

# RIESGOS PSICOSOCIALES

La Aplicación de Medidas Preventivas.



**Edita:**

Foment del Treball Nacional  
oficinatecnica@foment.com

**Con la financiación de:**

Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales

**Con la colaboración de:**

Talentis Organización y Procesos S.L.U.

**Diseño gráfico:**

Veus Veus S.L.

**Maquetación:**





Anglofort S.A.

**Código acción:**

AT-0143/2015

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de la entidad ejecutante y no refleja necesariamente la opinión de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales.



	Introducción	4
	El proceso de evaluación de los riesgos psicosociales	5
	a. Información y consulta a los representantes de los trabajadores	
	b. Decisión de la metodología de toma de datos	
	c. Información a los trabajadores	
	d. Toma de datos	
	e. Confección del informe de Evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva	
	Interpretación de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales.	10
	Factores de riesgo y medidas preventivas	13
	Comunicación	
	Participación	
	Formación	
	Definición de rol	
	Tiempo de trabajo	
	Carga de trabajo	
	Liderazgo y supervisión	
	Desarrollo de carrera	
	Contenido y reparto de la tarea	
	La planificación de la actividad preventiva en riesgos psicosociales.	43
	a. La concreción de las medidas preventivas, Qué hacer, Cómo, Quién y Cuándo aplicar las medidas preventivas.	
	b. Priorización de la aplicación de las medidas preventivas. ¿Cuáles son más importantes? ¿Qué factores de riesgo afectan más a la salud?	
	c. Plazos adecuados de actuación	
	d. Responsables de la aplicación de las medidas preventivas	
	e. Complejidad organizacional de cada medida propuesta.	





## INTRODUCCIÓN

Las condiciones de trabajo que están directamente relacionadas con la organización del trabajo, su entorno social y con el contenido de trabajo. La realización de la tarea puede afectar a la salud física y psíquica del trabajador.

Para ello, es necesario planificar, implementar y realizar un seguimiento de las actuaciones preventivas destinadas a eliminar o minimizar la exposición a los riesgos de origen psicosocial. Sin embargo, el modelo actual de riesgos psicosociales destina la mayor parte de los recursos a la identificación, la evaluación y el diagnóstico de los riesgos, posponiendo la aplicación de mejoras y medidas correctoras.

En la mayoría de los casos, las evaluaciones de riesgos psicosociales diagnostican problemas conocidos por parte de la empresa, los trabajadores y sus representantes. Entonces ¿por qué no se ha actuado antes? ¿Por qué no se han aplicado mejoras o medidas preventivas incluso antes de evaluar? La Guía «Riesgos psicosociales. La aplicación de medidas preventivas», editada por la Oficina de Prevención de Riesgos Psicosociales de Foment de Treball Nacional, con la financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales, pretende dar respuesta a estas y otras preguntas, realizando propuestas de medidas preventivas dirigidas a la eliminación y/o minimización de los principales factores de riesgo conocidos.

En los capítulos iniciales de la publicación, se ofrece información sobre el proceso de evaluación de riesgos psicosociales y la interpretación de resultados.

El capítulo destinado a los factores de riesgo y las medidas preventivas, ofrece criterios y orientaciones para la implementación de medidas correctoras relacionadas con seis factores de riesgo psicosocial (comunicación, participación, formación, definición de rol, tiempo de trabajo, carga de trabajo, liderazgo/supervisión y desarrollo de carrera). Para cada uno de los factores de riesgo estudiados, se indica el cálculo del retorno de la inversión y algunos casos de éxito en la aplicación de medidas preventivas, puesto que las medidas relacionadas con los riesgos psicosociales tienen un reflejo significativo en la productividad y la rentabilidad empresarial.

La publicación finaliza con un último capítulo destinado a la planificación de la actividad preventiva, en el que se abordan aspectos relacionados con la concreción y la programación de las medidas preventivas propuestas.





# El proceso de evaluación de los riesgos psicosociales





El enfoque de una evaluación de riesgos psicosociales ha de ser sencillo y deber permitir la consecución de los siguientes objetivos:

#### OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

1. OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES.
2. PROTEGER LA CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN.
3. DETERMINAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS QUE REDUZCAN LOS RIESGOS PSICOSOCIALES.

Para conseguir estos objetivos se realizará una serie de acciones organizadas, que se programarán en las siguientes fases:

#### a. INFORMACIÓN Y CONSULTA A LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

La información y consulta a los delegados de PRL es una obligación legal, establecida en los Artículos 18 y 33 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Por esta razón, es necesario informar y consultar a los trabajadores respecto la realización de la evaluación de riesgos psicosociales y la metodología de evaluación aplicada.

##### **Artículo 18 Información, consulta y participación de los trabajadores**

1. A fin de dar cumplimiento al deber de protección establecido en la presente Ley, el empresario adoptará las medidas adecuadas para que los trabajadores reciban todas las informaciones necesarias en relación con:
  - a) Los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo, tanto aquellos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.
  - b) Las medidas y actividades de protección y prevención aplicables a los riesgos señalados en el apartado anterior.

- c) Las medidas adoptadas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 de la presente Ley.

En las empresas que cuenten con representantes de los trabajadores, la información a que se refiere el presente apartado se facilitará por el empresario a los trabajadores a través de dichos representantes; no obstante, deberá informarse directamente a cada trabajador de los riesgos específicos que afecten a su puesto de trabajo o función y de las medidas de protección y prevención aplicables a dichos riesgos.

2. El empresario deberá consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el capítulo V de la presente Ley.

Los trabajadores tendrán derecho a efectuar propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y representación previstos en el capítulo V de esta Ley, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa.

##### **Artículo 33 Consulta de los trabajadores**

1. El empresario deberá consultar a los trabajadores, con la debida antelación, la adopción de las decisiones relativas a:
  - a) La planificación y la organización del trabajo en la empresa y la introducción de nuevas tecnologías, en todo lo relacionado con las consecuencias que éstas pudieran tener para la seguridad y la salud de los trabajadores, derivadas de la elección de los equipos, la determinación y la adecuación de las condiciones de trabajo y el impacto de los factores ambientales en el trabajo.
  - b) La organización y desarrollo de las actividades de protección de la salud y prevención de los riesgos profesionales en la empresa, incluida la designación de los trabajadores encargados de dichas actividades o el recurso a un servicio de prevención externo.
  - c) La designación de los trabajadores encargados de las medidas de emergencia.
  - d) Los procedimientos de información y documentación a que se refieren los artículos 18, apartado 1, y 23, apartado 1, de la presente Ley.





- e) *El proyecto y la organización de la formación en materia preventiva.*
  - f) *Cualquier otra acción que pueda tener efectos sustanciales sobre la seguridad y la salud de los trabajadores.*
2. *En las empresas que cuenten con representantes de los trabajadores, las consultas a que se refiere el apartado anterior se llevarán a cabo con dichos representantes.*

Es aconsejable contar con la implicación de los Delegados de prevención y convertirlos en colaboradores activos del proceso de evaluación de los riesgos psicosociales.

Sin embargo, es necesario mencionar que la obligación del evaluar los riesgos psicosociales y decidir la metodología utilizada es competencia de la empresa.

Participar no es sinónimo de consensuar y por ello, la empresa está obligada a consultar y no a consensuar. La participación que prevé la ley está clara y no significa que los representantes de los trabajadores confeccionen y decidan sobre los aspectos técnicos de la evaluación de riesgos psicosociales. Este punto es responsabilidad de los técnicos en PRL y de la empresa.

Además, es importante reseñar que la ley prevé los sistemas de participación y consulta para los Delegados de PRL y trabajadores, por lo que se recomienda utilizarlos y no crear nuevas comisiones o subcomisiones, que habitualmente no son muy efectivas al tratar aspectos técnicos.

#### **b. DECISIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TOMA DE DE DATOS**

La decisión de la metodología dependerá de las características de la empresa. Los aspectos que más pueden influir en la elección de la metodología utilizada son:

#### **CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN INFLUIR EN LA DECISIÓN DE LA METODOLOGÍA**

A. DISPERSIÓN GEOGRÁFICA.

B. NÚMERO DE TRABAJADORES.

C. NÚMERO DE CENTROS DE TRABAJO.

D. FACILIDAD DE UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS ONLINE.

La elección de la metodología estará condicionada por la sistemática utilizada para la toma de datos (cualitativo o cuantitativo) o lo que es lo mismo, entrevistas / grupos o cuestionarios.

La dispersión geográfica puede influir en la elección del cuestionario como sistemática principal para la toma de datos. Además, debe tenerse en consideración que la aplicación de cuestionarios on-line, puede generar ahorros de tiempo significativos.

#### **c. INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES**

La información a los trabajadores supone, en muchas ocasiones, la diferencia entre el éxito en la participación y el fracaso.

La mayoría de los trabajadores pregunta ¿qué es esto? o ¿por qué se hace esto?. La empresa debe responder a las preguntas formuladas por los empleados para generar un clima de confianza e incentivar la participación de los trabajadores.

Es importante avisar con antelación suficiente de la realización de la evaluación de riesgos psicosociales. El tiempo de preaviso ideal suele ser de entre 15 y 30 días, dependiendo de la preparación que requiera cada empresa. El contenido de la información que la empresa debe transmitir a los trabajadores en materia de evaluación de riesgos psicosociales, estará relacionado con los siguientes aspectos:





#### INFORMACIÓN A TRABAJADORES SOBRE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

- A. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.
- CUMPLIMIENTO LEGAL.
  - MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y DE LA SALUD.
  - ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.

B. CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DATOS (CUESTIONARIO, ENTREVISTAS).

C. TIEMPO REQUERIDO PARA LA TOMA DE DATOS.

D. VOLUNTARIEDAD DE LA PARTICIPACIÓN.

E. POSIBLES MEJORAS Y RESULTADOS.

F. REFERENCIAS SI EXISTEN DUDAS.

Toda esta información se puede canalizar a través de emails, tableros de anuncios o charlas, así como cualquier medio de comunicación al alcance de la empresa.

#### d. TOMA DE DATOS

La toma de datos en las evaluaciones de riesgos psicosociales depende esencialmente de la metodología aplicada. Pueden ser cuestionarios, entrevistas o grupos de trabajo y se deberán planificar según las características y requisitos de la citada metodología.

En toda evaluación de riesgos es necesario, en primer lugar, conocer los puestos de trabajo que se van a evaluar y, es recomendable, establecer un análisis de cada uno y de cada tarea.

En el análisis deberán establecerse los indicadores de riesgo y registrar la información mediante alguno de los siguientes métodos de recopilación de datos que se detallan a continuación:

#### Cuestionarios:

Estas técnicas tratan de obtener información de la opinión o percepción de los trabajadores sobre los diferentes factores de riesgo. Son los métodos más utilizados y suelen formar parte de métodos más amplios de análisis de las condiciones de trabajo. Es necesario recalcar que el cuestionario es una **fuentes de información** y en ningún caso es una evaluación de riesgos psicosociales. El técnico valorará y considerará la información recopilada en los cuestionarios, pero nunca una evaluación se realizará exclusivamente en base a la opinión de un grupo de trabajadores.

#### Entrevistas:

Mediante las entrevistas es posible obtener mucha información concreta y objetiva sobre las condiciones de trabajo presentes en los puestos evaluados.

Las entrevistas deberán ser estructuradas y estar avaladas por la propia metodología. En las entrevistas, se otorga la posibilidad al entrevistado (el trabajador) de participar tanto en la detección de riesgos como en la propuesta de soluciones o medidas preventivas. La entrevista es la forma más productiva de obtener datos para una evaluación de riesgos psicosociales.

#### Grupos:

Los grupos también son una forma eficiente de obtener información objetiva. Sin embargo, presentan una serie de inconvenientes ya que requieren de mayor preparación (citas, horarios, salas...) y, si no se dominan bien, pueden ser monopolizados o influidos por líderes, mandos o delegados.

En todo caso, son una buena base para la toma de datos y los resultados suelen ser objetivos y ajustados.

Para que un grupo sea eficiente y funcione correctamente, es importante que se cumplan los siguientes requisitos:







#### CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS EFICIENTES

- A. ESTABLECER EL ORDEN DEL DÍA (POR FACTORES DE RIESGO).
- B. PREPARAR UN FORMATO DE TOMA DE DATOS PARA LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y MEDIDAS PREVENTIVAS.
- C. GRUPOS DE MÁXIMO 10 PERSONAS.
- D. INTEGRANTES DE PUESTOS PARECIDOS, SI NO SE PIERDE TIEMPO, GRUPOS POR ÁREA FUNCIONAL.
- E. INFORMAR AL PERSONAL PREVIAMENTE DEL CONTENIDO Y DE QUE SE LO PREPAREN.
- F. LIMITAR TEMPORALMENTE LAS REUNIONES.
- G. PREPARAR DE ANTEMANO OPCIONES DE MEDIDAS PREVENTIVAS Y DEFINIR LAS CONDICIONES DE TRABAJO YA EN LA REUNIÓN.
- H. OBJETIVO 1 CONOCER CONDICIONES DE TRABAJO.
- I. OBJETIVO 2 CONOCER POSIBLES MEDIDAS PREVENTIVAS, NO CONSENSUARLAS.
- J. EVITAR ATASCOS Y REPETICIONES DE DISCURSOS, MODERAR.
- K. SI ALGUIEN NO PARTICIPA PREGUNTAR DIRECTAMENTE.
- L. EVITAR MONOPOLIOS.
- M. PROPONER SOLUCIONES PREVIAS PARA EVITAR PÉRDIDAS DE TIEMPO.
- N. NO AGRUPAR A PERSONAL DE RANGOS MUY ALEJADOS JERÁRQUICAMENTE.

#### e. CONFECCIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE RIESGOS Y PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA

##### Análisis de los datos obtenidos

Todos los métodos de evaluación disponen de medios de análisis de los datos de campo obtenidos, pudiendo obtener niveles de riesgo, conclusiones e incluso análisis detallados de los datos.

En algunos casos, como los métodos Fpsico, INSL o INERMAP (Psicopre-

ven), disponen del software adecuado para analizar los datos obtenidos de los cuestionarios o de las entrevistas.

##### Informe

En el informe se analizarán y procesarán los datos obtenidos en el trabajo de campo y se creará un informe por sección, puesto o centro de trabajo, detallando los centros evaluados y dando cumplimiento a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, con el siguiente contenido:

#### CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

- A. PUESTOS A LOS QUE AFECTA LA EVALUACIÓN.
- B. FACTORES DE RIESGO EVALUADOS.
- C. METODOLOGÍA UTILIZADA.
- D. ANÁLISIS DE FACTORES PSICOSOCIALES DE TODOS LOS CENTROS Y SECCIONES EVALUADAS.
- E. PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN PREVENTIVA POR RIESGO Y PUESTO DE TRABAJO. LAS MEDIDAS PREVENTIVAS SE ADAPTARÁN A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y DE LOS TRABAJADORES.
- F. ESTADÍSTICA Y REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE LAS DISTRIBUCIONES DE RIESGOS.





# Interpretación de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales





En la especialidad de psicología aplicada es muy complejo, o casi imposible, hacer un diagrama de árbol para explicar las causas, consecuencias y relaciones entre los distintos factores de riesgo y las medidas preventivas.

Cada medida preventiva suele estar relacionada con uno o varios factores de riesgos psicosociales, por lo que la expresión gráfica de la interrelación de los factores se parecería más a una estructura de red.

Entonces, se tratará de definir el contenido de estos factores de riesgo, relacionándolos con las formas de actuación posterior (medidas preventivas). Es decir, deberemos bucear para conocer las causas últimas de los riesgos, y así, poder aplicar la medida preventiva que nos elimine el riesgo.

