

Impacto socio-económico del estrés laboral y de los riesgos psicosociales

José Francisco Martínez-Losa

Director de Audit & Control Estrés

Judith Sarrate Arjona

Psicóloga. Técnica en Prevención de Riesgos Laborales

Numerosos estudios nos muestran que el estrés laboral tiene un importante impacto en la salud y calidad de vida de las personas y también en los resultados de las empresas y en la economía. Una adecuada gestión de los riesgos psicosociales, no sólo mejora el bienestar y la salud de las personas, sino que también favorece su compromiso con el proyecto empresarial. La salud psicosocial de la empresa es una gran oportunidad para innovar, ser competitivo y garantizar la sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de la economía global, tan competitiva y deshumanizada, son importantes fuentes de estrés. El impacto que estos cambios tienen en los hábitos personales, sociales y laborales de las personas ha convertido al estrés en un protagonista fundamental en la salud y la economía. Además, el mayor peso del sector servicios (y de la función de servicio) y nuevas formas de trabajo, como subcontratación, externalización de servicios, teletrabajo, etc., hace que sean riesgos cada vez más relevantes.

Diferentes organismos (OIT, OMS) y autores no dudan en señalar al estrés como la epidemia del S.XXI (López Rosetti, 2000). La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1999) cuantificó el estrés como la segunda causa de problemas de salud asociada al trabajo, representando el 28 % de los mismos, y diversos estudios

consideran que más de la mitad de las bajas están provocadas por causas relacionadas con el estrés.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo viene destacando su importancia y carácter prioritario, en diferentes estudios, publicaciones y actuaciones. Durante este año y el 2015 desarrolla la Campaña **“Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”**, que pretende sensibilizar e informar sobre el impacto del estrés y los riesgos psicosociales en el trabajo, difundir y facilitar herramientas y buenas prácticas que ayuden a las empresas a gestionarlos.

Condiciones psicosociales en transformación

Este marco exigente y difícil de prevenir, para el que nunca se acaba de estar suficientemente preparado, está influyendo en las condiciones de trabajo, eliminando y reduciendo algunos factores

de riesgo psicosocial, pero introduciendo otros nuevos. Los nuevos puestos de trabajo exigen cada vez menos aptitudes físicas y más competencias cognitivas (tratar mayor volumen de información y que esta sea cada vez más compleja, tener que tomar decisiones, asumir más incertidumbre, etc.), organizativas (organizar el tiempo, gestionar recursos, etc.) y emocionales-relacionales (trabajar en equipos, depender del trabajo de otras personas, asumir mayores responsabilidades, tratar con clientes o usuarios muy exigentes, tener que dar respuesta a intereses difíciles de compatibilizar, etc.) que son potenciales focos de riesgos psicosociales.

La amortización de plantillas va asociada a la intensificación y presión en el trabajo. Aunque surgen sistemas y herramientas facilitadoras para gestionar y acceder a la información, estas incrementan su cantidad y complejidad. Así, según la VII Encuesta Nacional de Condiciones

de Trabajo (ENCT), desde 2007 hasta 2011, la percepción del nivel de atención exigida en la tarea ha pasado del 67% al 77,6%, y la percepción de tener mucho trabajo y sentirse agobiado, del 20,3% al 24%. Los encuestados también manifiestan una pérdida del apoyo de los superiores (16,9% en 2011 frente a 20,1% en 2007). Además, se produce una focalización excesiva en el control del rendimiento, con sistemas de reconocimiento formal pobremente implantados y que no tienen en cuenta aspectos cualitativos esenciales (Martínez-Losa, 2007).

La opinión de los expertos es unánime: los riesgos psicosociales son cada vez más relevantes. Existen numerosos datos objetivos que revelan al estrés laboral como un verdadero problema social, económico y empresarial que tiende a ir en aumento. En este artículo se recopilan algunos de estos datos y se indican las consecuencias en el día a día para las empresas. En la primera parte, presentamos cifras generales a nivel de economías de diferentes países y ámbitos geográficos, en la segunda parte focalizamos la atención sobre el impacto en la economía española, y por último describimos las diversas consecuencias del estrés en las empresas.

EL IMPACTO ECONÓMICO DEL ESTRÉS LABORAL

Algunos estudios (Sigman, 1992; Kearns, 1986) consideran que más de la mitad de las bajas están provocadas por causas relacionadas con el estrés. No es tan chocante si se tienen en cuenta las relaciones encontradas entre las experiencias de estrés y diferentes consecuencias para la salud (Martínez-Losa, 2003):



- Sistema inmunológico: vulnerabilidad a infecciones, dificultad de recuperación.
 - Problemas físicos: hipertensión arterial, dolores de cabeza, aumento de problemas cardíacos y cerebrovasculares, problemas gastrointestinales, problemas musculoesqueléticos, diabetes e hipoglucemia, asma y otros problemas respiratorios, problemas sexuales, dermatológicos, etc.
 - Problemas psicológicos y de salud mental: estrés postraumático y crónico, ansiedad y depresión, *burnout*, apatía, aburrimiento, fatiga, tristeza, baja autoestima, sentimientos de culpa, vergüenza, irritabilidad, mal genio, agresividad, tensión, nerviosismo, soledad.
 - Desajustes de los ritmos biológicos: fatiga, insomnio, falta de recuperación.
 - Incremento de conductas que afectan a la salud: fumar, beber, drogas, juego.
 - Problemas sociales y familiares: separaciones, divorcios, comportamientos violentos, etc.
 - Impacto económico en las organizaciones públicas y privadas.
 - Impacto económico para las administraciones públicas: compensaciones, tratamientos, campañas.
- En este apartado se recopilan datos de diferentes estudios e informes que ponen de manifiesto la relevancia económica del estrés y la salud mental en el trabajo. Se ha de tener en cuenta que se trata de datos, en general, difíciles de comparar por la heterogeneidad de los diversos estudios, por la población de estudio o su ámbito geográfico, la fecha o el período analizado, las metodologías utilizadas, las diferentes monedas y su valor actualizado y, en algunos casos, las diferentes definiciones de las variables analizadas. A continuación se presenta una muestra de estos estudios:

Cifras en la UE y en algunos países europeos:

- Según el reciente informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2014), "Calculating

the cost of work-related stress and psychosocial risks", el coste anual estimado de la depresión para la Unión Europea es de 617.000 millones EUR (Matrix, 2013); los costes de absentismo y presentismo suponen 272.000 millones EUR, y la pérdida de productividad, 242.000 millones EUR.

- La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2002) señaló: "[...] las enfermedades consideradas emergentes, como el estrés, la depresión o la ansiedad, así como la violencia en el trabajo, el acoso y la intimidación, son responsables del 18% de los problemas de salud asociados con el trabajo, una cuarta parte de los cuales implica 2 semanas o más de ausencia laboral".
- En 1999 La Agencia Europea (EU-OSHA) publicó un estudio global para evaluar los costes para la sociedad de todas las enfermedades relacionadas con el trabajo. Las estimaciones realizadas en varios estados miembros de la UE oscilan entre el 2,6% y el 3,8% de su PIB, lo que representa entre 185.000 y 269.000 millones EUR anuales para el conjunto de los 15 países miembros. Suponiendo que al menos un 10% de estos costes estén relacionados con el estrés en el trabajo, esto equivaldría aproximadamente a 20.000 millones EUR anuales.
- Para la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, el estrés (2001) es la segunda causa de problemas de salud asociados al trabajo, representando el 28% de los mismos. Así mismo, la Comisión Europea estima que el 40% de los trabajadores de la UE padecen síntomas de estrés.
- En el **Reino Unido**, según el National Institute for Health and Clinical Excellence (2009), se estima que la proporción diaria de ausencias por enfermedad atribuibles a trastornos mentales es del 40,5%; para ello, realizaron la media de tres estudios: 40%

(Chartered Institute of Personnel and Development, 2008), 37,5% (Confederation of British Industry/AXA, 2007), 44%

(Singleton, Bumpstead, O'Brien, 2001). Por su parte, el Institute of Management (1996) estima que 270.000 personas están de baja al día por problemas relacionados con el estrés, lo que supone unos costes por enfermedad y pérdida de producción de 7.000 millones GBP¹ (libras esterlinas).

- En **Francia** se ha estimado que en el año 2000 el coste del estrés laboral para el sistema de seguridad social se sitúa entre el 10% y el 20% de todos los gastos por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Trontin, 2006). Trontin, Lassagne, Boini y Rinal (2010) señalaron que los costes anuales del *job strain*² en Francia se sitúan entre 2.050 millones y 3.240 millones EUR, mientras que en un estudio llevado a cabo por Bejean y Sultan-Taieb (2005) este coste se situaba entre 1.360 y 2.300 millones EUR.
- En **Suecia**, Levi y Lunde-Jensen (1996) calcularon el coste del *job strain*, basándose en los costes sanitarios, la ausencia por enfermedad y la pérdida de productividad debido a la muerte temprana y en el momento de la jubilación. Las cifras ascendieron a 634 millones EUR.

Otros países: Estados Unidos y Australia

- En **Estados Unidos** (USA), Rosch (2001) valoró que el coste anual derivado del estrés laboral suponía 313.000 millones EUR. NIOSH (1999, citado en Jauregui y Schnall, 2009) cifraron el coste del estrés laboral (incluyendo absentismo y rotación) en la industria americana en 219.000

millones EUR. Elkin & Rosch (1990) señalaron que en USA anualmente se pierden 550 millones de jornadas laborales debidas al absentismo. Sigman (1992) señaló que más de la mitad de estas bajas (54%) están relacionadas con el estrés. Matteson e Ivancevich (1987) estimaron para USA unas pérdidas anuales de 17.000 millones USD por disminución de la capacidad de producción y 60.000 millones por enfermedades relacionadas con el estrés.

