

Guía Gestión de los factores de riesgo psicosocial relacionados con la etapa post COVID-19

Edita:



Con el apoyo de:



Con la colaboración de:



a la feina cap risc

Guía
Gestión de los factores de
riesgo psicosocial relacionados
con la etapa post COVID-19

Índice

6	Capítulo 1. Presentación de la guía
8	Impacto psicosocial de la COVID-19
12	El hoy y el mañana de la gestión de riesgos psicosociales
15	Pero, ¿cuáles han sido los principales aprendizajes en el plano psicosocial que nos ha dejado la COVID-19?
16	Y con estos aprendizajes, ¿cómo se plantea el futuro de la gestión de riesgos psicosociales?
18	¿Y ahora qué? Herramientas para afrontar los riesgos psicosociales en la etapa post COVID-19
22	Capítulo 2. Pilares de trabajo
22	Herramientas de liderazgo
24	Coaching
26	Guía de conversaciones delicadas
28	Indagación humilde. El arte de preguntar
30	Mapa de influencia
32	Herramientas operativas
34	Equipos de cocreación
36	Observación etnográfica
38	<i>Screening</i> psicosocial en reuniones operativas
40	Herramientas de aprendizaje
42	Encuesta de pulso psicosocial
44	Formación y sensibilización en gestión de estrés
46	<i>Psicolab</i>
48	Herramientas de comunicación
50	Comunicación organizacional en momentos de cambio
50	Nueva comunicación organizacional en remoto
52	Capítulo Final
52	Conclusiones y cierre

Presentación de la guía

La pandemia de la COVID-19 está generando un impacto significativo en la salud mental de los ciudadanos y los empleados de las organizaciones no están siendo ajenos a ese fenómeno.

Es evidente que la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2 ha ido acompañada de cambios en las condiciones y en la organización del trabajo. Trabajar en tiempos de la COVID-19 ha exigido y está exigiendo un esfuerzo de adaptación importante tanto para las empresas como para los trabajadores y, por este motivo, es imprescindible atender a los aspectos psicosociales y organizativos que contribuyen a generar un malestar psicológico en los trabajadores y gestionarlos de forma eficaz desde el ámbito de la empresa.

Durante el último año, los riesgos psicosociales han cobrado protagonismo y desde distintos organismos se ha puesto énfasis en la importancia de esta temática. El Criterio Técnico 104/2021 sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Riesgos Psicosociales, aprobado en abril de 2021, y la norma ISO 45003 sobre la gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo, publicada en junio de 2021, han puesto sobre la mesa una problemática ya existente y que la pandemia no ha hecho más que agravar.

Esta guía práctica está orientada a plantear los principales retos que se están encontrando las organizaciones en esta etapa post COVID-19 a nivel psicosocial y a facilitar una serie de herramientas para su gestión, considerando el nuevo marco normativo, con el objetivo de promover un afrontamiento psicológico óptimo de la situación y mejorar la salud y el bienestar de los empleados.

Impacto psicosocial de la COVID-19

Sin duda estamos viviendo tiempos estresantes. La COVID-19 ha supuesto una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes a nivel mundial. Este entorno marcado por la incertidumbre ha tenido un gran impacto en todos los niveles de cualquier estructura organizativa humana, tanto desde el punto de vista empresarial (unidades de negocio, equipos de trabajo...) como desde el punto de vista personal (familiar, pareja...), que han tenido que aprender a desenvolverse en un contexto de interacción completamente nuevo y cambiante.

Desde el comienzo de la pandemia a principios de 2020, las organizaciones se han enfrentado a desafíos como el teletrabajo, la dispersión de trabajadores, las dificultades de comunicación, la gestión con colaboradores externos, la reorganización de turnos, la

46,8%

De los españoles revela que los pensamientos, recuerdos o imágenes sobre la pandemia han alterado su trabajo o tareas cotidianas

adaptación de procesos, el rediseño de puestos o los nuevos protocolos de higiene. Y a todo esto han tenido que responder de una manera ágil, anticipando los escenarios y adoptando soluciones para garantizar tanto la seguridad como la salud y el bienestar físico y emocional de los trabajadores, a la vez que se mantenía la actividad productiva.

Por su parte, los ciudadanos y los empleados de las organizaciones no han sido ajenos a ese fenómeno, tal y como lo corroboran distintas investigaciones realizadas durante este periodo. El estudio llevado a cabo por Affor (2020) sobre el impacto psicológico de la COVID-19 en la salud de los trabajadores revela que el 67,58% de la población encuestada requeriría realizar una valoración detallada desde el área de salud ocupacional por posible ansiedad y depresión. Por otra parte, la última encuesta¹ de CIS sobre salud mental revela que los pensamientos, recuerdos o imágenes sobre la pandemia han alterado su trabajo o tareas cotidianas en el 46,8% de los españoles.

Otros estudios, además de alcanzar resultados similares, muestran una perspectiva más amplia respecto al origen del problema, y concluyen que el impacto de la COVID-19, más que crear nuevas evidencias, ha dado visibilidad y ha agudizado problemas estructurales del pasado². Nos encontramos con una problemática que ya existía antes de la pandemia y esta situación no ha hecho más que evidenciarla y agravarla.

