

## R 3.0 PSICOSOCIAL: CONSTRUYENDO EMPRESAS RESPONSABLES, RESILIENTES Y RENTABLES

**JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ-LOSA TOBIÁS**  
AUDIT & CONTROL ESTRÉS, S.L.  
[jfmartinez@acestres.com](mailto:jfmartinez@acestres.com)

UNA ADECUADA GESTIÓN DEL ESTRÉS Y DE LAS CONDICIONES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO CONTRIBUYE A LA SALUD DE LAS EMPRESAS, LAS PERSONAS Y LA SOCIEDAD. LA INICIATIVA R 3.0 PSICOSOCIAL SURGE EN EL MARCO DE LA CAMPAÑA DE LA AGENCIA EUROPEA: GESTIONEMOS EL ESTRÉS Y LOS RIESGOS PSICOSOCIALES, Y ES EL RESULTADO DEL COMPROMISO DE VARIAS ORGANIZACIONES PARA SENSIBILIZAR A LAS EMPRESAS SOBRE LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE UNA GESTIÓN POSITIVA DE LAS CONDICIONES PSICOSOCIALES.

### **IMPACTO DEL ESTRÉS Y DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES**

Los profundos cambios socioeconómicos de los últimos años, en especial la crisis económica y el nuevo papel de las nuevas tecnologías y redes sociales en las relaciones personales y laborales, la generalización de nuevas formas

de trabajo (subcontratación, externalización, teletrabajo, etc.) y el creciente peso del sector (y de la función) servicios, están transformando la vivencia del trabajo, en muchas ocasiones incrementando los niveles de estrés y afectando a la salud mental de los trabajadores.





Fuente: Audit & Control Estrés

Algunas demandas que contribuyen a esta experiencia de estrés:

- Amortización de puestos e intensificación del trabajo (mayor cantidad y complejidad, y aumento del ritmo de trabajo).
- Inseguridad e incertidumbre sobre el empleo.
- Falta de comunicación y pérdida de proximidad de las organizaciones con sus trabajadores.
- Mayor control sobre el rendimiento individual y falta de reconocimiento de la contribución individual y colectiva.
- Percepción de inequidad en el trato o en el reconocimiento y pérdida de confianza en la or-

ganización (ruptura del “contrato psicológico”).

- Incremento de las demandas sociales y relacionales, que implican mayor dependencia de otras personas para lograr nuestros objetivos y suponen mayores cargas emocionales.
- Necesidad de tener que aprender y adaptarse constantemente, etc.

Al mismo tiempo, los trabajadores también están transformando su capacidad para afrontar estas demandas y sus expectativas. Los nuevos profesionales buscan empresas abiertas que les permitan crecer profesionalmente compartiendo conocimientos en red e integrar de forma equilibrada su vida personal y laboral, y muchos de los veteranos quieren que se reconozca su aportación a la empresa y establecer puentes intergeneracionales para que la organización aproveche al máximo su capital intelectual y desarrolle el talento de su gente.

Hay numerosas evidencias de las consecuencias económicas del estrés laboral en la economía de las empresas y de los estados:

- El estrés laboral es el segundo problema de salud relacionado con el trabajo.
- Más de la mitad de las bajas laborales están relacionadas con el estrés.
- Un 51 % de los trabajadores europeos consideran que el estrés es habitual en su lugar de trabajo.
- Una cuarta parte manifiestan que soportan altos niveles de

estrés durante todo o gran parte del tiempo de trabajo. Un porcentaje similar señala que el trabajo le afecta negativamente a la salud.

- Al 80 % de los directivos europeos les preocupa el estrés en el trabajo y uno de cada cinco cree que la violencia y el acoso en el trabajo son temas relevantes.
- En Europa, el coste anual de los trastornos mentales (tanto laborales como no relacionados con el trabajo) se estima en 240.000 millones de euros, de los cuales el 57 % son pérdidas de productividad (incluye el absentismo debido a las bajas por enfermedad y el rendimiento reducido en el trabajo, presentismo), etc.

El estrés tiene un cuantioso impacto macroeconómico en costes sociales y sanitarios, y también en disminución de la productividad y pérdida de oportunidades. Estas consecuencias para las empresas no sólo incluyen la pérdida de jornadas de trabajo, sino también costes indirectos, más difíciles de valorar, pero más relevantes desde el punto de vista de sus resultados y su capacidad para afrontar los retos del mercado. Consciente que promocionar la salud y el bienestar en el trabajo es una de las principales estrategias para construir una economía competitiva y sostenible, la Agencia Europea ha lanzado la Campaña (2014-2015): '[Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés](#)'.

## EL PROYECTO R 3.0 PSICOSOCIAL

En este marco nace R 3.0 Psicosocial, una iniciativa liderada por **Aedipe Catalunya, Audit & Control Estrés, CERPIE-UPC, Fomento del Trabajo, Fundación Prevent, Full-Audit y MC MUTUAL**, que se presentó oficialmente el día 27 de noviembre en la Jornada: "R 3.0 Psicosocial: Gestión positiva y proactiva de las condiciones psicosociales".

R 3.0 hace referencia a un modelo de empresa que se desenvuelve de manera responsable y sostenible en el nuevo entorno económico, social y ambiental. Las organizaciones 3.0 son responsables, resilientes y rentables, y gestionan de manera proactiva y positiva las condiciones psicosociales.

