

SALUD Un suplemento de [EL MUNDO](#)
13 de Octubre de 2007, número 726

Las empresas que alivian el estrés de sus empleados mejoran sus cuentas de resultados

Trabajar con una carga elevada de estrés perjudica la salud. Muchas compañías se han dado cuenta de que sus asalariados constituyen su principal activo y han decidido invertir en cuidarlos al máximo. Programas para dejar de fumar, para perder peso, organizar las tareas, polideportivos... Todo es poco para mimarlos

ALEJANDRA RODRÍGUEZ

Jennifer y Pamela trabajan en General Mills, una multinacional dedicada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios tan conocidos como los cereales para el desayuno Cheerios, los yogures Yoplait o los helados Häagen-Dazs. Ambas empleadas eran obesas -rondaban los 100 kilos- y diabéticas tipo 2. La primera fumaba 'como un carretero' y la segunda tenía unos dolores terribles de espalda debido a su exceso de peso. Ambas encontraban serias dificultades al coger a sus hijos pequeños en brazos y sus bajas y tratamientos farmacológicos perjudicaban su rendimiento laboral, mermaban su productividad y encarecían su seguro médico. Sin embargo, la multinacional decidió tomar cartas en el asunto. Ambas asalariadas comenzaron a acudir a las reuniones de WeightWatchers -un programa para perder peso en grupo- sin robarles mucho tiempo, ya que las citas se celebraban en la oficina. Disfrutaron del gimnasio de la empresa, donde un entrenador personal y un fisioterapeuta las puso en forma. En la cafetería les elaboraron menús bajos en calorías y ensaladas. Jennifer, además, recibió apoyo para dejar de fumar. Todo a cargo de la empresa. «Doy más de mi porque estoy más sana», dice sin dudar. Y es que algunas las empresas punteras ya se han dado cuenta de que prevenir y curar las dolencias de los trabajadores y evitar su estrés es un activo más que repercute en un aumento de la productividad. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores que lean este artículo todavía están muy lejos de alcanzar esta quimera.

Esta semana, las revistas 'The Journal of the American Medical Association' ('JAMA') y 'Archives of Internal Medicine' constataban científicamente algo que los especialistas ya sabían: que el estrés mata; poco a poco, pero mata.

El primer trabajo concluye que los pacientes que han sufrido un infarto de miocardio y siguen desempeñando su trabajo en condiciones de tensión tienen un riesgo considerable de volver a sufrir un episodio de estas características. El segundo corrobora que las malas relaciones interpersonales, fundamentalmente las de pareja, perjudican seriamente la salud cardiovascular.

En realidad, los expertos en la materia no se han mostrado muy sorprendidos por estos datos. «El estrés ha tenido un papel muy variable en la patología cardíaca y aunque es importante disponer de conclusiones como éstas; lo cierto es que los cardiólogos ya recomendamos a nuestros pacientes, de manera intuitiva, que se

alejen de las situaciones estresantes para preservar la salud coronaria», explica Javier Escaned, secretario general de la Sociedad Española de Cardiología (SEC).

Paralelamente, la revista 'The New England Journal of Medicine' recoge, también esta semana, un artículo en el que se recomienda encarecidamente que las empresas se tomen en serio de una vez por todas el cuidado de la salud de sus trabajadores; ya que estos constituyen su activo más importante. Además, se hace eco de ejemplos como los de Jennifer y Pamela para demostrar que evolucionar en este aspecto no es algo descabellado.

CONTRADICCIONES

A la vista de trabajos como los descritos parece obvio que los empleadores deberían valorar esta cuestión y poner remedio. Pero no es así. El pasado año el Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo, dependiente de la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid encargó un seguimiento llamado 'Estudio Cisneros VI: mobbing, burnout y estrés' con la intención de medir el alcance y los factores relacionados con estos tres riesgos psicosociales en una muestra de más de 4.000 trabajadores de dicho ente público.

Pues bien. Uno de cada tres empleados evaluados presenta niveles graves de estrés y un 38% está en una situación de riesgo laboral psicosocial; un porcentaje que se traduce en más de un millón de trabajadores afectados.

