

# Tendencias

Cómo encajar salud en el trabajo y productividad

## Incentivos al bienestar laboral

*Las compañías premian ahora al directivo capaz de crear buen ambiente en el trabajo*

NÚRIA ESCUR  
Barcelona

Cada tres años, los cargos intermedios de France Télécom eran cambiados rotativamente. ¿Por qué? Por si en ese tiempo se habían creado demasiados vínculos afectivos entre el personal. Querían evitar de ese modo peregrino la implicación entre el superior y su subordinado.

Hoy la política interna de France Télécom se ha invertido radicalmente. Después de que entre el 2008 y el 2009 se quitaran la vida 35 trabajadores, se ha dado un giro a la filosofía de empresa. En lugar de optimizar/ahogar al trabajador, se incentiva económicamente al directivo en función del grado de satisfacción/felicidad que consiga en sus trabajadores. Los especialistas no ven en la medida una panacea absoluta, pero sí la posibilidad de reconducir un camino que llevó al desastre.

“De lo único que existe evidencia empírica es de que si el trabajador está contento, produce más y mejor, nunca al revés”, apunta el profesor Francisco Longo, del departamento de Recursos Humanos de Esade y director del Institut de Direcció i Gestió Pública de la misma entidad. “La medida de incentivar a los directivos que creen buena atmósfera laboral no me parece mal, nunca será peor que el camino tomado anteriormente”. Para el profesor, las empresas necesitan cada vez más directivos que sean buenos

gestores de personas. “Nada hay más difícil. No se puede convertir a un funcionario, de la noche al día, en un competidor feroz del sector privado. Y eso es lo que quisieron hacer en France Télécom”.

Impresionados por el número de suicidios entre sus trabajadores –once en lo que va de año–, han tomado medidas drásticas. Sustituir al presidente ejecutivo, poner en marcha medidas antiestrés, estabilizar la plantilla, no realizar traslados forzosos si no es necesario... A partir de ahora,

RAMONA GARCÍA-MACIÀ

**“Intentaron pasar del patrón paternalista al de gestión agresiva, y eso no funciona”**

FRANCISCO LONGO

**“Se creía que un trabajador en movimiento continuo producía más”**

al trabajador de France Télécom no se le valorará exclusivamente por su capacidad de producir sino por la de progresar. También habrá un sistema de seguimiento de las personas de “extrema fragilidad”, especialmente en los departamentos bajo más presión.

¿Sólo a golpe de talonario se puede solucionar un conflicto similar? Ramona García-Macià, es-

pecialista en medicina del trabajo y psicosocióloga, lo duda. “Las actuaciones reactivas son menos eficaces y más costosas. Hay que usar estrategias de entrenamiento individual y tratamientos médicos y psicológicos”.

La humillación fue una de las miopes estrategias de France Télécom. Personas que habían realizado labores cualificadas –básicamente, ingenieros de telecomunicaciones– pasaron a realizar tareas comerciales, con el consecuente desespero. “Con France Télécom se intentó el salto de una empresa con filosofía de gestión funcional, llena de patrones paternalistas, a una empresa con patrones de gestión muy agresivos, y eso no funciona”. Como responsable de Prevenció de Riscos Laborals del Departament de Salut i Catsalut, García-Macià apunta: “Si era eso lo que querían hacer, primero debían haber preparado un plan de gestión de cambio y ofrecer un tiempo de adaptación de los profesionales al nuevo estilo”. “Sin esos planes, las consecuencias para la salud siempre son devastadoras, y por tanto también para los clientes y para la marca”, añade.

“Se puso de moda durante un tiempo creer que en una empresa se producía más si se mantenía a los trabajadores en movimiento constante. Falso”, zanja el profesor Francisco Longo, que considera que cada suicidio tiene su raíz en una depresión profunda. Son procesos largos, de desgaste. “No todo el mundo puede prescindir de sus ingresos. Se sienten



EN CATALUNYA

### Los efectos están por ver

■ En Catalunya, a consecuencia de la crisis, ha aumentado el grado de tolerancia de factores de riesgo laboral. Muchos trabajadores dejan de lamentarse por algunas cosas que criticaron en su momento con la idea de no empeorar la situación. Y se ha reducido el absentismo. “Han disminuido las quejas del trabajador y el acceso a promociones, las oportunidades de formación continuada y las ayudas sociales”, explica Ramo-

na García-Macià, de Prevenció de Riscos Laborals. “Cómo afectará esa circunstancia a su salud sólo lo veremos a largo plazo”. Eso, por lo que respecta a los millones de personas que trabajan. Porque, como añade quien fue presidenta de la Societat Catalana de Seguretat i Medicina del Treball, los que sufren la mayoría de los problemas, básicamente ansiedad y depresión, “no son los que trabajan, son los que están en el paro”.



