

MÉTODO PARA LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Manual de usuario



MÉTODO PARA LA
EVALUACIÓN Y GESTIÓN
DE FACTORES PSICOSOCIALES
EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Manual de usuario

Título: Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas. Manual de usuario

Autor: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

Diseño de portada: David Carmona Fernández

Edita:

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

C/ Torrelaguna 73, 28027 Madrid

Tel. 91 363 41 00, fax 91 363 43 27

www.insst.es

Composición: David Carmona Fernández

Edición: Madrid, junio 2020

NIPO (papel): 118-20-024-X

NIPO (en línea): 118-20-025-5

Depósito legal: M-5918-2020

Hipervínculos:

El INSST no es responsable ni garantiza la exactitud de la información en los sitios web que no son de su propiedad. Asimismo la inclusión de un hipervínculo no implica aprobación por parte del INSST del sitio web, del propietario del mismo o de cualquier contenido específico al que aquel redirija.

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado:

<http://cpage.mpr.gob.es>

Catálogo de publicaciones del INSST :

<http://www.insst.es/catalogo-de-publicaciones>



MÉTODO PARA LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Manual de usuario

Índice

Qué va a encontrar en este documento

1. El método	7
A quién va dirigido y para qué es útil	
2. Los factores psicosociales y la salud	8
Qué son y por qué son importantes	
3. Por qué gestionar los riesgos psicosociales	10
Beneficios de una adecuada gestión	
4. Características del método	13
Qué define a este método	
5. El Proceso	15
Previos	
5.1. Haga partícipe al personal.....	17
5.2. Defina los puestos de trabajo y/o unidades de análisis.....	19
Fases	
5.3. Identifique los factores de riesgo psicosocial.....	21
5.4. Prepare la herramienta de evaluación para cada unidad de análisis.....	26
5.5. Proceda a la evaluación.....	27
5.6. Decida las medidas preventivas.....	29
5.7. Planifique cómo ejecutar las medidas preventivas.....	30
5.8. Controle la eficacia del proceso anterior.....	31
5.9. Elabore una Ficha Resumen para cada puesto de trabajo y/o unidad de análisis.....	32
5.10. Revise y actualice la evaluación.....	33

6. Las fichas: los factores psicosociales	34
6.1. Estructura general de las fichas	34
Qué va a encontrar en cada ficha	
• Objetivo preventivo	
• Qué es y en qué consiste	
• Por qué es importante	
• Evaluación	
• Aspectos a considerar en el análisis	
• Planificación	
• Medidas preventivas genéricas	
6.2. Una ficha para cada factor	37
1. Contenido de trabajo.....	38
2. Carga de trabajo.....	44
3. Tiempo de trabajo.....	50
4. Autonomía.....	56
5. Definición de rol.....	62
6. Relaciones interpersonales.....	68
7. Trabajo a turnos/nocturno.....	74
8. Trato con personas (violencia externa).....	80
9. Demandas emocionales.....	86
10. Ritmo de trabajo.....	92
7. Cuestionario de evaluación	98
8. Ficha resumen	102
Anexo. Plantilla genérica para la planificación	104



El método

Este método es una herramienta de uso libre y gratuito diseñada para llevar a cabo la evaluación y la gestión de los riesgos psicosociales. Está dirigida, en principio, a microempresas y pequeñas empresas de hasta 25 trabajadores y de forma especial a empresas en las que el empresario asume personalmente las actividades preventivas (art. 30.5 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales -LPRL- y art. 11, 12 y 13 del Reglamento de los Servicios de Prevención -RSP-). Todo ello sin perjuicio de que el método pueda usarse como herramienta de trabajo por organizaciones de mayor tamaño. Por ello, estructura el proceso de evaluación, proporciona explicaciones y apoyo, se centra en los factores de riesgo más genéricos y permite establecer, finalmente, medidas concretas de modificación de las condiciones de trabajo. Todo ello concebido desde la perspectiva de la mayor simplicidad en su aplicación.

Esta herramienta permite:

- » **Aprender** acerca de los factores psicosociales; cuáles son, en qué consisten, qué impacto tienen en la salud de las personas y de la organización.
- » **Identificar** los factores de riesgo psicosocial.
- » Conocer **a quiénes afectan** (puesto de trabajo, unidades de análisis) y **de qué forma** (consecuencias).
- » Llevar a cabo la **evaluación** de los principales factores de riesgo psicosocial presentes.
- » **Explorar y detallar** en profundidad los aspectos concretos que determinan ciertas condiciones de trabajo que pueden convertirse en factores de riesgo.
- » Establecer **medidas preventivas** y de corrección de las condiciones de trabajo, adaptadas a cada organización, estableciendo su prioridad.
- » **Planificar** la puesta en marcha de las medidas preventivas.
- » **Formar e informar** a la plantilla en relación a los factores de riesgo psicosocial a los que está expuesta.



Dirigido a microempresas y pequeñas empresas de hasta 25 trabajadores y de forma especial a empresas en las que el empresario asume personalmente las actividades preventivas



Los factores psicosociales y la salud

¿Qué son?

Los factores psicosociales son condiciones de trabajo directamente relacionadas con:

- Cómo se hace el trabajo y cómo se organiza.
- Qué se hace.
- Quién lo hace.
- Con qué se hace.
- Con quién se hace.
- Dónde se hace.
- Cuándo se hace.



Los factores psicosociales tienen relación con la forma de organizar, diseñar y estructurar el trabajo así como con la propia organización de la empresa y con los contextos sociales que se establecen en el trabajo

Tienen relación con la forma de organizar, diseñar y estructurar el trabajo así como con la propia organización de la empresa y con los contextos sociales que se establecen en el trabajo. Cuánto trabajo hay que realizar, en qué plazos, a qué velocidad, con qué nivel de conocimiento o destrezas se cuenta, de qué fuentes de apoyo se dispone (otros compañeros, tecnología...), qué tipo de relaciones sociales existen, cuáles son los medios de los que se dispone, etc., son aspectos que forman parte de cualquier trabajo, pero su configuración y materialización en el día a día serán esenciales en el impacto que pueden tener sobre el personal y sobre la empresa.

Los factores psicosociales son, como se ha indicado, condiciones organizacionales que, por tanto, pueden ser positivas o negativas. Cuando estos factores están mal diseñados o implementados pueden causar daños a la salud, y se convierten por tanto, en factores de riesgo.



¿Cuál es su relación con la salud?

La sobrecarga de trabajo, la dificultad extrema del mismo, el trabajo muy simple y repetitivo, el trato con clientes agresivos, las instrucciones contradictorias o inadecuadas, el exceso de horas de trabajo, el trabajo nocturno, etc., constituyen factores de riesgo psicosocial.

Existe una clara relación entre la exposición a factores de riesgo psicosocial y daños a la salud. La exposición a factores de riesgo psicosocial puede provocar estrés, situaciones de desgaste emocional, fatiga, situaciones de violencia, accidentes, etc., que pueden generar daños físicos y psicológicos de diversa gravedad. Ese impacto va más allá y afecta también a la empresa, pudiendo determinar en mayor o menor medida, el absentismo, la productividad, la satisfacción laboral, la rotación de personal, etc.

El apartado “POR QUÉ ES IMPORTANTE” de cada ficha menciona las principales relaciones entre la exposición a cada factor de riesgo psicosocial y la seguridad y la salud.

“

Existe una clara relación entre la exposición a factores de riesgo psicosocial y daños a la salud



Por qué gestionar los riesgos psicosociales

Fundamentalmente por dos motivos: porque existe una obligación legal de hacerlo y porque conlleva importantes beneficios para la plantilla y para la propia empresa.

La obligación legal

Todos los riesgos laborales (de seguridad, higiénicos, ergonómicos o psicosociales), en la medida en que tienen capacidad para afectar a la seguridad y la salud, están sujetos a la legislación en materia de prevención de riesgos laborales. Para la evaluación y prevención de algunos de estos riesgos se han desarrollado algunas reglamentos específicas, sin embargo, en materia de riesgos psicosociales, se aplica la legislación de carácter general debiendo incluirse la prevención de este tipo de riesgos en todas las actividades preventivas de la empresa.

“
La prevención de los riesgos psicosociales debe incluirse en todas las actividades preventivas de la empresa

Por ello, todas las empresas tienen que gestionar los riesgos psicosociales en función de sus características y particularidades específicas: tipo de actividad de la empresa, puestos de trabajo, factores de riesgo, etc.

La actividad preventiva se integra en la gestión empresarial a través del plan de prevención (art. 16. 1 LPRL y art. 2 RSP) siendo la evaluación de riesgos y la planificación preventiva (art. 16.2 LPRL) las principales herramientas del mismo.



Beneficios para la empresa

La adecuada gestión de los riesgos psicosociales, la eliminación y control de los factores de riesgo, no solo ayudan a preservar la salud, sino que proporcionan grandes oportunidades para optimizar la gestión empresarial, el aprendizaje, la innovación, la mejora de procesos de trabajo, la implicación de quienes trabajan, el fomento de la responsabilidad social y la mejora de la calidad de vida laboral.

“Hacer frente eficazmente a los riesgos psicosociales crea un entorno de trabajo saludable en el que los trabajadores se sienten valorados y se contribuye a que el ambiente de trabajo sea positivo, por lo que también mejora el rendimiento de la empresa.”

*Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
Campaña Trabajos Saludables 2014-2015*

Empresa y trabajadores salen favorecidos de una adecuada gestión de los riesgos psicosociales y, con ello, el resto de agentes económicos (clientes, proveedores, socios,...). El trabajo, adecuadamente

“

Empresa y
trabajadores
salen
favorecidos de
una adecuada
gestión de
los riesgos
psicosociales

diseñado, aporta un soporte económico que permite estructurar la vida, desarrollarse como personas, crear un proyecto vital y tener un sentimiento de identidad. Asimismo, incrementa la autoestima, la confianza y el sentimiento de pertenencia. Por el contrario, unas malas condiciones de trabajo tienen relación con peor salud física y mental y con conductas poco saludables (sedentarismo, consumo de alcohol, tabaco, drogas, malos hábitos de sueño...). La exposición a factores de riesgo psicosocial aumenta la probabilidad de ver incrementado el absentismo, de rendimientos inadecuados, de incidentes e incluso accidentes, de descenso de la productividad..., en definitiva, de aumento de costes y conflictividad.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo -EU-OSHA- señala los beneficios de un entorno de trabajo en el que se previenen los riesgos⁽¹⁾:

- “para los trabajadores, mayor bienestar y satisfacción laboral;
- para los directivos, un personal sano, motivado, productivo;
- para las empresas, una mejora general del rendimiento, menor índice de absentismo y presentismo, así como menor índice de accidentes y lesiones y mayor grado de permanencia de los trabajadores en sus puestos;
- para la sociedad, una reducción de los costes y cargas para las personas y la sociedad en su conjunto.”

“

La gestión de los riesgos psicosociales, además de una obligación legal hay que considerarla como un buen negocio para todos

Añade EU-OSHA que “los beneficios para las empresas superan el coste de aplicación de las medidas de prevención y gestión”.

En definitiva, la gestión de los riesgos psicosociales, además de una obligación legal hay que considerarla como un buen negocio para todos.

(1) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Campaña Trabajos Saludables; 2014-2015. Trabajos saludables; gestionemos el estrés. Guía de la campaña. Gestión del estrés y los riesgos psicosociales en el trabajo.



Características del método

Este método ha sido elaborado desde la perspectiva de aunar las tendencias metodológicas europeas e internacionales, el marco de entendimiento y de gestión de los riesgos psicosociales de nuestro entorno más inmediato y la experiencia, conocimientos y metodologías ya desarrolladas por el INSST en materia de riesgo psicosocial y de las que, sin ser específicas para el abordaje del riesgo psicosocial, están dirigidas a microempresas y pequeñas empresas.

A quién va dirigido

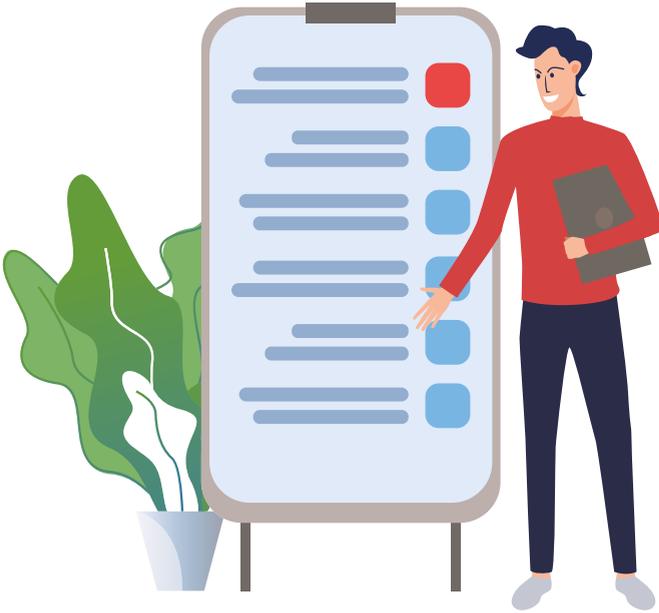
- A microempresas y pequeñas empresas de hasta 25 trabajadores y de forma especial a empresarios que asumen personalmente la prevención de riesgos laborales.
- Sin embargo, el método puede ser utilizado como herramienta de trabajo por organizaciones de mayor tamaño, ya que posibilita análisis más complejos y profundos, con un enfoque más cualitativo y participativo que otras metodologías.
- Aplicable a cualquier sector de actividad.

Sus características

- Está en consonancia con los modelos de gestión de los factores psicosociales en Europa (PRIMA-EF), acogiéndose a sus orientaciones principales (valor de la participación, factores de riesgo, modelos de gestión del riesgo...).
- Los factores de riesgo que maneja son los contemplados por las principales clasificaciones de factores de riesgo psicosocial.
- Enfoque participativo; en las microempresas y pequeñas empresas tanto el personal como el empresario conocen bien los



Este método está en consonancia con los modelos de gestión de los factores psicosociales en Europa (PRIMA-EF), acogiéndose a sus orientaciones principales



puestos de trabajo por lo que todos pueden aportar una información útil y precisa para la evaluación de los puestos.

- Práctico y fácil de usar por su simplicidad metodológica.
- La evaluación la lleva a cabo el empresario, el trabajador designado o el técnico de prevención en su caso, no tratándose de cuestionarios autocumplimentados por los trabajadores.

Para qué sirve

- Para evaluar y planificar la acción preventiva: sirviéndose para ello de las herramientas básicas de gestión proporcionadas (proceso de trabajo, plantillas de evaluación y planificación...).
- Para resolver problemas; su enfoque cualitativo y orientado a la resolución de problemas permite la definición de éstos y de las medidas preventivas.
- Para aprender: cada factor propone un objetivo a alcanzar, explica en qué consiste, por qué es relevante para la salud y qué aspectos se deben considerar en su análisis y en las propuestas de mejora.