El resultado de esta tensión provoca diversas patologías; y no sólo cardiovasculares, que son las que refieren los trabajos estadounidenses.

Los asalariados estresados desarrollan somatizaciones de diversa índole -desde problemas gastrointestinales y cardiacos o dolores de espalda hasta migrañas o hipertensión-, depresión, ansiedad, agresividad, conflictos familiares, abandono de la profesión, malestar psicológico intenso, desarrollo de adicciones, disfunciones sexuales y disminución de la autoestima...

Es más, existen varias pistas que indican que el estrés laboral repercute en la salud neurológica con el paso del tiempo. Al parecer, las situaciones de ansiedad favorecen la secreción excesiva de cortisol (un glucocorticoide que segregan las glándulas suprarrenales y que constituye el esteroide más abundante en la sangre periférica). Si la circunstancia se prolonga en el tiempo, esta sustancia acaba deteriorando la función intelectual. De hecho, algunos trabajos relacionan este fenómeno con la aparición de demencias tipo Alzheimer y otros problemas cognitivos a partir de cierta edad.

En definitiva, este rosario de problemas de salud repercute negativamente en la empresa en forma de bajo rendimiento, desmotivación de los empleados,

absentismo, bajas frecuentes (incluso de larga duración), excedencias, permisos sin sueldo, despidos... que torpedean la línea de flotación de la cuenta de resultados.

Sin embargo, a pesar de que cada vez es más evidente la relación que existe entre el bienestar emocional del empleado, su salud física y su rendimiento en el trabajo, las empresas no se dan por enteradas.

MIRAR A OTRO LADO

«El mundo laboral sufre un síndrome de negación según el cual se ignora sistemáticamente todo lo que no interesa», explica Iñaki Piñuel, director de Recursos Humanos en la Universidad de Alcalá de Henares de Madrid y principal autor del Cisneros VI (y de otros barómetros similares de salud en el ámbito profesional y educativo).

Este especialista ha denunciado el aumento de casos de lo que ha dado en llamar 'dimisión interior' de los asalariados. «Es gente que después de soportar años de estrés tiene un cansancio emocional enorme, no se siente realizado y es víctima de una apatía y un pasotismo total; están de cuerpo presente, pero sus almas hace tiempo que dejaron el trabajo. Esos individuos lastran los beneficios», expone Piñuel.

Este especialista, en función de los datos científicos más actualizados, achaca precisamente al estrés el creciente número de casos de síndrome posvacacional o el del trabajador quemado; que él prefiere llamar «carbonizado» porque «el 'burnout' no es más que el estrés crónico; llevado al límite», dice. «Estas patologías no son más que reacciones del organismo ante una situación hostil; para no seguir en un lugar donde no se le trata bien», añade.

¿Pero por qué el trabajo se ha convertido (salvo contadas excepciones) en un lugar tan desagradable para el empleado? En opinión de los expertos, está bien claro. Los empleadores siguen rigiéndose por estereotipos caducos en los que se impuso la idea de que un cierto grado de estrés era beneficioso para mantener el nivel de alerta y la actividad frenética de los trabajadores, cuya misión principal era obedecer y competir entre ellos de la manera más salvaje que pudieran adoptar.

NO HAY TENSION BUENA

«Hay que desechar de una vez por todas la idea de que existe un estrés deseable ni ventajoso para nadie; al fin y al cabo es un factor que somete al individuo a una tensión y a un desgaste que acaba pasando factura a nivel físico y emocional», zanja Piñuel.

Éste y otros expertos abogan por un giro radical en los planteamientos empresariales. «El mercado ha cambiado y las empresas tienen que darse

cuenta de que sus trabajadores son la fuerza más importante con la que cuentan y que, por lo tanto, hay que extremar las medidas para tenerlos 'supercuidados', argumenta Juan Pedro Herrera, director de Recursos Humanos de la empresa farmacéutica Lilly España quien vaticina que «los que no lo asuman así no saben lo que les espera a medio y largo plazo».