El objetivo del proyecto es sensibilizar sobre el impacto del estrés y los riesgos psicosociales en el trabajo, y sobre las oportunidades que le ofrece su prevención, y ayudar a las empresas a mejorar su competitividad a través de la gestión proactiva y positiva de los riesgos psicosociales, es decir, en identificar y potenciar las for-

talezas y las condiciones psicosociales que favorecen la salud y la implicación de los trabajadores.

Para ello, los participantes en R 3.0 Psicosocial se comprometen en apoyar la difusión de la Campaña Europea:

- Organizando eventos y actividades.
- Aportando información y buenas prácticas a las empresas.
- Sirviendo de foro de encuentro y de intercambio de experiencias y buenas prácticas psicosociales entre empresas y organizaciones.
- Estableciendo convenios de cooperación con organismos de referencia y estableciendo puentes para la investigación práctica en empresas.
- Creando productos singulares de referencia en el ámbito psicosocial.

## EMPRESAS R 3.0: EMPRESAS RESPONSABLES, RESILIENTES Y RENTABLES

Las empresas R 3.0 buscan el encuentro entre los intereses de la organización, de las personas

que la integran y de su entorno, porque creen que en el talento de los equipos y en la innovación y el esfuerzo compartido está el motor para crear un negocio competitivo y sostenible.

La prevención de riesgos psicosociales ofrece la oportunidad de crear condiciones de trabajo saludables y adecuar los sistemas de gestión para crear organizaciones resilientes. Las empresas de este tipo identifican el talento de las personas, y facilitan y estimulan su aplicación para hacer frente a las dificultades y aprovechar las múltiples oportunidades que ofrecen los entornos en constante transformación.

Las empresas resilientes son capaces de aprender de las dificultades y de sus errores, reconociendo sus debilidades pero especialmente sus fortalezas. Son ágiles y valientes para innovar y apoyar el talento de sus equipos, reconociendo de manera clara, explícita y equilibrada sus logros: implicando a su equipo en las decisiones y compartiendo sus éxitos.



## Definición de resiliencia

El diccionario de la RAE define resiliencia como la *Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas*. En psicología, se vincula con "el crecimiento postraumático": las personas resilientes son aquellas que tienen la cualidad de resistir y rehacerse ante situaciones traumáticas o de pérdida. En nuestra concepción, incluimos además la resistencia frente al estrés y el afrontamiento proactivo: la capacidad de prepararse frente a posibles adversidades.

Para construir este tipo de organizaciones competitivas y resilientes, los sistemas de gestión deben ofrecer a las personas la oportunidad de demostrar en el día a día sus fortalezas, es decir, permitir que hagan lo que mejor son capaces de hacer. Los empleados pueden ser creativos, leales y comprometidos con los objetivos de la organización cuando se sienten valorados, reconocidos y escuchados.

Las buenas prácticas psicosociales ayudan a garantizar la salud de las empresas de manera sostenible. La organización debe generar beneficios de manera equilibrada con su entorno y sus grupos de interés. El modelo de empresa R 3.0, en parte, se inspira en el modelo de empresa transparente, empresa ética o

Empresa 3.0 propuesta por Marcos Eguiguren y Esteban Barroso (2011).

La Empresa 3.0 es una comunidad de intereses formada por trabajadores y empresarios e influida por clientes, proveedores y otros grupos de interés, que trabaja para el éxito en la triple vertiente: social, prestar servicios útiles y responsables para la sociedad que la alberga, medioambiental, es consciente de las limitaciones del planeta, y económico. El éxito económico se entiende de forma muy distinta a la idea de maximización del beneficio: *"Maximizar quiere decir buscar un extremo y eso nos lleva en muchas ocasiones a situar también nuestras decisiones en el extremo de lo racional*.

*La Empresa 3.0 cifra el éxito económico en la optimización del beneficio a medio y largo plazo en actividades no especulativas y de aporte de valor a la economía real."*

En definitiva, el proyecto R 3.0 Psicosocial está dirigido a empresas que quieran utilizar y compartir recursos para la gestión de los riesgos psicosociales, dando a conocer experiencias que muestran como una gestión de las personas y de los riesgos psicosociales integrada en la estrategia de la organización, permite desarrollar su resiliencia y esta, a su vez, favorece su rentabilidad y sostenibilidad.

## Características de las empresas sostenibles R 3.0

- comunidad humana de intereses,
- satisface necesidades racionales de la sociedad de acuerdo a sus valores,
- optimiza el beneficio no lo maximiza,
- contribuye a la riqueza y al bien común, enfoque *"triple bottom line: People, Planet & Prosperity"*,
- procurar la lícita y equilibrada compensación de los factores: conocimiento, capital y trabajo,
- no consume, en ningún ámbito, más recursos de los que genera,
- actúa en el libre mercado transparente y responsablemente,
- influye para que el resto de sistemas con los que se relaciona sean sostenibles,
- lleva la sostenibilidad en su ADN y la aplica de forma transversal en toda la empresa.

**Eguiguren, Marcos; Barroso, Esteban.** Empresa 3.0. Ediciones Pirámide, Madrid, 2011