**GRADO DE FELICIDAD LABORAL EN CATALUNYA****Lo más valorado**

En hombres, autonomía e independencia. En mujeres, la satisfacción por la actividad realizada

**Poca promoción**

Con lo que más insatisfechos se sienten todos es con la poca posibilidad actual de promoción

**Dicen ser los más felices**

Directivos o empresarios dicen ser los más satisfechos. Después, técnicos, científicos e intelectuales y el sector de servicios (en mujeres)

**Se sienten peor**

En trabajos no cualificados (hombres) y maquinaria (mujeres)



**Trabajo sucio.** En *Up in the air*, Clooney se encarga de despedir a empleados de empresas

EFE

Los casos de suicidios en France Télécom, y antes en Renault, son el exponente de un problema de fondo en el mundo del trabajo

## Estrés, un mal francés

**LLUÍS URÍA**  
París. Corresponsal

**A**ntonio B., 39 años, ingeniero informático del Technocentre de Renault en Guyancourt (al sudoeste de París), no pudo soportar la presión y el 20 de octubre del 2006 se lanzó al vacío desde el quinto piso de su centro de trabajo. En enero del 2007 se quitó la vida otro técnico, Hervé T., de 44 años. Y en febrero, un tercero, Raymond D., quien dejó una carta explicando su desamparo: "No puedo aguantar más, este trabajo es demasiado para mí, van a despedirme, estoy acabado".

La dirección de Renault descubrió de repente el monstruo de angustia que ella misma había creado en su afán por obtener el máximo rendimiento de sus empleados. Y Francia entera tomó conciencia de un problema hasta entonces callado.

Desde el 2005, un total de siete trabajadores del Technocentre de Renault se han quitado la vida. Pero no es un caso particular. Su principal rival, PSA Peugeot-Citroën, acumula cinco suicidios desde el 2007. Cuatro casos más se han dado en la central nuclear de EDF en Chinon. Y otros aislados, en numerosas empresas. Hasta llegar a la tragedia de France Télécom: 46 suicidios desde el 2008 hasta hoy, 11 de los cuales en lo que va de año.

Los suicidios causados por problemas laborales se han disparado en la última década en Francia -así lo ponen de manifiesto psiquiatras y médicos de trabajo-, sin que por ello existan datos fiables sobre la amplitud del fenómeno. Hay especialistas que hablan de entre 300 y 400 al año. Otros, como el doctor Dominique Huez, autor de un libro sobre la materia, lo elevan a 3.000. Probablemente

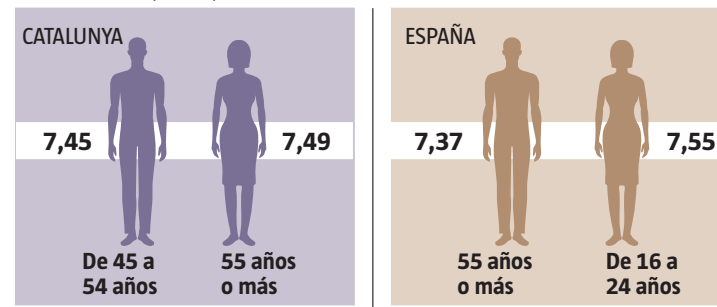
no esté lejos de la realidad. El Instituto Nacional de Investigación y Seguridad (INRS), autoridad en materia de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, no se atreve a hacer una estimación global, pero apunta como indicador un estudio parcial realizado en el 2003 en la región de Baja Normandía, donde se contabilizaron en un año 107 casos de suicidio o tentativa de suicidio ligados al tra-

iceberg de un problema de fondo que gangrena a la sociedad francesa. El INRS calcula que el estrés en el trabajo tiene un coste anual de unos 3.000 millones de euros como mínimo. Algunos especialistas atribuyen la extensión de este problema a la generalización de los nuevos métodos anglosajones de dirección por objetivos, especialmente difíciles en aquellas grandes empresas francesas que proceden del sector pú-

### El grado máximo de satisfacción global en el trabajo varía con la edad y el sexo

Puntúe del 0 al 10 el grado de satisfacción global con relación a su trabajo

Notas más altas y edad y sexo de los encuestados



FUENTE: Idescat

LA VANGUARDIA

ligados, con la obligación moral de mantener una familia, y despertarse cada día para ir a trabajar es una pesadilla de enfermedad".