Para qué no sirve

- En ningún caso evalúa cuestiones que debieran ser objeto de la vigilancia de la salud (mental o física); está centrado estrictamente en las condiciones de trabajo.
- No se trata de una metodología de resolución de conflictos interpersonales o grupales.

“

Este método sirve para evaluar y planificar la acción preventiva: sirviéndose para ello de las herramientas básicas de gestión proporcionadas



El proceso

El proceso de gestión de los riesgos psicosociales no es diferente del de otros riesgos. Esta metodología se plantea como una estrategia de resolución de problemas, con la finalidad práctica de identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial y con la información obtenida proponer medidas para su eliminación, disminución, o control mediante un plan de acción y desde la consideración de que la plantilla es la que mejor conoce sus condiciones de trabajo.

Básicamente, esta herramienta ayuda a identificar los factores de riesgo psicosocial existentes en su empresa, permite conocer quiénes (puestos de trabajo, unidades de análisis) pueden estar expuestos a ellos y cuáles pueden ser las posibles consecuencias, propone un sistema para la evaluación de los factores de riesgo y facilita establecer prioridades en las acciones de mejora.

“

Este método tiene por finalidad identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial y proponer medidas para su eliminación, disminución o control



Para ello, se proponen las siguientes fases:

CON CARÁCTER PREVIO:

1. Haga partícipe al personal.
2. Defina los puestos de trabajo y/o las unidades de análisis.

INICIE EL PROCESO DE GESTIÓN:

3. Identifique los factores de riesgo psicosocial.
4. Prepare la herramienta de evaluación.
5. Proceda a la evaluación.
6. Decida las medidas preventivas.
7. Planifique cómo ejecutar las medidas preventivas.
8. Controle la eficacia del proceso anterior.
9. Resuma la información básica.
10. Revise y actualice la evaluación.

“
Con carácter previo haga partícipe al personal y defina los puestos de trabajo y/o las unidades de análisis



5.1. Haga participe al personal

La evaluación puede ser llevada a cabo por la dirección de la empresa, el trabajador designado o el personal técnico de prevención. Sin embargo, si se quiere incrementar la calidad de la evaluación y la planificación, es imprescindible involucrar a los trabajadores en el proceso.

Es necesario dar a conocer por qué se va a hacer, cómo se va a llevar a cabo, en qué va a consistir y qué beneficios puede tener para todos.

Dado que se va a centrar en las condiciones y en los puestos de trabajo concretos de la empresa contar con la participación del personal y los mandos es fundamental ya que son quienes mejor conocen los procesos de trabajo, y por ello pueden aportar ideas sustanciales para la identificación de los factores de riesgo y su evaluación y para las propuestas de actuación, ya que muchas de estas tendrán que ver con mejores prácticas organizativas. Con el objetivo de que las personas que forman parte de la empresa se sientan libres para expresar sus opiniones sobre las condiciones de trabajo y presenten una cooperación sincera, es fundamental que los trabajadores sientan que sus aportaciones se tratarán de forma confidencial cuando sea necesario.

Una forma de hacer participe a la plantilla puede ser crear grupos de trabajo para la ocasión. Ello puede favorecer el análisis de las condiciones de trabajo, la evaluación, la propuesta de medidas preventivas y su planificación. El tamaño de la empresa determinará la composición de este grupo. En empresas muy pequeñas pueden configurarlo con la totalidad o casi totalidad del personal. En empresas con mayor plantilla puede estar formado por distintas figuras de la organización: la línea jerárquica, los trabajadores y/o sus representantes, gestores, personal técnico de prevención, etc.

Hacer participe al personal, con independencia o no de la creación de un grupo de trabajo específico, no sólo incrementará la

“

Si se quiere incrementar la calidad de la evaluación y la planificación, es imprescindible involucrar a los trabajadores en el proceso



calidad de la evaluación y planificación sino que aumentará la implicación de todas las personas que integran la empresa y es una gran ocasión para el aprendizaje individual y colectivo sobre los riesgos psicosociales.

En este punto del proceso:

- El conjunto de la empresa conoce qué se va a hacer, cómo y por qué.
- Se crea una estrategia de participación del personal, bien a través de la participación directa, a través de grupos de trabajo, de consultas...

5.2. Defina los puestos de trabajo y/o las unidades de análisis

Es importante, en primer lugar, establecer sobre qué tareas, puestos de trabajos o áreas organizativas se va a proceder a la identificación, evaluación y planificación preventiva.

Con carácter general, las unidades de análisis básicas son los puestos de trabajo. Cuanto menor es el tamaño de la plantilla más limitado es el número de puestos de trabajo y ello hace posible el análisis por puestos en situaciones en las que, probablemente, el ambiente organizacional sea el mismo para todos.

Sin embargo, en la gestión de los riesgos psicosociales, a veces puede ser más útil y operativo definir unidades de análisis más amplias que agrupen puestos de trabajo que tengan características similares en relación con las tareas, con el diseño del puesto y las condiciones ambientales. Se puede tratar de agrupamientos por trabajos/tareas/profesiones, por ejemplo, asistentes de pacientes, conductores/as, recepcionistas de llamadas, camareros/as, personal técnico de reparación, de limpieza, directivo o agrupamiento por divisiones organizacionales o áreas de trabajo; por ejemplo, administración, mantenimiento, almacén, departamento comercial, fabricación, delegación A, unidad administrativa B,...

La decisión de qué unidades de análisis elegir requiere un conocimiento amplio de todo el conjunto de trabajos y tareas que se llevan a cabo en la organización. El análisis de los procesos de trabajo, de las estructuras y de las descripciones de los puestos puede ayudar a tomar decisiones sobre las unidades de análisis. La agrupación de puestos en unidades de gestión o por similitud de tareas debe asegurar que la agrupación recoge puestos de trabajo que comparten elementos comunes desde el punto de vista de las condiciones psicosociales (por ejemplo, comparten mismos procesos de trabajo o misma estructura organizativa o la naturaleza de la tarea es similar) y que no reúne en una misma unidad de análisis puestos con condiciones relevantes diferentes (por ejemplo, puestos de gestión con o sin responsabilidad jerárquica sobre personas).

“

Es importante establecer sobre qué tareas, puestos de trabajos o áreas organizativas se va a proceder a la identificación, evaluación y planificación preventiva

“

La decisión de qué unidades de análisis elegir requiere un conocimiento amplio de todo el conjunto de trabajos y tareas que se llevan a cabo en la organización

Cuanto mayor y más compleja sea la empresa más posibilidades de análisis será posible establecer y, por tanto, con más cuidado se ha de llevar a cabo este proceso de elección de unidades de análisis.

En este punto del proceso:

- Se conocen qué puestos de trabajo o grupos de puestos o áreas de trabajo van a ser evaluadas.



5.3. Identifique los factores de riesgo psicosocial

Los factores de riesgo psicosocial son condiciones de trabajo mal diseñadas, inadecuadas o deficientes, relacionadas con la organización del trabajo, su contenido y ejecución y con las relaciones sociales que se establecen y que aumentan la probabilidad de que se generen consecuencias negativas para la seguridad y la salud.

Algunos factores psicosociales están presentes en todos los puestos de trabajo. Por ejemplo, todos los puestos tienen un determinado nivel de carga de trabajo. El mero hecho de trabajar supone tener algo que hacer. Y todo trabajo se lleva a cabo en una dimensión temporal que marca qué días, a qué horas, con qué descansos, a qué velocidad se trabaja, etc. Sin embargo, no todo trabajo implica relación con público o clientes, ni se realiza por la noche, ni se hace en situaciones que puedan suponer un peligro para la integridad. Por tanto, no todos los factores psicosociales están presentes en todo puesto de trabajo y no todos los factores psicosociales adoptan la forma de factor de riesgo psicosocial.

La identificación de los factores comunes a la mayoría de los puestos viene dada por el propio método y el evaluador identificará los factores específicos a partir de una serie de preguntas.

Algunos factores afectan a toda la empresa o a áreas concretas de la misma y otros afectan a puestos concretos de trabajo. Identificar los factores de cada unidad de análisis es muy importante, pues sobre ellos se centrará la evaluación y planificación preventiva.

El epígrafe “QUÉ ES” de cada ficha ayuda a entender en qué consiste cada factor y, por tanto, por qué este método considera algunos factores de obligada evaluación y otros solo si son identificados como presentes en la unidad de análisis definida.

Los factores propuestos están considerados entre los más relevantes para la generación de consecuencias negativas y daños a la salud y aunque se presentan cada uno por separado, en la realidad de las empresas están relacionados unos con otros, interactuando e influyéndose mutuamente. Por ejemplo, en un puesto de atención



Los factores de riesgo psicosocial son condiciones de trabajo mal diseñadas, inadecuadas o deficientes

Los factores propuestos están considerados entre los más relevantes para la generación de consecuencias negativas y daños a la salud

al cliente, el elevado número de personas a atender puede determinar una elevada carga de trabajo y su consiguiente repercusión en términos de fatiga o de estrés e influir en el tiempo dedicado a cada cliente y en la probabilidad de que éstos muestren conductas inadecuadas, agresivas hacia el trabajador por sentirse escasamente atendidos e insatisfechos.

Factores comunes (se evalúan siempre)	CONTENIDO DE TRABAJO. Se refiere al significado y utilidad del trabajo y tiene que ver con el tipo y variedad de las tareas.
	CARGA DE TRABAJO. Se refiere al nivel de exigencia que la tarea tiene para el trabajador, tanto desde la cantidad de trabajo a la que se ha de hacer frente como desde su dificultad.
	TIEMPO DE TRABAJO. Se refiere a la dimensión temporal del trabajo; horario, horas de trabajo, descansos, etc.
	AUTONOMÍA. Se refiere a la capacidad del trabajador para gestionar con cierta libertad distintos aspectos de su trabajo.
	DEFINICIÓN DE ROL. Se refiere a la definición de las funciones de los puestos de trabajo, sus objetivos y procedimientos y las relaciones entre ellos.
	RELACIONES INTERPERSONALES. Se refiere a las relaciones que se establecen en el trabajo entre compañeros de trabajo y las jefaturas y los mandos.
Factores específicos (se evalúan si son identificados)	TRABAJO A TURNOS/NOCTURNO. Se refiere a la organización de tiempo de trabajo según las modalidades de trabajo a turnos fijos o rotativos y/o trabajo por la noche.
	TRATO CON PERSONAS (VIOLENCIA EXTERNA). Se refiere a la posibilidad de que el trabajador pueda ser víctima de violencia por parte de clientes, usuarios, etc., o de terceras personas sin relación con la actividad laboral.
	DEMANDAS EMOCIONALES. Se refiere a trabajos en los que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones del trabajador.
	RITMO DE TRABAJO. Se refiere a situaciones en que el trabajo está organizado según un cierto ritmo (art 36.5 Estatuto de los Trabajadores).

La clasificación propuesta responde a criterios teóricos pero también prácticos, para centrar y facilitar la identificación, la evaluación y la adopción de medidas. Aunque siempre ha de considerarse la posible interacción de unos factores con otros.

Este método propone los factores más generales y comunes para todo tipo de organización. No obstante, la empresa pudiera detectar otros no incluidos entre los propuestos. Si se identificaran, se podría recurrir a metodologías específicas o a especialistas en Psicología Aplicada. Igualmente, se debería contar con un asesoramiento especializado en caso de problemas complejos.

El epígrafe “POR QUÉ ES IMPORTANTE” de cada ficha permite conocer cuáles son las posibles consecuencias negativas asociadas a cada factor de riesgo. Por ello, en esta fase del proceso se conocen para cada unidad de análisis, los factores de riesgo, sus posibles consecuencias negativas y los puestos afectados.

En este punto del proceso:

- Para cada unidad de análisis se tiene un listado con los factores que van a ser evaluados.
- Se conocen las posibles consecuencias negativas asociadas a cada factor de riesgo y los puestos de trabajo afectados por ellos.

Identificación de factores

La respuesta “Sí” a alguna de las preguntas que acompañan a cada factor específico significa que ese factor queda identificado para la unidad de análisis, por lo tanto, debe añadirse a los seis factores comunes para su evaluación.



“

El epígrafe “POR QUÉ ES IMPORTANTE” de cada ficha permite conocer cuáles son las posibles consecuencias negativas asociadas a cada factor de riesgo



“

La respuesta “Sí” identifica el factor para la unidad de análisis, por lo que debe añadirse a la evaluación de los factores comunes

	Preguntas de identificación	Sí	No
Trabajo a turnos/ nocturno	¿Se trabaja a turnos o en periodo nocturno?		
Trato con personas (violencia externa)	¿El personal de la empresa está expuesto a riesgo de violencia en cualquiera de sus formas (insultos, amenazas, agresiones físicas...)?		
	¿Se trabaja solo/a sin presencia de otras personas de la empresa?		
	¿Se trabaja con personas enfadadas/insatisfechas/afectadas emocionalmente/frustradas...?		
	¿Se trabaja con productos valiosos y/o susceptibles de ser robados?		
Demandas emocionales	¿El trabajo es emocionalmente exigente?		
	¿El trabajo requiere disimular o esconder las emociones propias?		
	El trabajo ¿requiere manejar las emociones de los clientes/usuarios?		
	¿Se trabaja con personas que están en situación de crisis, enfadadas, insatisfechas o en dificultades?		
Ritmo de trabajo	¿Está organizado el trabajo según un ritmo determinado?		
	¿Se realiza trabajo en cadena, línea de montaje?		
	¿Es posible identificar un ciclo concreto de trabajo que se repite periódicamente?		

Factores psicosociales y consecuencias negativas

El cuadro que sigue presenta la relación de factores psicosociales que aborda la metodología y algunas de sus posibles consecuencias negativas sobre la seguridad y la salud. No se trata de una lista exhaustiva de todas las posibles consecuencias negativas sino de las más habituales y probables. Si bien se relacionan consecuencias con factores concretos han de tomarse esas asociaciones como relaciones principales y no excluyentes. Puede observarse cómo, por ejemplo, el estrés es una consecuencia vinculada a prácticamente todos los factores de riesgo. Igualmente hay que tener en cuenta la interacción entre factores para contribuir a la generación de consecuencias negativas y la interacción entre esas consecuencias.

	Factores	Consecuencias
	Contenido de trabajo	Estrés, burnout.
	Carga de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, problemas de conciliación, trastornos musculoesqueléticos (TME), patologías no traumáticas (PNT).
	Tiempo de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, TME, PNT, problemas de conciliación.
	Autonomía	Estrés.
	Definición de rol	Estrés, conflictos, violencia.
	Relaciones interpersonales	Estrés, violencia, acoso, discriminación.
	Trabajo a turnos/nocturno	Alteración del ciclo circadiano, fatiga, trastornos del sueño, problemas de conciliación, envejecimiento prematuro, alteraciones físicas (digestivas, hormonales, etc.), accidentes.
	Trato con personas (violencia externa)	Actos violentos; atracos, robos, agresiones, etc. Estrés.
	Demandas emocionales	Burnout, fatiga emocional, estrés.
	Ritmo de trabajo	Estrés, fatiga, TME, accidentes.