- El Safe Work de **Australia** (2012) indica que los costes relacionados con el estrés mental para la sociedad australiana ascienden a 4.300 millones EUR. Esta cifra incluye los gastos derivados de las interrupciones de la producción y los costes de los tratamientos médicos. LaMontagne, Sanderson y Cocker (2010) obtuvieron que el coste de la depresión relacionada con el *job strain* era de 641 millones EUR (el resultado incluye pérdidas de productividad, uso de los servicios de salud, rotación y sustitución de personal, y costes médicos). Econtech (2007): El estrés relacionado con el presentismo y el absentismo le cuesta a la economía australiana 14.810 millones AUD** (13.790 millones EUR) al año y 10.110 millones AUD a las empresas.

Otros estudios muestran las siguientes cifras:

El informe de la OIT **Mental health in the workplace: Introduction** (Gabriel y Liimatainen, 2000) comparó los efectos del trabajo en la salud mental en cinco países. Las conclusiones identificaban elementos comunes que vinculan la alta incidencia del estrés, el cansancio y la depresión a los cambios que se están produciendo en el mercado de trabajo, debidos, en parte, a los efectos de la globalización económica. "[...] en los países de la Unión Europea, entre un 3% y un 4% del PIB se gasta en problemas de salud mental. En Estados Unidos, el gasto nacional asociado con el tratamiento de la depresión se sitúa entre 30.000 y 44.000 millones de dólares al año. En

(1) Los datos en libras (GBP) presentados en el informe no muestran la conversión a euros (EUR).
(2) Job Strain: condiciones de trabajo en las que los trabajadores afrontan altas demandas pero tienen poco control o influencia sobre la tarea o sobre el entorno de trabajo (Modelo de Demandas-Control-Apoyo Social, Karasek 1979, Johnson, 1988).

muchos países crece la jubilación prematura debido a problemas mentales, hasta el punto de estar convirtiéndose en el motivo más común para la asignación de pensiones de incapacidad”.

En relación con la otra cara de la moneda del estrés y del *job strain*: el *engagement*, **Gallup** en 2012, llevó a cabo un meta-análisis de 263 estudios (incluyendo 192 empresas, 49 sectores, 34 países, casi 1,4 millones de empleados). Calcularon la relación entre el *engagement* (compromiso) en el trabajo y diferentes resultados organizativos. Comparando las diferencias entre las unidades del cuartil superior con las del cuartil inferior (de mayor a menor *engagement*), encontraron las siguientes diferencias: 10 % mejor valorados por los clientes; 22 % mayores beneficios; 21 % mayor productividad; 25 % menos rotación (en empresas de alta rotación); 65 % menos rotación (en empresas de baja rotación); 48 % menos incidentes (safety); 28 % menos pérdidas y robos; 37 % menos absentismo; 41 % menos accidentes con lesiones; 41 % menos defectos de calidad; y afirmaron que « el *engagement* continúa siendo un importante predictor de los resultados de la organización incluso en un entorno económico difícil (desafiante)”.

El impacto de la violencia laboral, mobbing y acoso sexual:

- Según Kaufer y Mattman (1996) el coste estimado de la violencia en el trabajo en Estados Unidos en 1993 fue de 46.000 millones EUR y de 43.000 millones EUR en 1995.
- Leymann (1990) estima que en USA el coste estimado para una empresa por víctima / año de mobbing o acoso laboral oscila entre 30.000³ USD y 100.000 USD.
- Hubert, Furda y Steensma (2001) señalan que el 1% de los trabajadores del sector financiero en Holanda sufre mobbing.
- Sandroff (1988) (citado por Faley, Knapp, Kustis, Dubois, Young y Polin,



2006) señala que en Estados Unidos el coste estimado del acoso sexual, en el puesto de trabajo, le cuesta a una empresa de unos 20.000 empleados 6,7 millones USD al año. Estos costes incluyen el absentismo, la rotación y la pérdida de productividad.

LOS COSTES DEL ESTRÉS, ANSIEDAD Y DEPRESIÓN RELACIONADOS CON EL TRABAJO EN ESPAÑA

Los pocos estudios que en España han abordado los costes del estrés, la ansiedad y la depresión asociados a las condiciones de trabajo se han basado esencialmente en el absentismo laboral y sus costes asociados.

La VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2011):

- El 72% de los trabajadores indica que padece algún problema de salud (la mayoría de ellos musculoesqueléticos). El 14,3%

de los hombres y un 20,4% de las mujeres señala tener problemas de estrés, ansiedad o nerviosismo, y un 82,1% considera que su trabajo ha producido o agravado esta situación, aunque únicamente un 44,4% de los trabajadores de los mismos acuden a visita médica, ocupando prácticamente la última posición. El 8,1% de los hombres y el 11,4% de las mujeres señala tener problemas para conciliar el sueño y, de todos ellos, un 67,3% cree que ha sido producido o agravado por el trabajo. Un 47,5% ha acudido a visita médica por este motivo.

- El 3,5% de los hombres y el 6,5% de las mujeres de la muestra estudiada indican que tienen depresión o sienten tristeza. De ellos, el 60% considera que este problema ha sido agravado o causado por el trabajo. De ellos, el 61,1% acude a visita médica.

En la **VI ENCT (2007)**, el 22,5% de los trabajadores encuestados consideró que el trabajo estaba afectando a su

salud, y las principales dolencias citadas fueron: dolor de espalda (57,6%), dolor de cuello/nuca (28,1%) y estrés (el 27,9%). La depresión la citó un 5,4% y el insomnio lo señaló un 6,4%.

Según el estudio **“Costes socio-económicos de los riesgos psicosociales” (2013)** llevado a cabo por el Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT (ORP-UGT), durante el año 2010:

- Entre el 11% y el 27% de los trastornos y enfermedades mentales pueden ser atribuidos a las condiciones de trabajo.
- El número de días de ausencia por incapacidad temporal (IT) en 2010, asociado a trastornos mentales causado por enfermedades atribuibles al entorno del lugar de trabajo, fue 2,78 millones, lo que equivale a un coste de 170,96 millones EUR.
- El gasto sanitario directo de los trastornos mentales y del comportamiento atribuibles al trabajo oscila entre 150 y 372 millones EUR y representa entre el 0,24% y el 0,58% del gasto sanitario español de ese año.

El estudio **“Costes Laborales de las enfermedades mentales atribuibles al trabajo en España en 2010”** (2010) llevado a cabo por el ORP-UGT con los datos aportados por la Mutua Fraternidad Muprespa indica que:

- La fracción atribuible de días perdidos asociados a enfermedad mental de origen laboral representa un 10,07% del total de días perdidos.
- En el año 2010 se registraron 9.994 partes de baja de IT por enfermedad mental en los 971.580 trabajadores protegidos por la Mutua, lo que supone un 9,08% del total de los partes por enfermedad común. De ellos 3.590 (35,92%) partes de baja se registraron en hombres y 6.404 (64,08%) en mujeres.
- Los datos del total de las bajas por IT por enfermedad mental se desglosan:

60% por ansiedad (con una duración media por episodio de 72-73 días y un coste medio de 2.300 EUR); 18% por episodios de estrés (duración media por episodio de 72-73 días y coste medio de 2.313 EUR); 10% por depresión (duración media por episodio de 82 días y un coste de 2.574 EUR).

A continuación, se destacan los aspectos más relevantes del panorama español durante el periodo comprendido entre 1999 y 2006 (Gamero-Burón, 2010; Gamero-Burón, González, 2008)³:

- En 1999 se contabilizaron 10,2 millones de **jornadas perdidas imputables al estrés laboral**; en 2004 la cifra ascendió a 12,3 millones de días laborales perdidos (un crecimiento de un 20,8%). Los días de trabajo perdidos por estrés laboral suponen alrededor del 45% del número total de las ausencias.
- La **pérdida de salarios por IT atribuible al estrés** en 1999 supuso 2.451,5 millones EUR y 3.784,7 millones EUR en 2004 (un incremento del 54,4% en términos nominales y del 31,1% tras descontar el efecto de la inflación).
- El coste por **pérdida de jornadas de trabajo atribuible al estrés laboral** se cifra en 623,3 millones EUR en 1999 y 940,7 millones EUR en 2004 (un incremento del 50,9% en términos nominales y de un 28,1% en términos reales).
- El 25% del **coste total por días faltados al trabajo** es atribuible al estrés, ya que los trabajadores que se ausentan de su trabajo por estrés per-

(3) Los estudios realizados por Gamero-Burón “Evaluación del coste por pérdida de jornadas laborales asociado al estrés laboral: propuesta para España” (Gamero-Burón, 2010) y “Evaluación de los costes de la no prevención de riesgos psicosociales en el trabajo: propuesta para el estrés laboral” (Gamero-Burón, González Álvarez, 2008) utilizaron el módulo Work Orientations II del International Social Survey Programme (ISSP) de 1997, la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) y la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE) del periodo 1999-2004 y la Encuesta Nacional de Salud (ENS) de 2006.

ciben salarios inferiores a los que se ausentan por otras causas.