Para poder interpretar con corrección los resultados de una evaluación de riesgos psicosociales se considerarán los siguientes aspectos:

- Se deben conocer las causas de los riesgos, es decir, los motivos por los que se generan. Los cuestionarios, generalmente, no nos proporcionan esta información.
- Las causas de los riesgos psicosociales en el trabajo son condiciones de trabajo.
- Las condiciones no se interpretan, se observan. La evaluación se centrará en la observación (nuestra o de los trabajadores) con objetividad.

Para ayudar a interpretar los resultados de una evaluación de riesgos psicosociales, nos planteamos las siguientes preguntas:

#### ¿Qué miden los resultados de la evaluación?

Los resultados miden la probabilidad de riesgo psicosocial. La Inspección de Trabajo y Seguridad Social establece tres riesgos psicosociales y los define del siguiente modo:

#### **Estrés.**

El estrés es un fenómeno complejo del que se derivan enfermedades y trastornos de carácter físico, psíquico o conductual cuyo origen no solamente puede hallarse en la concurrencia de factores de riesgo psicosocial en la organización y entorno social de la empresa sino también en la presencia de otros agentes como el ruido, las vibraciones o elevadas temperaturas, entre otros.

#### **Violencia en el trabajo.**

Se trata de un concepto emparentado con el anterior ya que el Acuerdo Europeo sobre el Estrés Laboral reconoce que «el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés». Sin embargo, la violencia conlleva siempre una conducta de maltrato o agresión ilegítima hacia otras personas.

La violencia puede ser tanto física como psicológica y dentro de esta última se encuentran todas las formas de acoso laboral.

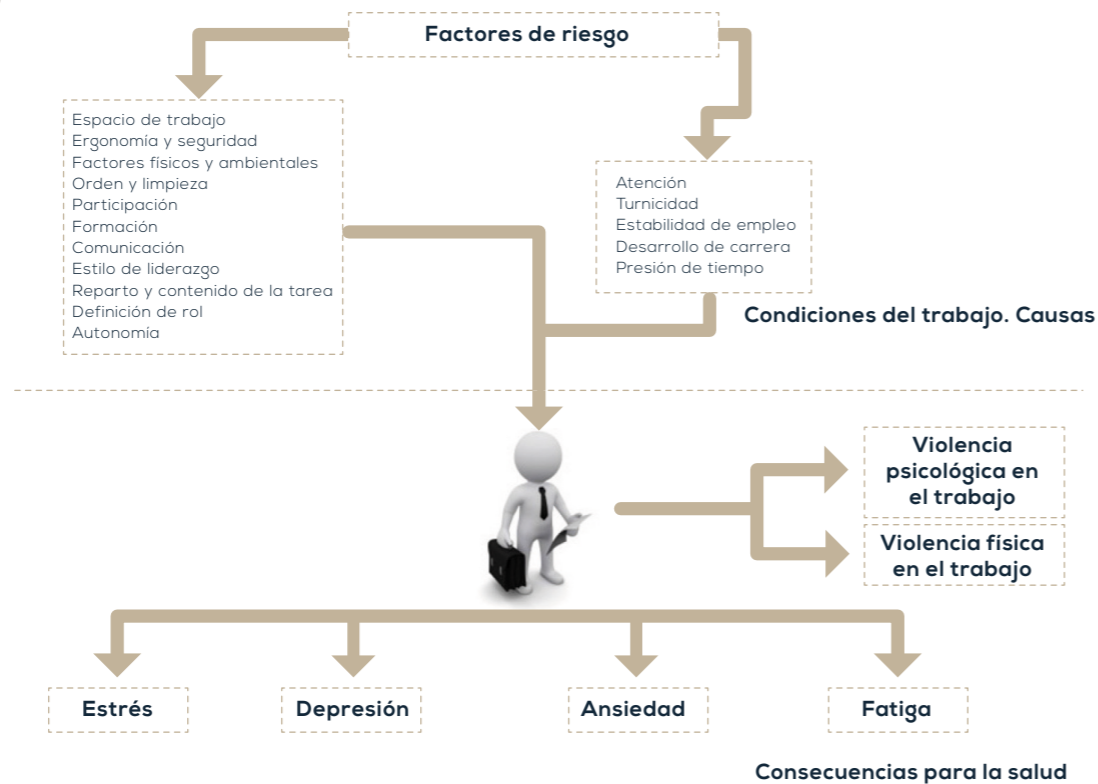
#### **La fatiga derivada de la ordenación del tiempo de trabajo.**

La fatiga del trabajador ligada a la ordenación del tiempo de trabajo, ya sea bien por exceso de tiempo de trabajo o por la falta de descanso.

Suele manifestarse con mayor frecuencia en las formas de trabajo nocturno o a turnos y en las situaciones de reiterada prolongación de la jornada laboral o falta del debido descanso inter-jornadas.

Tal y como se refleja en el siguiente esquema, en la evaluación de riesgos psicosociales se mide la probabilidad de que los factores de riesgo causen daños en la salud de los trabajadores.





### ¿Cómo puedo decidir el tipo de actuación psicosocial y conocer la causa de los resultados?

El tipo de actuación dependerá del tipo de problema. La mayoría de los problemas psicosociales tienen causas identificables, la dificultad radica en averiguar la causa. Para facilitar la obtención de la medida preventiva, se dividirá la información por factor de riesgo. Para poder averiguar la causa del riesgo, se recomienda la utilización de tomas de datos cualitativas (como entrevistas o grupos de trabajo), con una estructura dividida en factores de riesgo. Los cuestionarios nos pueden dar una medida fiable del nivel de riesgo, pero nunca nos proporcionarán información sobre las causas. Los procesos de evaluación recomiendan que, cuando la toma de información sea mediante cuestionario, se complemente con tomas de datos cualitativas.

### ¿Qué solicita la Inspección de Trabajo al respecto?

La Inspección de Trabajo solicita, habitualmente, los documentos indicados en la ley de prevención de riesgos laborales, la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva.

### ¿A partir de qué resultados tengo que actuar?

El umbral de actuación dependerá de la metodología utilizada. Sin embargo, ninguna metodología establece un sistema claro que determine un punto a partir del cual, se deba actuar.

Habitualmente, cuando las situaciones de riesgo pasan de riesgos intermedios, se debería actuar, siempre y cuando tengamos en cuenta factores como la población afectada, los costes, etc.





# Factores de riesgo y medidas preventivas





Los factores de riesgo psicosocial, se han definido de múltiples formas. Desde hace años se vienen realizando manuales y aproximaciones desde la administración y entidades de reconocido prestigio, pero no todos son iguales, ni abordan las evaluaciones de riesgos psicosociales de igual forma.

El análisis de los factores de riesgo siempre ha dependido de las metodologías aplicadas para su evaluación. Entre ellas, podemos enumerar el listado de metodologías reconocidas por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en su «Guía de Actuación Preventiva para los Riesgos Psicosociales»:

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES
AIP FSICO 3.1 INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (FPSICO).
MÉTODO INSL INSTITUTO NAVARRO DE SALUD LABORAL.
METODOLOGÍA INERMAP DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES. (INSTITUTO DE ERGONOMÍA MAPFRE).
ISTAS 21 (CCOO).
RED-WONT DE LA UNIVERSIDAD DE CASTELLÓN.
BATERÍA VALENCIA PREVACC. UNIVERSITAT DE VALÈNCIA.
EL MÉTODO PREVENLAB-PSICOSOCIAL PARA EL DIAGNÓSTICO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES. UNIVERSITAT DE VALÈNCIA.
DECORE. CUESTIONARIO MULTIDIMENSIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES.
BATERÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES PARA LAS PYMES DE MC-MUTUAL Y UNIVERSITAT DE BARCELONA (MC-UB).

En esta publicación, hemos tratado de realizar un resumen de factores de riesgo, ya que los contenidos de los mismos desde las distintas metodologías, son muy parecidos.

## COMUNICACIÓN

### 1. DEFINICIÓN

La comunicación en términos de riesgos psicosociales, hace referencia a la información y transmisión de información, que necesitan los trabajadores para el correcto desempeño de su trabajo.

La prevención de riesgos psicosociales, considera la comunicación como un elemento indispensable para la seguridad, para la realización de las tareas y para el correcto y exitoso funcionamiento de la empresa. Para evaluar las condiciones de trabajo que pueden originar riesgos psicosociales, se deberá analizar si los trabajadores tienen información suficiente sobre sus tareas y sobre prevención de riesgos para desempeñar su trabajo eficientemente.

Los trabajadores necesitan información para el desempeño de sus tareas y para desarrollar sus labores eficientemente. La falta de información o comunicación genera retrasos en el trabajo, repeticiones de tareas e incluso problemas diversos que se pueden traducir en estrés o daños para la salud, en última instancia.

Además, la comunicación debe ser considerada como una necesidad personal y social.

### 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

#### 2.1. Principales condiciones de trabajo de riesgo

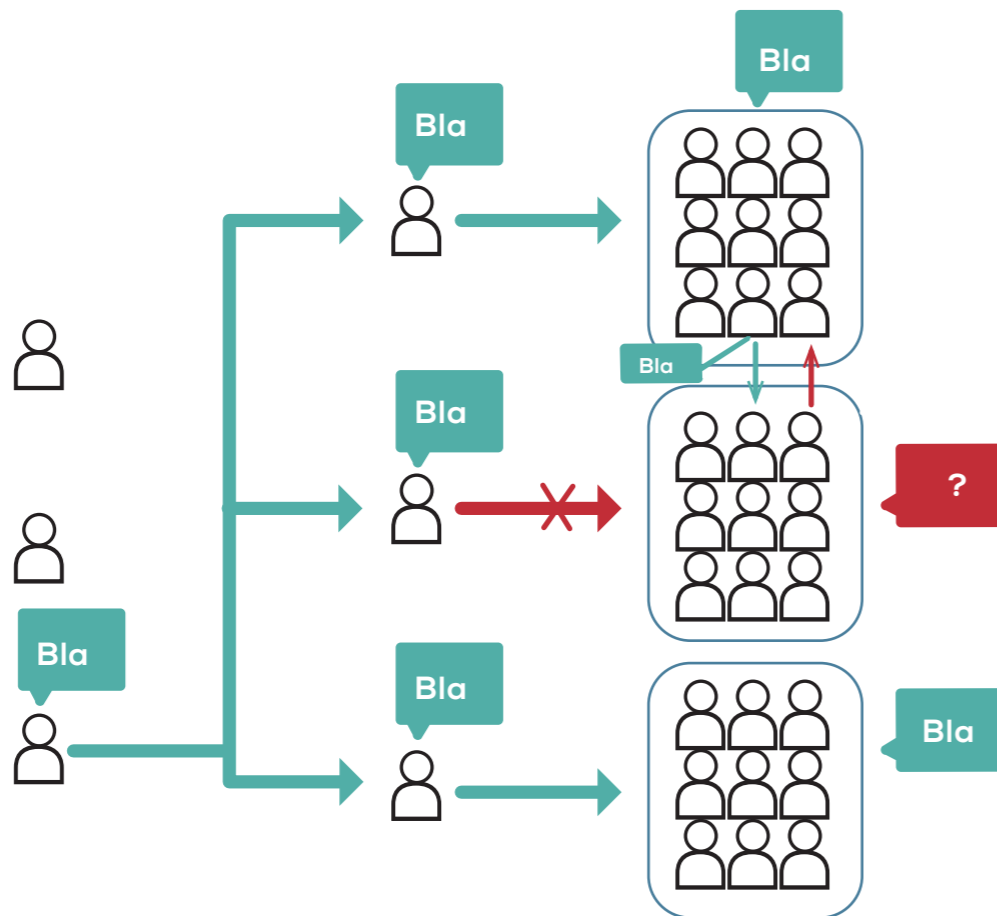
Los riesgos derivados de una deficiencia en la comunicación, se localizan esencialmente en los trastornos del proceso de trabajo que pueden causar mermas de información o de comunicación.

Los principales problemas o errores derivados de la comunicación son:





- 1. Problemas relacionados con la falta o disfuncionalidad de canales de comunicación:**
  - a. No existen canales o medios de comunicación.
  - b. Los canales existentes no funcionan bien o no se utilizan.
  - c. Los canales transmiten información equivocada o desactualizada.
- 2. Problemas relacionados con la dirección de la información:**
  - a. No funciona la comunicación entre departamentos o bien la comunicación tiene que pasar por toda la cadena jerárquica.
  - b. No funciona la comunicación descendente.
  - c. No existe feedback ascendente.



- 3. Problemas relacionados con la carga de trabajo y presión de tiempo:**
  - a. Retrasos en el trabajo por falta de información a tiempo.
  - b. Falta de entrega de trabajos por falta de información.
  - c. Repeticiones de trabajo por cambios en el proceso de trabajo o incidencias.
  - d. Trabajos evitables por falta de información de incidencias.

## 2.2. Elementos de comprobación para la evaluación

Para detectar riesgos en la comunicación, se deben comprobar las siguientes condiciones de trabajo:

### ELEMENTOS DE COMPROBACIÓN DEL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN PARA EL TÉCNICO EN PRL

¿SE RECIBE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR EL TRABAJO EN EL PUESTO?

¿LLEGA TODA LA INFORMACIÓN QUE NECESITA A TIEMPO PARA PODER CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA?  
ES NECESARIO SEÑALAR QUE LA INFORMACIÓN QUE LLEGA CON RETRASO SUELE GENERAR PRESIÓN DE TIEMPO, YA QUE SUELE REDUCIR LOS PLAZOS DE ENTREGA DE LAS TAREAS.

¿EXISTEN CANALES DE COMUNICACIÓN CON SUPERIORES, COMPAÑEROS O SUBORDINADOS, SUFICIENTES Y EFICIENTES?

¿EL CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN PERMITE REALIZAR LAS TAREAS DE FORMA CORRECTA Y SEGURA EN TODO MOMENTO?

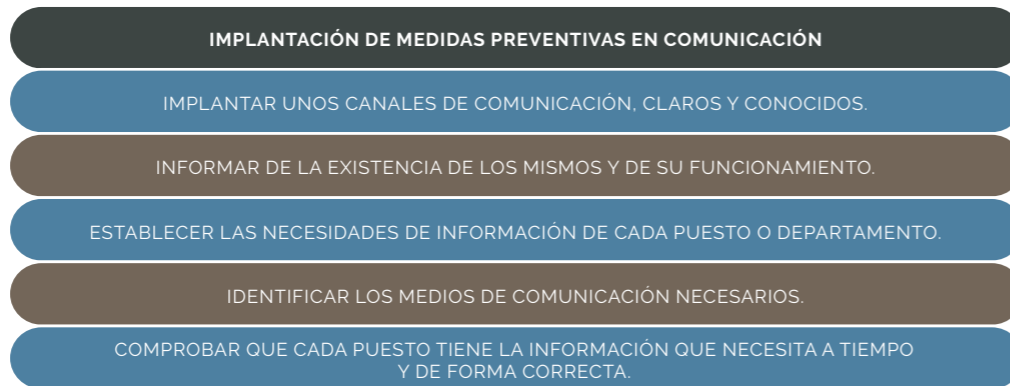
¿EXISTE INFORMACIÓN SOBRE LA MARCHA DE TRABAJO O FEEDBACK?





### 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Para prevenir los problemas derivados de la comunicación, cada persona debe de tener claro cuándo, cómo y a quién debe dirigirse para que se pueda cumplir con eficiencia el proceso de trabajo. Para ello, las medidas preventivas se deberán implantar en el orden siguiente:



#### 3.1. Principales recomendaciones

Antes de iniciar el proceso de implementación de las medidas preventivas es importante analizar los siguientes aspectos relacionados con la comunicación:

1. Frecuencia de los problemas de comunicación expresados.
2. Departamentos o personas entre los que falla la comunicación.
3. Causas de los fallos de comunicación.
4. Información que no llega, que se retrasa o que llega incompleta. Localizarla y determinar cuál es el contenido o frecuencia necesaria.