5.4. Prepare la herramienta de evaluación para cada unidad de análisis

A partir de la información de la fase anterior, se prepara el material necesario para proceder a la evaluación y planificación. Cada unidad de análisis será evaluada a partir de:

- Fichas de evaluación de los factores comunes.
- Fichas de evaluación de los factores específicos identificados.

Por tanto, la evaluación de cada unidad de análisis tendrá un mínimo de 6 fichas y un máximo de 10.

En “Las fichas; los factores psicosociales” busque, prepare y fotocopie o imprima las que necesite.

En este punto del proceso:

- Para cada unidad de análisis tiene preparadas todas las fichas y las “Plantillas de evaluación” correspondientes.



Ejemplos de fichas de evaluación

5.5. Proceda a la evaluación

La información que obtenga en esta fase, anótela en las “Plantillas para la Evaluación”.

Cada factor presenta una serie de frases o enunciados. A cada uno de ellos se le ha asociado un color en función de su mayor o menor importancia y, por tanto, de su prioridad a la hora de ser abordados:

- Rojo: mayor importancia.
- Naranja: importancia media.
- Amarillo: menor importancia.

En esta fase debe decidir si lo que indica el enunciado es aplicable, está presente o se produce en el puesto o grupo de puestos que se evalúa, si no lo está o si no procede por ser inaplicable al puesto o unidad de análisis que se está evaluando.

Para cada factor lea con atención los distintos enunciados y marque:

- **SI**, si considera que el enunciado ya se está cumpliendo en el puesto o unidad de análisis y, por tanto, la situación es correcta.
- **NO**, si la situación planteada no se cumple total o parcialmente.
- **NP (No Procede)**, si la propuesta es inaplicable o no tiene nada que ver con la unidad de análisis evaluada.

Para decidir lo anterior, se proponen una serie de “ASPECTOS A TENER EN CUENTA” que le servirán para:

- responder a los enunciados de la evaluación;
- describir adecuadamente el problema;
- identificar nuevos problemas;
- guiar y orientar el análisis y la discusión;
- establecer medidas preventivas en una fase posterior.

Tenga en cuenta que ni es un listado exhaustivo (puede que del análisis de sus problemas aparezcan aspectos importantes que no estén en el listado pero que deba considerar) ni todo lo que aparece en el listado tiene por qué ser necesariamente importante para su evaluación concreta.



En esta fase debe decidir si lo que indica el enunciado es aplicable, está presente o se produce en el puesto o grupo de puestos que se evalúa, si no lo está o si no procede por ser inaplicable al puesto o unidad de análisis que se está evaluando

FICHA 2 / Carga de trabajo

» Evaluación: plantilla 2 para la evaluación. Carga de trabajo

Procedimiento de trabajo: **Planificación** / Fecha de actualización: **2014-2020**

Proyecto: **Plan de trabajo**

Objetivo: **Control de los procesos de producción de la planta**

Criterio	Cumplimiento				Por qué no se cumple
	S	SI	SI	SI	
Se han establecido los procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance.		X			
Se han establecido los procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance.		X			- Se han establecido procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance. - Se han establecido procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance. - Se han establecido procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance.
Se han establecido los procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance.		X			- Se han establecido procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance. - Se han establecido procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance. - Se han establecido procedimientos de trabajo y se han cumplido en todo su alcance.

Ficha de evaluación cumplimentada

Del conocimiento y análisis concreto de cada puesto de trabajo, y de la consideración de los aspectos a tener en cuenta, debe decidir si se cumple o no cada enunciado. Decidir qué enunciados se cumplen o no y en qué grado, puede requerir del análisis de documentos, de la observación de procesos de trabajo, de inspecciones visuales, de entrevistas con el personal para recabar su experiencia, conocimiento y opiniones, etc.

Esta cuestión no siempre es fácil y en ocasiones podrá admitir matices y consideraciones. Por ello, y de cara a la toma de medidas preventivas, es conveniente reflejar documentalmente, aunque sea de manera sencilla o en forma de apuntes, los aspectos que lo expliquen y justifiquen. Por ejemplo, esto puede ser apuntado en el apartado “Por qué no se cumple”. El mayor detalle y descripción de los problemas facilitará la elección de las medidas para solucionarlos. Es aconsejable dedicar el tiempo suficiente para comprender y clarificar los problemas.



Del conocimiento y análisis concreto de cada puesto de trabajo, y de la consideración de los aspectos a tener en cuenta, debe decidir si se cumple o no cada enunciado

Al finalizar esta etapa se contará con las plantillas de evaluación cumplimentadas, con las anotaciones explicativas pertinentes para cada enunciado y con la importancia indicada por colores, lo que posibilita iniciar la fase de decisión de medidas preventivas.

En este punto del proceso:

- Se conoce para cada factor las medidas preventivas que se cumplen y las que no, junto con alguna explicación aclaratoria en su caso.
- Para cada unidad de análisis tiene preparadas las “Plantillas para la planificación” correspondientes.

5.6. Decida las medidas preventivas

La información que obtenga en esta fase, anótela en las “Plantillas para la Planificación”.

Es el momento de proponer medidas concretas orientadas a la solución de los problemas.

Hay que repasar cada enunciado con respuesta NO, estudiar las razones que han llevado a decidir esa respuesta NO y, a partir de ellas, proponer las medidas preventivas adecuadas, priorizando aquellos enunciados cuyo color sea el rojo. Se puede proponer más de una acción correctora para cada enunciado.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:				
Factor:		Trabajo a turnos/rotatorio				
Consecuencias:		Alteración del ciclo circadiano, fatiga, trastornos del sueño, problemas de conciliación, involucramiento profesional, alteraciones físicas, accidentes				
Entidades con respuesta de alta prioridad	Acciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias/Eficacia
1.a.						
1.b.						
...						
2.a.						
2.b.						
...						

Ficha de planificación

El epígrafe “MEDIDAS PREVENTIVAS GENÉRICAS” de cada ficha se propone como una ayuda para orientar la elección de las acciones preventivas. Estas medidas se proponen como ejemplo, por lo que no todas serán adecuadas en la realidad de su empresa. Se trata de proponer medidas concretas y específicas y éstas solo pueden ser únicas para cada empresa y cada puesto. Es deseable que sean lo más concretas y detalladas posible; ello ayudará a su puesta en práctica.

En esta fase es fundamental contar con la participación del personal ya que su experiencia y conocimiento son esenciales para proponer las medidas adecuadas, junto con las reflexiones derivadas de las evaluaciones y las “medidas preventivas genéricas” que ofrece el método.

Tanto la fase de evaluación como la de decisión de las medidas preventivas requieren un esfuerzo de concreción y adaptación a cada situación específica.

En este punto del proceso:

- Para cada unidad de análisis se conocen las medidas preventivas que se van a adoptar.

“
Se trata de proponer medidas concretas y específicas y éstas solo pueden ser únicas para cada empresa y cada puesto

5.7. Planifique cómo ejecutar las medidas preventivas

La información que obtenga en esta fase, añádala a las “Plantillas para la Planificación”.

Una vez decididas las medidas o actuaciones que se van a ejecutar queda concretar:

- En qué fecha o plazos ha de estar implementada la medida.
- Qué recursos se van a asignar: cuánto va a costar, qué recursos materiales son precisos...
- Quién o quiénes se van a responsabilizar de que la medida preventiva propuesta se lleve a cabo. Esta es la información que se recoge en las “Plantillas para la planificación”. Con independencia de quién sea el responsable de la ejecución de medidas concretas, la responsabilidad general de la prevención recae sobre el empresario.

En este punto del proceso:

- Se conoce para cada medida preventiva prevista cuándo se va llevar a cabo, qué recursos se van a destinar y quién es la persona responsable.



5.8. Controle la eficacia del proceso anterior

La información que obtenga en esta fase, añádala también a las “Plantillas para la Planificación”.

Las medidas preventivas irán poniéndose en marcha según lo establecido en la planificación. Ello llevará un tiempo, que será diferente y más o menos dilatado dependiendo de cada medida preventiva. Durante el mismo pueden surgir problemas en la adopción concreta de las medidas; algunas presentarán más dificultad de las que se pensaba, o los costes no son los previstos o pueden surgir problemas o incidencias que alteren el desarrollo de la planificación inicial.

Por otra parte, las medidas implantadas se han tomado para eliminar y controlar los factores de riesgo, por lo que es esencial saber si están funcionando correctamente. El control de la eficacia de las medidas preventivas y de la planificación debe considerar tanto el proceso de ejecución como los resultados obtenidos.

El objetivo del control de eficacia es asegurar que las medidas de intervención se aplican, se mantienen en el tiempo y cumplen los objetivos propuestos.

Algunas preguntas que hay que plantearse en esta fase son:

- ¿Se cumplen los plazos previstos?
- Las personas encargadas de llevar a cabo las medidas preventivas, ¿lo están haciendo?, ¿con qué dificultades se encuentran?
- ¿Han surgido nuevos problemas durante la implantación de las medidas preventivas?
- Las medidas implantadas ¿han eliminado o controlado los riesgos?, ¿han generado nuevos problemas?

En este punto del proceso:

- Ya se han puesto en marcha las medidas preventivas y se tiene información sobre la eficacia de su ejecución.

“

El objetivo del control de eficacia es asegurar que las medidas de intervención se aplican, se mantienen en el tiempo y cumplen los objetivos propuestos

5.9. Elabore una Ficha Resumen para cada puesto de trabajo y/o unidad de análisis

La Ficha Resumen permite tener la información resumida de todos los factores psicosociales de forma que de un vistazo es posible hacer un seguimiento de las medidas preventivas pendientes de llevar a cabo y de las ya ejecutadas.

“

La Ficha Resumen permite tener la información de forma que de un vistazo es posible hacer un seguimiento de las medidas preventivas pendientes y las ya ejecutadas

Anote en ella, de forma resumida, para cada factor y en la zona de color de prioridad preventiva, las medidas preventivas decididas así como la fecha límite acordada de ejecución.

Cuando ponga en marcha una medida preventiva, indique en la ficha la fecha en que se ha ejecutado y registre la firma del responsable de la ejecución.

En este punto del proceso:

- Tiene resumida las actuaciones ejecutadas y las pendientes.



5.10. Revise y actualice la evaluación

La evaluación de riesgos se ha llevado a cabo en un momento concreto. Pero a partir de ahí la empresa sigue con su actividad normal y ello supondrá probablemente algunos cambios. Por una parte, la puesta en marcha de las medidas preventivas acordadas puede suponer modificaciones. Además, la adquisición de nuevas tecnologías, los cambios en algunos procesos, en las condiciones de trabajo, etc., hacen conveniente revisar periódicamente la evaluación. Por ello, es recomendable fijar una fecha para proceder a la revisión y actualización de la evaluación.

La legislación española no establece un tiempo determinado para hacer una reevaluación, sino que indica que:

- a partir de esta evaluación inicial debe procederse a su reevaluación (art. 4 RSP), entre otros supuestos, si los puestos se ven afectados por elección de equipos de trabajo, introducción de nuevas tecnologías, cambio de las condiciones de trabajo...
- la evaluación deberá revisarse (art. 16.2 LPRL y art. 6 RSP) en los siguientes supuestos:
 1. Cuando lo establezca una disposición específica.
 2. Cuando se hayan detectado daños a la salud de los trabajadores.
 3. Con la periodicidad pactada entre empresa y representantes de los trabajadores.



“

La evaluación de riesgos se ha llevado a cabo en un momento concreto, pero es recomendable fijar una fecha para proceder a la revisión y actualización de la evaluación



Las fichas: los factores psicosociales

6.1. Estructura general de las fichas

Cada ficha aborda un factor psicosocial. La composición de cada ficha favorece el proceso de gestión psicosocial de una manera integral, así como la comprensión de cada factor psicosocial y una optimización de la planificación preventiva.

Contenido de las fichas:

- El objetivo preventivo.
- Una explicación de qué es y en qué consiste cada factor.
- Por qué es importante desde el punto preventivo y de la salud.
- Plantilla de evaluación.
- Aspectos a considerar en el análisis para llevar a cabo la evaluación.
- Plantilla de planificación y seguimiento.
- Medidas preventivas genéricas.



La composición de cada ficha favorece la comprensión de cada factor y el proceso de gestión

Objetivo preventivo

Cada factor tiene una situación ideal que elimina o minimiza los riesgos. El objetivo preventivo señala cuál debe ser la situación ideal para cada factor psicosocial. Las medidas preventivas se orientarán a alcanzar el objetivo.

Qué es

Este apartado proporciona para cada factor una definición o explicación de a qué se refiere, detallando en algunos casos qué aspectos, variaciones o formas de presentación puede adoptar el fac-



tor, así como otros datos o informaciones que ayudan a clarificar y comprender el factor en cuestión.

Por qué es importante

Este epígrafe ofrece al lector las principales relaciones que la literatura científica refiere entre la exposición a los factores de riesgo psicosocial y la salud. Muchas veces las consecuencias son evidentes pero en otros casos, son menos inmediatas, más sutiles, más indirectas y, por tanto, menos evidentes. También se hace referencia a las relaciones positivas que se establecen entre los factores psicosociales y las consecuencias, tanto para la salud como para la organización. Conocer la importancia y las posibles consecuencias de cada factor es fundamental para entender cómo afectan al personal y a la organización en su conjunto y qué es posible ganar con una adecuada planificación preventiva.

Evaluación

La evaluación se lleva a cabo mediante la decisión de si se cumplen o se presentan una serie de situaciones que se recogen en forma de frases o enunciados. Cada factor reúne un número variable de

“

Desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales, la situación ideal, la que ha de cumplirse, es la que confirma que cada enunciado se cumple y está presente en la situación evaluada

enunciados. El evaluador debe decidir, para cada uno de ellos, si lo que se enuncia se cumple o no, o si no procede para la situación o puesto que se evalúa.

Desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales, la situación ideal, la que ha de cumplirse, es la que confirma que cada enunciado se cumple y está presente en la situación evaluada. La opción NO es una respuesta no deseable que obliga a preguntarse qué hacer para revertir esa situación.

Los enunciados tienen un color diferente en función del nivel de importancia o relevancia preventiva. Todos los incumplimientos deben ser abordados con rapidez, si bien los señalados en rojo requieren intervenciones prioritarias e inmediatas.

Aspectos a considerar en el análisis

Cada empresa, cada puesto y cada proceso de trabajo son distintos, según sus peculiaridades y especificidades. Por ello, decidir sobre cada enunciado de la evaluación requiere, en muchos casos, un análisis de los distintos aspectos que configuran cada factor psicosocial para el caso concreto.

“

Ninguna metodología puede establecer medidas preventivas específicas que sirvan para todas las empresas y puestos de trabajo

Este epígrafe ofrece un listado de cuestiones que están relacionadas con el factor, y se proponen como elementos de ayuda o guía en el análisis. En definitiva, ayudarán a hacer un diagnóstico específico y concreto, lo que permitirá una mejor y más adecuada propuesta de medidas preventivas, más ajustada y específica a la situación concreta.

