado que deja la empresa definitivamente generan costes «humanos» en el colectivo. Cuando un empleado ausente no se sustituye, su carga de trabajo se distribuye entre sus compañeros, lo que genera trabajo extra y puede aumentar el estrés entre los compañeros e incrementar la probabilidad de absentismo en el departamento. Así mismo, la sustitución temporal de un trabajador ausente o la incorporación de un nuevo compañero también altera el funcionamiento del equipo durante el período de integración. Por consiguiente, esta disminución temporal de la producción debe incluirse en los costes de estrés para la empresa. Por último, no deben pasarse por alto los efectos de un paro o la salida de un trabajador en el ambiente laboral global, así como en la productividad y la calidad.

## Costes y efectos de presentismo

Los empleados que estando enfermos acuden igualmente a trabajar también conllevan un coste. El *presentismo* es el término que describe esta situación de estar en el trabajo a pesar de tener problemas de salud o agotamiento mental. En concreto, implica estar físicamente en el trabajo pero sin tener la productividad normal que se espera. Los costes asociados al presentismo no deben pasarse por alto, ya que pueden afectar a la empresa en varios aspectos:

- Disminución de productividad y pérdida de creatividad.
- Accidentes de trabajo vinculados al estrés.
- Problemas legales relacionados con el acoso y la violencia por conflictos interpersonales.

## Algunos puntos clave de estudios internacionales

---

El presentismo es un fenómeno difícil de medir, pero varios estudios científicos destacan su impacto económico:

- Un estudio norteamericano mostró que la productividad de un empleado puede reducirse en un 33% o más debido al presentismo.
  - Según un estudio reciente llevado a cabo en el Reino Unido, la pérdida de productividad debida al presentismo puede ser casi el doble (605 libras/trabajador/año) de los costes de los trastornos de salud mental con incapacidad (335 libras/trabajador/año).
-

Evaluación de los costes relacionados con el estrés y los riesgos psicosociales

COSTES	CATEGORÍA	DATOS	
		CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
Relacionados con el absentismo	Días perdidos	Salario Contribuciones a la Seguridad Social Sobrecarga de los compañeros de trabajo	Tiempo de los directivos y del departamento de recursos humanos
	Sustitución del trabajador ausente	Coste de los anuncios de trabajo y de la agencia de trabajo temporal Coste en salarios extra de los sustitutos	Selección, formación y tiempo de aprendizaje Trabajo extra para los compañeros durante el período de formación Disminución de los resultados
Relacionados con el presentismo	Disminución de la productividad	Sanciones por excederse en las fechas límite de entrega	Más errores. Reducción de la calidad Disminución de la innovación
	Riesgos por disminución de las relaciones interpersonales y colectivas (acoso, conflictos con directivos, etc.)	Cuotas legales: demandas y quejas	Pérdida de la habilidad de ganar mercados y de satisfacer a los clientes Gestión del tiempo dedicado a las adaptaciones en el equipo de trabajo
	Accidentes de trabajo por estrés laboral	Aumento de los costes en absentismo Aumento de las primas de seguros laborales Disminución de los beneficios por paros en el trabajo	Deterioro de la imagen para los clientes o el grupo Menor atractivo de la compañía Gestión y tiempo de los recursos humanos
Esta lista es indicativa. Cada empresa debe utilizar y adaptar estos datos a su negocio.			



### 3. Valoración de la situación. ¿Cómo aplicarla? ¿Cómo evaluar los costes?

#### Cuando la empresa decide reaccionar...

Cuando una empresa decide hacer frente a los problemas con el fin de reducir los costes relacionados con el estrés y los riesgos psicosociales, éstos y sus causas deben identificarse con precisión y deben tomarse decisiones sobre la acción a seguir. En la siguiente imagen, puede observarse una visión general sobre el trabajo más importante relacionado con los riesgos psicosociales.



Sin embargo, los riesgos psicosociales son difíciles de evaluar, ya que siempre tienen varias causas y sus efectos en el trabajo rara vez son inmediatos. Por tanto, es importante saber cómo identificarlos de la mejor manera y lo antes posible, con el fin de organizar su prevención de una manera óptima.

La situación puede evaluarse utilizando diferentes herramientas. A la práctica, el diagnóstico se lleva a cabo de dos maneras distintas:

- La empresa realiza un cuestionario para identificar los riesgos psicosociales a todos los trabajadores (o a una muestra representativa), en la que se pregunta sobre las condiciones de salud, el ambiente laboral y la presencia de tensiones.
- Se establece un cuadro de indicadores específicos elegidos en función del contexto, lo que permite establecer un procedimiento de vigilancia y alerta a largo plazo.