- El coste por **ausencias laborales asociado al estrés laboral** supone anualmente aproximadamente el 0,11% del PIB y alrededor del 0,40% del ENE⁴.
- De los datos obtenidos se estima que el **coste de absentismo asociado al estrés por trabajador para una empresa** en España, con un entorno de trabajo estresante, suponía 811 EUR en 1999 y 1.046 EUR en 2004.
- Los empleados que declaran que su trabajo es estresante “algunas veces” se ausentan, por término medio, 0,8658 días más al año que aquellos que declaran “nunca” o “casi nunca”.
- Los participantes que consideran que su trabajo es estresante “frecuentemente”, faltan al trabajo 2,1452 días más al año y los que contestaron “siempre”, 1,3626 días al año.
- Según Gamero-Burón y González Álvarez (2008): “De nuestras estimaciones se deduce que los encuestados que declaran que su trabajo es estresante *siempre*, se ausentan más que los no estresados, pero menos que aquellos que responden *frecuentemente*. [...] los trabajadores muy estresados no tienen tiempo para ausentarse en exceso”.

Algunos estudios relacionados esencialmente con el **acoso laboral**:

- Carnero y Martínez (2005): A partir de las 5.236 entrevistas realizadas a empleados sobre cuestiones referentes a condiciones de trabajo y factores

(4) Excedente Neto de Explotación: representa la diferencia entre la producción bruta a precios del productor, menos el consumo intermedio a precios del comprador, la remuneración de asalariados, el consumo de capital fijo y los impuestos indirectos netos. También puede ser calculado como la diferencia entre el valor agregado y la suma de la remuneración al trabajo, el consumo de capital fijo y los impuestos indirectos netos. El ENE es sólo una aproximación por exceso a los beneficios de las empresas con asalariados, puesto que también incluye el excedente neto correspondiente a las empresas unipersonales (autónomos).

psicológicos y violencia laboral por la **V ENCT** llevada a cabo por el **INSHT** (2003), un 5,02% de la muestra estudiada es víctima de acoso laboral. El coste médico medio por individuo es de 100 EUR e implica un gasto sanitario anual de 64 millones EUR (el 0,12 % del gasto de la sanidad pública).

- Pastrana (2002): Analizó una muestra de 6.500 casos de bajas por incapacidad temporal e indicó que un 1,71% estaban relacionadas con el *mobbing*, un 0,54% con el burnout y un 0,54% con otros problemas laborales. Estimó que el *mobbing* supuso para el año 2002 más de 1.850.000 días perdidos y más de 52 millones EUR gastados en IT.

EFFECTOS DEL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas no sólo pueden ser causa de situaciones de estrés, sino que también sufren sus consecuencias. Tal y como acabamos de ver, el estrés resulta caro, no sólo por ser una de las principales fuentes de absentismo, sino porque afecta, entre otras cosas, al rendimiento, a la calidad del servicio, a cometer errores y sufrir accidentes, a tomar decisiones de manera lenta e ineficiente, a un liderazgo ineficaz, a conflictos personales, a falta de implicación, de creatividad o de capacidad innovadora.

Absentismo

El absentismo de corta duración actúa a menudo como mecanismo de defensa y está muy relacionado con factores motivacionales, mientras que el absentismo de larga duración está más relacionado con problemas de salud (físicos o mentales). El absentismo tiene un impacto significativo en los costes: disminuye la productividad y la persona ausente debe ser reemplazada.

Algunas cifras significativas:

- Los trabajadores que experimentan "algo de estrés" son un 8% más propensos a ausentarse y los que indican tener "siempre" estrés laboral,

un 13% más propensos (Leontaridi y Ward, 2002).

- Según el CCH Unscheduled Absence Survey (2003), el 11% de ausencias no planificadas en el Reino Unido (UK) están relacionadas con el estrés.
- La Confederation of British Industry indica que un 30% de ausencias por enfermedad en el año 2000 en UK están relacionadas con el estrés (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001). Cuando se incluyen otras variables que afectan al estrés (largas jornadas laborales, la falta de compromiso, los problemas personales y una baja moral en el lugar de trabajo), la proporción se eleva al 40% de las ausencias por enfermedad. Lo que implica un coste medio por empleado de unos 175 GBP al año. Estos gastos estimados no incluyen la pérdida de productividad o los costes de sustitución.
- The Sainsbury Centre for Mental Health (2007) expone que, en Reino Unido, el coste para una empresa por empleado / año es de 1.220 EUR, y un 32,4% de este coste es debido a absentismo (coste de 400 EUR).
- El autor estadounidense Ravi Tangri (2003) estima que un 19% del absentismo está relacionado con el estrés. Otros autores como Danna, K. and Griffin (1999) indican, sin embargo, que esta cifra ascendería hasta un 30%.
- En el año 2006 la media de días perdido por empleado en Australia era de 8,5 días y había experimentado un crecimiento de hasta 9,87 días por empleado/año en 2010. Según los datos del año 2010, el coste medio anual por empleado ascendería a 3.741 AUD AUD (Australian Public Service Commission, 2011; Direct Health Solutions, 2010).
- Jean-Pierre Brun y Christine Lamarche (2006) llevaron a cabo en Canadá una revisión bibliográfica en materia de costes de absentismo y presen-

■ Figura 1 ■ El iceberg del estrés



Fuente: Audit & Control Estrés

tismo asociado al estrés laboral para las organizaciones. Los datos obtenidos esencialmente de Estados Unidos muestran que:

- En USA en 1999 la ausencia media para los trabajadores por problemas de ansiedad, estrés o relacionado con los anteriores era de 20 días.
- El coste de una jornada de ausencia podía elevarse a 1,5 - 2 veces el salario del empleado.
- Los problemas de orden psicológico serían la principal causa de IT de corta duración (79%) y de larga duración (73%).
- Los empleados depresivos serían entre 1,5 y 3,2 veces más propensos a ausentarse con bajas de corta duración.
- Los costes medios de IT varían: 182 USD – 395 USD por empleado/año. Estos costes (del orden depresivo) son los más elevados de todas las enfermedades crónicas que deben asumir las empresas.
- Los costes directos relativos a IT y al absentismo representan el 7,1 % de la masa salarial.

- Los costes indirectos del absentismo pueden ser evaluados en un 10% de la masa salarial (6,2 % para el tiempo suplementario y los trabajadores que sustituyen al enfermo, y cerca del 4% para la pérdida de productividad).

Presentismo

Tradicionalmente el presentismo se ha asociado a personas que acuden al trabajo a pesar de estar enfermos. El concepto de presentismo podemos aplicarlo también a trabajadores que van a trabajar con preocupaciones personales relacionadas o no con el entorno de trabajo, desmotivados, sin implicación (*disengagement*), etc. También puede consistir en una necesidad por demostrar el compromiso por la empresa, tanto trabajando más horas, como asistiendo a todas las reuniones o llegando siempre muy pronto al trabajo, pero acarreando bajo rendimiento (no se trata de la persona altamente motivada que contribuye plenamente a la organización).

Las personas acuden a trabajar o alargar innecesaria e improductivamente la jornada por temor a perder el empleo, porque la empresa tiene una 'cultura de la presencia', por temor a sus responsa-

bles, etc. En el estudio "Why do employees come to work when ill?", realizado por The Work Foundation (UK) and AXA PPP Healthcare (Ashby y Mahdon, 2010), el 40% de los encuestados citó presiones de otras personas como la razón por la que fueron a trabajar a pesar de estar enfermos. Según la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo (AEEMT), en el año 2010 se tramitaron un 40 % de bajas de corta duración (resfriados, gripe, etc.) más que en años anteriores, presumiblemente por efecto de la crisis (miedo a perder el empleo), aunque señala también que, en Europa, la crisis económica está provocando un aumento de bajas por estrés y depresión.

La mayoría de los estudios que presentamos en este apartado hacen referencia al impacto que tiene el presentismo relacionado con la salud mental. Más adelante incluimos otros posibles efectos de la experiencia del estrés en el trabajo, como la comisión de errores o la pérdida de la calidad en el trabajo, que también podríamos vincularlos con el presentismo.

La falta de compromiso o la disminución de la capacidad o del rendimiento causada por una enfermedad, un problema físico o psicológico o de orden personal, son algunas de las principales causas

de pérdida de productividad en Estados Unidos. Otro factor importante, pero poco estudiado, es la repercusión en su entorno laboral (entre sus compañeros) y en la salud pública de los presentistas que acuden al trabajo aquejados de una enfermedad contagiosa (Widera, Chang y Chen, 2010).

Hemp (2004) mostró que las pérdidas de productividad por el presentismo asociado a problemas de salud en general podían alcanzar hasta el 33% o más. Señaló también que el 82,1% del total de horas de producción perdidas son debidas al presentismo. Encontró que, entre los problemas de salud, la depresión iba asociada al mayor número de horas perdidas, y que estas suponían una pérdida media de producción aproximada de un 7,6%. Estimó que los efectos del presentismo son entre 3 y 5 veces más importantes que los del absentismo.