Planificación

Las plantillas de planificación permiten recoger las medidas preventivas, quien se responsabiliza de las mismas, en qué plazo se van a llevar a cabo, etc. Estas plantillas permiten recoger también información sobre la eficacia de las medidas preventivas y los problemas que puedan surgir durante su puesta en marcha.

Medidas preventivas genéricas

Para cada factor se ofrecen una serie de medidas preventivas genéricas. Son una ayuda para la toma de decisiones en cuanto a qué medidas preventivas adoptar. Hay que tener en cuenta que ninguna metodología puede establecer medidas preventivas específicas que sirvan para todas las empresas y puestos de trabajo. Las especificidades de cada proceso de trabajo, las características de la organización, de cada puesto de trabajo, obligan a buscar una forma de concreción de la medida genérica para cada situación. Ello debe hacerse desde el conocimiento profundo de los puestos de trabajo y del proceso productivo y dependerá en gran medida del análisis específico que ha acompañado a la evaluación.

6.2. Una ficha para cada factor

- Contenido de trabajo.
- Carga de trabajo.
- Tiempo de trabajo.
- Autonomía.
- Definición de rol.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo a turnos/nocturno.
- Trato con personas (violencia externa).
- Demandas emocionales.
- Ritmo de trabajo.

Contenido de trabajo

» Objetivo preventivo

Toda persona debe realizar un trabajo que tenga sentido, que le permita sentir que su trabajo es útil para ella, para la empresa, para la sociedad, en el que pueda aplicar sus conocimientos y capacidades, que le permita un aprendizaje y desarrollo personal, y del cual tenga conocimiento de su aportación al proceso completo de trabajo y a los resultados empresariales.

» Qué es

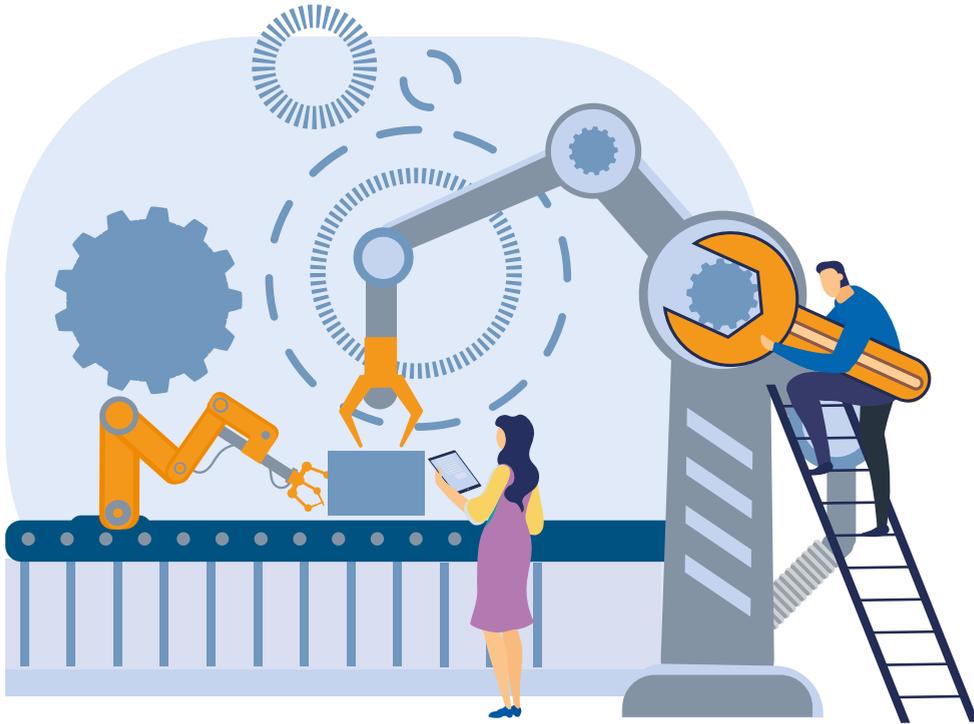
El contenido de trabajo se refiere a aquellos aspectos que hacen que éste sea o no variado, que tenga un sentido para quién lo realiza, que le permita o no el desarrollo y aplicación de sus conocimientos y capacidades. Un trabajo con contenido posibilita que el/la trabajador/a sienta su aportación como valiosa y que su trabajo tenga sentido y utilidad, a la vez que le permite su desarrollo personal.

Los trabajos muy fragmentados, en los que las tareas se han sub-dividido en subtareas muy concretas, generando ciclos cortos de trabajo, tareas repetitivas y con escasa variedad o que carecen de un significado claro en el proceso global de trabajo, que apenas requieren el uso de destrezas o conocimientos para su desempeño, son trabajos con poco o nulo contenido.

En ciertos sistemas de organización de la producción, como cadenas de montaje, procesos automatizados o con ocasión de la introducción de nuevas tecnologías, es preciso atender de forma especial al contenido de trabajo, ya que este se puede ver devaluado.

“

El contenido de trabajo se refiere a aquellos aspectos que hacen que éste sea o no variado, que tenga un sentido para quién lo realiza, que le permita o no el desarrollo y aplicación de sus conocimientos y capacidades



» Por qué es importante

Los trabajos con un contenido adecuado están relacionados con altos niveles de motivación y favorecen el bienestar psicológico de quienes los realizan. Por el contrario, el trabajo monótono y repetitivo está a menudo asociado a aburrimiento y a un pobre estado de salud psicológica y, en ocasiones con ansiedad y depresión. También se ha asociado el escaso contenido de trabajo con problemas musculoesqueléticos y posturales y con conductas como consumo de alcohol y tabaco.

La dificultad o imposibilidad para desarrollar las capacidades y habilidades propias en el trabajo se ha asociado también con el estrés laboral. Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y ejecución de tareas variadas. En sentido contrario, existe también asociación entre la escasa variedad de tareas y sentimientos de alienación, ansiedad y depresión.

“

La dificultad o imposibilidad para desarrollar las capacidades y habilidades propias en el trabajo se ha asociado también con el estrés laboral

» **Evaluación.** Plantilla 1 para la evaluación. Contenido de trabajo.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:
Factor	Contenido de trabajo	
Consecuencias	Estrés, burnout	

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
Se evitan las tareas cortas, repetitivas o con escaso contenido				
El trabajo permite aplicar las capacidades y habilidades de quien lo realiza				
El/la trabajador/a conoce la aportación de su trabajo al resultado final				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Niveles de automatización, trabajo en cadena, procesos de trabajo.
- Análisis de las tareas; ciclos de trabajo y tiempos de ejecución.
- Sencillez de las tareas.
- Repetitividad de las tareas.
- Ejecución de varias tareas.
- Tareas de preparación y control que acompañan a las de ejecución.
- Conocimiento del proceso completo de trabajo y de su aportación al producto final.
- Adecuación de la preparación de la plantilla a los requerimientos del trabajo.
- Posibilidad de aprender cosas nuevas y desarrollar capacidades en el trabajo.
- Contribución del trabajo propio al conjunto de la empresa.
- Valoración y apreciación personal del trabajo por superiores, compañeros, familiares y sociedad en general.



“

Un trabajo con contenido posibilita que el/la trabajador/a sienta su aportación como valiosa y que su trabajo tenga sentido y utilidad, a la vez que le permite su desarrollo personal

» **Planificación.** Plantilla 1 para la planificación. Contenido de trabajo.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:				
Factor	Contenido de trabajo					
Consecuencias	Estrés, burnout					
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia
1.a.						
1.b.						
...						
2.a.						
2.b.						
...						

» Medidas preventivas genéricas

- Evitar la fragmentación de las tareas.
- Alargar los ciclos de trabajo.
- Generar agrupaciones de tareas con sentido propio: unificar tareas de preparación, ejecución y control.
- Proporcionar tareas adicionales significativas en vez de incrementar las tareas repetitivas.
- Evitar los trabajos estrictamente pautados y los monótonos y repetitivos.
- Diseñar el trabajo de forma que su contenido se vea ampliado.
- Recurrir a la ampliación y el enriquecimiento de tareas.
- Reconocer el trabajo realizado e informar sobre el proceso, los resultados y su aportación a los mismos.
- Buscar la adecuación entre las capacidades y los requerimientos del trabajo.

“

Los trabajos muy fragmentados y con escasa variedad o que carecen de un significado claro son trabajos con poco o nulo contenido



Notas

<hr/>

Carga de trabajo

» Objetivo preventivo

Quien lleva a cabo una tarea debe poder hacer frente a las demandas y responsabilidades del trabajo sin dificultad, dentro de los plazos disponibles y cumpliendo los estándares de calidad y seguridad, no estando sujeto a presiones temporales excesivas ni a plazos difíciles de cumplir. Ello requiere ajustar de forma equilibrada la carga y dificultad de trabajo al número y capacidad de quienes lo realizan.

» Qué es

La carga de trabajo tiene que ver con el nivel de exigencia de la tarea. Está relacionada con cuánto hay que hacer, a qué velocidad y con qué dificultad. Por ello, se distinguen dos tipos de carga de trabajo; carga cuantitativa y carga cualitativa. La carga cuantitativa se refiere a la cantidad de trabajo que ha de realizarse (por ejemplo, número de piezas o número de visitas a clientes o número de llamadas telefónicas atendidas, etc). La carga cualitativa tiene que ver con la dificultad del trabajo. Ambos tipos de carga pueden ser independientes entre sí, siendo posibles diferentes combinaciones (por ejemplo, trabajos con alta carga cuantitativa y baja carga cualitativa –trabajos de montaje de ciclo corto–, trabajos con baja carga cuantitativa y cualitativa o con niveles altos de ambos tipos de carga, etc). La carga de trabajo mantiene una estrecha relación con:

- La cantidad de trabajo (número de unidades).
- La complejidad, cantidad y tipo de información que se ha de manejar para desempeñar el trabajo.
- La ejecución simultánea de tareas.
- Los tiempos y plazos asignados a las tareas.

“
La carga de trabajo tiene que ver con el nivel de exigencia de la tarea. Está relacionada con cuánto hay que hacer, a qué velocidad y con qué dificultad

- La adecuación de los medios y recursos disponibles, tanto individuales como organizativos.
- La rapidez con que ha de ser realizado (cuánto tiempo hay que trabajar muy rápido).
- La necesidad de acelerar la velocidad de trabajo en momentos puntuales.
- Las interrupciones en el trabajo y sus consecuencias.
- La distribución equitativa de la carga de trabajo entre el personal.



» Por qué es importante

Las cargas de trabajo adecuadas correlacionan con un buen rendimiento, adecuados niveles de productividad, confort y bienestar en el trabajo y disminuyen los niveles de estrés, de incidentes, de errores y accidentes.

Todas las situaciones de carga de trabajo, tanto por exceso como por defecto, mantenidas en el tiempo, son problemáticas. La carga de trabajo, cuando supera las capacidades del trabajador, es considerada uno de los principales estresores del trabajo. El exceso de trabajo y la elevada dificultad de la tarea tienen relación con niveles altos de estrés y enfermedades relacionadas, así como con fatiga, pérdida de concentración, insatisfacción laboral, errores, accidentes y pérdida de calidad del trabajo.

Puede también afectar negativamente a las personas tanto la escasez de trabajo como el trabajo excesivamente fácil; la infrautilización de las capacidades es fuente de aburrimiento, pérdida de atención, errores, apatía, desmotivación y estrés.

Los plazos cortos de trabajo pueden relacionarse con estrés así como los plazos poco realistas o mal dimensionados y pueden afectar a la motivación y a la implicación en el trabajo y contribuir a generar sobrecarga de trabajo.

“

La carga de trabajo, cuando supera las capacidades del trabajador, es considerada uno de los principales estresores del trabajo

» **Evaluación. Plantilla 2 para la evaluación. Carga de trabajo.**

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Carga de trabajo
Consecuencias	Estrés, fatiga, accidentes, problemas de conciliación, TME, PNT

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
Habitualmente se dispone de tiempo suficiente para realizar el trabajo sin presiones				
La cantidad y/o complejidad del trabajo está ajustada y dimensionada al número y capacidad de quien lo realiza				
El/la trabajador/a dispone de los conocimientos, habilidades, recursos, equipos, materiales... necesarios para desempeñar de forma adecuada el trabajo				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Demandas de ejecución irrealizables.
- Información, medios, herramientas, etc., para desempeñar el trabajo.
- Tiempo de la jornada que hay que trabajar muy rápido.
- Asignación de las cargas de trabajo entre el personal.
- Planificación de plazos.
- Previsibilidad de las cargas de trabajo.
- Existencia de interrupciones. Frecuencia y consecuencias.
- Existencia de demandas estacionales.
- Existencia de tareas no previstas. Frecuencia.
- Capacitación para desempeñar el trabajo.
- Adecuación de recursos tecnológicos, materiales, etc.
- Sobrecarga de rol.



» **Planificación.** Plantilla 2 para la planificación. Carga de trabajo.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:					
Factor	Carga de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, problemas de conciliación, TME, PNT					
Consecuencias							
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia	
1.a.							
1.b.							
...							
2.a.							
2.b.							
...							

» Medidas preventivas genéricas

- Cuantificar y evaluar las cargas de trabajo individuales y grupales.
- Estudiar los tiempos requeridos por las demandas de trabajo.
- Ajustar la carga de trabajo general e individual de forma equilibrada, evitando esfuerzos intensos y continuados.
- Planificar plazos y establecer objetivos realistas y alcanzables.
- Asegurar que se dispone de los recursos (equipamiento, tiempo, conocimiento, etc.) suficientes para realizar el trabajo.
- Revisar, planificar y ajustar la carga de trabajo, atendiendo a demandas estacionales, picos de demandas, imprevistos, etc.
- Evitar distribuciones desiguales de carga de trabajo entre el personal.
- Añadir y/o redistribuir la plantilla cuando y donde sea necesario.
- Reducir las interrupciones y las tareas innecesarias o superfluas.
- Negociar con los clientes plazos o exigencias realistas.
- Estudiar y modificar los procesos para aliviar la carga de trabajo.
- Informar y formar al personal sobre cómo realizar su trabajo.
- Facilitar una adecuada formación y capacitación.
- Favorecer una adecuada adaptación tecnológica, digital, etc.
- Tener en cuenta las características individuales de cada persona.

Notas

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Tiempo de trabajo

“

Toda persona debe disponer de un equilibrio entre el tiempo de trabajo y el de descanso de forma que quede garantizada la recuperación de la fatiga física y mental

» Objetivo preventivo

Toda persona debe disponer de un equilibrio entre el tiempo de trabajo y el de descanso de forma que quede garantizada la recuperación de la fatiga física y mental y que le permita compatibilizar adecuadamente sus obligaciones profesionales con las personales.

» Qué es

La organización temporal del trabajo es una parte fundamental de las empresas y organizaciones. El concepto de tiempo de trabajo incluye todo aquello que haga referencia a la dimensión temporal. Comprende, por tanto, las horas que se trabajan, los descansos y pausas dentro de cada jornada laboral así como los descansos más largos (entre jornadas, semanales, vacaciones), la distribución del tiempo de trabajo (tipo de jornada), los días que se trabaja (laborables, festivos, fines de semana), las prolongaciones de jornada, las horas de entrada y salida.