#### Cuestionarios de riesgos psicosociales y de estrés

Estos cuestionarios miden de forma global el estado de salud y el nivel de estrés de los trabajadores y su percepción respecto a las condiciones de trabajo y el empleo. El objetivo del cuestionario es encontrar relaciones entre los dos tipos de datos: las

causas y sus efectos. Su propone identificar los riesgos psicosociales y los equipos o las personas en situación de vulnerabilidad.

Existen diferentes cuestionarios sobre este tema que son utilizados por organismos especializados y pueden ser adquiridos por la empresa para uso interno. Deben aplicarse con una estricta metodología para garantizar: el anonimato, una buena tasa de participación, respuestas fiables y la representatividad de la empresa.

---

## Cuadro de indicadores específicos

---

Es importante que la empresa seleccione indicadores cualitativos y cuantitativos que puedan aplicarse a su negocio en lugar de construir un sistema complejo e ineficiente al largo plazo. Para ello, se propone distinguir entre indicadores de funcionamiento e indicadores de salud y seguridad.

- **Indicadores de funcionamiento**

A menudo, los primeros signos de estrés o de otros riesgos psicosociales en la empresa se muestran por reclamaciones individuales y/o colectivas. Generalmente, estas quejas traducen tensiones y/o problemas relacionados con el trabajo y su organización.

Estos indicadores pueden agruparse en cuatro categorías:

1. Limitaciones en el trabajo: diferencias entre los objetivos de trabajo y los recursos proporcionados, entre los requisitos de trabajo y la autonomía, entre el esfuerzo necesario y las posibilidades de recuperación, entre las demandas de la tarea y las habilidades requeridas, etc.
2. Valores y expectativas de los trabajadores: diferencias entre las exigencias en el trabajo y fuera de éste, entre las expectativas profesionales y los requisitos en términos de resultados de la empresa, entre los esfuerzos y las recompensas, etc.
3. Cambios relacionados con el trabajo: diferencias entre los cambios tecnológicos y el tiempo de aprendizaje requerido, etc.
4. Relaciones entre grupos e individuos: diferencias causadas por conflictos jerárquicos, interindividuales y de grupo, etc.

- **Indicadores de salud y seguridad**

Con frecuencia, estos indicadores son los más accesibles, y permiten, en cierta medida, objetivar el riesgo de estrés y sus síntomas (p. ej., enfermedades, consumo de medicamentos, datos de informes médicos laborales, etc.).

La implementación de un cuadro de indicadores con sus aspectos cualitativos y cuantitativos implica conocimientos y recursos específicos. Además de los conocimientos adquiridos internamente, los especialistas en condiciones de trabajo deberán aportar herramientas útiles para la empresa.

---

## ¿Cuáles son los costes de estas evaluaciones?

Estas evaluaciones preliminares, ya sean basadas en el cuestionario o en el cuadro de indicadores, a pesar de ser costosas y consumidoras de tiempo y energía, proporcionan un impulso para el éxito de las acciones a implementar. Mucho más que un gasto, son una inversión que permite a la empresa identificar problemas reales y específicos y organizar acciones preventivas.

Los principales gastos relacionados con estos métodos de evaluación son los siguientes:

- Costes relacionados con la compra de servicios a proveedores externos, consultores y empresas de prevención.
- Costes del tiempo invertido en la recolección y el análisis de los datos.



## 4. ¿Cómo actuar hacia la promoción y la prevención? ¿Qué coste tienen estas acciones?

### Aplicación de acciones de promoción y prevención

Una vez que los riesgos psicosociales se han detectado y analizado, deben implementarse determinadas acciones. Realmente, los efectos a largo plazo sólo pueden lograrse con estrategias de promoción y prevención de salud integrales. La combinación y la coordinación de diversas intervenciones, tanto organizacionales como individuales, son esenciales para mantener la salud mental de los empleados.

Dependiendo de los resultados del diagnóstico y de las necesidades específicas de la empresa, algunos ejemplos de intervenciones en la organización podrían ser:

- Reorganizar los procesos de trabajo más mediocres.
- Aumentar el control y la autonomía de trabajo.
- Fomentar y fortalecer el apoyo social.
- Potenciar un estilo de gestión participativa.
- Equilibrar los esfuerzos y las recompensas.