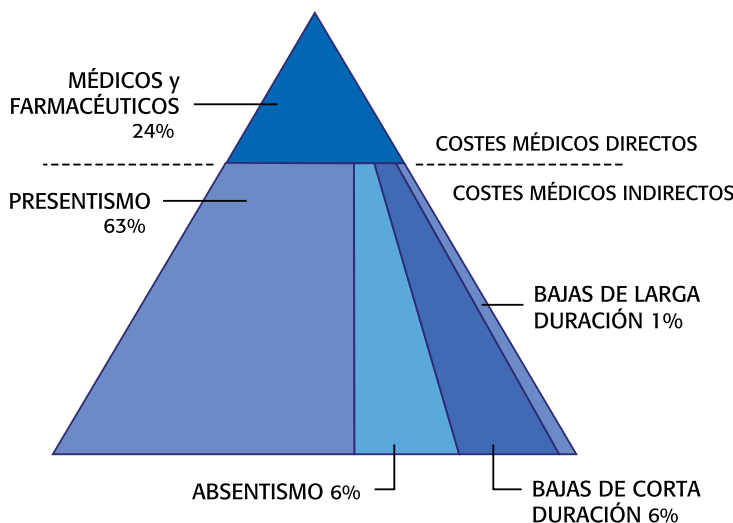
Uno de los principales bancos de USA, Bank One, antes de fusionarse con JP Morgan, hizo un desglose del total de los costes médicos de la empresa y llegó a la conclusión de que el presentismo (que incluye el descenso de la productividad en relación con el salario del empleado) suponía el 63 % de los costes.

Stewart, Ricci, Che, Morganstein y Lipton (2003) encontraron que el presentismo en USA contabilizaba 4,6 veces las horas perdidas por el absentismo y que el 75%-80% de horas perdidas correspondían al presentismo (en general) y sólo un 20%-25% a horas de absentismo.

También en Estados Unidos, Goetzel y otros autores (2003) estudiaron el efecto de la depresión y otras enfermedades mentales y su influencia sobre la producción. La pérdida causada por presentismo asociado a salud mental es de 5,1 veces el equivalente a la pérdida por absentismo.

Brun, Biron, Martel, & Ivers, (2003) señalaron que sólo el 2%-3% de los trabajadores que se ausentaban del trabajo lo hacían por desórdenes psicológicos, mientras que el 40% de los que se mantenían en su puesto mostraban signos de

■ Figura 2 ■ Triángulo costes médicos (PAUL HEMP)



desgaste psicológico elevado. Esto implica una disminución de los estándares de calidad, tiempo de formación adicional, mayor número de errores, costes asociados a la disminución de la producción, etc.

En Australia (Econtech for Mediabank Private, 2008), el coste directo para las empresas por estrés relacionado con el presentismo supone 6,630 millones AUD (frente a los 3,480 millones AUD por absentismo asociado al estrés), un 0,89% de productividad perdida (frente al 0,47% por absentismo relacionado con el estrés) y una media por trabajador al año de 2,1 días frente a una media de 1,1 días perdidos por trabajador/año por absentismo vinculado al estrés.

Los datos de Australia (Hilton, 2007) indican que las pérdidas de productividad causadas por el absentismo y presentismo varían en función de profesiones (medición del distrés psicológico no específico): en ejecutivos y profesionales (*higher paid men*) existe menor absentismo que en las profesiones menos cualificadas y, sin embargo, se da un mayor nivel de presentismo.

Uno de los hallazgos más sorprendentes de los estudios sobre el rendimiento laboral deficiente debido a trastornos mentales es que tienen un mayor impacto en la reducción del trabajo que en la pérdida del trabajo. Por ejemplo, la depresión y la ansiedad están más consistentemente asociadas con el presentismo que con el absentismo laboral. Además, se estima que el coste de la reducción del rendimiento en el trabajo de las personas con enfermedades mentales no tratadas, como la depresión, puede ser cinco veces mayor que el del absentismo (Kessler y Frank, 1997; Dewa y Lin, 2000; Sanderson y Andrews, 2006).

Según las estimaciones realizadas por The Sainsbury Centre for Mental Health (2007) de Gran Bretaña, el presentismo asociado a salud mental acumula 1,5 veces el gasto por absentismo y tiempo perdido, y es más común entre staff de alto nivel. El coste para una empresa

por empleado / año debido a ansiedad, estrés y depresión es de 1.220 EUR. El 58,4 % de este importe es debido a presentismo (ascendería a 710 EUR).

Rotación

Hace referencia a los costes que supone el reemplazo de un empleado y que en ocasiones se derivan del absentismo. Los gastos de rotación pueden ser muy costosos, especialmente cuando se da en altos cargos y directivos, dado que incluiría costes derivados de las indemnizaciones, reclutamiento, selección y formación o de sustitución, y sobre todo la pérdida del capital intelectual y relacional (por ejemplo, con clientes u otros grupos de interés). Por otro lado puede tener un efecto de contagio entre los compañeros, generando expectativas positivas hacia el mercado externo y negativas hacia las posibilidades de desarrollo y promoción internas.

Según el informe anual del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) de Londres, en el año 2009 el ratio de rotación fue de un 17,3%. El 8% de los empleados que cambiaron de puesto señalaron que una de las principales causas de la rotación era el estrés en el trabajo y aspectos relacionados con el rol desarrollado. Un 15% citaron "malestar salud-estrés".

Ravi Tangri (2003) estima que un 40% de la rotación está relacionada con

el estrés. Este autor establecía cinco categorías de costes: costes de cesación del empleo, costes causados por el puesto vacante, costes relacionados con la contratación, costes de formación y pérdidas financieras generales. Consideraba que los costes directos de la rotación sobre el coste total representaban un 10%-15%.

Según The Australian Human Resources Institute (AHRI, 2008), el coste por reemplazar un empleado es de un 75% de su salario anual, pudiendo llegar -según la categoría profesional- hasta el 150%.

En el *Global Benchmarking Study* llevado a cabo por la consultoría australiana Right Management (2009), en el que participaron más de 28.000 empleados de 15 países, encontraron una relación entre salud, bienestar y rotación: las organizaciones que no gestionan la salud y el bienestar tienen una probabilidad cuatro veces mayor de perder talento en los siguientes doce meses.

Rigidez, falta de adaptabilidad, creatividad e innovación

Las organizaciones necesitan cada vez más la flexibilidad intelectual de sus colaboradores y una actitud hacia la innovación y la mejora continua. El estrés limita la visión del individuo a su propia supervivencia: el trabajador ya tiene bastante con sus propios problemas como para pensar en introducir mejoras o innovacio-

Tabla 1 ■ Costes para la sociedad y empresas australianas en AUD\$ (2007)

	Presentismo relacionado con estrés	Absentismo relacionado con estrés	Total
Costes directos empresa	6,630 millones	3,480 millones	10,110 millones
Pérdida de productividad	0,89 %	0,47 %	1,36 %
Días perdidos por trabajador y año	2,1	1,1	3,2
Coste total a la economía	9,690 millones	5,120 millones	14,810 millones

Fuente: Econtech Pty Ltd for Medibank Private (2007). Economic Modelling of the Cost of Presenteeism in Australia.



nes. El estrés es un fracaso de adaptación a unas demandas. En cierto modo, este fracaso puede llegar a generar un tipo de indefensión aprendida en la que el sujeto percibe que no puede controlar la situación y hace disminuir su capacidad de respuesta. En todo caso, esta será más rígida, simple y superficial.

Según el citado Global Benchmarking Study (2011), los programas de intervención en salud y bienestar afectan al *engagement* de los empleados y a la innovación y creatividad. Las empresas que apuestan por estos programas son 3,6 veces más creativas e innovadoras, y el número de empleados *engaged* se incrementa 8 veces. Sin embargo, cuando la salud y el bienestar no se manejan correctamente, la innovación y la creatividad decrecen cerca de 7 veces y el número de trabajadores no implicados o no comprometidos se duplica.

Falta de calidad. Errores al juzgar situaciones y al actuar

Numerosos estudios relacionan positivamente un buen clima laboral y la ca-

lidad de procesos, productos y servicios. El 48% de los encuestados por la Ethics Officer Association (1997) reconocieron que, bajo situaciones de presión y estrés, habían actuado conscientemente de forma poco eficiente (disminución de los requerimientos de calidad, trato inadecuado con los clientes o abuso en los gastos personales). Así, por ejemplo, en el caso de entrega de servicios existirá agresividad con los clientes y poca ayuda para resolver inquietudes, entre otros; y en el caso de la elaboración de productos, la falta de concentración y los dolores físicos en general producirán productos con fallos y, por ende, la empresa deberá correr con los gastos financieros.

Existe una conexión importante entre el clima de trabajo y la relación con los clientes. El trabajador estresado se preocupará menos por el trato, por conseguir nuevos clientes y por mantener los actuales. La proximidad y el trato agradable con los clientes se logran con empleados comprometidos con el proyecto empresarial. Un estudio de Frederick Reichheld y Earl Sasser, publicado en *Harvard Business Review* en 1990, destaca que dis-

minuir un 5% la tasa de deserciones de clientes supone un incremento de beneficios entre un 30% y un 100%.

Las personas bajo situaciones de estrés pasan gran parte de su tiempo rumiando sus propios problemas y tienen embotada su capacidad intelectual (dificultades de concentración y para juzgar desde diversos puntos de vista), emocional e interpersonal (todo ello tiene una explicación fisiológica, en los niveles de endorfinas). Como consecuencia, cometen mayor número de errores al tomar decisiones y durante sus actuaciones (en algunos casos, muy graves). Un ejemplo de ello son algunos de los accidentes laborales.

Según el estudio llevado a cabo por Zoe Zoupanou, Cropley y Rydstedt (2013), unos objetivos inalcanzables se asocian con rumiación, depresión y quejas físicas, y constituyen una gran presión sobre las personas.