Una vez analizados estos puntos clave, se determinará el alcance y la prioridad concreta de la medida preventiva.

#### 3.2. Clasificación de las posibles medidas preventivas en la comunicación

De forma no exhaustiva podemos distinguir y valorar medidas preventivas utilizadas para el factor de riesgo:

MEDIDAS PREVENTIVAS	Alcance a trabajadores	Esfuerzo del trabajador	Comentarios
Pizarras visibles en el puesto.	★ ★ ★	★ ★ ★	Es necesario realizar un control y seguimiento de su utilización.
Email y teléfono.	★ ★ ★	✗	Es necesario más esfuerzo del trabajador por lo que se suele posponer ante otras necesidades.
Mejoras de procesos y software.	★ ★	★ ★ ★	Es lo que mejor funciona, ya que se suele integrar en los procesos de trabajo, por el contrario, el coste suele ser mayor.
Chats e internet.	★ ★ ★	★ ★ ★	Muy ocasional, sólo para cosas no imprescindibles.
Whatsapp.	★ ★	★ ★	Muy útil si hay buen ambiente, si no, exige esfuerzo. Para cambios de turno, incidencias, urgencias, es idóneo. Exige disponibilidad.
Notas y libros de máquinas o de seguimiento.	★ ★ ★	✗	No se suelen consultar salvo excepciones, exige más esfuerzo de escritura por parte del trabajador, por lo que se tiende a resumir.
Reuniones diarias.	★ ★	★	Requieren mucho tiempo, pero es muy fructífero si se utilizan bien. Con toda la plantilla es complicado.

#### 3.3. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Oficinas	La comunicación interna es mejorable, la acumulación de trabajo y el reparto de las cargas hacen que en ocasiones, la comunicación se vea ralentizada.	Se establecerán las necesidades de información de cada puesto de trabajo y se programará la periodicidad de recepción de información para evitar acumulaciones de trabajo.
Ingeniería	Existen algunos retrasos en los hitos de los proyectos al retrasarse las comunicaciones con otros países. En algunas ocasiones pueden retrasar la tarea.	Se establecerá un sistema que permita realizar el seguimiento del desarrollo de los proyectos.
Almacén Producción	Se detectan fallos en la comunicación descendente. En ocasiones no todos los trabajadores reciben la misma información	Se establecerá una reunión mensual de 10 min. de duración, con todo el personal de almacén (en uno o varios grupos) para abordar temas de mejora continua, propuestas de mejora o revisión de incidencias. De esta forma se podrá canalizar la información de la empresa y se utilizará como sistema de participación.







#### 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

El cálculo del retorno de inversión en comunicación debe estar vinculado con aquellos indicadores objeto del negocio que puedan verse mejorados por una perfeccionamiento en la comunicación.

Una mejora en la comunicación puede afectar a indicadores como la reducción de plazos de entrega, las mejoras en el tiempo de trabajo, la reducción de errores, la minimización en la repetición de los trabajos, la reducción de costes por urgencias, etc. Por estos motivos el retorno de inversión de la comunicación se calculará en términos de ahorro de horas, servicios o materiales.





Ejemplo de cálculo del retorno de inversión en participación:

Medida preventiva	Indicador de producción	Resultados del indicador	Valor del indicador
Implantación de un sistema de aviso en una cadena de montaje de cambios de modelo en la planificación de la producción.	Tiempos de servicio de materiales a línea. Incremento de horas de producción. Nº de productos fabricados.	Reducción de 20min por cambio en el servicio de materiales desde almacén. 100 horas mensuales de incremento de producción. 50 productos por hora incremento de producción. Resultado: Aumento de capacidad de producción de 100 horas mensuales o 500 productos.	Tiempo de trabajo en horas trabajador: 100 horas mensuales (2400 euros /mes =28.800 euros/año). 500 productos más mensuales multiplicado por su P.V.P.

#### 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos algunos ejemplos o casos de éxito en la implantación de sistemas de comunicación:

Empresa de Fabricación de plástico 		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Información a la línea del nº de errores de calidad de forma continua.</li> <li>Comunicación de errores para la mejora continua del proceso productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de un 15% en la fabricación de productos defectuosos, al poder realizar cambios con mayor antelación en distintos turnos.</li> </ul>	200.000 euros/añual (reducción de productos rechazados, repetición de procesos y valor del producto).

Empresa de Metal 		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión diaria con pizarra junto a los puestos de producción para plasmar incidencias en el cambio de turno. (fabricación + mantenimiento para una línea de producción).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de errores y tiempo de parada de máquinas por conocimiento de incidencias.</li> <li>Mejoras en el mantenimiento de 1ª intervención de producción y reducción de horas del departamento de mantenimiento en 2ª intervención, traducido en mejora de mantenimiento preventivo y una reducción del tiempo de parada de máquinas.</li> </ul>	Incremento de un 10% de eficiencia en tiempo de máquina.





## PARTICIPACIÓN

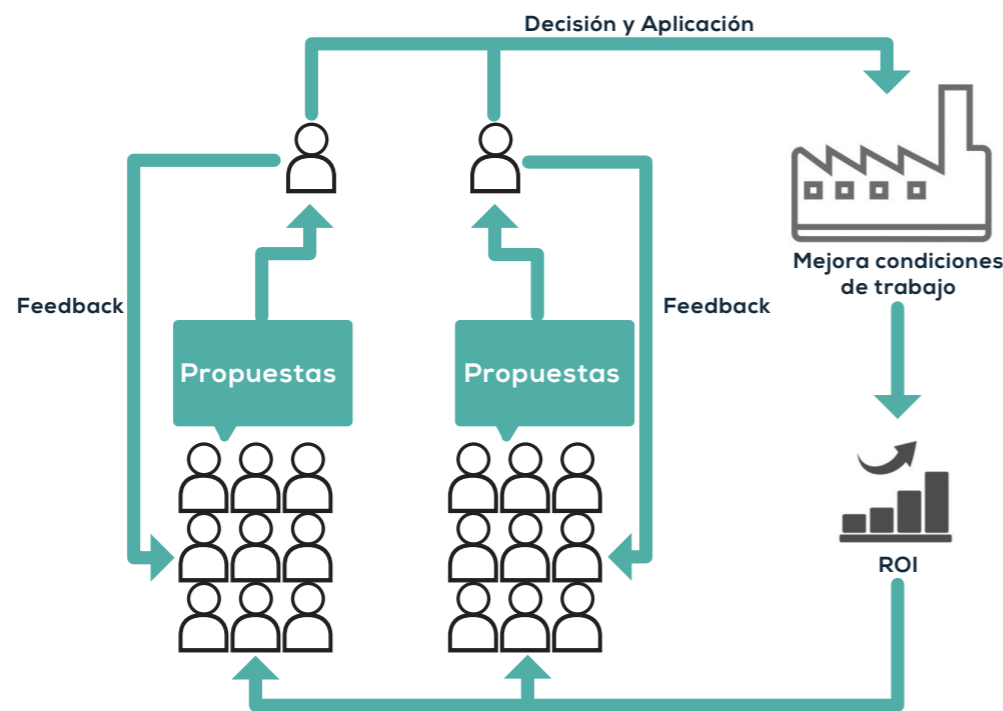
### 1. DEFINICIÓN

La participación es un proceso organizacional que permite canalizar y atender sugerencias o propuestas relacionadas con el trabajo, la organización o el desempeño de la tarea.

La participación interacciona con otros factores de riesgo como la comunicación (ya que los límites entre la comunicación y la participación habitualmente quedan solapados) y el estilo de liderazgo (ya que los superiores jerárquicos son los encargados de incentivar y gestionar las propuestas o sugerencias de los trabajadores).

Es un factor de riesgo común para todas las metodologías de evaluación validadas en España.

#### Proceso de participación



La Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece que el empresario deberá consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo. Por este motivo, el proceso de participación es un flujo de información encaminado a la detección de riesgos y a la toma de decisiones sobre mejoras en las condiciones de trabajo, en la organización o en la tarea. Estas propuestas producen una mejora continua y un retorno de inversión controlable por indicadores.

### 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

#### 2.1. Principales condiciones de trabajo de riesgo

La participación es un factor de riesgo que, en determinadas circunstancias, puede generar estrés. La probabilidad de estrés de este factor de riesgo se produce por errores o defectos en la aplicación del sistema de participación de la empresa.

Los principales problemas o errores derivados de la participación son:

1. **Ausencia de un proceso o sistema de participación.** Obviamente esta es la situación más desfavorable, ya que no permite realizar propuestas o sugerencias por parte de ningún trabajador de la empresa.
2. **Desconocimiento del sistema de participación de la empresa.** En esta situación se dispone de un canal o sistema de participación, pero al no conocerse, no se produce ninguna propuesta o sugerencia.
3. **Disfuncionalidades de los sistemas de participación.** En este caso, existe un sistema de participación, pero no funciona correctamente:
  - a. Retrasos en las respuestas a las propuestas o inexistencia de las mismas.
  - b. Rechazo sistemático de propuestas sin dar respuesta.

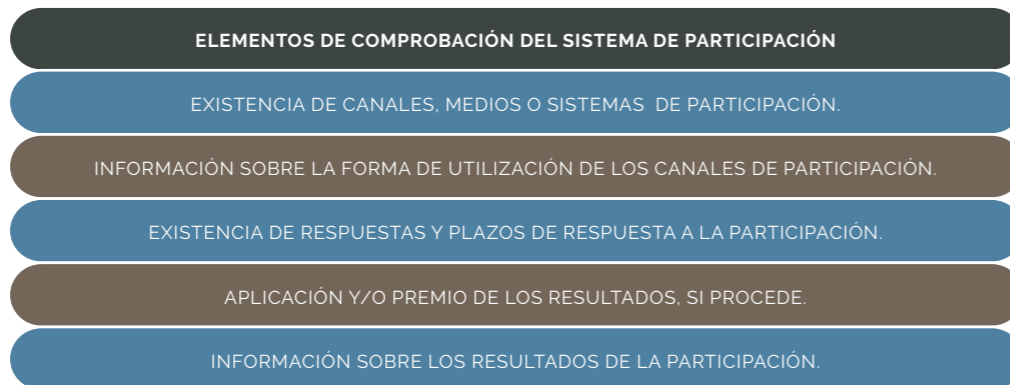




- c. Falta de feedback de la propuesta.
- d. Falta de implicación de los trabajadores que realizan la propuesta a la hora de llevarlas a cabo.
- e. Cuellos de botella en la canalización de las propuestas.
- f. Falta de información de los resultados de la participación.
- g. Falta de eficiencia del canal de participación.

## 2.2. Elementos de comprobación para la evaluación

Para poder evaluar la situación de riesgo, se debe realizar una comprobación del correcto funcionamiento de los siguientes elementos relacionados con el sistema de participación de la empresa.



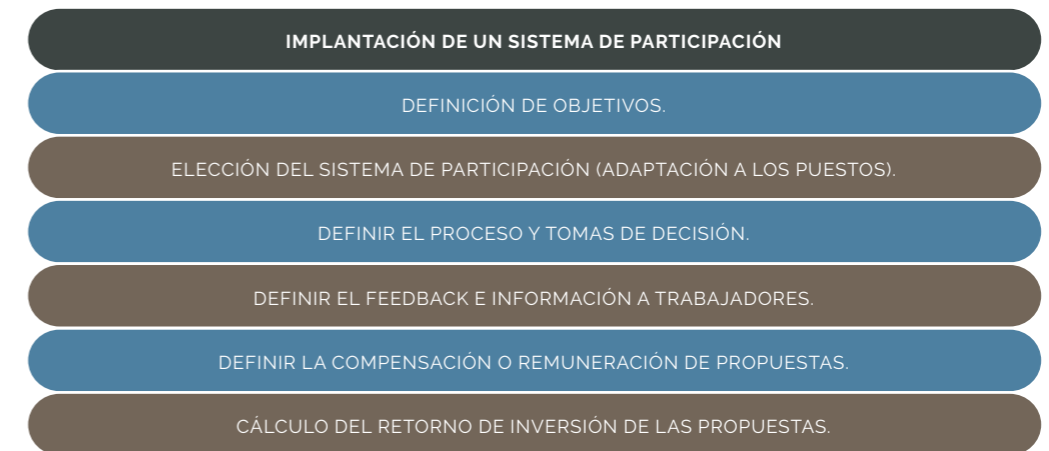
## 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Habitualmente la medida o medidas preventivas relacionadas con la participación se pueden clasificar de dos formas:

1. Implantación de un sistema de participación.
2. Mejora de las condiciones de trabajo sobre los sistemas de participación existentes.

La medida preventiva dependerá directamente de los elementos de comprobación que se hayan detectado como deficientes y referidos en el punto anterior.

El proceso de implantación de medidas preventivas relacionadas con el sistema de participación, se puede sistematizar en las siguientes etapas:



**El primer paso** antes de implantar un sistema de participación es plantearnos para qué lo queremos y cuáles son los objetivos. Normalmente los objetivos son los siguientes:

1. Detectar errores o riesgos.
2. Mejorar las condiciones de trabajo.
3. Mejorar la eficiencia en el trabajo.

**El segundo paso** es elegir un sistema que se adapte a las necesidades de la empresa y a su sistema de producción. En una empresa de servicios con el 100% del personal en oficinas, es más eficiente un sistema de participación basado en medios on-line. Sin embargo, en una empresa de producción/taller, son más eficientes las reuniones y/o pizarras.





El tercer paso consistirá en definir el proceso de tramitación de las propuestas recibidas y determinar los plazos y responsables encargados de su resolución.

En el cuarto paso hay que plantearse la posibilidad de dar feedback a los trabajadores e informar tanto de la evolución de la propuesta como del resultado final de la misma.

En el quinto paso es necesario revisar la posibilidad de compensar o remunerar las propuestas conforme a su eficiencia para la empresa o el posible retorno de inversión o beneficio que puedan generar.

El último paso, requiere establecer un sistema de cálculo del retorno de la inversión de las propuestas implementadas, mediante indicadores directos o indirectos.

### 3.1. Principales recomendaciones

La eficacia de un sistema de participación se basa en su simplicidad y en la facilidad para formular propuestas de mejora. También es importante que el sistema proporcione respuestas al trabajador y que genere un feedback que permita realizar un seguimiento de la propuesta y de la respuesta obtenida.

Los sistemas han de tener una parte escrita, pero limitada, ya que el abuso del papel escrito o formularios requieren un mayor esfuerzo de participación y por ello, desincentiva su utilización.

Los buzones de sugerencias, generalmente, suelen fallar en la recogida de la información.

Los sistemas basados en intranet o internet, tienen mayor alcance al aplicarlo en empleados que trabajan con ordenadores. Hay que tener en cuenta que el acceso a internet en el hogar es una limitación y que los

trabajadores prefieren formular las sugerencias durante la jornada de trabajo.

Los grupos de mejora y los círculos de calidad fracasan en la representatividad de los trabajadores, muchos empleados perciben que se les excluye de la posibilidad de participar.

Los sistemas de participación implantados caen en declive cuando su utilización requiere un gran esfuerzo por parte de los trabajadores o cuando no se obtienen respuestas de las propuestas formuladas.