«Nosotros defendemos la idea de que individuo y empresa han de estar identificados plenamente; de manera que lo que no es bueno para uno, indefectiblemente no puede beneficiar a la otra», esgrimen desde Procter&Gamble, otra de las multinacionales (dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos, de belleza y de droguería) que más mimosa a sus trabajadores. En la misma línea se manifiestan organizaciones como Sanitas, Telefónica... y pocas más.

No obstante, la realidad cotidiana evidencia que la mayoría de los empleadores todavía no ha cambiado el 'chip' y sigue practicando lo que los especialistas denominan 'management tóxico.' Es decir, una manera de ejercer la jefatura basada en la presión y en la sumisión que lleva a que incluso los propios empleados teman adoptar iniciativas en este sentido por no verse agraviados en sus puestos de trabajo.

De hecho, España es uno de los países en los que la gente pasa más horas en su oficina. Sin embargo, no nos encontramos a la cabeza a la hora de elaborar un ranking de beneficios y productividad.

«Muchas veces son los asalariados los que no se levantan de la silla hasta que se ha ido el jefe o hasta que ven marcharse a otros compañeros por temor a dar la sensación de que no trabajan», dice Iñaki Piñuel.

Él admite que es muy difícil transformar esa mentalidad; pero no deja de reclamar que es necesario hacerlo, incluso desde un punto de vista egoísta para los empleadores. «Las empresas, si no lo asumen por virtud, finalmente tendrán que amoldarse por necesidad. Sólo cuando haya sentencias ejemplarizantes a los que no lo hagan o sanciones duras se podrá hablar de cambio», defiende.

Y es que, en su opinión, España se encuentra todavía a años luz del resto de países europeos en lo referente a procurar al empleado un lugar y unas condiciones de trabajo agradables y saludables.

«Si hay algo de lo que los empresarios españoles tienen que avergonzarse es de los horarios interminables, de la imposibilidad de compatibilizar la vida laboral y familiar [a pesar de la ley] y de la irracionalidad organizativa; algo que afecta especialmente a las mujeres, que, además de verse obligadas a demostrar más aptitud en sus puestos que los varones, tienen que cargar con el trabajo del hogar y los remordimientos y el estrés que conlleva no llegar a todo», afirma.

¿Y cuáles son los pasos que se pueden dar para modificar este panorama? Según parece, hay que empezar por admitir que se tiene un problema para, a

continuación, evaluarlo en su justa medida.

Desde el año 1995, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales contempla la obligación de que, una vez al año, las empresas analicen no sólo el nivel de estrés entre sus empleados, sino también qué factores lo causan.

En opinión de los expertos, algo que no se puede cuantificar no se puede gestionar, y con el estrés ocurre que, además de no haber superado la concepción de que existe un nivel del mismo que es aceptable, es un mal al que hemos logrado adaptarnos aparentemente bien, de manera que en muchos ámbitos sigue sin percibirse como un problema.

Sin embargo, «se trata de una labor que se debe hacer de manera individualizada; incluso segmentando el estudio por departamentos, puesto que lo que afecta a unos sectores no tiene por qué ser lo mismo que lo que perjudica a otros», explica Iñaki Piñuel, acostumbrado a llevar a cabo estas evaluaciones desde el Instituto de Innovación Educativa y Desarrollo Directivo (IEDDI).

En cualquier caso, tal y como ocurrió en su momento con la Ley del Tabaco, el incumplimiento de la normativa referente a la medición de los niveles de estrés es flagrante y masivo. «El texto legal es bueno, pero sólo se va aplicando a golpe de sanción, de multa y de inspecciones», admite el especialista, quien también denuncia que la mayoría de las pocas iniciativas que hay al respecto se aplican «como un parche»; para arreglar una situación que ya es grave.

A la vista de estos datos, cualquiera podría pensar que las políticas de cuidado de los trabajadores únicamente están al alcance de los grandes gigantes empresariales, que son los que tienen dinero para hacer este tipo de seguimientos y para poner en marcha posibles soluciones. Sin embargo, no es así.