### Acciones individuales

En función de su objetivo, se distinguen:

- Acciones cuyo objetivo es ayudar a los empleados a manejar el estrés: los cursos de formación que enseñan cómo hacer frente adecuadamente y cómo evitar el estrés constituyen el elemento central de esta estrategia, aunque también las técnicas de relajación y el ejercicio pueden ayudar a reducir el estrés en el trabajo.
- Acciones cuyo objetivo es ayudar a los empleados que ya sufren trastornos mentales, ya sea ofreciéndoles un acceso a una consulta individual (interna o externa), con el fin de abordar los problemas de salud mental de forma confidencial, ya sea ofreciéndoles planes de reincorporación al trabajo que tengan en cuenta los trastornos de salud mental de una manera apropiada.

Por último, existe toda una serie de prácticas de gestión y organización que contribuyen a crear un buen ambiente laboral. Nunca se insistirá lo suficiente en la relevancia de estas prácticas como base estable de una política de promoción y prevención, mediante, por ejemplo, reuniones periódicas, evaluaciones del personal, formación continuada, etc.

### ¿Qué inversiones son necesarias para estas acciones?

Los costes relacionados con la promoción y la prevención están relacionados con el diseño, la implementación y la evaluación de las distintas acciones, por ejemplo:

- Herramientas de comunicación para concienciar a los trabajadores.
- Formación de directivos en este tema.

- Acciones relativas a la organización del trabajo, la carga de trabajo, las habilidades, etc.

### Algunos puntos a tener en cuenta al aplicar las acciones preventivas

- Compromiso fuerte y a largo plazo de la dirección con el enfoque de la acción.
- Diálogo y participación de los sindicatos y los gestores desde el principio.
- Coordinación con «expertos» e «intermediarios»: médico del trabajo, técnicos en prevención de riesgos, departamento de recursos humanos, gestión, etc.
- Puesta en marcha gradual del plan de acción que tenga en cuenta los recursos que a menudo son limitados.
- Análisis de situaciones reales en el trabajo.
- Desarrollo de herramientas de control y seguimiento, que son particularmente útiles para evaluar el retorno de la inversión,
- Provisión de un presupuesto específico.

Las experiencias en empresas y los estudios realizados en este ámbito muestran que el éxito de un enfoque preventivo no se basa en un solo procedimiento específico (p. ej., una iniciativa de capacitación, de implementación de un sistema de puntuación, de mejora de la comunicación, etc.), sino en la creación de un enfoque estratégico global que implique el desarrollo en el tiempo de acciones dirigidas a diferentes niveles.

## 5. Otros riesgos a considerar

Además de los aspectos financieros, existen otros argumentos a favor de la eficacia de la promoción y la prevención de los riesgos psicosociales.

### Aspectos legales

El cumplimiento de la normativa europea ha facilitado el trabajo conjunto de los distintos actores empresariales. Por otra parte, la obligación de evaluar los riesgos requiere que la empresa objetive también los riesgos psicosociales y elabore un plan de acción documentado en relación con este tema.

Los riesgos psicosociales pueden dar lugar a demandas judiciales que conlleven fuertes costes legales. Estos costes, en caso de que la demanda sea resuelta a favor del demandante, no deben subestimarse, especialmente las tasas de asistencia jurídica o el tiempo relacionado con el procedimiento si se resta de la producción de la empresa.

Además, no debe olvidarse que la jurisprudencia responsabiliza a la empresa sobre conductas como el suicidio y el acoso moral.

### Jurisprudencia

---

En el año 2007, en Francia, el Tribunal de Apelaciones resolvió como «falta inexcusable» el caso de suicidio de un empleado después de una disminución evidente de la relación entre éste y el empresario. Las consecuencias económicas fueron significativas: dos aumentos en las primas de accidente de trabajo, uno después de la clasificación como accidente de trabajo y otro tras la resolución como «falta inexcusable». Además, la familia de la víctima demandó a la empresa por otros daños.

---

### Imagen corporativa

El coste humano resultante de estos conflictos también es significativo, y puede provocar un malestar general en la empresa y un efecto «mancha de aceite». También puede causar una mala imagen de marca entre los clientes, los accionistas, los proveedores y los posibles futuros trabajadores.

Referente al área comercial y de imagen, redundo el interés de la empresa a tomar en serio los riesgos psicosociales. Una mala imagen por condiciones de trabajo puede hacer más difícil la contratación, acelerar el recambio de personal, afectar la imagen del producto y la empresa y comportar controles por las autoridades de inspección.