### 3.2. Clasificación de las posibles medidas preventivas en los sistemas de participación

De forma no exhaustiva, podemos distinguir y valorar algunos de los sistemas de participación más utilizados por las empresas:

SISTEMA DE PARTICIPACIÓN	Alcance a trabajadores	Esfuerzo del trabajador	Esfuerzo de gestión de la respuesta	Eficiencia general
Buzón de sugerencias (por escrito).	★ ★ ★	×	× × ×	× ×
Club de ideas (intranet).	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★
Incidencias (hoja por escrito).	★ ★ ★	×	× ×	×
Pizarras de incidencias en el puesto.	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★
Reuniones periódicas de 5 min de producción con todos los trabajadores.	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★
Reuniones periódicas + pizarras de incidencias y seguimiento.	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★
Grupos de mejora o de calidad.	★ ★	★ ★	★ ★	★ ★
Chats internet o intranet.	★ ★	★ ★	× ×	× ×





### 3.3. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Oficinas	Existe un sistema de participación general en intranet que, por norma general, no se conoce.	Se informará sobre el funcionamiento de los sistemas de participación. Se establecerá una reunión de 5 min antes de la jornada para poder canalizar incidencias, sugerencias, etc..
Almacén Producción	No existe un sistema de participación conocido por los trabajadores.	Se establecerá una reunión diaria de 5 min. de duración, con todo el personal de almacén (en uno o varios grupos) para abordar temas de mejora continua, propuestas de mejora o revisión de incidencias.

## 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Los sistemas de participación tienen como objetivo la mejora del proceso productivo y del rendimiento.

La implementación de medidas preventivas relacionadas con este factor de riesgo, redundará en la reducción de la probabilidad de estrés y en muchas ocasiones, existe un retorno de inversión que se refleja en indicadores relacionados con las horas de trabajo, los ahorros de costes o las mejoras de calidad.

También es importante destacar que, una mayor participación de los empleados, repercute en un incremento de la motivación, su satisfacción social y el clima de la empresa. Por estos motivos, la posibilidad de participar, incrementará, a priori, la productividad del trabajador.

Ejemplo de cálculo del retorno de inversión en participación:


Medida preventiva	Indicador de producción	Repeticiones anuales del indicador	Valor del indicador
Aplicación de un sistema de participación y valoración de sus sugerencias.	Nº de propuestas recibidas.  Las propuestas se pueden ligar a indicadores relacionados con el ahorro de horas de trabajo, reducción de tiempos, índices de calidad, etc.	52 propuestas.	5.800 euros ahorrados en total por la aplicación de las propuestas.






## 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos algunos ejemplos o casos de éxito en la implantación de sistemas de participación:

Empresa de Automoción 		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de un sistema de participación con incentivos, por escrito.</li> <li>Creación de un departamento de 2 personas encargadas de la gestión de propuestas.</li> <li>Determinación de los objetivos (2 propuestas anuales, individuales o colectivas).</li> <li>Establecer los plazos de respuesta (60 días).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22041 sugerencias anuales.</li> <li>Participación del 64,77% de la plantilla.</li> <li>2.68 propuestas anuales por empleado.</li> </ul>	1.900.000 euros/añal.

Empresa de Alimentación 		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de reunión diaria de 5 minutos antes de la producción.</li> <li>Seguimiento de propuestas en pizarras cercanas al puesto, con niveles de decisión y acciones correctoras visibles.</li> <li>Grupo de producción + mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de 100 incidencias detectadas al año.</li> <li>Reducción de tiempos en la comunicación de incidencias.</li> <li>Gestión continua del mantenimiento preventivo.</li> </ul>	35% de incremento de tiempo de máquina al tercer año.

## FORMACIÓN

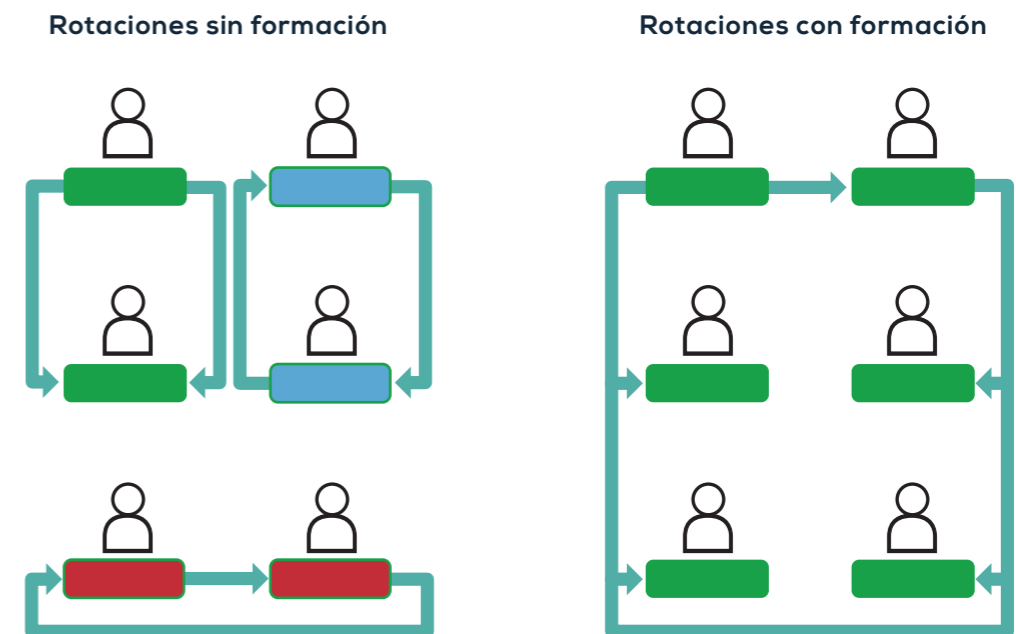
### 1. DEFINICIÓN

Este factor de riesgo está relacionado con la adquisición de aptitudes o habilidades necesarias para el desempeño del trabajo.

Las aptitudes requeridas por el puesto de trabajo van evolucionando con el tiempo y requieren una formación frecuente o continuada.

Si las aptitudes del trabajador son inferiores a las requeridas en el puesto de trabajo, se pueden generar retrasos en el desarrollo de la tarea, errores, acumulaciones de tiempo o de tareas y en consecuencia, riesgos psicosociales como el estrés.

Cuando las aptitudes son insuficientes, el tiempo invertido para el desarrollo de tareas que exigen una gran responsabilidad o que presentan un elevado grado de dificultad, aumenta exponencialmente, reduciendo así el rendimiento y aumentando la presión sobre el trabajador. Un personal bien formado presenta menos dificultades a la hora de realizar su trabajo.



La formación permite que, al conseguir un aprendizaje, se automaticen los procesos y sea más fácil para la persona emitir una o varias respuestas. Todo aprendizaje aumenta el bagaje competencial de la persona y su capacidad para emitir respuestas o resolver problemas.

El desarrollo de un plan formativo destinado mejorar e incrementar las competencias necesarias para desempeñar las tareas, reduce el estrés de la plantilla.

La formación mejora la polivalencia de los trabajadores, mejorando la posibilidad de rotaciones, y así, reduciendo la probabilidad de estrés o de trastornos músculo-esqueléticos.





### Algunas ventajas de la formación para la reducción del estrés:

- Reducción de tiempos de trabajo.
- Mayor eficiencia en las tareas.
- Facilidad en la resolución de problemas.
- Menor carga mental.
- Mejora de las posibilidades de rotación de puestos de trabajo.
- Reducción de la probabilidad de estrés.
- Aumento de rendimiento.
- Aumento de la satisfacción laboral.
- Reducción de la fatiga.
- Reducción de las necesidades de atención.
- Reducción del apremio de tiempo y de la presión.
- Reducción de la probabilidad de acumulación de tareas.

## 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

### 2.1. Principales condiciones de trabajo de riesgo

Para analizar la existencia de riesgos psicosociales derivados de una falta de formación es necesario conocer la existencia previa de algún tipo de plan de formación dentro de la empresa u organización.

Normalmente, los planes de formación contienen a una descripción de tareas desarrolladas en los puestos de trabajo y una identificación de necesidades formativas requeridas en las tareas. En múltiples ocasiones, la formación que se imparte en las empresas no está relacionada con las tareas del puesto de trabajo. En este caso, la formación será un beneficio social, pero no ayudará a reducir el estrés por causas laborales.

La implementación de un plan formativo debe permitir que todos los empleados dispongan de la formación y la capacitación suficiente para desarrollar sus tareas a tiempo y sin dificultad.

### 2.2. Elementos de comprobación para la evaluación

Los puntos clave que permiten comprobar que no existen deficiencias en el plan de formación implantado por la empresa son:

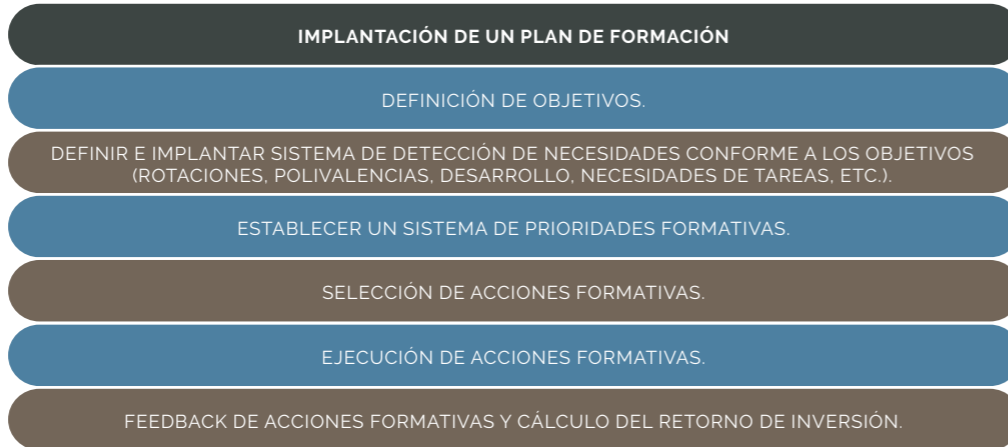
- Existencia de un plan de formación de la empresa.
- El plan de formación engloba a toda la organización y todos sus puestos.
- El plan de formación está ligado a las tareas en los puestos de trabajo.
- La formación que se imparte es práctica.
- Los trabajadores pueden participar en la detección de necesidades formativas o solicitar cursos para su tarea.
- Se planifican los cambios tecnológicos y la formación con antelación suficiente.
- La periodicidad y el contenido de la formación permite realizar las tareas sin dificultad.
- La formación se realiza dentro del horario de trabajo.
- Se comprueba la eficiencia de los cursos impartidos e incluso el conocimiento adquirido por los trabajadores.

## 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

En primer lugar, se deberá implementar un sistema de detección de necesidades formativas, que se pueda canalizar a través de algún sistema de comunicación (reuniones departamentales, entrevistas de desarrollo personal o consultas anuales sobre necesidades formativas, entre otras).

La detección de las necesidades formativas es una condición indispensable para el correcto desarrollo y planificación del plan de formación y para la contratación o desarrollo de los cursos y las acciones formativas.





El objetivo principal a medio y largo plazo debe ser el desarrollo de un plan de formación dirigido a la consecución de las necesidades detectadas. Un plan de formación no sólo debe contemplar las necesidades inmediatas de formación, sino que también debe planificar actuaciones a medio y largo plazo y contemplar acciones formativas que faciliten la polivalencia funcional o incluso el desarrollo de la carrera profesional.

### 3.1. Principales recomendaciones

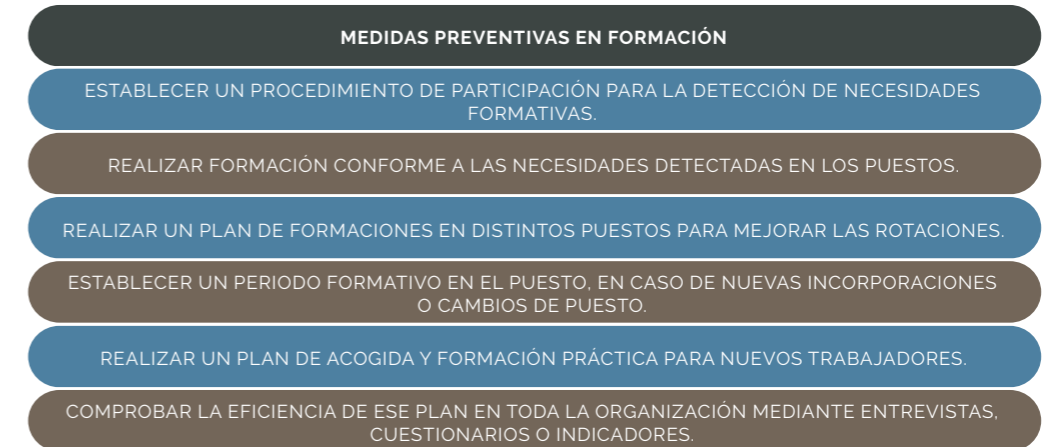
Existen diversos medios para gestionar el plan de formación (hoja de cálculo, pizarra, etc.), la elección de sistema de gestión dependerá de la complejidad del plan de formación y de su extensión.

El plan de formación es un documento en continua evolución y exige un feedback continuo sobre necesidades formativas de los empleados.

Otro aspecto a tener en cuenta es la contigüidad temporal entre la detección de la necesidad y la ejecución de la formación, especialmente cuando se trata de necesidades formativas relacionadas con la tarea. Cuanto más tiempo pase, más productividad se perderá en los puestos de trabajo o mayor será la probabilidad de accidente o baja laboral y menos eficiente será el plan de formación.

### 3.2. Clasificación de posibles medidas preventivas

De forma no exhaustiva, se relacionan las medidas preventivas relacionadas con la formación de los recursos humanos:



### 3.3. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

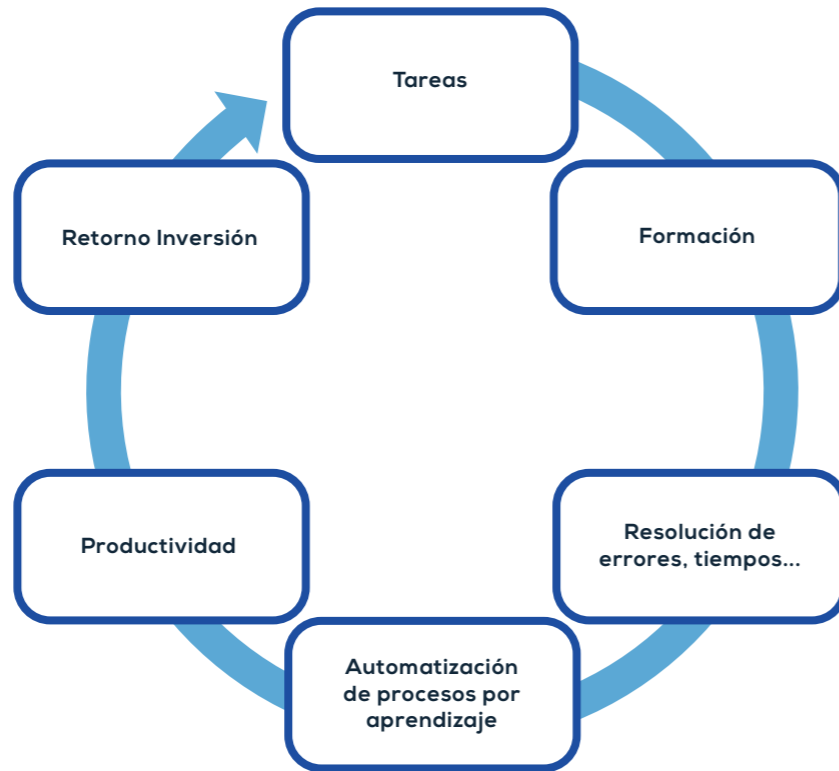
SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Oficinas	Se solicita reforzar la formación en Excel e inglés.	Se establecerá un plan de formación con los citados contenidos, atendiendo a las prioridades establecidas por del Dpto. de Formación.
Almacén Producción	Se solicita incrementar la formación para mejorar la polivalencia en distintas máquinas.	Se planificará la formación en distintos puestos de trabajo para poder incrementar la polivalencia en un puesto cada 6 meses o un año.