Otro inconveniente: el tiempo. Fue durante décadas aliado natural del trabajador. "A más años en una empresa -sigue Longo-, más veteranía, más medallas, más inversión, más valor. Se consideraba que ese era un buen trabajador. Ahora, no, ahora el tiempo no es un aliado sino una fuente de incertidumbre, de miedo al futuro". García-Macià, que ha tratado múltiples casos de *burnout*, defiende que provocar tensión es mala estrategia para la productividad: "Está demostrado, son las empresas con productividad más baja y absentismo más alto".

Luis Conde, presidente de Seeliger, líder en el mercado español

de búsqueda de directivos, considera que incentivar a los ejecutivos por crear un mejor ambiente laboral es una decisión loable, pero no suficiente: "El principal objetivo de una empresa es ser rentable y recompensar al accionista, que, a fin de cuentas, es el propietario". Conde defiende que es difícil ser rentable sin tensar la organización tanto en tiempos de euforia como de recesión, y el principal valor que considerar es el del esfuerzo que va alineado con ese tensionamiento. Según eso, el buen directivo, y por ello debe ser incentivado, es "el que logra sus objetivos si el equipo que dirige se siente útil, reconocido y tratado con respeto".●

CONSULTE INFORMACIÓN SOBRE EL CASO FRANCE TÉLÉCOM EN [www.lavanguardia.es/hemeroteca](http://www.lavanguardia.es/hemeroteca)

### El estrés en el trabajo tiene un coste anual de 3.000 millones de euros en Francia

bajo. El Instituto Nacional de Salud e Investigación Médica (Inserm) ha constatado, por su parte, que desde el 2001 los suicidios aumentan (+6%) únicamente entre los hombres de la franja de edad de 30 a 59 años, justamente población activa.

El fenómeno, por espectacular e inquietante que pueda parecer, no es sino la punta del

blico. Como France Télécom, el 65% de cuyos 105.000 empleados aún son funcionarios.

Ante la magnitud del problema, el Gobierno promovió en el 2009 la firma de un Acuerdo Nacional Interprofesional, con la participación de la patronal y los sindicatos, para luchar contra el estrés en el trabajo. Las 1.500 empresas de más de 1.000 trabajadores estaban llamadas a ser la punta de lanza de este combate. Pero las cosas se han movido poco.

El Ministerio de Trabajo publicó en febrero una *lista roja* con la relación de las 600 grandes empresas que no habían hecho nada al respecto. Duró 24 horas.●

## LA CONSULTA



## ¿La salud sociolaboral está garantizada por ley?

**P**osiblemente alguien piense que es responsabilidad sólo de cada uno conseguir y cultivar la felicidad. Y en este sentido, más de uno concluiría que las personas trabajadoras deben llegar al trabajo con la felicidad *puesta* desde casa o, lo que es lo mismo, que procurar la felicidad de las personas que trabajan en una organización no es cometido que deba exigirse al personal de dirección. Otros, los más innovadores, los "emprendedores de la

gestión de personas", puede que ya hayan descubierto los beneficios asociados a determinadas políticas que promueven la calidad de vida en el trabajo. Son numerosos los estudios que establecen ciertas correlaciones entre la existencia de un buen clima laboral y la disminución del absentismo y la rotación, el incremento de la satisfacción, la motivación y la creatividad o las mejoras en la captación del talento. No cabe duda, por tanto, que tener una plantilla *feliz* de-

bería convertirse en un imperativo empresarial.

Aunque debiéramos dar un paso más y saber que también es una exigencia legal. Una lectura atenta de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo nos lleva a una conclusión contundente: las organizaciones deben operar todos los ajustes para evitar la aparición de factores estresantes. La ley de Prevención de Riesgos Laborales exige auditar desde la perspectiva de la "salud" determina-

dos procesos de gestión de personas y organización del trabajo asociados a los niveles de exigencia de las tareas, las formas y las posibilidades de reconoci-

### No es legal el uso de fórmulas de gestión empresarial que sean posibles generadoras de infelicidad

miento y desarrollo profesional, el control sobre los tiempos de trabajo y de la doble presencia, la claridad de rol, las políticas de integración y de pertenencia en la empresa, los mecanismos de apoyo social, calidad del liderazgo o la atribución de condiciones de flexiseguridad. Dicho de otra manera, no es legal el uso de fórmulas de gestión empresarial potencialmente generadoras de infelicidad.

**Esther Sánchez**

Profesora de Derecho Laboral en Esade