Accidentes laborales

El estrés disminuye la atención y aumenta las preocupaciones y la fatiga. Los trabajadores bajo presión y/o estresados intentan hacer lo máximo posible con el mínimo esfuerzo: se preocupan menos de seguir los procedimientos seguros y de usar los equipos adecuados.

Según un informe publicado en la *Harvard Business Review* (citado por David Lee, 1997), los trabajadores que expresan sentirse más estresados son un 30% más propensos a sufrir accidentes que el resto. Estos accidentes suponen una pérdida anual altamente significativa para las empresas. De todos los factores personales relacionados con el acaecimiento de los accidentes, tan sólo uno aparece como el denominador común: una fuerte carga de estrés en el momento de producirse.

En la misma línea, Cooper, Liukkonen y Cartwright (1996) señalan que el estrés es considerado como el responsable de entre el 60% y el 80% de todos los accidentes en el lugar de trabajo y The Ameri-

can Institute of Stress (2003) aporta que el estrés relacionado con las distracciones y/o adormecimientos se contabiliza como el responsable de entre el 60% y el 80% del total de accidentes laborales.

Según la VII ENCT (2011), un 7,5% de la muestra estudiada (670 empleados) sufrió algún tipo de accidente laboral que requirió asistencia médica. Las principales causas que indicaron los accidentados (un 23%) y relacionadas con el estrés laboral fueron las distracciones, descuidos, despistes y falta de atención. Otras causas citadas y también relacionadas fueron que se trabaja muy rápido (11%) y por cansancio o fatiga (7,6%).

Pérdida de control emocional y empatía. Conflictos y problemas interpersonales

El estrés provoca pérdida de control emocional, empatía y sensibilidad hacia los otros. El foco de atención son los propios problemas. Esto será especialmente relevante en la actuación de los líderes formales con sus subordinados.

El estrés limita la capacidad de empatía y radicaliza las posiciones personales. El estrés puede ser causa y efecto de conflictos interpersonales y, en algunos casos, puede tener consecuencias personales y para la organización importantes. Los casos de *burnout* tienen un impacto relevante en las relaciones internas. Como hemos señalado en apartados anteriores, diversos estudios identifican un incremento en las actitudes y conductas violentas en los lugares de trabajo.

Costes de oportunidad: falta de visión para estimular y aprovechar el talento de los trabajadores

El trabajador que experimenta *job strain* (estrés) no puede permitirse el lujo de pensar en mejoras. La rutina de apagar fuegos, la presión constante impuesta externamente o autoimpuesta, evita que pueda dedicarse a mejorar los procesos de trabajo e innovar. Estos costes de oportunidad son difíciles de cuantificar, pero influyen notablemente en la capa-

cidad de adaptación e innovación y afectan negativamente en el compromiso de los trabajadores, pudiendo, además, estimular la rotación de las personas más valiosas.

David Lee (1997) identifica dos causas principales por las que las empresas no favorecen estos procesos de mejora:

- a) Las personas que suelen tener mejores ideas para mejorar procesos, son a las que se les encomienda más trabajo.
- b) Dichas personas están tan sobrecargadas que pierden la energía y motivación para este importante trabajo de "pensar". Al final, se queman y continúan como pueden en esa dinámica (Lee habla de "*living dead*"), abandonan la organización por incapacidad (física o psicológica) o encuentran otro empleo.

Ravi Tangri (2003) señala, como consecuencia indirecta del estrés laboral para las organizaciones, el coste de oportunidad asociado a la rotación no deseada por la pérdida de conocimientos especializados (pérdida del capital intelectual). Varios estudios estadounidenses ponen de manifiesto que más del 44% de las empresas estudiadas han visto disminuida su clientela y han perdido oportunidades de ingresos significativas.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

La falta de cultura preventiva y la desatención a los riesgos psicosociales están afectando negativamente al desarrollo empresarial y a su adaptación a los nuevos tiempos. Es imprescindible que la intervención ante los riesgos psicosociales sea asumida como esencial para la eficiencia en el trabajo y la salud de las propias organizaciones en el camino hacia la excelencia. Para enfrentarnos a las debilidades y amenazas que confluyen en las organizaciones, es necesario identificar y extraer lo mejor de nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades por descubrir. Aunque parezca una redundancia, las fortalezas de nuestras empresas están en las "fortalezas" (*strengths*) de las perso-

nas que las componen. La fortaleza de cada persona es una combinación única de talento y competencias que le permiten dar lo mejor de sí mismos.

La gran oportunidad es construir empresas y organizaciones innovadoras y resilientes, es decir, organizaciones abiertas permanentemente al cambio, que afrontan las dificultades con espíritu de superación, que las valoran como un reto y una oportunidad de crecimiento. Y para lograrlo es necesario el compromiso de todos los miembros de la organización. La mejor manera es ofrecer a las personas la oportunidad de demostrar en el día a día su talento, es decir, permitir que hagan lo que mejor son capaces de hacer. Para ello es necesario escucharles, abrir vías activas de participación, tenerlos en cuenta en nuestras decisiones y reconocer su contribución y su esfuerzo. En definitiva, crear y consolidar una organización del trabajo acorde con los nuevos tiempos.

La política de gestión de personas debe (basado en el informe Gallup, 2013):

- Incorporar el *engagement* y el enfoque de las fortalezas en la estrategia de la organización.
- Ayudar a que los empleados descubran sus fortalezas.
- Alinear estas fortalezas con los objetivos de la organización y de los equipos, asignando los roles y funciones adecuados para lograrlos.
- Incorporar el lenguaje del compromiso y de las fortalezas en el día a día, comunicando los motivos y las ventajas que aporta.
- Utilizar las reuniones de equipo para fortalecer el conocimiento del modelo de fortalezas y asignar proyectos basados en las fortalezas de sus miembros.
- Incorporar las fortalezas al reconocimiento y las evaluaciones, estableciendo objetivos personales.

- Crear una comunidad de expertos (en sus respectivas fortalezas) que puedan ayudar a cualquiera de la organización a potenciar sus fortalezas.

Más allá de los tópicos sobre los trabajadores españoles, el informe Gallup **“State of the global workplace”** (2013) identifica a los trabajadores españoles entre los más comprometidos con sus empresas de Europa (18 % frente a una media europea de 14 %), aunque el porcentaje de trabajadores activamente comprometidos es igual que la media europea: 20 %. La gran oportunidad está en saber reconocer y utilizar el talento de ese 18 % y estimular el del 64 % restante.

Otra ventaja cultural importante en nuestro país son los modelos de apoyo social (familia, amistades, cooperación y ayuda ciudadana, como podemos comprobar frente a las consecuencias de la crisis: cooperantes, apoyos frente a desahucios, etc.) que se replican en las relaciones sociales dentro de las organizaciones. En las organizaciones se crean de manera informal grupos de apoyo social internos que fomentan las relaciones positivas, el humor, la cooperación y la ayuda. Esto queda evidente en las evaluaciones de riesgos psicosociales, en las que una de las dimensiones mejor valoradas es el apoyo social de los compañeros. En general, también se valora muy positivamente el apoyo social de los superiores (señalan fundamentalmente su carácter personal), normalmente por encima de la valoración del apoyo de las políticas internas de la empresa (que se perciben distantes).

Los comportamientos de cooperación y ayuda mutua en las organizaciones se deben valorar y reconocer de manera explícita y formal.

Debemos destacar también, como oportunidad, el desarrollo incipiente de la prevención de riesgos psicosociales positiva, favorecida por los nuevos conocimientos y técnicas que está aportando la psicología positiva (Vázquez, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009; Meneghel, Salanova y Martínez, 2013). Esta nueva orientación considera que hay una serie de factores y condiciones de trabajo que tienen un efecto positivo sobre la salud y que su desarrollo contribuye a un mayor bienestar de los empleados y también a disminuir los efectos negativos de otras condiciones psicosociales difíciles de controlar (Martínez-Losa, 2014). Por otro lado, se favorece la predisposición para actuar de la dirección, que se sentirá cómoda potenciando sus fortalezas al tiempo que mejora las condiciones de riesgo que se hayan podido identificar.

Estamos asistiendo al desarrollo de actuaciones que, más allá de las modas, están orientadas hacia la promoción de la salud en el trabajo, la gestión de la responsabilidad social, las políticas de conciliación e igualdad, las políticas de integración que utilizan la riqueza de la diversidad, los modelos de gestión que tienen en cuenta el bienestar y el crecimiento de las personas (gestión de personas, gestión del talento, empresa saludable, etc.) como una estrategia para fortalecer el potencial y el capital intelectual de la organización.

Disponemos de recursos y herramientas suficientes, muchos de ellos gratuitos, para gestionar (identificar, evaluar e intervenir) los riesgos psicosociales. Hay que destacar la contribución del INSHT, de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo y de otros organismos europeos como el HSE del Reino Unido, de organizaciones sindicales y empresariales, y la generosa aportación de buenas prácticas de diferentes empresas en España y Europa.

REFLEXIONES FINALES

A pesar de las diferencias existentes entre estos estudios, puede concluirse que el estrés tiene un enorme impacto macroeconómico tanto en la disminución de la productividad como en los costes sociales y sanitarios.

Estas consecuencias para las empresas no sólo incluyen la pérdida de jornadas de trabajo, sino también los costes indirectos, más difíciles de valorar, pero de mayor relevancia desde el punto de vista de sus resultados y su capacidad para afrontar los retos de los mercados actuales.