## 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Existe literatura abundante sobre el retorno de inversión de la formación. La formación directamente relacionada con el desarrollo de las tareas y la actividad incrementa la aptitud y capacitación de los empleados, aumentando su productividad y reduciendo la probabilidad de error y los daños ocasionados por una mala ejecución del trabajo.







## 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos algunos ejemplos o casos de éxito en la implantación de acciones formativas:

Empresa Química		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones formativas a la plantilla, por departamentos (servicios postventa) en sistema de gestión (SAP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de tiempos en procesos por reducción de tiempo/tarea en reportes desde el software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de nº de gestiones Att/Cliente en un 15-35%.</li> </ul>

Empresa de tecnología		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación en Office (Excel y Access) en departamento administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de calidad de reportes y obtención de información de hojas de cálculo.</li> <li>Reducción de consultas a compañeros en tareas de búsqueda en base de datos.</li> <li>Incremento de la velocidad en búsquedas de bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15% de reducción de tiempo reportado por tarea.</li> </ul>

## DEFINICIÓN DE ROL

### 1. DEFINICIÓN

El rol es el papel que cada persona interpreta en su organización. Sin embargo, nuestro rol no es únicamente el papel que desempeñamos, sino también, el papel que los demás miembros de la organización esperan de nosotros, las conductas que ellos creen que debemos o vamos a efectuar, cómo y cuándo las vamos a realizar.

Los principales riesgos derivados del conflicto de rol surgen cuando estos papeles no se encuentran bien definidos y se crean conflictos o ambigüedades:

- Ambigüedad de rol:** la persona desconoce qué es lo que se espera de ella en la organización, su papel no está bien definido y por lo tanto se desconoce el grado de aceptación de su comportamiento por parte de la organización.
- Conflicto de rol:** se produce cuando dos roles son incompatibles y las demandas de cada uno entran en contradicción. También puede suceder cuando dos grupos esperan de la persona conductas distintas.





Todas las organizaciones disponen de procesos de trabajo para poder obtener un producto o un servicio. Estos procesos de trabajo, a su vez, se componen de un conjunto de tareas.

Para un correcto funcionamiento de los procesos de trabajo, se deben definir claramente todos los aspectos relacionados con las tareas desarrolladas en la empresa:

- Qué tareas se han de realizar en cada puesto.
- De quién es la responsabilidad de cada tarea.
- En qué momento se deben ejecutar las tareas con respecto al proceso.
- Cómo se han de ejecutar las tareas y con qué instrucciones.

## 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

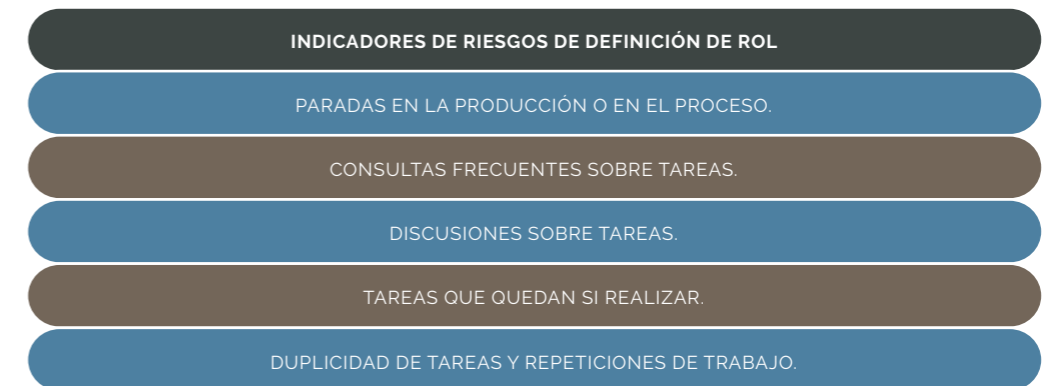
Los riesgos derivados de la definición de rol, suelen generar incidencias o desajustes de los procesos de trabajo que, habitualmente, derivan en conflictos y discusiones. La empresa debe comprobar que los procesos de trabajo están bien definidos y que están interiorizados por los miembros de la organización.

Los cambios organizacionales pueden afectar sustancialmente a la definición de rol. Las nuevas tecnologías o los cambios tecnológicos pueden afectar al factor de riesgo, elevando la probabilidad de estrés ya que todo cambio de proceso requiere de un aprendizaje y de un periodo de adaptación.

En ocasiones, los trabajadores pueden desempeñar más de un rol en la organización y estos roles, pueden entrar en contradicción. En estos casos, las personas deberán conocer qué rol es prioritario en cada situación. También puede ocurrir que la persona no esté de acuerdo con su rol y se genere un conflicto.

### 2.1. Principales condiciones de trabajo de riesgo

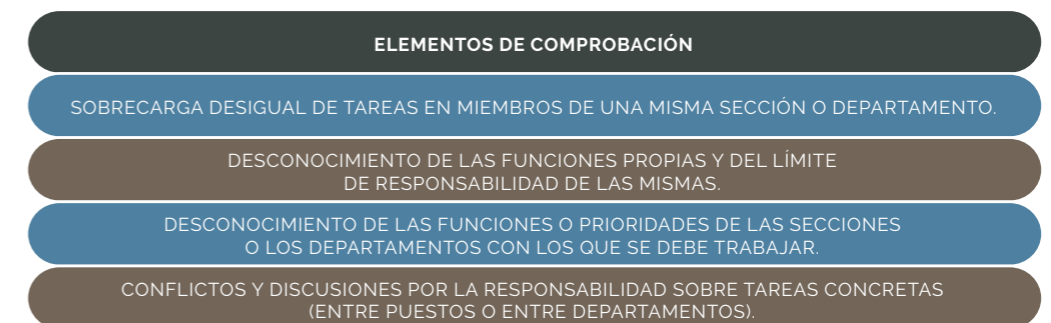
En las empresas se pueden detectar, mediante el uso de indicadores, los problemas derivados de la definición de rol:



Todos estos indicadores, como se tratará más adelante, pueden afectar directamente a la productividad de la empresa, a la generación de acumulaciones de trabajo y por lo tanto, un aumento de la probabilidad de estrés.

### 2.2. Elementos de comprobación para la evaluación

Los principales elementos que deben comprobarse para verificar la existencia de deficiencias en la definición de rol son:





### 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

La resolución de los problemas derivados de la definición de rol (conflictos y ambigüedades) requiere una concreta definición de cada una de las tareas ejecutadas.

Una correcta definición de puestos de trabajo permite determinar las tareas desarrolladas por cada uno de los miembros de la organización y evita que los roles de los empleados de la organización se solapen y entren en contradicción.

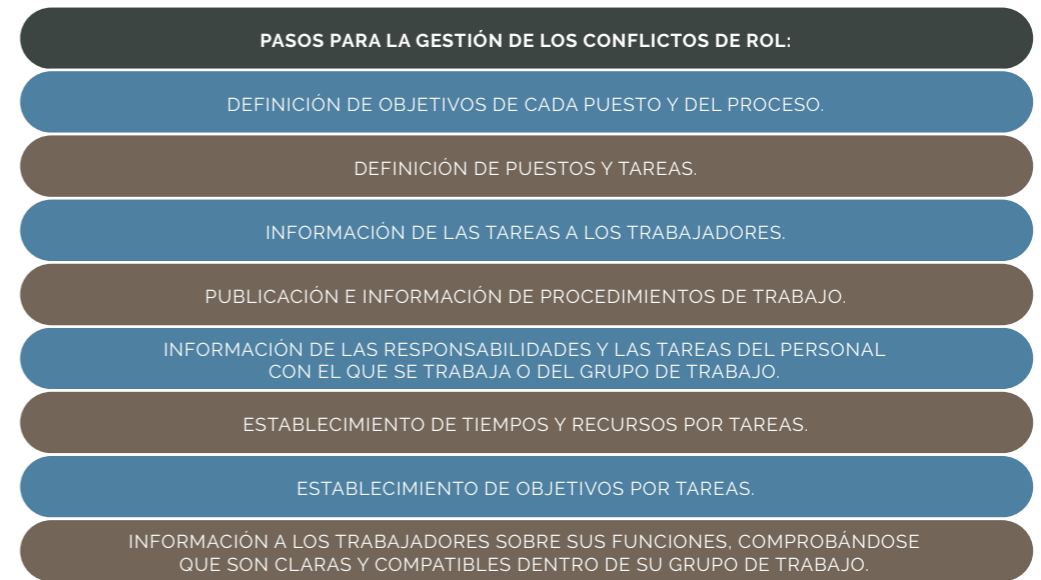
También es imprescindible proporcionar información sobre las tareas. No sólo hay que definir las, sino también informar sobre las mismas, acordar un procedimiento si es necesario, y establecer los recursos (temporales, materiales y humanos) necesarios para el correcto desarrollo de cada tarea y del proceso.

Posteriormente, habrá que establecer los objetivos de cada tarea y comprobar que son ambiciosos pero alcanzables.

Los objetivos de trabajo fomentan la autonomía y evitan en muchas ocasiones un mal reparto de tareas. Sin embargo, en ocasiones se suele cargar con más tareas al personal eficiente puesto que éste es el que resuelve los problemas. Estas situaciones generan conflictos al no poder existir un desarrollo profesional acorde al rendimiento. La solución a este tipo de conflictos es una gestión por objetivos.

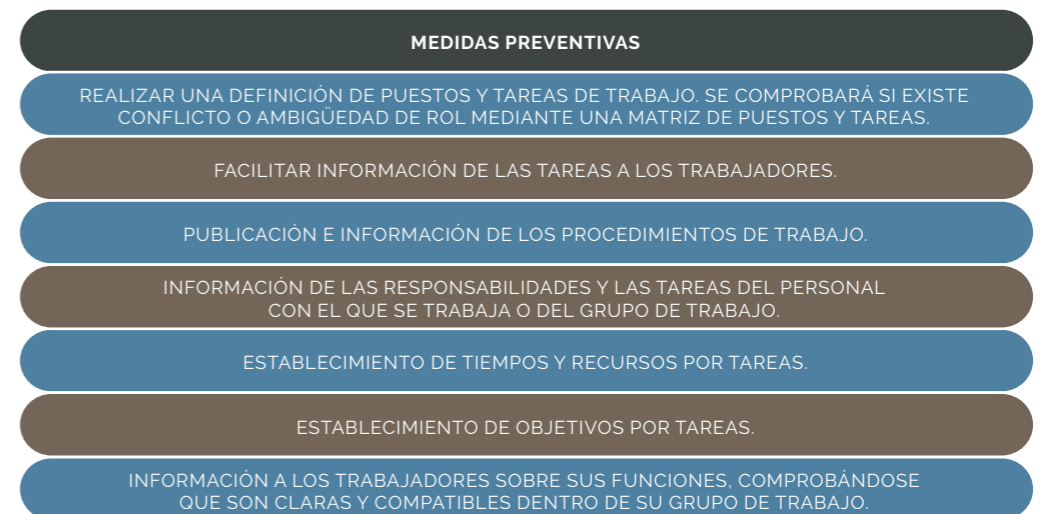
#### 3.1. Principales recomendaciones

La aplicación de medidas preventivas relacionadas con la definición de rol, podría realizarse en el siguiente orden cronológico:



#### 3.2. Clasificación de posibles medidas preventivas

De forma no exhaustiva, se relacionan las medidas preventivas relacionadas con el conflicto y la ambigüedad de rol:





### 3.3. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Oficinas	Existen confusiones sobre los límites de responsabilidad en los proyectos.	Se definirán las tareas o se revisará su definición y se informará de las mismas a los trabajadores para evitar conflictos e incidencias.
Almacén Producción	Se solicita una revisión de los procesos y tareas para poder establecer las responsabilidades de tareas entre departamentos. Existen confusiones sobre los límites de responsabilidad en algunas tareas con producción.	Se definirán las tareas o se revisará su definición y se informará de las mismas a los trabajadores para evitar conflictos e incidencias. Se definirán claramente las tareas entre Almacén y Producción y se informará de los límites de responsabilidad de cada departamento.

### 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

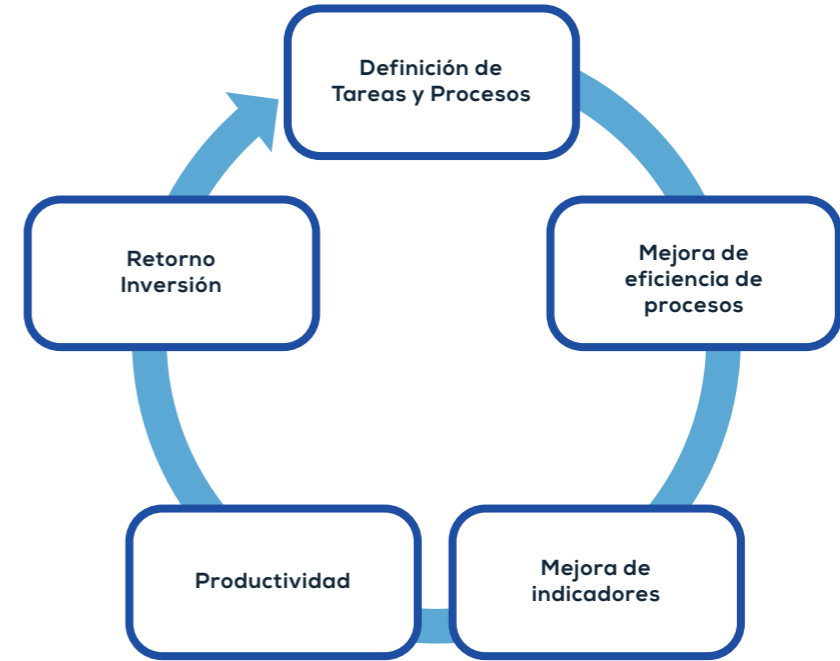
Todos los cambios que se producen en los procesos y tareas suelen llevar asociado un retorno de inversión realizada.

El retorno de la inversión se refleja en una mejora de tiempos, en una mejora del producto, en indicadores de calidad, en indicadores de eficiencia de máquina, etc.

La definición de rol es uno de los factores de riesgo que más pueden influir en la productividad y por tanto, que más retorno de inversión pueden tener para la empresa.

La mejora de los procesos de trabajo es indicativa de un menor gasto global de empresa. Los indicadores que ponen de manifiesto la reducción de costes son:

3. Reducción de tiempos.
4. Eliminación de repeticiones de trabajo.
5. Eliminación de errores de proceso y errores en los productos o los servicios.
6. Mejora de los tiempos de trabajo.
7. Reducción de conflictos.
8. Garantías de calidad por cumplimiento de proceso.