«Se trata de una cuestión de mentalidad y de filosofía, más que de recursos económicos. La empresa moderna tiene que abogar por cuidar las relaciones personales, por cuidar el medio ambiente, por acabar con las diferencias de género, por favorecer la diversidad... Eso sí, hay que estar plenamente convencido de que invertir en el empleado y en todas estas áreas finalmente revierte en la organización; de lo contrario, ninguno de estos esfuerzos vale de nada porque no perduran», apostilla Herrera.

Una estrategia integral para ganar en bienestar

No puede haber un programa de cuidado de la salud si los jefes son despóticos, los horarios caóticos o las instalaciones un desastre», explica el director de Recursos Humanos de Lilly España. En este sentido, todos los especialistas coinciden en que el bienestar del empleado debe planificarse con mentalidad preventiva (no cuando ya existe el problema) y desde muchas áreas.

- Instalaciones y mobiliario.

Es conveniente crear espacios de trabajo relajados, con material ergonómico y de buena calidad. Algunas empresas han habilitado zonas de descanso donde leer el periódico, tomar un café o charlar con los compañeros. La climatización no mata de frío o calor a los empleados y se hace un esfuerzo por lograr una buena calidad del aire y la ventilación. Se procura que todo el instrumental e instalaciones relacionadas con la higiene (cuartos de baño, duchas, escaleras...) se encuentren en buen uso y no representen un riesgo.

- Salud física.

Gracias a iniciativas para perder peso, dejar de fumar, manejar el estrés... se consigue que el empleado con factores de riesgo pueda reducirlos. Los polideportivos (con entrenador personal y fisioterapeuta incluido) previenen y tratan dolencias físicas y también descargan la tensión emocional.

- Salud mental.

Existen programas de gestión del tiempo, de la realización eficiente de las tareas, de la solución de problemas interpersonales que ayudan a mejorar el estado anímico con los compañeros, los jefes y con las personas de fuera del trabajo. En algunas empresas disponen de servicios dedicados a solucionar las contingencias domésticas de los empleados (buscar canguro, personal de limpieza, gestor para presentar la declaración de la renta, agilizar ciertos trámites burocráticos, hacer recados...)

- Factores no profesionales.

Perder demasiado tiempo buscando un lugar donde dejar el coche, estar pendiente del transporte público o tener que ocuparse de hacer la comida el día anterior son agentes estresores que se evitan fácilmente dotando de plazas de parking a todos los empleados, ofreciendo medio de transporte a cargo de la empresa e instalando comedores y carritos de comida en los que poder acceder a menús equilibrados, variados y saludables.

- Flexibilidad horaria.

Entrar más pronto para irse antes o más tarde para marcharse después así como organizar la comida en el horario más conveniente según el ritmo de cada jornada permite al trabajador estar más relajado y planificarse dentro y fuera del trabajo.

- Trabajo virtual.

El concepto de teletrabajo ha quedado superado. En los puestos y tareas en los que la presencia física carece de sentido se facilita al usuario la tecnología necesaria (ordenador portátil, agenda electrónica, teléfono móvil, conexión a

internet...) para desempeñar su trabajo fuera de la oficina en el momento idóneo para él.

- Incentivos.

El beneficio de la empresa debe ser el de todos. Sólo así se logra motivar al trabajador y conseguir su implicación en tiempos difíciles. Periódicamente es bueno tomar el pulso a los trabajadores para saber cuál es su estado de ánimo y sus reivindicaciones. En tiempos de crisis es pertinente hacer lo propio para instaurar políticas de ahorro y de austeridad consensuadas, y no impuestas.

- Turnos racionales.

Algunas labores exigen horarios menos atractivos para el trabajador. Es conveniente que entre todos vayan rotándose para repartir, por ejemplo, la carga de los turnos de noche.

- Cursos y talleres.

La formación no puede constituir un sacrificio. En Lilly, por ejemplo, los empleados se pueden apuntar a cursillos que, incluso, a veces no tienen que ver estrictamente con su trabajo. Los comerciales asisten a programas de conducción defensiva para reducir el riesgo que implica estar mucho tiempo en la carretera.