Hemos visto cifras y resultados suficientes para tomarnos en serio el estrés laboral, aunque se tratan en su mayoría de datos macroeconómicos. Es necesario desarrollar instrumentos que podamos adaptar a la realidad de nuestra empresa, que sean de sencilla aplicación y que permitan identificar el impacto de los riesgos psicosociales (y del bienestar psicosocial). La evaluación de riesgos es una medida necesaria pero insuficiente: necesitamos indicadores para identificar los costes y tener una línea de base para valorar la eficacia de nuestras actuaciones.

Un buen punto de partida puede ser la herramienta creada por los canadienses Jean-Pierre Brun y Christine Lamarche (2006) para medir el coste empresarial del absentismo y presentismo asociados a problemas psicológicos y que incluye 39 indicadores: 14 indicadores de línea base; 14 indicadores relacionados con

■ Tabla 2 ■ Beneficios de la promoción de la salud y el bienestar

LAS ORGANIZACIONES EN LAS QUE LOS TRABAJADORES PERCIBEN QUE SE PROMUEVE LA SALUD Y EL BIENESTAR DE FORMA ACTIVA:

Obtienen 2,6 veces más beneficios
Tienen 7,9 veces más engagement
Retienen 4 veces más el talento
Son 3,6 veces más creativas e innovadoras

Fuente: Right Management (2009). Wellness and Productivity Management: A New Approach to Increasing Performance.

costes específicos de absentismo; 2 indicadores asociados a costes específicos de presentismo y 9 indicadores comunes para ambos.

Hay pocos análisis que valoren adecuadamente el ratio coste-beneficio de las intervenciones preventivas relacionadas con el estrés laboral y la salud mental, por las dificultades metodológicas que conllevan, y no siempre se han obtenido diferencias significativas. La mayoría de estos estudios tampoco han valorado el impacto de cambios organizativos preventivos, sino el impacto de programas de bienestar (*wellness*) y salud. Sin embargo, poco a poco van apareciendo evidencias de la rentabilidad de estos programas:

- Un informe de Matrix (2013) examina el coste-beneficio de diferentes programas de promoción de la salud mental y de prevención de trastornos psicológicos en el trabajo, que incluyen mejoras en el entorno de trabajo, gestión del estrés y tratamiento psicológico. Los resultados (obtenidos en varios países europeos) indican que por cada euro invertido se obtiene un beneficio neto de 13,62 EUR en tan sólo un año.
- Hamberg-van Reenen, Karin I Proper, Matthijs van den Berg (2012) revisaron 10 intervenciones en salud mental en el lugar de trabajo, que clasificaron en dos grupos: cuatro programas preventivos y de tratamiento para los trabajadores y seis programas de retorno al trabajo para trabajadores aquejados de problemas de salud mental. En los programas de prevención y tratamiento encontraron ratios positivos coste-beneficio (aunque señalaron que tres de los programas tenían de baja a moderada calidad metodológica). En los programas de retorno al trabajo, solo encontraron un balance positivo coste-beneficio en uno de los programas.
- Tangri (2003) revisó diferentes programas de salud y bienestar y en-



contró evidencias de que el ratio coste-beneficio se movía entre 1,64 USD y 6,85 USD por cada dólar invertido.

- La consultora australiana Right Management (2009) señala que los programas de intervención en salud y bienestar afectan al rendimiento. Cuando en las organizaciones se abordan la salud y el bienestar de forma adecuada, el rendimiento se incrementa más de 2,5 veces. Sin embargo, si no se manejan correctamente, el rendimiento decrece más de 3,5 veces.

Creemos que una forma eficaz de adaptarnos de manera sostenible al mercado es incorporar la salud psicosocial en la estrategia de nuestras organizaciones, adoptando medidas que estimulen el compromiso de nuestros colaboradores y les faciliten aplicar sus fortalezas en el día a día.

Una organización resiliente tiene clara su visión y sus objetivos son coherentes con esta, de manera que pueda orientar su crecimiento (no siempre necesariamente económico) y garantizar su sostenibilidad en el futuro. Una organización de este tipo se apoya en sus fortalezas y es proactiva, flexible, competitiva y sostenible. Sus equipos son resistentes frente al estrés y están comprometidos en el proyecto de la organización porque tienen la oportunidad de compartir y desarrollar sus fortalezas y su talento.

Ante las debilidades y amenazas existentes, como la falta de cultura preventiva y la presión de una economía deshumanizante, disponemos como fortalezas del talento y las competencias necesarias que han de permitir el cambio hacia un modelo de empresa y de sociedad en el que el control de los riesgos psicosociales responda a los intereses de todos los grupos de interés en pro de la sostenibilidad empresarial.

■ Bibliografía ■

- Ashby, K., & Mahdon, M. (2010). *Why do employees come to work when ill?* AXA PPP healthcare.
- Bejean, S. & Sultan-Taieb, H., (2005) Modelling the economic burden of diseases imputable to stress at work, *European Journal of Health Economics*, Vol. 50, 16–23.
- Blatter, B., Houtman, I., van den Bossche, S., Kraan, K., van den Heuvel, S., (2005). *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*, TNO Report.
- Brun, J.P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines.. *Études et recherches / Rapport No. R-342*. Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Brun, J.P., & Lamarche, C. *Assessing the costs of work stress*. Université Laval, Quebec, Canada, 2006.
- Carnero, M.A., & Martínez, B. (2005) *Economic and health consequences of the initial stage of mobbing: the Spanish case*, XXX Simposio de Análisis Económico, Universidad de Murcia.
- Cooper, C.L., Liukkonen, P., & Cartwright, S. (1996) *Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organisations*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Danna, K., & W. Griffin, R. (1999) Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 1999, Vol. 25, No. 3, 357–384.
- Dewa, C. S., & Lin, E. (2000). Chronic physical illness, psychiatric disorder and disability in the workplace. *Social Science & Medicine*, 51(1), 41-50.
- Elkin, A. & Rosch, P. (1990). Promoting Mental Health at Work. *Occupational Medicine: State of the Art Review*, 5, 739-54.
- Faley, R., Knapp, D., Kustis, G., Dubois, C., Young, J. & Polin, B. (2006). Estimating the organisational costs of same-sex sexual harassment: the case of the US army. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 30, No 5, 2006, pp. 557–577.
- Gabriel, P., & Liimatainen, M.R. (2000). Mental health in the workplace: Introduction. Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Gamero-Burón, C. (2010). Evaluación del coste por pérdida de jornadas laborales asociado al estrés laboral: propuesta para España. *Estudios de economía aplicada*, 28(3), 689.
- Gamero-Burón, C., & González, M.L. (2008). *Evaluación de los costes de la no prevención de riesgos psicosociales en el trabajo: propuesta para el estrés laboral*. Observatorio permanente de riesgos psicosociales UGT - Universidad de Málaga - INSHT.
- Goetzel, R. Z., Hawkins, K., Ozminkowski, R. J., & Wang, S. (2003). The health and productivity cost burden of the “top 10” physical and mental health conditions affecting six large U.S. employers in 1999. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(1), 5-14.
- Hamberg-van Reenen, H.H., Proper, K.I., & van den Berg, M. (2012). Worksite mental health interventions: A systematic review of economic evaluations. *Occupational & Environmental Medicine*, 69, 837-845.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work - but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- Hilton, M. (2007). *Getting upstream of psychological disability in the workforce – who are we not seeing and at what cost?*
- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free work environment*. Informe comisionado por la International Labour Organization (ILO), Institute of Science and Technology (University of Manchester).
- Hubert, A.B., Furda, J., & Steensma, H. (2001). Mobbing: Systematic harassment in organizations. *Gedrag Organisatie*, 14, 378-396.
- Jauregui, M., & Schnall, P.L. (2009). *Work, psychological stressors and the bottom line. Unhealthy work, causes, consequences, cures* (P. Schnall, M. Dobson and E. Rosskam, eds.), Amityville, NY, 2009.
- Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population *Am J Public Health*, 1988; 78: 1336-1342.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 1979; 24, 285-309.
- Kaufer, S., & Mattman, J.W. (1996). *The cost of workplace violence to American businesses*.
- Kearns, J. (1986) Stress at work: the challenge of change. *BUPA series The Management of Health: 1 Stress and the City*, BUPA.
- Kessler, R. C., & Frank, R. G. (1997). The impact of psychiatric disorders on work loss days. *Psychological medicine*, 27(04), 861-873.
- LaMontagne, A.D., Sanderson, K., & Cocker, F. (2010). *Estimating the economic benefits of eliminating job strain as a risk factor for depression*, VicHealth, Australia.
- Lee, D. Employee Stress: The True Cost. *Published in The John Liner Review*, Vol 11(3), 33-38.
- Leontaridi, R.M., & Ward, M.E. (2002). Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism. IZA Discussion Paper No. 493.
- Levi, L., & Lunde-Jensen, P. (1996). *A model for assessing the costs of stressors at national level*. European Foundation for Living and Working Conditions, Dublin.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims*, Vol. 5, 1997, 119–125.
- López Rosetti, D., (2000). Estrés, epidemia del siglo XXI: cómo entenderlo, entenderse y vencerlo. Lumen Humanitas.
- Martínez-Losa, J.F. (2003). La prevención de riesgos psicosociales, un reto social, económico y sanitario. Guía empresarial de riesgos laborales. 3, 6-15.
- Martínez-Losa, J.F. (2007). Dimensiones Macro-organizativas y condiciones de riesgo psicosocial. *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales: Medidas Preventivas*. Foment del Treball Nacional, Barcelona, 39-64.
- Martínez-Losa, J.F. y Peña, A. (2104). Innovación en la evaluación de los riesgos psicosociales: Oportunidades de mejora y soluciones a través de ejemplos reales. ORP 2014, Zaragoza, 21-23 mayo, (paper).
- Mattesson, M.T., & Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling stress effects: Effective Resource and Management Strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I.M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional: una revisión teórica. *Aloma: revista de psicología, ciencias de l'educació i de l'esport*, Nº 31, 2, 2013, págs. 13-24
- Pastrana, J.I. (2002). ¿Cuánto cuesta el mobbing en España? *Lan Harremanak*, Vol. 7, 2002, 171–181.