El trabajo a turnos y nocturno hacen referencia también a la dimensión temporal del trabajo pero, por sus características específicas, esta metodología lo contempla en una ficha específica.

» Por qué es importante

El tiempo dedicado a trabajar, y la forma en que ese tiempo se organiza, tiene algunos efectos bien conocidos sobre la salud de las personas. Uno de los más





evidentes es el de la fatiga. Ésta puede deberse al exceso de horas trabajadas, o a la existencia de pausas y descansos inadecuados que no permiten la recuperación de la fatiga. El incremento de la fatiga está asociado a errores, incidentes, accidentes, irritabilidad, disminución de la resistencia y de la capacidad de trabajo. Situaciones inadecuadas de la organización temporal pueden producir fatiga crónica, la cual es difícil de recuperar con el descanso convencional.

El tiempo de trabajo (jornadas muy largas, partidas, trabajo en fines de semana, o en fechas especiales del año) puede generar también repercusiones importantes en los ámbitos familiar y social del trabajador. Estos conflictos se asocian, entre otros, con dificultades para las relaciones sociales, conflictos familiares y de pareja, problemas para la conciliación trabajo-familia, mayores niveles de estrés, trastornos de sueño, escaso tiempo libre para el disfrute del ocio, etc.

Las nuevas tecnologías pueden intensificar este tipo de problemas ya que permiten una mayor disponibilidad para el trabajo, y pueden llevar a una situación de conexión con el trabajo casi permanente, con independencia de la ubicación física.

“

Las nuevas tecnologías pueden intensificar este tipo de problemas ya que permiten una mayor disponibilidad para el trabajo, y pueden llevar a una situación de conexión con el trabajo casi permanente

» **Evaluación. Plantilla 3 para la evaluación. Tiempo de trabajo.**

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Tiempo de trabajo
Consecuencias	Estrés, fatiga, accidentes, TME, PNT, problemas de conciliación

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
La duración de la jornada se ajusta al horario reglado de la empresa, evitándose prolongaciones de jornada (presencial o a través de conexión a móviles u ordenadores) y favoreciendo la desconexión digital				
El horario de trabajo (horas de entrada/salida, trabajo en fines de semana, etc.) permite compatibilizar la vida profesional con la personal				
La distribución de pausas, descansos, tiempo entre jornadas de trabajo, días libres, etc., permite una adecuada recuperación de la fatiga				
El/la trabajador/a conoce con anticipación suficiente los horarios de trabajo y sus modificaciones				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Número de horas trabajadas, diarias y semanales.
- Horas de entrada y salida al trabajo.
- Momento del día en que se trabaja (mañana, tarde, ambos).
- Días de la semana en que se trabaja (días laborables, fines de semana, festivos).
- Días seguidos trabajados. Días de descanso tras ellos.
- Distribución de las pausas según el nivel y tipo de exigencia del trabajo.
- Flexibilidad horaria en la entrada y salida al trabajo.
- Prolongaciones de jornada. Trabajo en el último minuto. Frecuencia.
- Planificación del tiempo de trabajo e información con antelación suficiente.
- Adecuación de los espacios para el descanso en las instalaciones de la empresa.
- Disponibilidad de la plantilla a través de tecnologías de la comunicación.



El tiempo de trabajo (jornadas muy largas, partidas, trabajo en fines de semana, o en fechas especiales del año) puede generar también repercusiones importantes en los ámbitos familiar y social del trabajador

Notas

<hr/>

» **Planificación.** Plantilla 3 para la planificación. Tiempo de trabajo.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:				
Factor	Tiempo de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, TME, PNT, problemas de conciliación				
Consecuencias						
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia
1.a.						
1.b.						
...						
2.a.						
2.b.						
...						

» Medidas preventivas genéricas

- Organizar los descansos y pausas de forma que garanticen que la recuperación de la fatiga física y mental sea adecuada.
- Introducir pausas con diferentes frecuencias, en función de la intensidad del trabajo.
- Si el trabajo es muy exigente (posturas forzadas, esfuerzo muscular, repetitividad, carga mental) prever pausas cortas y frecuentes.
- Evitar la realización habitual de jornadas prolongadas más allá del horario reglado de la empresa.
- Evitar horas de entrada al trabajo que obliguen a madrugar en exceso.
- Evitar superar las 45 horas de trabajo a la semana.
- Evitar trabajar más de cinco días seguidos sin descanso.
- Favorecer un equilibrio entre las necesidades personales y sociales y las necesidades productivas y organizativas de la empresa.
- Ofrecer un espacio adecuado y confortable para realizar las pausas.
- Acondicionar los espacios de descanso para poder tomar algún alimento.
- Favorecer medidas que faciliten la flexibilidad horaria, especialmente para quienes tienen personas a su cargo (niños, mayores, dependientes).
- Favorecer horarios de entrada y salida flexibles.
- Limitar el trabajo en fines de semana y festivos.
- Planificar el tiempo de trabajo e informar con antelación suficiente para facilitar que el personal pueda organizarse.
- Evitar los cambios repentinos de horario.
- Dotar de autonomía (ver Autonomía).
- Limitar el contacto por parte de la empresa fuera de la jornada laboral por motivos profesionales.
- Garantizar la desconexión digital del trabajo en el tiempo de descanso.



“

Evitar la realización habitual de jornadas prolongadas más allá del horario reglado de la empresa

Autonomía

» Objetivo preventivo

El personal debe poder decidir o modificar algunos aspectos sobre cómo se realiza el trabajo, sin desvirtuar sus obligaciones y la capacidad de decisión final del empresario.

» Qué es

La autonomía y el control tienen una relación directa con la libertad para el ejercicio del trabajo. Toda organización de trabajo y toda tarea tienen establecidos unos procedimientos, unos tiempos, etc., para su adecuado desempeño. Sin embargo, estos procedimientos pueden permitir a quién realiza el trabajo un grado variable de participación en algunas decisiones que le permitan desplegar su iniciativa.

La autonomía en el trabajo se refiere a la capacidad de la persona para gestionar distintos aspectos de su trabajo. No se tiene ninguna autonomía o control sobre el trabajo cuando todo viene determinado por los procedimientos, por la línea jerárquica o por los tiempos de trabajo, no quedando ningún margen de libertad para la toma de decisiones que facilite cierta iniciativa e influencia sobre el propio trabajo.

La plantilla puede ejercer estos márgenes de libertad o autonomía básicamente sobre dos áreas:

- **La dimensión temporal; autonomía temporal:** se refiere a la posibilidad que el personal tiene para tomar decisiones, tanto sobre la organización temporal de la carga de trabajo como sobre la organización y disfrute de descansos, tiempo libre, etc.

“
La autonomía en el trabajo se refiere a la capacidad de la persona para gestionar distintos aspectos de su trabajo



- **La ejecución del trabajo; autonomía decisional:** se refiere a la posibilidad que se tiene para decidir sobre las tareas a realizar, su distribución, elección de procedimientos, herramientas y materiales...

» Por qué es importante

La poca o nula capacidad de decisión sobre los diferentes aspectos relativos a la organización y desempeño del trabajo se considera factor de riesgo psicosocial.

El trabajo resulta mucho más estresante cuando quien lo realiza no puede influir sobre la velocidad de ejecución, sobre los métodos de trabajo o sobre otros elementos de la tarea. Los estudios indican que los niveles insuficientes y bajos de autonomía pueden estar vinculados a accidentes cardiovasculares y estrés. Además, el diseño de trabajos que incrementan los niveles de autonomía y control contribuye a que las personas disfruten más de su trabajo, aumente su motivación, incrementen sus habilidades y sean más productivas y creativas.

“

La poca o nula capacidad de decisión sobre los diferentes aspectos relativos a la organización y desempeño del trabajo se considera factor de riesgo psicosocial

» **Evaluación. Plantilla 4 para la evaluación. Autonomía.**

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Autonomía
Consecuencias	Estrés

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
El/la trabajador/a dispone de autonomía para decidir aspectos de la ejecución del trabajo como el orden, el modo de realizar las tareas, la resolución de incidencias, etc.				
El/la trabajador/a dispone de autonomía para administrar sus pausas y regular la velocidad de ejecución del trabajo				
El/la trabajador/a tiene la posibilidad de tomar horas y días libres para atender asuntos personales				

» Aspectos a considerar para el análisis

Posibilidad de tener iniciativas, tomar decisiones, elegir o modificar:

- Orden en el desarrollo de las tareas.
- Cómo realizar el trabajo: los procedimientos, métodos o protocolos a seguir.
- Las tareas o actividades a realizar.
- La cantidad y calidad de trabajo.
- La resolución de incidencias.
- El espacio propio de trabajo.
- Las herramientas y materiales de trabajo.
- La velocidad de ejecución del trabajo.
- La distribución y/o elección de pausas reglamentarias y no reglamentarias.
- La elección o distribución de tiempo libre para atender asuntos personales o familiares.

“

Posibilidad de tener iniciativas, tomar decisiones, elegir o modificar el orden en el desarrollo de las tareas o cómo realizar el trabajo: los procedimientos, métodos o protocolos a seguir



» **Planificación. Plantilla 4 para la planificación. Autonomía.**

		Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:		
		Factor		Autonomía		
		Consecuencias		Estrés		
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia
1.a.						
1.b.						
...						
2.a.						
2.b.						
...						

» Medidas preventivas genéricas

- Establecer objetivos generales de trabajo y dar margen de libertad para alcanzarlos.
- Permitir la iniciativa del personal mediante el diseño de sistemas que faciliten la toma de decisiones sobre los métodos, tareas y tiempos de trabajo.
- Ofertar y proporcionar formación y capacitación para desempeñar nuevas tareas, iniciativas y responsabilidades.
- Mantener reuniones regulares para charlar sobre métodos, procedimientos para que las propuestas e iniciativas de los/las trabajadores/as puedan ser escuchadas y tenidas en cuenta.
- Fomentar y animar a la plantilla a tomar decisiones.
- Permitir la participación en la elección de equipos, herramientas, software de trabajo.
- Evitar controlar en exceso a la plantilla.
- Evitar controlar en exceso los tiempos de descanso.
- Permitir elegir los momentos de las pausas.
- Ofrecer un procedimiento que permita flexibilidad en la elección de días para asuntos personales.



Establecer objetivos generales de trabajo y dar margen de libertad para alcanzarlos

Notas

<hr/>

Definición de rol



“

El rol o desempeño de rol tiene como referencia central la definición del puesto de trabajo, de las tareas y de los procedimientos; es lo que se espera que se realice en el puesto de trabajo

» Objetivo preventivo

Toda persona debe tener un conocimiento de cuáles son sus atribuciones, tareas, funciones, procedimientos a seguir y responsabilidades además de no estar expuesta a demandas incompatibles entre sí o que generen conflicto entre objetivos, procedimientos y valores personales.

» Qué es

No son infrecuentes situaciones en las que a un trabajador se le pide asumir tareas, funciones o responsabilidades que corresponden a otros, o que reciba órdenes e instrucciones contradictorias de sus jefes o que se le pida asumir una responsabilidad para la que no tiene los medios suficientes. El rol o desempeño de rol tiene como referencia central la definición del puesto de trabajo, de las tareas y de los procedimientos; es lo que se espera que se realice en el puesto de

trabajo. Cuando una tarea o puesto de trabajo tiene clarificados tales aspectos, la persona sabe qué tiene que hacer –y qué no-, cuándo, cómo, qué nivel de responsabilidad tiene, etc. Sin embargo, en ocasiones la información es confusa, insuficiente o contradictoria;

Tres son las cuestiones fundamentales relacionadas con el rol:

- **Claridad de rol:** se refiere a la precisión y extensión con que quedan definidas y concretadas las responsabilidades y las funciones con relación a una tarea. Abarca cuestiones como qué es lo que se debe hacer, de qué forma, cuáles son los objetivos de cantidad y calidad, en qué tiempos, etc.
- **Conflicto de rol:** se refiere a las demandas o exigencias asignadas a un puesto de trabajo y que pueden ser incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí (p.ej. objetivos incompatibles entre sí; procedimientos incompatibles con los objetivos) e incluso que pueden suponer un problema ético o de conciencia para la persona por cuestionar directamente sus valores personales.
- **Sobrecarga de rol:** se refiere a las tareas y responsabilidades que, sin formar parte de las funciones de un puesto de trabajo, en ocasiones se añaden a él; supone una acumulación de demandas y obligaciones.

» Por qué es importante

Se considera factor de riesgo la inadecuada definición de rol, el conflicto de rol y la sobrecarga de rol.

La ausencia de claridad de rol y las situaciones de ambigüedad son estresores muy potentes, estando relacionados con una mala salud mental, con fatiga y con sintomatología emocional y cognitiva de estrés. La exposición a situaciones de conflicto de rol, en la medida en que en muchas ocasiones es prolongada, puede ser también muy estresante, generando estados de ansiedad, desmotivación, etc. La exposición a factores de riesgo relacionados con el rol puede ser también origen de conflictos interpersonales y organizacionales, sentimiento de inequidad, irritabilidad, fatiga, etc. Presentan también relación con baja satisfacción laboral, poca implicación personal y organizacional, bajo desempeño y poca autoestima.

“

La exposición a factores de riesgo relacionados con el rol puede ser también origen de conflictos interpersonales y organizacionales, sentimiento de inequidad, irritabilidad, fatiga, etc.

» **Evaluación.** Plantilla 5 para la evaluación. Definición de rol.

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Definición de rol
Consecuencias	Estrés, conflictos, violencia

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
El trabajo está bien definido, los objetivos y los procedimientos están claros y la persona conoce lo que se espera de ella				
Los recursos asignados a las tareas son adecuados y las instrucciones recibidas no son contradictorias				
Las tareas que desempeña el/ la trabajador/a se corresponden con las funciones propias de los cometidos del puesto de trabajo				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Existencia de descripciones de puestos de trabajo, relaciones de puestos de trabajo y procedimientos de trabajo que:
 - › Determinen de forma clara los objetivos de trabajo.
 - › Determinen de forma clara los procedimientos de trabajo.
 - › Determinen la responsabilidad de quien ocupa el puesto.
- Discrepancias entre las descripciones teóricas de los puestos y las prácticas reales de desempeño.
- Incompatibilidad o contradicción entre los objetivos exigidos.
- Incompatibilidad o contradicción entre objetivos y procedimientos.
- Instrucciones contradictorias.
- Exigencias de ejecución irrealizables.
- Exigencias de tareas que pueden suponer conflictos morales, legales o emocionales.
- Exigencias de tareas o responsabilidades que excedan las funciones del puesto.
- Conocimiento e información de las funciones, cometidos y responsabilidades.
- Información, medios, herramientas, etc., para desempeñar el trabajo.