### 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos un ejemplo o caso de éxito en la implantación de sistemas de definición de rol:

Empresa Metal		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redefinición de procesos y tareas por nuevos productos en montaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de tiempos en procesos por reducción de tiempo/tarea.</li> <li>Incremento de indicadores de calidad.</li> <li>Reducción de número de rechazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 rechazos mensuales menos por producto.</li> <li>Mejora de resultados de test de calidad de producto.</li> <li>5 min de reducción de tiempos de montaje por producto.</li> </ul>





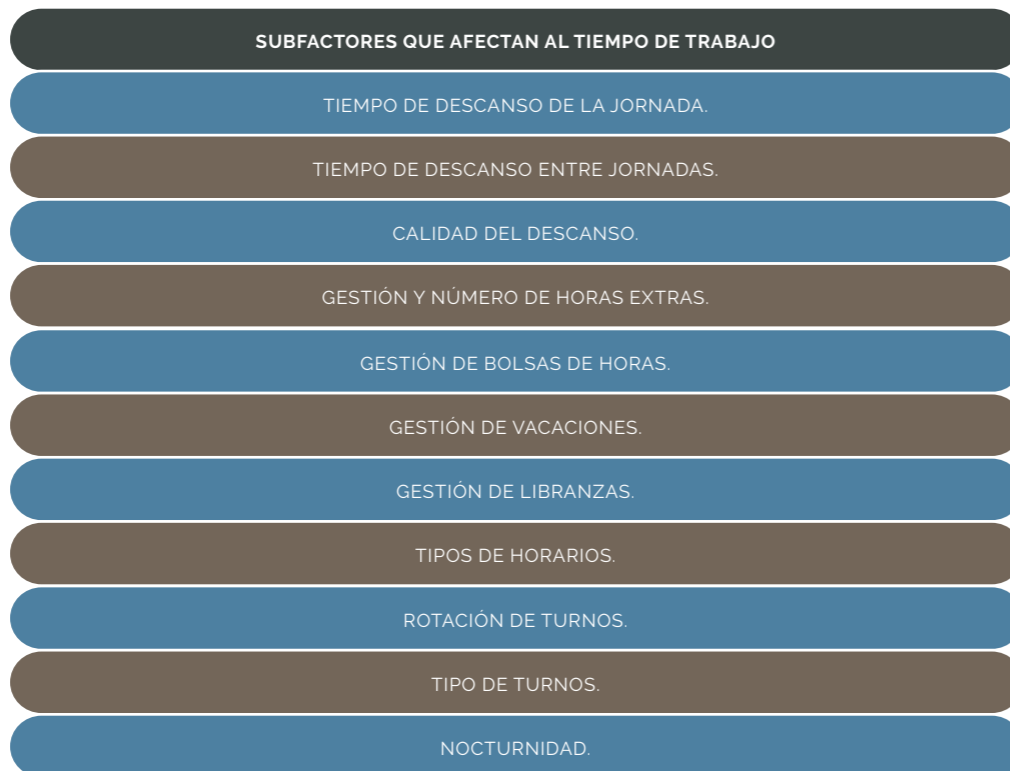
## TIEMPO DE TRABAJO

### 1. DEFINICIÓN

El tiempo de trabajo es un factor de riesgo que se compone de múltiples variables. Por lo tanto, los problemas derivados del tiempo de trabajo y de su ordenación pueden ser diversos.

Los trastornos de la salud derivados de la ordenación del tiempo de trabajo son de vital importancia y, de hecho, uno de los tres riesgos para la salud que contempla la Inspección de Trabajo y Seguridad Social es la «Fatiga derivada de la ordenación del tiempo de trabajo».

Existen distintos subfactores que pueden influir en este riesgo derivado del tiempo de trabajo:



También es importante destacar la variedad de afectaciones a la salud que pueden derivarse de este factor de riesgo. El tiempo de trabajo, no solo puede causar estrés, sino también conflictos, trastornos de sueño y otras alteraciones de la salud.

### 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

Para poder detectar el riesgo se deberán evaluar las condiciones de trabajo en los siguientes puntos:

- Descansos.
- Turnos y nocturnidad.
- Horarios.

Las condiciones de trabajo relacionadas con el tiempo de trabajo suelen afectar a toda o gran parte de la organización y son fácilmente identificables.

#### 2.1. Principales condiciones de trabajo de riesgo y elementos de comprobación

##### Descansos

Los descansos deben de ser suficientes para la tarea realizada.

La planificación de los descansos deberá planificarse en función de la fatiga física (gasto energético) y de la fatiga mental.

La probabilidad de sufrir riesgo psicosocial es mayor cuando existe fatiga física o riesgo físico. El estatuto de los trabajadores recoge algunas indicaciones en cuanto a los trabajos en jornadas continuas, por lo que la legislación laboral marca, en muchas ocasiones, los límites del descanso. La libertad de descansos, se puede aplicar según el sector de actividad y dependiendo de las condiciones organizacionales de la empresa.

El trabajo por objetivos permite establecer mayor libertad en los descansos. Al tener un control efectivo de la tarea, es más fácil que los trabajadores





puedan disponer de una autogestión de los descansos. Sin embargo, en puestos en los que haya que prestar un servicio de atención directa al cliente o en tareas que exijan presencialidad, es más compleja la autogestión. Los elementos que deben comprobarse para asegurar la correcta adecuación y distribución de los descansos son:



### Turnos de noche

Los trastornos del sueño derivados del tiempo de trabajo, obviamente, se producen si existe el turno de noche.

Los elementos que deben comprobarse para asegurar la correcta distribución de los turnos de noche son:



La frecuencia de la rotación de los turnos es un elemento importante de comprobación. En los últimos años se ha comprobado que la rotación rápida de turnos (2 mañana - 2 tardes - 2 noches) mejora los descansos y las horas de sueño. Sin embargo, la adaptación social a este tipo de turno entraña alguna dificultad adicional derivada de la conciliación familiar. Según nuestra experiencia, los trabajadores de las empresas que han implantado este tipo de turnos, está más satisfecha con los turnos y con los descansos derivados del mismo.

La empresa deberá facilitar la información sobre los horarios y turnos con la antelación suficiente. Es un aspecto importante a tener en cuenta, ya que no sólo produce trastornos familiares, sino que también puede producir trastornos del sueño, al limitar los descansos y reducir la posibilidad de adaptación al ritmo circadiano (sueño-vigilia), e incidir sobre posibles trastornos alimentarios.

### Horarios

Los horarios dependen en gran medida del tipo de trabajo. Hay puestos de trabajo (cadenas de montaje o atención al cliente presencial) donde los horarios han de ser fijos y las opciones de flexibilidad son muy limitadas por las propias circunstancias de la producción.

Las empresas que no funcionan por rendimientos u objetivos tienen mayores dificultades para establecer horarios flexibles. La organización tiene que hacer un mayor esfuerzo de confianza en el trabajador en cuanto a la flexibilidad horaria o el trabajo a distancia. Cuanto más control haya de trabajos y procesos, más fácil resulta la implantación del horario flexible.

Diversos estudios científicos han puesto de manifiesto que retrasar la entrada al trabajo a las 8 o 9 de la mañana aumenta la productividad. Retrasar la entrada al trabajo permite que las personas con problemas de conciliación del sueño tengan un cierto margen de recuperación, al levantarse un poco más tarde. Estos estudios, también han relacio-





nado la influencia del «prime time» televisivo con la incidencia en la conciliación del sueño, resultando más saludable la entrada tardía al trabajo.

Sin embargo, esta opción no tiene buena acogida por parte de los trabajadores ya que, por motivos de conciliación, prefieren entrar antes al trabajo para salir antes también.

Algunos elementos de comprobación en cuanto a horarios, son los siguientes:

- ELEMENTOS DE COMPROBACIÓN HORARIOS
- LA ENTRADA AL TRABAJO SE REALIZA ENTRE 6 Y 8 DE LA MAÑANA.
- SE INFORMA DE LOS HORARIOS CON ANTELACIÓN SUFICIENTE.
- EXISTE POSIBILIDAD DE FLEXIBILIDAD HORARIA.
- Nº DE HORAS EXTRAS REALIZADAS.

### 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

La ordenación del tiempo de trabajo (turnos, horarios, descansos, etc.) es un proceso complejo, ya que afecta a diversas áreas de la organización (ritmos productivos, proveedores, servicios auxiliares, etc.). Por lo tanto, cualquier cambio en estos aspectos ha de ser meditado y consultado.

También es necesario valorar el número de personas implicadas y planificar aquellos aspectos afectados por la ordenación del tiempo de trabajo (transportes, tráfico, clientes, proveedores etc.).

La ordenación de los descansos es un proceso más sencillo, ya que se puede circunscribir a determinadas secciones o departamentos.

### 3.1. Principales recomendaciones

El mejor turno de trabajo es el turno acordado.

Los cambios unilaterales no suelen ser aceptados fácilmente, si no se explican y consultan previamente.

No se aconseja modificar los turnos establecidos en un tiempo relativamente cercano. En ocasiones, un cambio de los turnos puede crear más insatisfacción y por ello, más desmotivación que mantener la situación.

La organización del trabajo, como se menciona anteriormente, puede afectar mucho a las posibilidades de adaptación de turnos y su posible flexibilidad.

### 3.2. Clasificación de posibles medidas preventivas

De forma no exhaustiva, se relacionan las medidas preventivas relacionadas con el tiempo de trabajo:

	Alcance a trabajadores	Eficiencia general	Mejoras
Implantar Rotación Noche/Tarde/Mañana.	★ ★ ★	★ ★ ★	Mejora el descanso en la salida de turno de noche al pasar a tarde.
Retraso de la hora de entrada desde las 6 de la mañana a 7 ó 8 de la mañana.	★	★ ✘	Mejora el sueño, incrementando las horas totales anuales de sueño.
Informar con antelación de los turnos de trabajo.	★ ★ ★	★ ★ ★	Mejora los descansos, hábitos alimenticios y ritmos de vigilia del sueño.
Distribuir los descansos a lo largo de la jornada de forma homogénea.	★ ★	★	Reduce la fatiga física.
Mejorar/Habilitar de salas de descanso.	★ ★ ★	★	Mejora los descansos y la satisfacción.





### 3.3. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Almacén	Existen puestos cuya rotación es Mañana - Tarde - Noche.	Se cambiará la rotación de los puestos Noche - Tarde - Mañana.
Producción	Existen cambios de turno de un día para otro en el puesto de correturnos.	Se planificarán los horarios para poder conocer los turnos con al menos, 15 días de antelación.
Producción	El turno de noche se realiza en solitario.	Asegurar el contacto desde la garita o desde otros departamentos, con un procedimiento que permita visitar el puesto tras 3 llamadas sin respuesta.

### 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

La ordenación del tiempo de trabajo no resulta fácil de cuantificar en términos de retorno de inversión, ya que existen distintas variables interpuestas, que evitan una relación directa entre la medida preventiva y el retorno de inversión.

Los resultados de este factor de riesgo se pueden ver reflejados en la incidencia de los trastornos digestivos, los trastornos de sueño o incluso los accidentes o los incidentes derivados del sueño (accidentes de tráfico o choques con vehículos).

Los cambios de horarios, descanso o turnos pueden afectar a la organización de la siguiente manera:



### 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos algunos ejemplos o casos de éxito en la implantación de medidas preventivas:

Empresa Papelera		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de turno de 7 días de días de mañana /noche /tarde y 4 de descanso, a turno de: 2 mañanas / 2 tardes / 2 noches / 4 descanso.</li> <li>Cambio de turno anti-estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la satisfacción.</li> <li>Reducción del absentismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>½ punto porcentual de absentismo reducido, estimado en, al menos, 22500 euros anuales en una empresa de 100 trabajadores.</li> <li>Mejora de la satisfacción en 6 puntos según encuesta.</li> </ul>







## CARGA DE TRABAJO

### 1. DEFINICIÓN

La principal causa de estrés en las organizaciones es la sobrecarga de trabajo.

La carga de trabajo hace referencia a situaciones de carga de trabajo elevada o sobrecarga de trabajo. Este factor de riesgo se puede producir por las siguientes circunstancias:

1. Carga de trabajo elevada.
2. Plazos ajustados de entrega y urgencias.
3. Dificultad de la tarea alta.
4. Consecuencias de errores importantes.

Además, estas condiciones pueden verse acentuadas si se producen las siguientes situaciones:

1. Factores ambientales inadecuados.
2. Errores en la comunicación entre departamentos o personas.
3. Falta de prioridades en las tareas.
4. Exceso de detalle en tareas.
5. Exceso de carga de trabajo en otros departamentos.
6. Falta de definición de funciones.
7. Falta de adecuación de herramientas para las tareas.
8. Gestión inadecuada del tiempo.

Cada persona tiene una capacidad distinta de afrontamiento de la carga de trabajo, por lo que cada persona tendrá una probabilidad de estrés distinta ante una misma carga de trabajo. Por este motivo, a la hora de trabajar con este factor de riesgo, se deberán calcular los promedios de las cargas de trabajo, conforme a una distribución normal de la población.

La sobrecarga de trabajo se genera por una situación en la que influyen diversas variables al mismo tiempo, es poco habitual que una sola variable genere sobrecarga de trabajo.

Sin embargo, una variable que generalmente influye en la carga de trabajo es la inadecuación o ausencia de herramientas (software, equipos o herramientas). La falta de recursos o herramientas de trabajo genera retrasos en el trabajo y acumulaciones, creando, en última instancia, presión de tiempo. La eficiencia en el trabajo viene marcada en gran parte por unas herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo, en trabajos de oficina, necesitaremos el ordenador adecuado, el software adecuado o incluso una red que no se «cuelgue» o no nos haga perder tiempo. Además, este tipo de medidas son las que más productividad y retorno de inversión generan.

### 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

#### 2.1. Principales condiciones de trabajo de riesgo

Cuando existe sobrecarga de trabajo, las personas refieren que tienen mucho trabajo, que se les acumula, que hacen horas extras habitualmente o que todo es urgente.

Es importante diferenciar entre una situación puntual y una situación habitual. Todo el mundo puede afrontar un pico de trabajo durante un tiempo prudencial de hasta dos o tres semanas o incluso algún mes. Los riesgos derivados de la carga de trabajo se producen cuando ésta es habitual, perdura en el tiempo y los recursos existentes no son suficientes para afrontar la carga de trabajo.

Las condiciones de trabajo que se deben detectar son las siguientes:

1. Carga de trabajo elevada.
2. Plazos ajustados de entrega y urgencias.
3. Dificultad de la tarea alta.
4. Consecuencias de errores importantes.

#### 2.2. Elementos de comprobación para la evaluación

Para comprobar la carga de trabajo, se deberán analizar los siguientes elementos de comprobación:





Para que se produzca una situación de sobrecarga de trabajo se deben detectar dos o tres de estos elementos de forma habitual (no puntual).

### 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

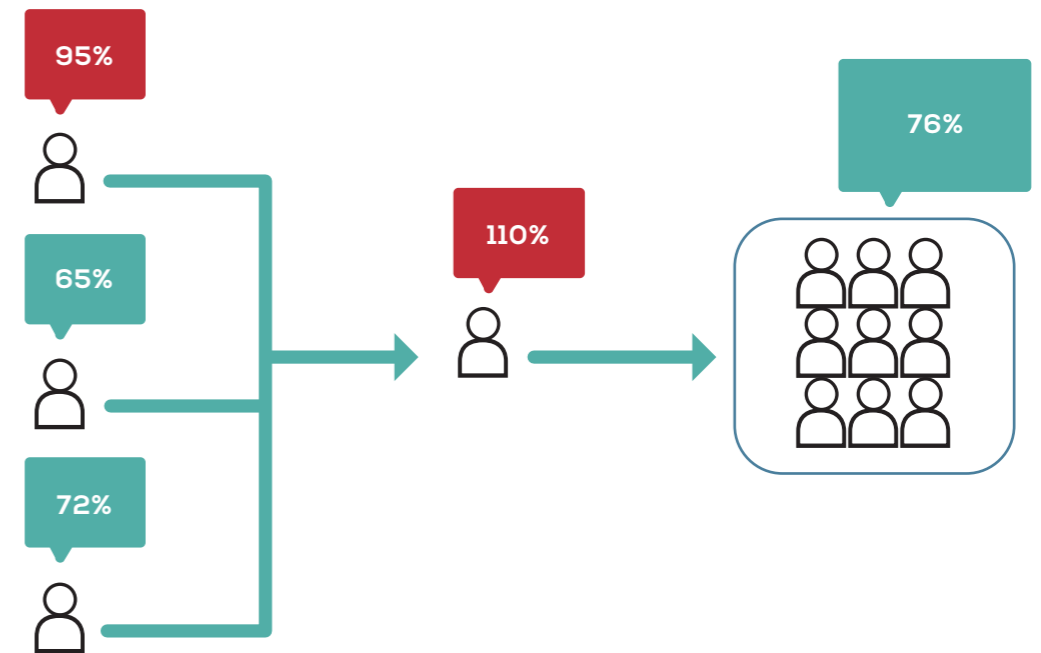
La implementación de medidas preventivas relacionadas con la carga de trabajo requiere objetivar al máximo las cargas de trabajo existentes y la distribución de las mismas entre departamentos y trabajadores.