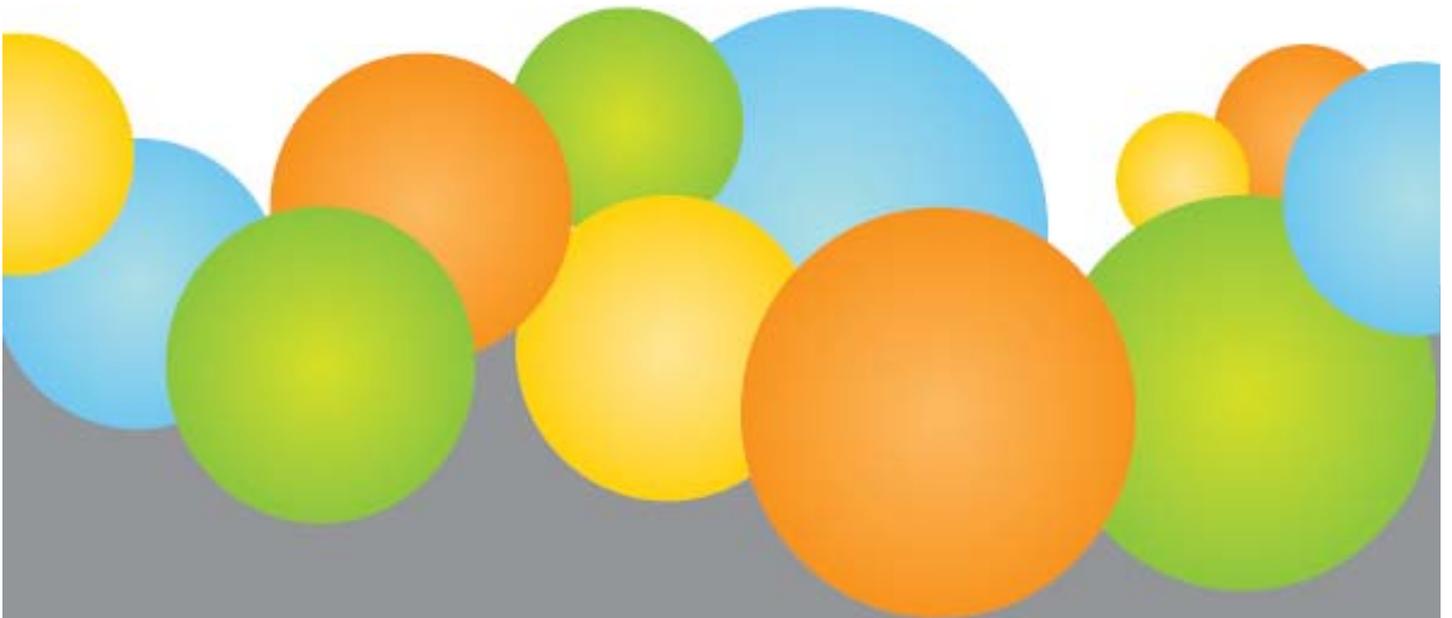
### Relaciones laborales

El estrés secundario, las relaciones interindividuales, el absentismo por estrés y la desorganización resultante afectan al ambiente de trabajo y conducen a conflictos entre sindicatos y comité de empresa con el empresario, ralentización de las negociaciones, huelgas,

etc. Y, así mismo, la ausencia de diálogo entre los empresarios y los sindicatos o el comité de empresa afecta la calidad de las relaciones y favorece la aparición o el incremento de estrés.

## **Responsabilidad general**

Las empresas están cada vez más involucradas en acciones que tienen en cuenta aspectos sociales, económicos y ambientales, por ejemplo, a través de la responsabilidad social corporativa. La atención prestada a los riesgos psicosociales, a factores como la conciliación de vida laboral y personal y a la creación de un observatorio de la salud puede integrarse con éxito en estos enfoques.



European Network for Workplace Health Promotion- ENWHP

La Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo se fundó en 1996 por un grupo de organizaciones relacionadas con la salud pública y la seguridad y salud laboral. Hoy en día, miembros de los 31 países comparten una visión común respecto a "Trabajadores sanos en empresas saludables". En actuales cooperaciones, la ENWHP ha desarrollado unos criterios de calidad comunes y disemina ejemplos de buenas practicas para aumentar la importancia de la salud en el trabajo. La secretaría de la ENWHP y la coordinación de la campaña "Move Europe" está desarrollada por la BKK Bundesverband en Essen, Alemania.

La campaña "Trabajar en sintonía con la vida. Move Europe" es cofundada con la Comisión Europea en el Programa de Salud Pública 2003-2008.



[www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)