Hay que considerar las discrepancias entre las descripciones teóricas de los puestos y las prácticas reales de desempeño

Notas

<hr/>

» **Planificación.** Plantilla 5 para la planificación. Definición de rol.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:					
Factor	Definición de rol						
Consecuencias	Estrés, conflictos, violencia						
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia	
	1.a.						
	1.b.						
	...						
	2.a.						
	2.b.						
	...						

» Medidas preventivas genéricas

- Establecer para cada puesto una descripción del mismo que recoja funciones, competencias, atribuciones, objetivos, procedimientos, responsabilidades y el ámbito de autonomía asignado.
- Establecer organigramas de estructura claros y reales, de forma que el personal conozca su posición y su papel en él y en relación al resto de puestos.
- Transmitir la información necesaria para que se comprendan y conozcan las tareas, cometidos, procedimientos y responsabilidades.
- Asegurarse de que la plantilla comprenda lo que se espera de ella.
- Establecer sistemas que permitan canalizar posibles conflictos o dudas sobre los cometidos.
- Mantener reuniones para aclarar dudas y dar explicaciones.
- Revisar las descripciones de puestos de forma regular, cuando se producen cambios de objetivos, procedimientos, tecnologías, etc.
- Ajustar los objetivos y procedimientos de forma que no generen incompatibilidades.
- Asegurar que se dispone de información completa y comprensible para la realización de las tareas y que tal información es comprendida.
- Evitar tareas que obligan a no respetar los procedimientos establecidos.
- Adecuar las líneas jerárquicas y funcionales para evitar instrucciones y/o demandas incompatibles o contradictorias.



“

Adecuar las líneas jerárquicas y funcionales para evitar instrucciones y/o demandas incompatibles o contradictorias

Relaciones interpersonales

» Objetivo preventivo

El trabajo se debe realizar en un entorno libre de actitudes o actos hostiles y en el que las relaciones interpersonales generen un ambiente de apoyo entre las personas de la empresa.

» Qué es

Las relaciones interpersonales son las relaciones recíprocas que se establecen entre dos o más personas. El trabajo obliga a relacionarse con jefes, subordinados, compañeros, clientes, proveedores, etc. Estas relaciones se producen en el ámbito profesional y con un objetivo también profesional pero inevitablemente generan también vínculos entre las personas. Estas relaciones pueden ser más o menos numerosas, más o menos intensas en función de las personas concretas, del tipo de trabajo y de las características de la empresa (tamaño, actividad...).



Estas relaciones se producen en el ámbito profesional y con un objetivo también profesional pero inevitablemente generan también vínculos entre las personas

» Por qué es importante

Unas buenas relaciones interpersonales contribuyen a la buena salud de las personas y de las empresas. Las relaciones personales que se establecen en el trabajo proporcionan la posibilidad de desarrollar la dimensión social de las personas, de integrarse en grupos, de facilitar un medio de satisfacer las necesidades de pertenencia, de identificación social y de obtención de estatus.

Las relaciones sociales pueden convertirse en una fuente de apoyo (apoyo social) que contribuye a satisfacer las necesidades de afecto y a incrementar la sensación de control ante las dificultades. Así se genera un entorno de trabajo más satisfactorio, caracterizado por la



ayuda mutua y la cooperación, tanto entre diferentes niveles jerárquicos como entre compañeros. A nivel grupal, unas buenas relaciones interpersonales favorecen la solidaridad y la convivencia.

Sin embargo, las relaciones personales pueden ser también fuente importante de estrés y tensión cuando son de poca confianza, muy competitivas, poco cooperativas o con escaso o nulo apoyo entre personas. Así, un apoyo social bajo está asociado con ansiedad elevada, agotamiento emocional, tensión, poca satisfacción laboral y mayor probabilidad de enfermedad cardiovascular. La ausencia de apoyo de los superiores puede contribuir a generar estrés y sentimientos de aislamiento, frustración y desvinculación de la función y de la empresa.

Las relaciones personales pueden ser también fuente de conflictos. Estos pueden producir desde pequeños desencuentros hasta situaciones de gran hostilidad, que pueden llegar a incluir conductas agresivas, degradantes, despreciativas, discriminatorias, de acoso o de violencia. Estas situaciones, además de atentar contra la dignidad personal, pueden ser estresores muy potentes generando situaciones muy nocivas con consecuencias muy graves a corto y largo plazo para la salud física y psicológica de los/las trabajadores/as implicados, generando además, desmotivación, insatisfacción y absentismo.

“

Las relaciones sociales pueden convertirse en una fuente de apoyo (apoyo social) que contribuye a satisfacer las necesidades de afecto y a incrementar la sensación de control ante las dificultades

» **Evaluación.** Plantilla 6 para la evaluación. Relaciones interpersonales.

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Relaciones interpersonales
Consecuencias	Estrés, violencia, acoso, discriminación

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
Se puede obtener fácilmente ayuda y apoyo de las/los compañeras/os				
Se puede obtener fácilmente ayuda y apoyo de las/los jefas/es				
Las relaciones interpersonales son de respeto mutuo con ausencia de conductas inadecuadas (discriminatorias, abusivas, hirientes, violentas...)				
La empresa tiene un procedimiento (formal o informal) de gestión frente a conductas hostiles y/o violentas y los trabajadores saben cómo proceder y a quién recurrir				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Sistema de acogida, presentación, integración para nuevas incorporaciones a la empresa.
- Se realiza el trabajo en situación de aislamiento.
- Pausas/descansos de trabajo colectivos.
- Espacios de descanso que puedan ser compartidos.
- Información regular y constructiva ofertada a la plantilla sobre cómo realizan su trabajo.
- El ambiente de trabajo ¿es de cooperación y colaboración?, ¿competitivo?, ¿amistoso?
- Respuestas y ayuda de los jefes a los subordinados cuando éstos lo solicitan.
- El grado de apoyo que el personal percibe de sus superiores.
- El grado de apoyo y ayuda que el personal recibe de sus compañeros.
- Relaciones personales ¿basadas en el respeto, la confianza, la transparencia y el diálogo?
- Comportamiento y lenguaje habitual de los trabajadores en el lugar de trabajo ¿es respetuoso?
- Manifestación expresa de la organización sobre lo inaceptable de las conductas hostiles y/o violentas.
- Conocimiento e información que los trabajadores disponen sobre cómo pueden gestionar personalmente y cómo aborda la empresa situaciones de conflictos y hostilidad entre trabajadores.

“

Hay que considerar si las relaciones personales están basadas en el respeto, la confianza, la transparencia y el diálogo

Notas

<hr/>

» **Planificación.** Plantilla 6 para la planificación. Relaciones interpersonales.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:					
Factor	Relaciones interpersonales						
Consecuencias	Estrés, violencia, acoso, discriminación						
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia	
1.a.							
1.b.							
...							
2.a.							
2.b.							
...							

» Medidas preventivas genéricas

- Establecer sistemas de acogida a nuevos/as empleados/as que posibiliten su presentación e integración.
- Diseñar los procesos de trabajo y planificar las tareas y horarios de forma que se favorezca el contacto personal (trabajo en equipo, tiempos compartidos de descanso...).
- Distribuir los espacios de trabajo de forma que favorezcan el contacto personal: espacios abiertos, zonas comunes de trabajo y descanso.
- Evitar trabajos en condiciones de aislamiento.
- Facilitar una cierta estabilidad entre quienes forman parte de un equipo de trabajo.
- Formar a los/las responsables para dar apoyo a la plantilla y que puedan ofertar asistencia técnica y material.
- Formar a los/las responsables en la gestión de equipos de trabajo, en liderazgos de calidad y en detección y resolución de conflictos.
- Facilitar la comunicación transparente y fluida entre personal y responsables.
- Informar al personal del resultado de su trabajo y reconocer su contribución.
- Promover la ayuda mutua en el trabajo así como el compartir experiencias y conocimiento.
- Establecer medidas que impidan conductas competitivas (adecuado sistema de remuneración, de promoción o de acceso a la información).
- Garantizar un trato justo y no discriminatorio. Políticas de inclusión y de no discriminación.
- Políticas de intolerancia hacia conductas hostiles y/o violentas.
- Establecer procedimientos internos para gestionar posibles casos de conductas hostiles y/o violentas que puedan producirse (resolución de conflictos).

“

Promover la ayuda mutua en el trabajo así como el compartir experiencias y conocimiento



Trabajo a turnos/nocturno



» Objetivo preventivo

Se debe realizar el trabajo a turnos o nocturno en condiciones organizativas que minimicen las alteraciones biológicas y las disfunciones de la vida familiar y social.

» Qué es

El trabajo a turnos es toda forma de organización del trabajo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes de un mismo periodo determinado de días o de semanas según un determinado patrón de rotación. El trabajo a turnos puede o no incluir trabajo nocturno. Por otra parte, existen muchas formas distintas de organizar el tiempo de trabajo según turnos rotativos.

“

El trabajo a turnos puede o no incluir trabajo nocturno. Por otra parte, existen muchas formas distintas de organizar el tiempo de trabajo según turnos rotativos

El trabajo nocturno es aquel que tiene lugar por la noche. Según el Estatuto de los Trabajadores es el que se produce entre las diez de la noche y las seis de la mañana, considerándose trabajador nocturno a aquel que realice normalmente en periodo nocturno una parte no inferior a tres horas de su jornada diaria de trabajo, así como aquel que se prevea que pueda realizar en tal periodo una parte no inferior a un tercio de su jornada de trabajo anual de tal forma que se realicen, al menos, tres horas de la jornada diaria o un tercio de la jornada de trabajo anual en periodo nocturno.

La legislación laboral española establece las limitaciones y obligaciones en materia de trabajo a turnos y nocturno.

» Por qué es importante

Los problemas asociados al trabajo a turnos se derivan principalmente de los cambios constantes y repetidos de los horarios de trabajo y de su impacto sobre la vida social y familiar. Estos cambios pueden ser causa de alteraciones del sueño y de inadecuados hábitos alimentarios. Sin embargo, las consecuencias más relevantes se producen en el trabajo nocturno. El ser humano está biológicamente preparado para estar “activado” de día y “desactivado” de noche. Romper este esquema tiene un coste por lo que trabajar de noche supone alterar ciertas funciones fisiológicas que se repiten de forma cíclica y regular cada 24 horas (ritmos circadianos) y que regulan aspectos importantes de nuestra biología, lo que puede generar alteraciones de los ritmos biológicos y de la cantidad y calidad del sueño; se duerme menos, peor y a deshoras.

Por otra parte, quienes trabajan en horario nocturno tienden a modificar sus hábitos alimentarios (se come peor, más rápido, de forma mal repartida, a deshoras) y a incrementar los consumos de café, tabaco, excitantes. Todo ello afecta, en especial, al sueño, a los sistemas digestivo, nervioso y endocrino. Ello se asocia con estrés, fatiga, efectos negativos en el estado emocional y en el rendimiento (acumulación de errores, dificultades para mantener la atención, percepción incorrecta de la información...).

Los horarios a turnos y nocturno producen una desincronización con la vida familiar y social del trabajador, generando en el ámbito familiar un menor contacto e incluso incompatibilidad y dificultades para la conciliación y en el entorno social un mayor aislamiento e incluso desconexión social y dificultad de disfrutar de un tiempo de ocio de calidad.

Los efectos sobre la salud no se presentan en muchos casos de forma inmediata sino con la acumulación de años trabajados y pueden llegar a ser crónicos.

“

Los efectos sobre la salud no se presentan en muchos casos de forma inmediata sino con la acumulación de años trabajados y pueden llegar a ser crónicos



» **Evaluación. Plantilla 7 para la evaluación. Trabajo a turnos/nocturno.**

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Trabajo a turnos/nocturno
Consecuencias	Alteración del ciclo circadiano, fatiga, trastornos del sueño, problemas de conciliación, envejecimiento prematuro, alteraciones físicas, accidentes

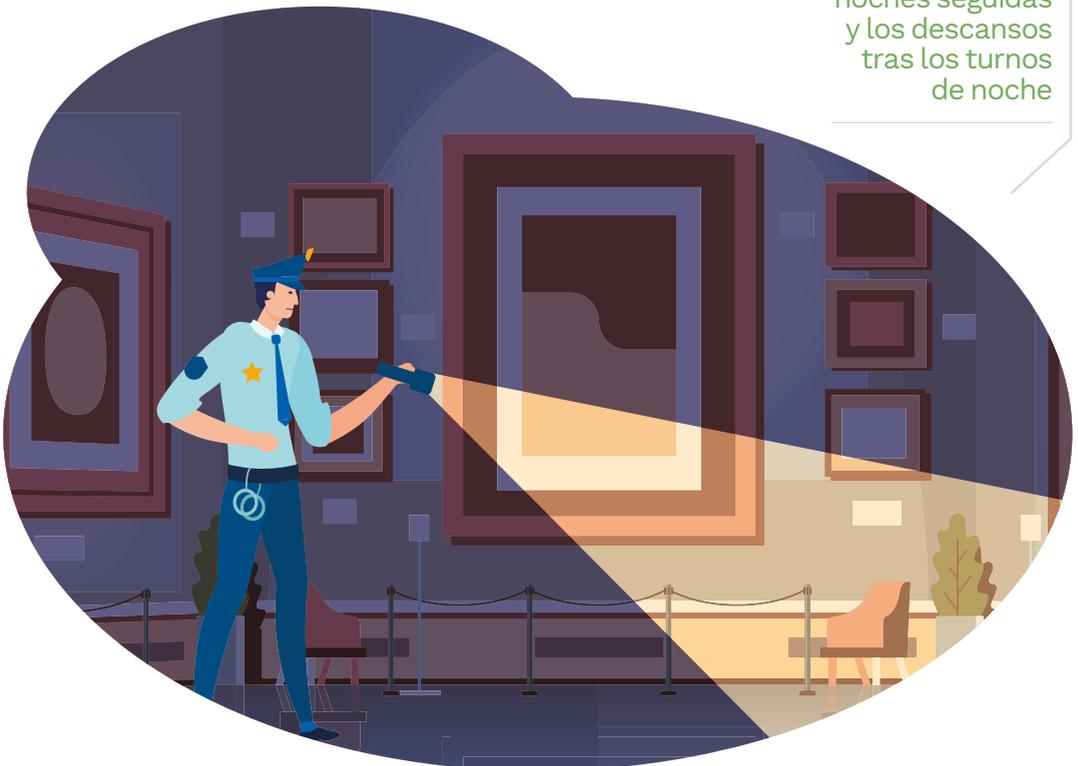
	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
Se respeta el ciclo vigilia/sueño, con cambios de turno alrededor de las 7h, 15h y 23h				
Se minimiza el número de noches trabajadas de forma consecutiva				
Se fomenta que no se trabaje en el turno de noche más de dos semanas consecutivas				
Se reduce la carga de trabajo durante el turno de noche				
El/la trabajador/a conoce los calendarios de asignación de turnos con tiempo suficiente para organizar su vida personal				
Se facilita la ingestión de comida caliente y equilibrada				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Modalidad de turno (continuo, semicontinuo, discontinuo).
- Horarios de entrada y salida.
- Calendarios de rotación.
- Número de noches seguidas. Descansos tras turno de noche.
- Días seguidos de trabajo.
- Descansos. Coincidencias con fines de semana.
- Número de horas trabajadas (día, semana).
- Carga de trabajo en cada turno; carga física y carga mental.
- Previsibilidad de los calendarios de trabajo.
- Información sobre los calendarios de trabajo.
- Posibilidad para comer caliente una alimentación equilibrada.
- Espacios y tiempos adecuados para los descansos.