La estimación objetiva de la carga de trabajo, requiere de un estudio en detalle de las tareas desarrolladas en cada puesto y del tiempo de trabajo requerido.

El estudio de cargas de trabajo debe contemplar una estimación de los tiempos medios de cada tarea que se desempeña en el puesto. Así, será posible determinar que tareas se pueden delegar a otros compañeros o departamentos y cuánto tiempo se estima que van a utilizar en estas nuevas tareas. El estudio de cargas de trabajo permite un reparto más justo y equitativo de la carga de trabajo, una minimización de la probabilidad de estrés y una mejora en los procesos de trabajo, al evitar cuellos de botella.

Las medidas preventivas también pueden afectar al mantenimiento o sustitución de bienes y equipos. Esta medida será aplicable cuando las herramientas, ordenadores o equipos sean lentos, no funcionen bien, no tengan mantenimiento suficiente y generen retrasos en los trabajos o cuellos de botella.

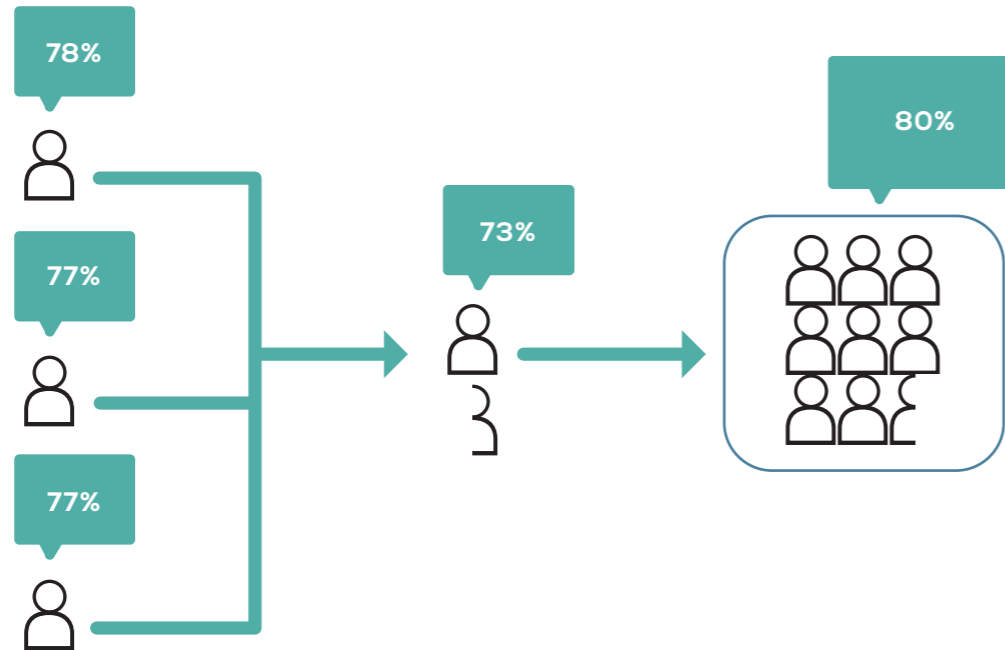
#### Distribución de tareas deficiente





En esta situación la deficiente distribución de las tareas hace que dos personas de la organización estén sobrecargadas de trabajo.

### Distribución de tareas equitativa



Se distribuye el trabajo en el departamento de la izquierda y se presta ayuda desde el otro departamento a la persona que hace de cuello de botella. El resultado de esta distribución hace que la probabilidad de estrés general sea más baja. Con esta situación, se define un nuevo reparto de la carga de trabajo al que se llega mediante un estudio de cargas de trabajo.

#### 3.1. Principales recomendaciones

Antes de aplicar una medida preventiva, es necesario objetivar las cargas de trabajo con un estudio de cargas de trabajo. Se deberá objetivar al máximo posible los indicadores para poder recomendar una medida preventiva. Antes de proponer un aumento o refuerzo de los recursos humanos de la empresa, se deberán comprobar las posibles actuaciones referidas a

mejora en los equipos de trabajo, en los procesos, en la comunicación, en los repartos de la carga de trabajo, etc. En el caso de que todas estas opciones sean correctas, se deberá plantear la posibilidad de incrementar los recursos humanos.

#### 3.2. Clasificación de posibles medidas preventivas

De forma no exhaustiva, se relacionan las medidas preventivas relacionadas con la carga de trabajo:

	Alcance a trabajadores	Eficiencia general
Mejora de equipos o herramientas.	★ ★ ★	★ ★ ★
Revisión de procesos de trabajo y definiciones de puestos para reducir urgencias.	★	★
Estudio de cargas de trabajo.	★ ★	★ ★ ★
Establecer sistemas de control para reducir la probabilidad de errores.	★ ★ ★	★ ★ ★
Formación en las tareas.	★ ★ ★	★
Revisión de las planificaciones de proyectos.	★	★
Reparto equitativo y objetivo de la carga de trabajo.	★ ★ ★	★ ★ ★

#### 3.3. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Almacén	En algunas secciones o departamentos, existen acumulaciones de trabajo constantes y se gestiona por urgencias.	Se establecerán o definirán las cargas de trabajo para determinar qué puestos necesitan apoyos puntuales o los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea.
Producción	El ritmo de trabajo es elevado y en algunas secciones o departamentos, existen acumulaciones de trabajo habituales.	Se establecerán o definirán las cargas de trabajo para determinar qué puestos necesitan apoyos puntuales o los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea.
Oficinas	Se reclaman ordenadores más potentes para cálculos y así poder ahorrar tiempos y generar más tareas.	Se revisará la velocidad de la red y la adecuación de los equipos a los requerimientos de la tarea. Se calcularán las horas de pérdida por la posible ineficiencia de la red.





#### 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Las mejoras organizativas relacionadas con la carga de trabajo generan un elevado retorno de la inversión.

El cálculo del retorno de la inversión de las medidas referidas a la carga de trabajo requiere de la implementación de las medidas preventivas derivadas del estudio de cargas de trabajo. Realizar un estudio de cargas de trabajo no sirve de nada si luego no se sacan conclusiones y se reparte mejor o se facilitan medios adecuados.



Las mejoras de los equipos de trabajo son medidas preventivas mucho más eficientes, requieren menos esfuerzo y generan más retronó de inversión.

#### Mejora de los equipos de trabajo



#### 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos algunos ejemplos o casos de éxito en la implantación de medidas preventivas:

Empresa Transportes		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora las comunicaciones por retrasos o ralentización del trabajo en red.</li> <li>Sustitución de switch por nuevo cableado y compra de nuevo servidor, contratando mayor velocidad de banda (4500 euros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción tiempo / Tarea.</li> <li>Ganancia de 25 euros al día por trabajador en operatividad o disponibilidad del sistema en oficina de 29 trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno del inversión estimado en 111 horas por trabajador al año. Total 3219 horas al año.</li> <li>Amortización en 4 años 12786 horas 321.900 euros.</li> </ul>





Empresa Tecnológica/consultoría		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de pantallas de 21 pulgadas PVD. (doble pantalla).</li> <li>• Estudio de cargas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre un 10 % y un 50% de reducción de tiempos en cada tarea.</li> <li>• Mejoras de productividad por tiempo otorgado por cada tarea.</li> <li>• Incremento de la satisfacción (encuesta de clima).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de productividad 72% al 89% del tiempo facturado.</li> <li>• Reducción de bajas por dolores de espalda (2).</li> </ul>

## LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

### 1. DEFINICIÓN

Los líderes promueven y están abiertos a cambios significativos, inspirando a sus colaboradores a ir más allá del interés personal y a actuar para el bien de la organización. La supervisión se refiere al nivel de control que los superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo. El análisis de este factor de riesgo (liderazgo y supervisión) debe fundamentarse en el estudio de las condiciones objetivas del trabajo y complementarse con la percepción de los trabajadores. La valoración objetiva del liderazgo y la supervisión se deberá realizar mediante el análisis de los siguientes aspectos:

ASPECTOS RELATIVOS AL LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN
CONTROL SOBRE LA TAREA.
FORMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADOR Y SUPERIOR.
CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.
FRECUENCIAS DE COMUNICACIÓN.
ESTILO DE COMUNICACIÓN.
GESTIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES.
GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN.

### 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

La detección del riesgo se puede realizar mediante el uso de cuestionario o la realización de entrevistas.

En ambos casos, se deberá garantizar la protección de la confidencialidad, mediante la adopción de dos medidas previas:

1. Establecer grupos suficientemente amplios.
2. Establecer un corte mínimo de personas que puedan determinar el problema del liderazgo.

El problema de liderazgo puede ser entre dos personas (líder y trabajador) o bien grupal (líder-trabajadores). También debe analizarse la posible presión grupal que pueden ejercer los trabajadores sobre el mando.

#### 2.1. Principales condiciones de trabajo de riesgo

Las principales condiciones de trabajo que deben comprobarse para evaluar el estilo de liderazgo y la supervisión son:

CONDICIONES DE TRABAJO EVALUABLES
FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN CON LOS SUPERIORES.
ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL SUPERIOR.
EXISTENCIA DE SISTEMAS OBJETIVOS DE CONTROL DE LA TAREA.
EXISTENCIA DE PROCESOS O DESCRIPCIONES DE TAREAS QUE GARANTICEN EL REPARTO EQUITATIVO DE LA CARGA DE TRABAJO Y LOS RECURSOS.
GESTIÓN DE TAREAS POR OBJETIVOS Y PROCEDIMENTADA.

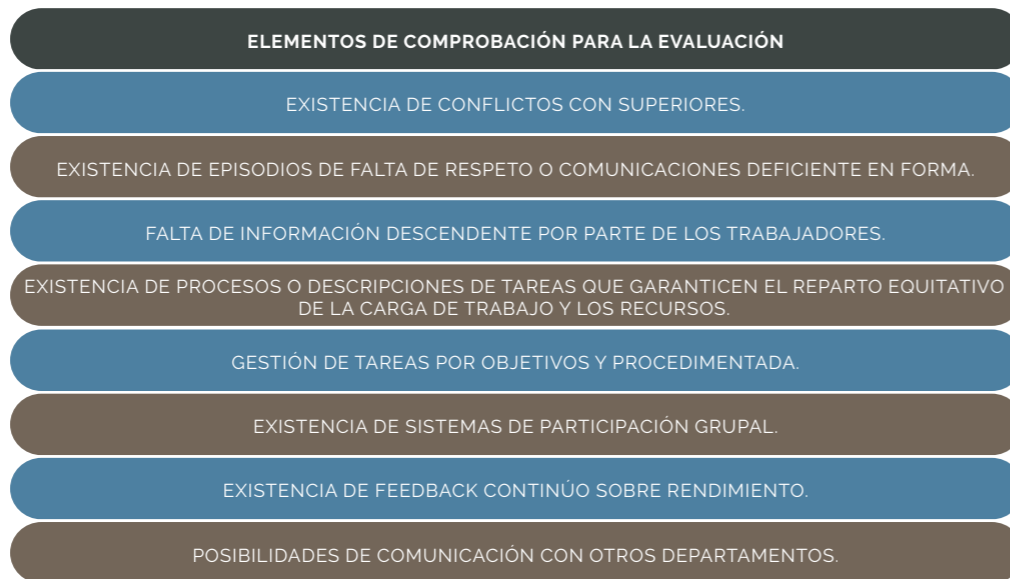
La gestión y organización del trabajo es la clave para la prevención de posibles efectos nocivos del liderazgo y la supervisión. Cuanto más procedimentado y reglado esté el trabajo, más complicado será que se produzcan conductas o juicios arbitrarios sobre el trabajo de cualquier persona.





## 2.2. Elementos de comprobación para la evaluación

Para poder objetivar lo máximo posible la valoración de este factor de riesgo, se comprobarán los siguientes indicadores o condiciones de trabajo:



## 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Las actuaciones preventivas destinadas a modificar el estilo de liderazgo y la supervisión, pretenden reducir la influencia negativa del líder sobre los trabajadores. Para lograr este objetivo, se recomiendan unas bases organizacionales que garanticen:

- El reparto justo del trabajo.
- La gestión equitativa de recompensas.
- Garantizar la llegada de los recursos e información necesarios para la tarea.
- Garantizar la participación.

- Garantizar una supervisión justa.
- Garantizar el desarrollo de carrera, incluso intra-puesto, de forma objetiva.

### 3.1. Principales recomendaciones

Para conseguir los objetivos anteriormente citados es necesario basarse en procesos de trabajo generales y dependientes de las instancias más altas de la empresa para eliminar cualquier atisbo de duda sobre su cumplimiento.

Es importante no centrar el foco sobre un solo líder, sino que las actuaciones sean generales, ya que normalmente estarán basadas en mejoras organizacionales.

La formación de los mandos intermedios no deberá convertirse en la principal medida preventiva. Será prioritario actuar sobre otros factores, ya que la formación de los mandos tiene una eficacia muy limitada en cuanto al liderazgo y la supervisión.

En muchas ocasiones la sobrecarga de trabajo de un mando puede afectar a su capacidad de comunicación y de gestión. Esta situación no significa necesariamente que el mando, arbitrariamente, ejerza su poder en contra de alguien sino, que puede significar simplemente que no llega a todo, y por eso falla. En este caso el problema será de sobrecarga de trabajo del mando, no de estilo de liderazgo.

### 3.2. Clasificación de posibles medidas preventivas

De forma no exhaustiva, se relacionan las medidas preventivas relacionadas con la supervisión y el liderazgo:





MEDIDA PREVENTIVA	Alcance a trabajadores	Eficiencia general
Formación a mandos sobre liderazgo.	★	✗
Gestión de tareas por objetivos.	★	★ ★ ★
Sistemas de valoración objetivo del trabajo por tareas o tiempos medios.	★ ★ ★	★ ★ ★
Sistemas de valoración objetivos de la calidad del trabajo.	★ ★ ★	★ ★ ★
Implantación de sistemas de participación grupales.	★ ★	★
Evaluación del mando 360 si el grupo es suficientemente numeroso.	★	★
Implantar una lista de prioridades en cambios de puestos y secciones, dando prioridad al personal interno ante nuevas contrataciones.	★	★
Informar de la descripción de tareas y el procedimiento para cada una de ellas a todos los puestos de trabajo afectados.	★ ★	★ ★

Para aumentar la eficacia de las medidas preventivas adoptadas, se realizará un seguimiento del mando durante el proceso de implementación de las mismas.

### 3.3. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Oficinas	La acumulación de trabajo de los mandos, hace que la comunicación interna no funcione correctamente. La comunicación en cascada o descendente no se cumple en todos los casos o no es todo lo permeable que debería.	Se establecerán las necesidades de información de cada puesto y se plasmará en los procedimientos para garantizar la llegada de información al puesto.
Oficinas Producción	Las formas en el traslado de información son deficientes en ocasiones.	Se establecerá un protocolo de información en el departamento para evitar juicios de valor y permitir la objetividad en la transmisión de información. Se informará a los mandos sobre las implicaciones de una comunicación positiva en el departamento.
Producción	Se reclama una mejor información sobre el control del trabajo, lo cual afecta a la comunicación con superiores.	Se establecerá un sistema claro de control y distribución de tareas por objetivos o indicadores y se informará de su funcionamiento y objetivos a los trabajadores.

## 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Los mandos deben ayudar a los trabajadores a realizar su trabajo (mediante su gestión y motivación) y controlar los resultados del departamento para la consecución de objetivos.