■ Bibliografía (continuación) ■

- Reichheld, F. F., & Sasser Jr, W. E. (1989). Zero defections: quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- Rosch, P.J. (2001). The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, Vol. 3, 2001, pp. 1-4.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sanderson, K., & Andrews, G. (2006). In Review. *Canadian Journal of Psychiatry*, 51, 63-75.
- Sandroff, R. (1988). Sexual harassment in the Fortune 500. *Working Woman*, December, 1988, 69-73.
- Sigman, A. (1992). *The state of corporate health care*. Personnel Management, February, 24-31.
- Singleton, N., R. Bumpstead, R., O'Brien, M., Lee, A. & Meltzer, H. (2001). *Psychiatric morbidity among adults living in private households, 2000*. The Office for National Statistics. The Stationery Office.
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *Jama*, 289 (23), 3135-3144.
- Tangri, R. (2003). *Stress costs. Stress Cures*. Trafford, Victoria (Canada).
- Trontin, C. (2006). *Coûts du stress: éléments d'appréciation des enjeux économiques*. Communication présentée dans le cadre du Colloque CHP de Liège intitulé 'Travail et Stress : la loi sur le Bien-Etre, 10 ans déjà... et après?', Site Agora, Liège.
- Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S. & Rinal, S. (2010). *Le coût du stress professionnel en France en 2007*. Institut National de Recherche et de Sécurité, Paris.
- Vázquez, C., & Hervás, G. (2008). (Eds.), *Psicología Positiva aplicada*. Bilbao: Desclée de Brower.
- Widera, E., Chang, A., & Chen, H. L. (2010). Presenteeism: a public health hazard. *Journal of general internal medicine*, 25(11), 2010, 1244-1247.
- Zoupanou, Z., Cropley, M., & Rydstedt, L.W. (2013). Recovery after Work: The Role of Work Beliefs in the Unwinding Process. *PLOS ONE* 8 (12): e81381. doi:10.1371/journal.pone.0081381
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2002). *Adapting to change in work and society: a new Community strategy on health and safety at work 2002-2006*. Bruselas: Commission of the European Community.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- American Institute of Stress. (2003). *Job stress*. <http://www.stress.org/job.ht>
- Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo - AEEMT (2010). http://www.aeemt.com/contenidos/Notas_de_Prensa/Press_Book_AEEMT_2010_08.pdf
- Australian Human Resources Institute. (2008). 'Love 'em don't lose 'em' - Identifying Retention Strategies that Work. HR Pulse Research Report, 2(1)
- Australian Public Service Commission (2011). State of the Service Report 09-10, 15 August 2011, <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/report.pdf>
- CCH Incorporated. (2003). *Unscheduled absenteeism hits 13-year low*. Human Resources Management Ideas & Trends: A CCH incorporated publication (569), 153-164.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2008). *Annual survey report 2008: absence management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2009). *Annual survey report 2009: recruitment, retention and turnover*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Comisión Europea. (1999). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?* Bruselas: Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.
- Confederation of British Industry (CBI)/AXA (2007). *Attending to absence: Absence and labour turnover survey 2007*. London: Confederation of British Industry.
- Direct Health Solutions (2010). *Absence Management Survey Summary*, 21 July 2011, <http://www.dhs.net.au/NewsDetail.aspx?pid=184>
- Econtech Pty Ltd for Medibank Private (2007). *Economic Modelling of the Cost of Presenteeism in Australia*.
- Ethics Officer Association and American Society of Chartered Life Underwriters & Chartered Financial Consultants (1997). *Sources and consequences of workplace pressure: a landmark study*. (unpublished report)
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (2001). *Tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo*. Luxemburgo.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>
- Institute of Management (IM) (1996). *Are Managers Under Stress?* London, IM. 1996.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2003). *V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2007). *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- Matrix (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Executive Agency for Health and Consumers, Specific Request.
- National Institute for Health and Clinical Excellence (2009). *Promoting mental wellbeing at work*. NICE public health guidance.
- Right Management (2009). *Wellness and Productivity Management: A New Approach to Increasing Performance*.
- Safe Work Australia (2012). *Cost of work related injury and disease for Australian employers, workers and the community: 2008-09*. Safe Work Australia, Canberra.
- Sainsbury Centre for Mental Health. (2007). *Mental health at work: developing the business case. Policy paper 8*. London: Sainsbury Centre for Mental Health
- UGT (2013). *Observatorio de Riesgos Psicosociales. Costes Socio-Económicos de los Riesgos Psicosociales*, UGT-CEC.
- UGT. *Observatorio de Riesgos Psicosociales (2010). Costes Laborales de las enfermedades mentales atribuibles al trabajo en España en 2010*. UGT-CEC.

Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2014

Coincidiendo con la semana 43 del calendario se celebra cada año la Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo como forma de sensibilizar sobre la necesidad de lograr lugares de trabajo seguros y saludables. Durante este periodo, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo solicita apoyo a los Estados miembros de la UE para que en cada rincón de Europa se programen actividades dirigidas a la concienciación en torno a diferentes aspectos de la prevención de riesgos laborales que se abordan en sus distintas Campañas Trabajos saludables. El pasado mes de abril la Agencia Europea inauguró la Campaña

Europea 2014-2015 Trabajos saludables: Gestionemos el estrés, que protagonizará los eventos programados con ocasión de la Semana Europea para sensibilizar sobre el creciente problema de los riesgos psicosociales e impulsar la gestión de la prevención de dichos riesgos en las empresas mediante instrumentos prácticos.

En la presente tabla se representan aquellas actividades programadas en el marco común de la Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2014 en España, dedicada a la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Este programa de actividades

contempla muy diferentes formas de promover el conocimiento técnico y la cultura preventiva en torno a esta materia, como sesiones de Teatro foro, cursos, Jornadas Técnicas, seminarios, charlas, cine fórum, etc.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, como Centro de Referencia de la Agencia Europea, agradece el esfuerzo de todas las organizaciones que se han adherido a la celebración de esta Semana Europea mediante la programación de diferentes eventos y anima a trabajadores, empresarios y ciudadanos a participar en estas actividades.

Lugar de celebración		Fecha	Actividad	Título	Organiza
Andalucía	Sevilla	20-24/10/2014	Diversas actividades	Trabajos saludables: Gestionemos el estrés" en los tres ámbitos de intervención de las empresas: gerencia, mandos intermedios y trabajadores	Centro de Prevención de Riesgos Laborales de Sevilla en colaboración con AFFOR. C/ Carabela La Niña, 16, 41007 Sevilla. Tfno.: 955 06 65 00, 955 06 65 38 mariaj.garcia.munillo@juntadeandalucia.es formacionprlse.ceice@juntadeandalucia.es
		24/10/2014	Jornada Técnica	Riesgos psicosociales	
	Cádiz	18/09/2014	Seminario	Gestión emocional aplicada a la PRL	MC MUTUAL (Actividad dirigida a mutualistas) Información e inscripción: http://goo.gl/RMZpyS
Baleares	Palma de Mallorca	8 - 9/10/2014	2 Talleres	FPSICO 3.0	Dirección General de Trabajo y Salud Laboral
		Pendiente de confirmación	Taller	Intervención Psicosocial. Estudio de casos	
		Pendiente de confirmación	Taller	Método Ergopar	
Canarias	Santa Cruz de la Palma (La Palma)	30/09/2014	Foro de teatro	"La Punta del Iceberg" Representación de la obra de teatro y posterior debate sobre riesgos psicosociales en el marco de la Campaña Europea	Teatro Circo de Marte icasellp.ceice@gobiernodecanarias.org icaselltf.ceice@gobiernodecanarias.org
	Puerto del Rosario (Fuerteventura)	14/10/2014			Auditorio Teatro del Cabildo Insular icasellp.ceice@gobiernodecanarias.org icaselltf.ceice@gobiernodecanarias.org
	San Bartolomé (Lanzarote)	15/10/2014			Teatro Municipal de San Bartolomé icasellp.ceice@gobiernodecanarias.org icaselltf.ceice@gobiernodecanarias.org
	Las Palmas de Gran Canaria	22-10-2014			Teatro Guinguada Información e inscripciones en: Instituto Canario de Seguridad Laboral C/ Alicante nº 1 35016 Las Palmas de Gran Canarias. 928452403 C/ Ramón y Cajal nº 3 38003 S/C de Tenerife Tfno.: 922 47 37 70 icasellp.ceice@gobiernodecanarias.org icaselltf.ceice@gobiernodecanarias.org
Castilla y León	Ávila	27/10/2014	Jornada técnica	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Unidad de Seguridad y Salud Laboral C/Segovia, 25 bajo - 05005 Avila Tfno.: 920 35 58 00
	Arévalo	28/10/2014	Jornada técnica	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Unidad de Seguridad y Salud Laboral Información e inscripción: http://www.trabajoyprevencion.jcyles/
	Burgos	22/10/2014	Charla sensibilización	Semana Europea: Gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo	Unidad de Seguridad y Salud Laboral Avda. Castilla y León, nº 2-4. 09006 Burgos Tfno.: 947 24 46 24 y 947 24 46 19 Información e inscripción: http://www.trabajoyprevencion.jcyles/
	León	23/10/2014	Jornada	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Centro de Seguridad y Salud Laboral de León Avda. de Portugal s/n - 24009 León Tfno.: 987 34 40 32 Información e inscripción: http://www.trabajoyprevencion.jcyles/