“

Un aspecto a considerar para el análisis es el número de noches seguidas y los descansos tras los turnos de noche



» **Planificación.** Plantilla 7 para la planificación. Trabajo a turnos/nocturno.

		Puesto/Unidad de Análisis:				Fecha de evaluación:	
		Factor		Trabajo a turnos/nocturno			
Consecuencias		Alteración del ciclo circadiano, fatiga, trastornos del sueño, problemas de conciliación, envejecimiento prematuro, alteraciones físicas, accidentes					
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia	
1.a.							
1.b.							
...							
2.a.							
2.b.							
...							

» Medidas preventivas genéricas

- Organizar y dar a conocer el calendario de turnos con antelación, de forma que el personal disponga de información suficiente para planificar su vida personal.
- Posibilitar la participación en la formación de los equipos de trabajo.
- Mantener los equipos de trabajo estables.
- Situar los cambios de turno en torno a las 7 am, 15 pm y 23 pm.
- Aumentar el número de periodos en que se puede dormir de noche (posibilitando el descanso tras el turno de noche, acumulando descansos).
- Procurar que los turnos de noche sean más cortos que los de mañana.
- Evitar que los trabajadores estén en el turno de noche más de dos semanas consecutivas.
- Planificar las tareas y actividades por turnos teniendo en cuenta que es conveniente que la carga de trabajo en el turno de noche sea menor y menos exigente que en los turnos de día.
- Prever en alguna de las pausas tiempo suficiente para comer.
- Facilitar que se pueda ingerir comida caliente y equilibrada en espacios adecuados.
- Fomentar hábitos de vida, alimentación y sueño saludables.



Procurar que los turnos de noche sean más cortos que los de mañana

Notas

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Trato con personas (violencia externa)

» Objetivo preventivo

Toda persona debe realizar el trabajo sin ser objeto de ningún tipo de acto violento, en ninguna de las formas que pueda este adoptar.

» Qué es

El trato con personas puede ser un aspecto muy positivo y satisfactorio para los trabajadores. Pero, por otra parte, ser objeto de actos violentos es una de las consecuencias negativas que pueden derivarse de la relación con otras personas. La violencia puede adoptar muchas formas. Una de las más evidentes son las agresiones físicas (golpear, empujar, disparar...), sin embargo, en las conductas violentas han de considerarse también aquellas que pueden violentar e intimidar a quien las sufre aun cuando no consistan en una agresión física. Por ello, se han de considerar también conductas violentas las conductas verbales o físicas amenazantes, insultantes, intimidatorias, acosadoras y abusivas.

“

Se han de considerar también conductas violentas las conductas verbales o físicas amenazantes, insultantes, intimidatorias, acosadoras y abusivas

Las causas de estos actos violentos pueden ser diferentes pero principalmente están relacionadas con:

- **Acciones con ánimo de robo** (las personas o establecimientos que trabajan con productos valiosos, con dinero, con fármacos... tienen más probabilidades de ser víctimas de tales acciones).
- **Violencia ejercida por el cliente o usuario por insatisfacción, frustración, estado emocional alterado, etc.** Normalmente se producen mientras se ofrece el servicio (actividades de mayor probabilidad de sufrirla son, entre otras, seguridad pública, conductores de transportes, docentes, personal sanitario, servicios de asistencia, etc).
- **Trabajo cara al público, en solitario o en lugares apartados.**



» Por qué es importante

Los actos violentos pueden tener importantes consecuencias negativas para la seguridad y salud de las personas. Las consecuencias de las agresiones físicas son inmediatas y su gravedad puede ser muy variable, pudiendo llegar, en casos extremos, hasta la muerte. Estas agresiones, además de los daños físicos, siempre dejan un impacto psicológico en las víctimas y en el resto de testigos de situaciones que pueden llegar a ser muy traumáticas.

Las conductas violentas sin agresión física también tienen consecuencias para las víctimas y para quienes las presencian, si bien los efectos no siempre son inmediatos sino que pueden manifestarse a largo plazo. Estas consecuencias pueden manifestarse como sentimientos de rabia, ira, cólera, en una actitud de desconfianza ante clientes o personas extrañas, en ataques de pánico y ansiedad por miedo a que se repitan sucesos violentos. Se pueden producir también sentimientos de indefensión, culpabilidad, vulnerabilidad y suele presentarse síntomas asociados al estrés como trastornos del sueño, del apetito, etc.

Los aspectos fundamentales que determinan las consecuencias en las víctimas son la frecuencia de exposición a situaciones que pueden generar actos violentos y la gravedad de éstos. Sin embargo, un único acto de violencia puede ser muy traumático.

“

Los actos violentos pueden tener importantes consecuencias negativas para la seguridad y salud de las personas

» **Evaluación. Plantilla 8 para la evaluación. Trato con personas.**

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Trato con personas (violencia externa)
Consecuencias	Actos violentos; atracos, robos, agresiones, etc. Estrés

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
Se estudian las condiciones (desplazamiento, accesibilidad, entorno físico, etc.) en que se va a prestar el servicio y el tipo de cliente para determinar los riesgos y adoptar las medidas preventivas que correspondan				
El entorno de acogida, recepción, espera y prestación del servicio es adecuado y confortable				
El/la trabajador/a tiene acceso fácil a zonas seguras, inaccesibles para quien agrede, y puede dar en seguida la señal de alarma				
El/la trabajador/a está instruido/a en el manejo de situaciones conflictivas con clientes				
Se dispone de mecanismos de seguridad y protección frente a atracos (cámaras, personal de seguridad, avisadores, etc.) que funcionan adecuadamente				
Se evita que el/la trabajador/a se quede solo/a (especialmente con clientes difíciles, en los momentos de cierre, etc.)				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Ubicación y distribución física del lugar de trabajo (localización geográfica, diseño del lugar de trabajo).
- Iluminación y visibilidad de las zonas exteriores y del interior del lugar de trabajo.
- Accesos al lugar de trabajo.
- Mobiliario (acristalamientos, alturas de mostradores, etc).
- Medidas de seguridad existentes (caja fuerte, sistemas de alarma, sistemas de vigilancia, etc).
- Procedimientos de trabajo: horarios de apertura y cierre, entregas, gestión de acceso del público y de las esperas, gestión de caja (liquidez, vaciado...), gestión de reclamaciones, sistemas de reparto y recogida, trabajar solo/a (sin presencia de otras personas de la empresa), etc.
- Valor de los bienes o productos con que se trabaja.
- Tipo de cliente. Características que puedan incrementar la probabilidad de emitir actos violentos (frustración, estado emocional alterado, consumo de drogas/alcohol, etc).
- Velocidad de ejecución del trabajo; número de clientes/pacientes/alumnado etc., por cada persona que lleva a cabo el trabajo.
- Tiempo asignado para la realización del trabajo. Tiempo por usuario/a.
- Preparación de la plantilla para hacer frente a los conflictos.

“

Hay que considerar las medidas de seguridad existentes (caja fuerte, sistemas de alarma, sistemas de vigilancia, etc).

Notas

» **Planificación.** Plantilla 8 para la planificación. Trato con personas.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:				
Factor	Trato con personas (violencia externa)					
Consecuencias	Actos violentos; atracos, robos, agresiones, etc. Estrés					
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia
1.a.						
1.b.						
...						
2.a.						
2.b.						
...						

» Medidas preventivas genéricas

- Disponer de buena iluminación y visibilidad tanto en zonas interiores como exteriores.
- Ubicar a quienes trabajan con bienes valiosos fuera del alcance de los clientes o dotarles de seguridad física.
- Ubicar los artículos de valor fuera del alcance de los clientes.
- Asegurar al personal un acceso rápido a zonas seguras y a poder activar una señal o sistema de alarma.
- Instalar sistemas de protección (pantallas, mostradores altos, etc.) en áreas donde el personal tenga más riesgo.
- Monitorizar zonas de mayor riesgo (entradas, zonas de entrega, zonas de atención a clientes, etc).
- Establecer una adecuada gestión de esperas y colas, disponiendo de espacios físicos adecuados para ello.
- Adecuar los niveles de plantilla a la carga, naturaleza del trabajo y momento del día.
- Diseñar y gestionar adecuadamente los programas de atención al cliente, especialmente en el caso de reclamaciones o trato con clientes en circunstancias difíciles.
- Formar en el manejo y reconocimiento de la violencia.
- Establecer procedimientos de emergencia sobre qué hacer y dónde ir en caso de incidente.
- Comunicar a los clientes que no se tolerará ninguna conducta violenta.
- Hacer análisis exhaustivo de las situaciones potenciales de violencia y de las ocurridas para conocer las causas y poner medidas específicas.

“

Las conductas violentas sin agresión física también tienen consecuencias para las víctimas y para quienes las presencian, si bien los efectos no siempre son inmediatos



Demandas emocionales

» Objetivo preventivo

Toda persona debe poder gestionar las demandas emocionales que le plantee su situación laboral de forma que no le produzcan ningún tipo de daño ni sufrimiento ni para ella ni para el/la usuario/a.

» Qué es

Algunos trabajos obligan a tener que hacer frente a ciertas exigencias emocionales bien impuestas por el cliente o por la naturaleza misma del trabajo. En ocasiones el cliente demanda a quién realiza la tarea cariño, comprensión, simpatía u otras expresiones emocionales y en otras ocasiones el trabajo en sí mismo tiene un alto impacto emocional (trabajar con la enfermedad, con el sufrimiento ajeno o con situaciones personales desagradables...). Habitualmente esta exigencia de gestión de las emociones está vinculada a trabajos en los que se produce una relación intensa con clientes, entendidos estos de forma amplia y quedando, por tanto, incluido todo tipo de público, alumnado, pacientes, etc., en la que es preciso expresar emociones. Estas exigencias emocionales para la plantilla pueden producirse por varias razones:

- **El trabajador se ve en la obligación de dar siempre una imagen de estar contento y de buen humor**, teniendo que esconder sus propias emociones y ejercer un autocontrol y dominio emocional intenso (p. ej. puestos de atención al público).
- **El trabajo obliga a hacer frente a situaciones de malestar y sufrimiento de otras personas** (p.ej. trabajos de asistencia sanitaria, policiales, servicios sociales, etc).
- **Trabajos en los que el cliente demanda una implicación emocional** (p.ej., trabajos de docencia, prestación de servicios asistenciales, de atención y cuidado, etc).

“

Habitualmente esta exigencia de gestión de las emociones está vinculada a trabajos en los que se produce una relación intensa con clientes en la que es preciso expresar emociones

» Por qué es importante

Ponerse permanentemente en el lugar del cliente, el hecho de ver que los sentimientos y emociones de los clientes afectan y se transfieren a uno mismo, el desempeñar un trabajo en el que existe una alta implicación emocional y que esta sea negativa (por ejemplo, profesiones en las que hay un contacto con la enfermedad, la muerte, la miseria...), son situaciones que pueden ser muy difíciles de gestionar y controlar para quién las realiza, especialmente cuando tal situación se prolonga en el tiempo. Tener que hacer frente al sufrimiento y angustia de los clientes es costoso para los trabajadores. Estas situaciones pueden ser causa de estrés, ansiedad, fatiga psíquica y correlacionan con mala salud mental. Este tipo de trabajos se ha asociado al síndrome de estar quemado en el trabajo o burnout, que se caracteriza por una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias emocionales. Estas demandas emocionales, imposibles de satisfacer en muchos casos, producen la vivencia del fracaso personal.

El permanente autocontrol de las propias emociones, tanto ante el público como ante personal de la empresa, supone también una alta exigencia pudiendo generar mayores niveles de estrés, de fatiga y de una peor salud. En muchos casos las consecuencias para el trabajador son crónicas, con repercusiones graves a nivel de actitudes inadecuadas (cinismo, apatía, hostilidad), agotamiento, fatiga, trastornos del sueño, conducta anormal o despersonalizada hacia el cliente, consumos inadecuados de alcohol, tabaco, drogas, agotamiento emocional, inquietud, distanciamiento afectivo, etc.

También la organización se ve afectada ya que puede producirse un deterioro de la calidad de la prestación del servicio, un incremento de la insatisfacción de los clientes, un incremento del absentismo, etc.

“

Adecuar la carga de trabajo y regular las demandas de trabajo para que este pueda ser desempeñado en condiciones de calidad y satisfacción del cliente



» **Evaluación. Plantilla 9 para la evaluación. Demandas emocionales.**

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Trato con clientes (exigencias emocionales)
Consecuencias	Burnout, fatiga emocional, estrés

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
El lugar de trabajo dispone del espacio y medios adecuados para atender a los clientes				
Es adecuada la dotación de personal a la cantidad de usuarios/as y sus características				
El/la trabajador/a está instruido/a sobre la correcta atención al público				
El/la trabajador/a ha recibido formación en el manejo de la relación emocional con el usuario				
El/la trabajador/a ha recibido formación en el manejo de sus vivencias emocionales				
Están implantadas estrategias grupales de apoyo social para la adecuada gestión del impacto emocional del trabajo				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Tipo de demandas emocionales planteadas por los clientes. Frecuencia.
- Intensidad de la relación con el cliente. Prolongación en el tiempo.
- Tipo de trabajo y naturaleza del impacto emocional del trabajo; asistencia sanitaria, social, educativa, atención a público, etc. Intensidad del impacto.
- Existencia de clientes especialmente sensibles: enfadados, insatisfechos, en situación de crisis personal o familiar, con dificultades, etc.
- Medios y espacios de atención al público: adecuación, privacidad.
- Carga de trabajo: número de clientes/pacientes/alumnado, etc. por cada persona que realiza el trabajo.
- Tiempo asignado para la realización del trabajo. Tiempo por usuario/a.
- Nivel de preparación para gestionar demandas emocionales y estresantes.
- Nivel de apoyo y colaboración entre el personal de la empresa.

Notas

<hr/>

» **Planificación.** Plantilla 9 para la planificación. Demandas emocionales.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:				
Factor	Trato con clientes (exigencias emocionales)					
Consecuencias	Burnout, fatiga emocional, estrés					
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia
1.a.						
1.b.						
...						
2.a.						
2.b.						
...						