La relación con el retorno de inversión es muy cercana, ya que la motivación incrementa el rendimiento y la productividad y el control hace que las pérdidas derivadas del proceso se minimicen.



## 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos algunos ejemplos o casos de éxito en la implantación de medidas preventivas:





Empresa Servicios		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"><li>Definición de tareas para trabajar por objetivos cuantificables.</li><li>Implantación del sistema de evaluación de mandos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mejora de la satisfacción.</li><li>Eliminación de incidentes con personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mejora del rendimiento general en reevaluación (No datos).</li><li>Mejora de la satisfacción según encuesta.</li></ul>

## DESARROLLO DE CARRERA

### 1. DEFINICIÓN

Las empresas han de procurar la igualdad de oportunidades ante el desarrollo de la carrera profesional de sus empleados. Sin embargo, las empresas seleccionan el personal más idóneo para cada puesto de trabajo, en función de su aptitud, capacidad y sus actitudes.

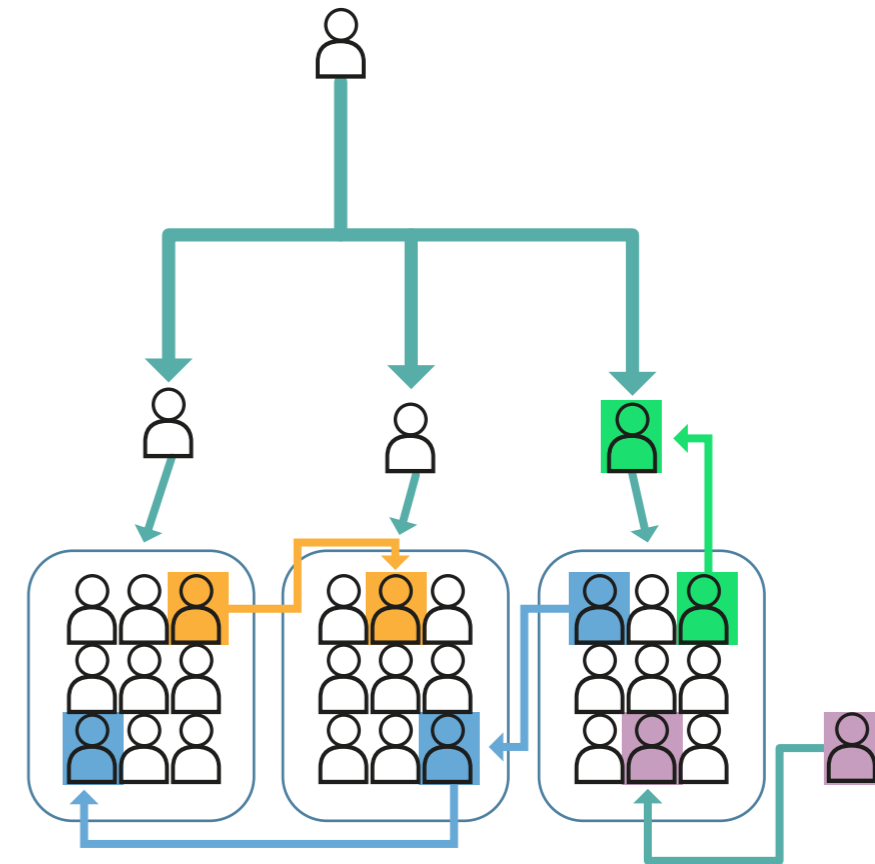
Las posibilidades organizacionales con respecto a este factor de riesgo son bastante limitadas.

El desarrollo de carrera no se produce cuando el trabajador quiere, sino cuando existen las posibilidades por crecimiento de la empresa, creación de nuevos puestos, o vacantes de puesto por baja, rotación o abandono.

Una posible solución es enfocar el desarrollo de carrera de una forma horizontal el lugar de vertical y así se podrán abordar los siguientes problemas organizacionales:

- Facilitar la movilidad interna de los trabajadores.
- Motivar a trabajadores que quieran cambiar de puesto o centro de trabajo.
- Eliminar conflictos mediante la movilidad laboral.
- Mejorar la comunicación entre departamentos.

## Desarrollo de carrera



Los cambios de departamento en las organizaciones son beneficiosos. El personal que cambia de departamento se adapta con rapidez, hace de canal de comunicación inter-departamental, conoce mejor la organización y las necesidades de otros departamentos y tiene mayor grado de empatía con los otros departamentos.

Los cambios de departamento generan mejoras en los procesos de trabajo a medio y largo plazo.







## 2. DETECCIÓN DEL RIESGO

Generalmente, son los propios trabajadores los que solicitan la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo. Sin embargo, la empresa debe disponer de sus propios mecanismos para la detección de necesidades y para garantizar la movilidad de los empleados, en la medida de lo posible.

### 2.1. Principales condiciones de trabajo y elementos de comprobación de riesgo

Las principales condiciones de trabajo para detectar el riesgo coinciden con los elementos de comprobación. Para poder objetivar la detección del riesgo será necesario comprobar los siguientes puntos:

- ELEMENTOS DE COMPROBACIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO**
- INFORMACIÓN DE VACANTES QUE SE PRODUZCAN EN LA EMPRESA (PROCESOS DE SELECCIÓN INTERNA).
- INFORMACIÓN SOBRE REQUISITOS Y SISTEMAS DE PROMOCIÓN.

## 3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

De forma no exhaustiva, se relacionan las medidas preventivas relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional:

- MEDIDAS PREVENTIVAS**
- INFORMACIÓN DE VACANTES QUE SE PRODUZCAN EN LA EMPRESA (PROCESOS DE SELECCIÓN INTERNA).
- INFORMACIÓN SOBRE REQUISITOS Y SISTEMAS DE PROMOCIÓN.

El proceso de implementación consiste en hacer pública la información por los canales de comunicación acordados. En todo caso, se considerarán los siguientes aspectos:

- ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE LA MEDIDA PREVENTIVA**
- INFORMAR DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO CLARAMENTE.
- INFORMAR DE LOS PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA Y DE SU RESOLUCIÓN.
- RESPONDER A LAS PERSONAS QUE NO HAYAN SIDO SELECCIONADAS, ARGUMENTANDO LA CAUSA.
- CUMPLIR CON LOS PLAZOS QUE SE HAYAN ESTIPULADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA.

### 3.1. Ejemplo de planificación de medidas preventivas

SECCIÓN	Condiciones de trabajo	Medidas preventivas
Oficinas Producción	No existe información sobre de vacantes en la empresa.	Se informará a los trabajadores sobre las posibles vacantes dentro de la empresa y los requisitos de los puestos ofertados.

## 4. CÁLCULO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Es complicado demostrar el retorno de inversión en este factor de riesgo, ya que la posibilidad de movilidad de los trabajadores suele afectar a un número reducido de empleados de la organización.

El cálculo del retorno ha de hacer referencia a indicadores muy concretos entre puestos de trabajo y se expresarán únicamente en los puestos donde se hayan producido los cambios.





## 5. CASOS DE ÉXITO

A continuación presentamos algunos ejemplos o casos de éxito en la implantación de medidas preventivas:

Empresa Servicios telemarketing		
Medidas preventivas	Resultados	Retorno de inversión
<ul style="list-style-type: none"><li>• Información de vacantes para la movilidad interna para salida del turno de noche, incorporando nuevo personal al turno de noche.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción del tiempo de adaptación en puestos.</li><li>• Mejora de la satisfacción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora del rendimiento de 2 personas y reducción del absentismo al eliminar trastornos de sueño.</li></ul>





# La planificación de la actividad preventiva en riesgos psicosociales





a. LA CONCRECIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS. ¿QUÉ HACER, CÓMO, QUIÉN Y CUÁNDO APLICAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS?

¿QUÉ HACER?

Las medidas preventivas aplicadas para cada factor de riesgo serán más específicas cuanto más concreta sea la toma de datos.

Las tomas de datos basadas en la recogida de datos mediante técnicas cualitativas, entrevistas y cuestionarios, son las únicas formas de obtener la concreción suficiente.

¿CÓMO?

La mejor forma de hallar una medida preventiva es escuchar a los trabajadores. Los empleados conocen los fallos y las posibles soluciones. Cuando varios trabajadores facilitan una misma respuesta, será indicativo de que el problema es repetido y por ello, se tendrá en consideración sus propuestas.

¿QUIÉN?

El departamento que más puede influir en la aplicación de cambios organizacionales es el de recursos humanos y será el encargado de gestionar su aplicación.

En las empresas donde no exista el departamento de recursos humanos, el empresario será la figura responsable de la orden de ejecución y los responsables de cada departamento serán los encargados de la ejecución de la medida preventiva.

¿CUÁNDO?

Dependerá de la prioridad de actuación que explicaremos en el siguiente punto.

b. PRIORIZACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS. ¿CUÁLES SON MÁS IMPORTANTES?

Una vez detectadas las causas de los riesgos, se establecerá una prioridad de actuaciones para proteger la salud de los trabajadores. Para poder priorizar las medidas preventivas, se analizarán los siguientes elementos:

ELEMENTOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS

1. LOS NIVELES DE RIESGO OBTENIDOS EN CADA FACTOR DE RIESGO: PARA ELLO SE ANALIZARÁN LAS CONDICIONES DE TRABAJO (FORMACIÓN, COMUNICACIÓN, DEFINICIÓN DE ROL, ETC.) Y LAS CONSECUENCIAS PARA LA SALUD.
2. LA CANTIDAD DE POBLACIÓN A LA QUE AFECTAN LOS RIESGOS DETECTADOS.
3. CONCLUSIONES PREVIAS DEL ESTADO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO, PARA ESTABLECER LA BASE DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS.
4. AFECTACIÓN A LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS.
5. COSTES DE IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS.
6. INGRESOS Y AHORROS POR EL RETORNO DE INVERSIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS.

c. ¿QUÉ FACTORES DE RIESGO AFECTAN MÁS A LA SALUD?

Para poder determinar con exactitud qué factores de riesgos son los que más afectan a la salud de los empleados de la empresa, deberíamos analizar los estudios epidemiológicos derivados de la vigilancia de la salud. El estrés, la violencia y la fatiga pueden generar trastornos del sueño, alimentarios y de ansiedad:

- Los trastornos de sueño, de alimentación y de fatiga por ordenación del tiempo de trabajo se pueden producir por la distribución de turnos, horarios y descansos.
- Los trastornos de ansiedad se generan por el estilo de liderazgo, la supervisión y la ordenación del tiempo de trabajo.





Los factores de riesgo psicosocial están interrelacionados, unos influyen sobre otros, por lo que algunos factores de riesgo como la comunicación o la participación pueden relacionarse con la carga de trabajo o con el liderazgo, generando así trastornos para la salud, por un efecto «red» o «cadena».

#### d. ¿CÓMO REALIZAR LA PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA?

Para realizar una agrupación de la información obtenida, se dividirá la empresa en centros de trabajo y puestos de trabajo. Dependiendo de la dimensión de la empresa, será necesario agrupar los puestos de trabajo y convertirlos en departamentos o secciones, para poder proteger la confidencialidad (en el caso de las pequeñas empresas).

Una vez obtenido el listado de puestos, departamentos y secciones de la empresa y centro de trabajo, se procederá a dividir la información por factores de riesgo. Los factores de riesgo dependerán a su vez, de la metodología utilizada.

La planificación de la actividad preventiva se realiza atendiendo a las siguientes variables:

1. Los factores de riesgo evaluados, que a su vez dependen de la metodología.
2. Las causas de los riesgos detectados, obtenidas mediante técnicas cualitativas. Si sólo se utilizan cuestionarios corremos el riesgo de que las medidas preventivas sean muy genéricas y no resuelvan realmente la situación.
3. Los niveles de riesgo obtenidos en la evaluación.
4. Otras variables anteriormente mencionadas como cantidad de población afectada, coste, etc.

#### EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA

Factores de riesgo	Condiciones de trabajo	Nivel de riesgo	Medidas preventivas	Fecha Límite	Responsable
Formación	<p><b>Almacén</b> Se solicita más formación para mejorar la polivalencia en distintas máquinas.</p> <p><b>Oficinas</b> Se solicita formación continua en inglés.</p>	Tolerable	<p><b>Almacén</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se implementarán en el Plan de Formación contenidos sobre las tareas de los distintos puestos de trabajo para favorecer la polivalencia y las rotaciones.</li> </ul> <p><b>Oficinas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se planificará la formación continua de los contenidos solicitados conforme a las prioridades establecidas por el departamento de formación o de la empresa.</li> </ul>		
Comunicación	<p><b>Producción</b> En ocasiones la información proveniente de la planificación se retrasa, generando algunas acumulaciones de trabajo o urgencias.</p> <p><b>Almacén</b> Se solicita más información sobre los cambios en la producción, en el proceso de trabajo o de incidencias. En ocasiones se pierde información sobre incidencias en los cambios de turno.</p> <p><b>Oficinas</b> La comunicación inter-departamental no es fluida y crea retrasos en los trabajos.</p>	Moderado	<p><b>Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se definirán unos tiempos mínimos orientativos para transmitir esta información o bien se procederá al envío de dicha información al departamento de Producción.</li> </ul> <p><b>Almacén</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se informará de los procesos completos de trabajo y se establecerán unas hojas en los puestos con información sobre el proceso de trabajo.</li> <li>Se establecerá un guión, check-list o una pizarra junto al puesto para asegurar la transmisión de información en los cambios de turno.</li> <li>Se propone establecer pizarras que permitan anotar incidencias «in situ» y mejorar así la transmisión de información no solo a los mandos, sino a todos los trabajadores.</li> </ul> <p><b>Oficinas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se definirán las necesidades de información de cada departamento y si es necesario, se revisarán los procesos de trabajo para mejorar su eficiencia.</li> </ul>		





Factores de riesgo	Condiciones de trabajo	Nivel de riesgo	Medidas preventivas	Fecha Límite	Responsable
Participación	<b>General</b> Se permite realizar propuestas pero la respuesta no existe en muchas ocasiones.	Tolerable	<b>General</b> • Se sugiere el establecimiento de reuniones de 5 min semanales para tratar incidencias, cambios, sugerencias o novedades de la producción. De esta forma la respuesta a las propuestas se pueden dar en las siguientes reuniones.		
Estilo de liderazgo	<b>Producción</b> El estilo de liderazgo, en cuanto a las formas en transmisión de información, en ocasiones, es mejorable.	Moderado	<b>Producción</b> • Se formará e informará a los mandos intermedios sobre las competencias y habilidades de comunicación y se analizarán los procesos y herramientas de comunicación para detectar áreas de mejora.		
Definición de rol	<b>Almacén</b> Se solicita la revisión de los procesos de trabajo al existir casos en los que se duplican tareas o se quedan tareas sin realizar. <b>Mantenimiento</b> Existen confusiones sobre los límites de responsabilidad en algunas tareas con producción.	Tolerable	<b>Almacén</b> • Se revisarán los procesos de trabajo de forma que se garantice la información entre compañeros de las tareas realizadas y las no realizadas. <b>Mantenimiento</b> • Se definirán los límites de las responsabilidades entre producción y mantenimiento y se informará de los mismos.		
Carga de trabajo	<b>Producción</b> Existen acumulaciones de trabajo especialmente en los turnos de tarde al estar una persona sólo y producirse más descargas. <b>Almacén</b> Nos indican que la carga de trabajo no se reparte de forma equitativa.	Tolerable	<b>Producción</b> • Se revisarán las cargas de trabajo en los puestos de trabajo para poder repartirla de forma más equitativa y se comprobará si son necesarios apoyos puntuales o más recursos. <b>Almacén</b> • Se revisarán las cargas de trabajo en los puestos de trabajo para poder repartirla de forma más equitativa y se comprobará si son necesarios apoyos puntuales o más recursos.		