Lugar de celebración		Fecha	Actividad	Título	Organiza
Castilla y León	León	21/10/2014	Charla prevención	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Colegio Maristas San José Unidad de Seguridad y Salud Laboral Avda. de Portugal s/n - 24009 León Tfno.: 987 20 23 12 Información e inscripción: http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/
		22/10/2014	Charla sobre prevención	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Colegio Agustinas Unidad de Seguridad y Salud Laboral Avda. de Portugal s/n - 24009 León Tfno.: 987 20 23 12 Información e inscripción: http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/
	Palencia	Pendiente de confirmar	Jornada	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Unidad de Seguridad y Salud Laboral C/ Doctor Cajal 4-6 - 34004 Palencia Tfno.: 979 71 57 88 Información e inscripción: http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/
	Salamanca	20-24/10/2014	Charla sobre prevención Bachillerato	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Unidad de Seguridad y Salud Laboral Información e inscripción: http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/
		20-24/10/2014	Charla sobre prevención Formación Profesional	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	
	Segovia	20-24/10/2014	Acción formativa	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Centro Integrado de Formación Profesional Unidad de Seguridad y Salud Laboral Plaza de la Merced, 12 - 40001 Segovia Tfno.: 921 41 74 55
		20-24/10/2014	Acción formativa	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	I.E.S. Ezequiel González Unidad de Seguridad y Salud Laboral Plaza de la Merced, 12 - 40001 Segovia Tfno.: 921 41 74 55
	Soria	20-24/10/2014	Pendiente de confirmación	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Centro Ed. Soria Unidad de Seguridad y Salud Laboral Paseo del Espolón 10 - 42001 Soria Tfno.: 975 24 07 84
		21-24/10/2014	Pendiente de confirmación	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Centro Ed. Soria Unidad de Seguridad y Salud Laboral Paseo del Espolón 10 - 42001 Soria Tfno.: 975 24 07 84
	Valladolid	20-24/10/2014	Charla sobre prevención (EEM)	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	C.I.F.P. Gregorio Fernández Unidad de Seguridad y Salud Laboral C/ Santuario, 6 - 47002 Valladolid Tfno.: 983 29 80 33
		20-24/10/2014	Charla sobre prevención (SCS)	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	
	Zamora	20/10/2014	Seminario	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Unidad de Seguridad y Salud Laboral Avda. de Requejo, 4 - Pl. 2ª y 3ª - 49012 Zamora Tfno.: 980 55 75 44
		20/10/2014	Seminario	Campaña Europea Trabajos saludables: Gestionemos el estrés	Unidad de Seguridad y Salud Laboral - Benavente
	Cataluña	Barcelona	22/10/2014	Jornada Técnica	Gestión de los riesgos psicosociales y estrés laboral
2/10/2014			Seminario	Identificación y prevención del estrés	Centre de Seguretat i Salut Laboral de Barcelona Plaça Eusebi Güell, 4-5 08034 Barcelona Tfno.: 93 205 50 01 inscripcions.csslbarcelona.emo@gencat.cat
12-11-2014			Seminario	Violencia en el trabajo. Factores de riesgo, identificación y medidas de prevención	
Lleida		21, 28/10/2014 4/11/2014	Curso	Riesgos psicosociales. Metodología de evaluación	Centre de Seguretat i Salut Laboral de Lleida Carrer de l'Empresari Josep Segura i Farré Polígon Ind. El Segre, parcel·la 728-B 25191 Lleida Tfno.: 973 20 04 00
Tarragona		28/10/2014	Seminario	Evaluación de los riesgos psicosociales y planificación preventiva: Metodología PSQCAT21 COPSOQ	Centre de Seguretat i Salut Laboral C. Riu Siurana, 28 43006 Tarragona Tfno.: 977541455 inscripcions.cssltarragona.emo@gencat.cat
Girona		23/10/2014	Seminario	Burnout	Centre de Seguretat i Salut Laboral de Girona Plaça de Pompeu Fabra, 1 (Edifici de la Generalitat) 17002 Girona Tfno.: 872 97 54 30
Comunidad Valenciana	Valencia	29/10/2014	Seminario	Gestión de conflictos en las organizaciones	MC Mutual Actividad dirigida a mutualistas Para más información consultar http://goo.gl/RMZpYS
		22/10/2014	Jornada	Herep: herramienta de evaluación de riesgos psicosociales	Umivale Avda. Real Monasterio de Poblet, 20. 46930 Quart de Poblet (Valencia) Tfno.: 961 84 96 45 Email: snebot@umivale.es

Lugar de celebración		Fecha	Actividad	Título	Organiza
Galicia	Lugo	7/10/2014	Jornada Técnica	Acoso laboral: conceptos y evaluación	Centro ISSGA de Lugo Ronda de Fingoi 170 - 27071 Lugo Tfno.: 982 29 43 00 Fax: 982 29 43 36 issga.lugo@xunta.es issga.xunta.es
		7 y 8/10/2014	Taller de formación interna	Formación interna sobre evaluación del riesgo psicosocial	
Madrid	Madrid	21/10/2014	Jornada	Buenas prácticas para la gestión del estrés en el trabajo	Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo C/ Ventura Rodríguez, 7. 2ª,3ª,5ª y 6ª planta. 28008 MADRID Tfno.: 91 580 36 52
		23/10/2014	Jornada	Gestión de los riesgos psicosociales	UMIVALE - Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo C/ Ventura Rodríguez, 7. 2ª,3ª,5ª y 6ª planta. 28008 MADRID Tfno.: 91 580 36 52
		09/07/2014	Seminario	Coaching de equipo: aplicación práctica	MC MUTUAL Actividad dirigida a mutualistas Para más información consultar http://goo.gl/RMZpyS
		23/10/2014	Jornada Europea	Gestión de los riesgos psicosociales para conseguir lugares de trabajo saludables	Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo Salón de Actos del INSHT C/ Torrelaguna, 73 28027 - Madrid Información e inscripciones: www.insht.es
		30/10/2014	Cine fórum	"Custodians". Premio cinematográfico Lugares de Trabajos saludables 2013	INSHT - Espacio Berterlsmann C/ O'Donnell 10, 28009, Madrid Información en : www.insht.es
Murcia	El Palmar	23/10/2014	Jornada Técnica	Trabajos saludables: Buenas prácticas en el control de los riesgos psicosociales.	Instituto de Seguridad y Salud Laboral (C/ Lorca, 70. 30120 El Palmar. MURCIA. Tfno.: 968 36 55 30. Email: issformacion@car.m.es)
Navarra	Pamplona	Pendiente de confirmar	Jornada Técnica	Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo	Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra Pol. de Landaben Calle E 31012 Pamplona Tfno.: 848 42 37 00 Fax: 848 42 37 30 insl@navarra.es
		18/09/2014	Curso de verano Universidades Navarras	Campaña Europea Trabajos Saludables: gestionemos el estrés y otros riesgos psicosociales como el acoso sexual y el acoso por razón de sexo	Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra y Universidad Pública de Navarra en colaboración con el Instituto Navarro de Familia e Igualdad. Lugar de celebración: Palacio del Condestable Información e inscripción: cursoseverano@unavarra.es Tfno.: 948 16 93 94 - 948 16 89 72 Fax 948 16 96 50
		16, 23 y 30/10/2014	Ciclo de Cine	Una mirada al estrés laboral desde el cine	Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra en colaboración con la Filmoteca de Navarra Pol. de Landaben, Calle E 31012 Pamplona Tfno.: 848 42 37 00 Fax: 848 42 37 30 insl@navarra.es
		20/10/2014	Jornada de sensibilización para alumnos de FP	Semana Europea de la Seguridad y la salud en el Trabajo	Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra Pol. de Landaben, Calle E 31012 Pamplona Tfno.: 848 42 37 00 Fax: 848 42 37 30 insl@navarra.es
		24/10/2014	Jornada de sensibilización para alumnos del Máster de PRL	Semana Europea de la Seguridad y la salud en el Trabajo	Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra Pol. de Landaben Calle E 31012 Pamplona Tfno.: 848 42 37 00 Fax: 848 42 37 30 insl@navarra.es
		22/10/2014	Jornada de sensibilización en la Universidad Pública de Navarra- alumnos de Relaciones Laborales	Semana Europea de la Seguridad y la salud en el Trabajo	Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra y Universidad Pública de Navarra Pol. de Landaben, Calle E 31012 Pamplona Tfno.: 848 42 37 00 Fax: 848 42 37 30 insl@navarra.es
	Tudela	21/10/2014	Jornada de sensibilización para alumnos de FP	Semana Europea de la Seguridad y la salud en el Trabajo	Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra Tfno.: 848 42 37 00 Fax: 848 42 37 30 insl@navarra.es
País Vasco	Bilbao	07/10/2014	Seminario	Coaching: una herramienta eficaz de prevención	MC MUTUAL Actividad dirigida a mutualistas Para más información consultar http://goo.gl/RMZpyS

Para más información: www.insht.es