» Medidas preventivas genéricas

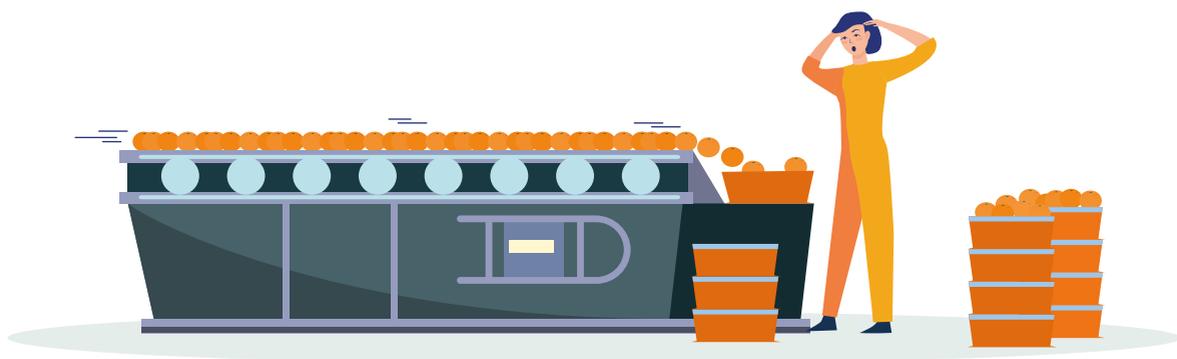
- Disponer espacios y medios adecuados para la atención de los clientes.
- Establecer medidas para evitar la masificación.
- Formar específicamente en la atención al público.
- Formar específicamente en el manejo del vínculo y la distancia emocional con usuarios/as.
- Formar en estrategias individuales de afrontamiento y solución de problemas y asertividad.
- Formar para afrontar situaciones de estrés.
- Adecuar la carga de trabajo y regular las demandas de trabajo para que este pueda ser desempeñado en condiciones de calidad y satisfacción del cliente.
- Adecuar los tiempos dedicados a los/las usuarios/as en función de la naturaleza del trabajo.
- Establecer y ajustar de forma realista los objetivos del trabajo y la organización y las expectativas de quien lleva a cabo el trabajo.
- Asegurar que la organización proporciona el apoyo y los recursos adecuados para la realización del trabajo.
- Establecer sistemas de colaboración entre la plantilla para asumir y repartir tareas
- Facilitar y promover el trabajo en equipo.
- Establecer grupos de trabajo y apoyo social para discutir y comentar las situaciones problemáticas planteadas en el trabajo.
- Facilitar asistencia por parte de personal especializado para atender al personal que lo precise para gestionar el impacto emocional.

“

En ocasiones, el trabajo obliga a hacer frente a situaciones de malestar y sufrimiento de otras personas



Ritmo de trabajo



» Objetivo preventivo

Se debe realizar el trabajo organizado según un cierto ritmo de forma que resulte lo menos monótono y repetitivo posible y no suponga una fatiga física o mental inadecuada.

» Qué es

Esta ficha se refiere a situaciones en que la empresa organiza el trabajo según un cierto ritmo (art.36.5 Texto Refundido del Estatuto de los trabajadores, TRET), por lo que se fijan velocidades de desempeño de la tarea bien en función del sistema tecnológico productivo o bien en función de otros criterios establecidos. El ritmo, por tanto, hace referencia a una cadencia específica por la que se produce un número determinado de unidades productivas por unidad de tiempo.

“
El ritmo hace referencia a una cadencia específica por la que se produce un número determinado de unidades productivas por unidad de tiempo

El ritmo de trabajo tiene que ver con la necesidad de seguir cadencias temporales o de relacionar producción con tiempo o plazos de ejecución y, por lo tanto, está directamente relacionado con el tiempo estándar de ejecución de una tarea, es decir, con el tiempo necesario para realizarla. Suele ser resultado de la estandarización de los procesos productivos. El ritmo se concreta en trabajar a una cierta velocidad que puede estar prefijada por el sistema de producción (una máquina, la cadena de montaje...) o incluso animada por ciertos sistemas de retribución.

Cuando las tareas son las mismas, en la misma secuencia, con el mismo tiempo de duración se produce una situación de repetitividad del ciclo de trabajo.

» **Por qué es importante**

La organización del tiempo de trabajo según un cierto ritmo se considera una circunstancia particular de la ordenación del tiempo de trabajo que, debido al carácter monótono y repetitivo, puede generar riesgos añadidos para la seguridad y salud de quien realiza el trabajo.

La alta velocidad de trabajo, la escasez de tiempo para hacer el trabajo y el trabajo en cadena están asociados con problemas de salud física y mental, con absentismo, incremento de la accidentalidad, dolor, generación de fatiga física y mental, reducción de la concentración y de los niveles de atención, trastornos musculoesqueléticos (por posturas inadecuadas, forzadas, mantenidas en el tiempo, movimientos repetitivos...) y sintomatología vinculada al estrés (trastornos del sueño, del apetito, dolores de cabeza, etc).

En situaciones de trabajo repetitivo y especialmente cuando el entorno apenas sufre modificaciones, se produce monotonía y aburrimiento, lo que se relaciona con irritabilidad, nerviosismo, ansiedad, depresión y síntomas de estrés. En tales trabajos, cuanto más corto es el ciclo de trabajo, más perjudicial es para la salud física y mental.

El art. 36.5 del TRET señala que cuando el trabajo se organice según un cierto ritmo se deberá tener en cuenta el principio general de adaptación del trabajo a la persona, especialmente de cara a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, en función del tipo de actividad y de las exigencias en materia de seguridad y salud de los trabajadores. Dichas exigencias deberán ser tenidas particularmente en cuenta a la hora de determinar los periodos de descanso durante la jornada de trabajo. Atenuar el trabajo monótono y repetitivo es considerado también como uno de los principios de la acción preventiva por el art. 15 LPRL.

“

En situaciones de trabajo repetitivo y especialmente cuando el entorno apenas sufre modificaciones, se produce monotonía y aburrimiento, lo que se relaciona con irritabilidad, nerviosismo, ansiedad, depresión y síntomas de estrés

» **Evaluación. Plantilla 10 para la evaluación. Ritmo de trabajo.**

Puesto/Unidad de Análisis:

Fecha de evaluación:

Factor	Ritmo de trabajo
Consecuencias	Estrés, fatiga, trastornos musculoesqueléticos, accidentes

	Cumplimiento			Por qué no se cumple
	Sí	No	NP	
Se analizan los procesos de trabajo y se adaptan para atenuar el trabajo monótono y repetitivo				
La velocidad de trabajo no es ni demasiado alta ni demasiado baja				
El tiempo para cada tarea permite hacerla sin generar daños a la salud ni comprometer la seguridad				
El diseño de los puestos de trabajo minimiza las exigencias posturales y ergonómicas, no siendo una fuente de fatiga adicional				
Se han ajustado las pausas y descansos para atenuar el trabajo monótono y repetitivo				

» Aspectos a considerar para el análisis

- Sistemas de retribución.
- Tipo de tareas. Análisis de las mismas: número y tipo de operaciones y subtareas.
- Tiempo de ejecución requerido para el desempeño de una tarea.
- Tiempo asignado para la realización del trabajo. Tiempo por usuario/a, pieza, etc.
- Complejidad de la tarea.
- Exigencias físicas de la tarea.
- Exigencias posturales de la tarea (postura, distancias de alcances...).
- Entorno físico: iluminación, ruido temperatura, humos, etc.
- Información que se debe manejar para desempeñar la tarea.
- Pausas y descansos: duración y distribución. Adecuación al esfuerzo de trabajo.
- Trabajo a turnos y/o nocturno.
- Posibilidad de ausentarse y/o parar el trabajo temporalmente.
- Autonomía de la plantilla para gestionar tiempos y procesos de trabajo.
- Previsibilidad de las tareas.

“

Hay que considerar el tiempo asignado para la realización del trabajo, las pausas y los descansos



» **Planificación.** Plantilla 10 para la planificación. Ritmo de trabajo.

Puesto/Unidad de Análisis:		Fecha de evaluación:				
Factor	Ritmo de trabajo					
Consecuencias	Estrés, fatiga, trastornos musculoesqueléticos, accidentes					
Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones	Fecha límite de ejecución	Recursos	Responsable	Fecha de control	Incidencias Eficacia
1.a.						
1.b.						
...						
2.a.						
2.b.						
...						

» Medidas preventivas genéricas

- Gestionar el tiempo y distribución de las pausas; a mayor velocidad de ejecución, más pausas cortas y frecuentes.
- Adecuar el espacio físico (iluminación, ambiente sonoro, etc).
- Diseñar el espacio y el puesto de trabajo de forma que se optimicen posturas, movimientos, etc.
- Fomentar la autonomía para administrar las pausas y regular los ritmos de trabajo.
- Facilitar momentos y espacios comunes para favorecer la comunicación entre el personal (tiempos y lugares de descanso).
- Disponer de personal de apoyo para administrar las pausas.
- Ampliar el contenido de trabajo buscando unir tareas.
- Adecuar los medios tecnológicos para que faciliten el desempeño de la tarea.
- Incrementar la duración de los ciclos de trabajo.
- Proporcionar oportunidades de control sobre tiempos de trabajo, procedimientos y desempeño de trabajo.



Diseñar el espacio y el puesto de trabajo de forma que se optimicen posturas, movimientos, etc., es una buena medida preventiva

Notas

<hr/>



Cuestionario de evaluación

1. Contenido de trabajo

Se evitan las tareas cortas, repetitivas o con escaso contenido.	Sí	No	NP
El trabajo permite aplicar las capacidades y habilidades de quien lo realiza.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a conoce la aportación de su trabajo al resultado final.	Sí	No	NP

2. Carga de trabajo

Habitualmente se dispone de tiempo suficiente para realizar el trabajo sin presiones.	Sí	No	NP
La cantidad y/o complejidad del trabajo está ajustada y dimensionada al número y capacidad de quien lo realiza.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a dispone de los conocimientos, habilidades, recursos, equipos, materiales... necesarios para desempeñar de forma adecuada el trabajo.	Sí	No	NP

3. Tiempo de trabajo			
La duración de la jornada se ajusta al horario reglado de la empresa, evitándose prolongaciones de jornada (presencial o a través de conexión a móviles u ordenadores) y favoreciendo la desconexión digital.	Sí	No	NP
El horario de trabajo (horas de entrada/salida, trabajo en fines de semana, etc.) permite compatibilizar la vida profesional con la personal.	Sí	No	NP
La distribución de pausas, descansos, tiempo entre jornadas de trabajo, días libres, etc., permite una adecuada recuperación de la fatiga.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a conoce con anticipación suficiente los horarios de trabajo y sus modificaciones.	Sí	No	NP

4. Autonomía			
El/la trabajador/a dispone de autonomía para decidir aspectos de la ejecución del trabajo como el orden, el modo de realizar las tareas, la resolución de incidencias, etc.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a dispone de autonomía para administrar sus pausas y regular la velocidad de ejecución del trabajo.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a tiene la posibilidad de tomar horas y días libres para atender asuntos personales.	Sí	No	NP

5. Definición de rol			
El trabajo está bien definido, los objetivos y los procedimientos están claros y la persona conoce lo que se espera de ella.	Sí	No	NP
Los recursos asignados a las tareas son adecuados y las instrucciones recibidas no son contradictorias.	Sí	No	NP
Las tareas que desempeña el/la trabajador/a se corresponden con las funciones propias de los cometidos del puesto de trabajo.	Sí	No	NP

6. Relaciones interpersonales

Se puede obtener fácilmente ayuda y apoyo de las/los compañeras/os.	Sí	No	NP
Se puede obtener fácilmente ayuda y apoyo de las/los jefas/es.	Sí	No	NP
Las relaciones interpersonales son de respeto mutuo con ausencia de conductas inadecuadas (discriminatorias, abusivas, hirientes, violentas...).	Sí	No	NP
La empresa tiene un procedimiento (formal o informal) de gestión frente a conductas hostiles y/o violentas y los trabajadores saben cómo proceder y a quién recurrir.	Sí	No	NP

7. Trabajo a turnos/nocturno

Se respeta el ciclo vigilia/sueño, con cambios de turno alrededor de las 7h, 15 h y 23h.	Sí	No	NP
Se minimiza el número de noches trabajadas de forma consecutiva.	Sí	No	NP
Se fomenta que no se trabaje en el turno de noche más de dos semanas consecutivas.	Sí	No	NP
Se reduce la carga de trabajo durante el turno de noche.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a conoce los calendarios de asignación de turnos con tiempo suficiente para organizar su vida personal.	Sí	No	NP
Se facilita la ingestión de comida caliente y equilibrada.	Sí	No	NP

8. Trato con personas (violencia externa)

Se estudian las condiciones (desplazamiento, accesibilidad, entorno físico, etc.) en que se va a prestar el servicio y el tipo de cliente para determinar los riesgos y adoptar las medidas preventivas que correspondan.	Sí	No	NP
El entorno de acogida, recepción, espera y prestación del servicio es adecuado y confortable.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a tiene acceso fácil a zonas seguras, inaccesibles para quien agrede, y puede dar en seguida la señal de alarma.	Sí	No	NP

El/la trabajador/a está instruido en el manejo de situaciones conflictivas con clientes.	Sí	No	NP
Se dispone de mecanismos de seguridad y protección frente a atracos (cámaras, personal de seguridad, avisadores, etc.) que funcionan adecuadamente.	Sí	No	NP
Se evita que el/la trabajador/a se quede solo/a (especialmente con clientes difíciles, en los momentos de cierre, etc).	Sí	No	NP

9. Demandas emocionales

El lugar de trabajo dispone del espacio y medios adecuados para atender a los clientes.	Sí	No	NP
Es adecuada la dotación de personal a la cantidad de usuarios/as y sus características.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a está instruido/a sobre la correcta atención al público.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a ha recibido formación en el manejo de la relación emocional con el usuario.	Sí	No	NP
El/la trabajador/a ha recibido formación en el manejo de sus vivencias emocionales.	Sí	No	NP
Están implantadas estrategias grupales de apoyo social para la adecuada gestión del impacto emocional del trabajo.	Sí	No	NP

10. Ritmo de trabajo

Se analizan los procesos de trabajo y se adaptan para atenuar el trabajo monótono y repetitivo.	Sí	No	NP
La velocidad de trabajo no es ni demasiado alta ni demasiado baja.	Sí	No	NP
El tiempo para cada tarea permite hacerla sin generar daños a la salud ni comprometer la seguridad.	Sí	No	NP
El diseño de los puestos de trabajo minimiza las exigencias posturales y ergonómicas, no siendo una fuente de fatiga adicional.	Sí	No	NP
Se han ajustado las pausas y descansos para atenuar el trabajo monótono y repetitivo.	Sí	No	NP



Ficha resumen puesto de trabajo/unidad de análisis

Factor	Medidas preventivas	Fecha límite de ejecución	Fecha ejecución	Firma responsable
Contenido de trabajo				
Carga de trabajo				
Tiempo de trabajo				
Autonomía				
Definición de rol				

Factor	Medidas preventivas	Fecha límite de ejecución	Fecha ejecución	Firma responsable
Relaciones interpersonales				
Trabajo a turnos/ nocturno				
Trato con personas (violencia externa)				
Demandas emocionales				
Ritmo de trabajo				

Puesto/Unidad de Análisis:

Factor:

Enunciados con respuesta NO en la evaluación	Actuaciones
	1.a.
	1.b.
	...
	2.a.
	2.b.
	...
	3.a.
	3.b.
	...



DT.103.1.20