67,58%

De la población encuestada requeriría realizar una valoración detallada desde el área de salud ocupacional por posible ansiedad y depresión

¹ Encuesta sobre la salud mental de los/as españoles/as durante la pandemia de la Covid-19. Estudio nº 3312. Febrero 2021.

² "La huella psicosocial de la COVID-19 en la población trabajadora: conclusiones y aprendizajes", Margarita Miñaro Yanini. Julio 2021.

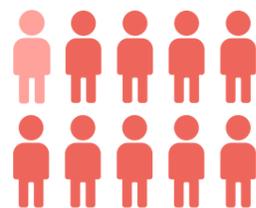
Actualmente hemos entrado en una fase de “nueva normalidad”. Tras la vacunación masiva de la población y una situación más estable a nivel sanitario, social y económico, es hora de extraer aprendizajes y dibujar cómo queremos que sean las organizaciones del futuro, prestando especial atención a la salud y el bienestar de los trabajadores y considerando las condiciones de estrés e incertidumbre a las que se han visto expuestos en los últimos tiempos. En este sentido, no solo debemos conocer qué secuelas a nivel psicológico ha dejado el virus, si no analizar cuáles son sus inquietudes y preocupaciones de cara a la vuelta a esa “nueva normalidad”.

El año 2020 supuso el año del teletrabajo. Las circunstancias obligaron a que gran parte de la población trabajadora pusiera la oficina en sus casas y en un esfuerzo conjunto por parte de los trabajadores y de la organización se pudiese seguir con la actividad. Esta modalidad, que en un principio parecía que podía llegar para quedarse por las numerosas ventajas que ofrece (mayor flexibilidad, ahorro de tiempo y reducción de costes, conciliación de la vida laboral y familiar, incremento de la productividad, etc.), finalmente parece que de momento retorna a la presencialidad.

La implantación apresurada de esta modalidad hizo que en muchos casos finalmente se terminase traduciendo en un “trabajar desde casa”, dando lugar a problemáticas asociadas con el aislamiento,

la falta de sentimiento de equipo, pérdida de control sobre el trabajo, dificultades para separar trabajo y familia o hiperconectividad.

Microsoft, en su informe anual de tendencias³, desvela que el sentimiento de aislamiento de la pandemia se ha trasladado al ámbito laboral, y mien-



1 de cada 10 trabajadores se enfrentan a barreras psicológicas en su retorno

tras las redes de trabajo cercanas se mantienen fuertes, la tendencia muestra que incluso estas interacciones cercanas han empezado a disminuir. Además, la percepción sobre la productividad por parte de los trabajadores es que ésta se ha mantenido o incluso aumentado, pero con gran coste humano, con toda la problemática psicosocial que esto conlleva. La intensidad digital de las jornadas laborales, con comunicaciones continuas, desestructuradas y en la mayor parte de las ocasiones sin planificar hacen que los trabajadores sientan la presión de mantenerse activos a pesar de la sobrecarga. Además, las expectativas sobre los empleados en este aspecto se han visto incrementadas significativamente.

Pero la vuelta a la oficina también puede ser generadora de estrés y ansiedad y 1 de cada 10 trabajadores se enfrentan a barreras psicológicas en su retorno, de acuerdo con un estudio que analiza la respuesta de las personas a incidentes de salud pública⁴ previos, como SARS, Chernóbil o el 11-S, y que explora qué motiva y frena a las personas a volver al trabajo.

Tanto empresas como trabajadores parecen apostar por un modelo híbrido, que combine lo mejor de las dos modalidades. Además, los trabajadores demandan más contacto con los líderes y que éstos empaticen más con sus retos y cuestiones del día a día.

Por otra parte, independientemente de trabajar en modalidad presencial o en remoto, la pandemia ha dejado en la población trabajadora temores relativos a perder el puesto de trabajo, a recortes de sueldos, despidos o beneficios reducidos, haciendo que se cuestione su futuro. Esta inseguridad laboral puede tener un impacto severo en la salud mental de los trabajadores⁵, cuyo alcance todavía se desconoce.



73%
De los trabajadores quieren flexibilidad para realizar trabajo en remoto



67%
Desean compartir más tiempo con su equipo de manera presencial

Sin embargo, y pese al protagonismo que han cobrado los riesgos psicosociales en los últimos tiempos, la realidad de la que se partía en 2021 es que a nivel europeo solo el 9% de las organizaciones abordan de una manera integral los riesgos psicosociales⁶.

“Solo el 9% de las organizaciones abordan de una manera integral los riesgos psicosociales”

Con estos datos, que no han hecho más que evidenciar las dificultades existentes antes de la pandemia, se hace incuestionable la necesidad de afrontar la problemática psicosocial, creando oportunidades de mejora enfocadas al desarrollo, al aprendizaje organizacional y a la gestión de los riesgos psicosociales, con el objetivo de mejorar la salud y bienestar de los trabajadores.

³ “The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?”. 2021 Work Trend Index: Annual Report. Marzo 2021

⁴ Estudio presentado a British psychological Society Conference 2021 por Christina Buxton y Dr Sarita Robinson.

⁵ Crick Lund et al., “Social determinants of mental disorders and the Sustainable Development Goals: A Systematic review of reviews”, The Lancet Psychiatry, 5(4) (2018), 357-369

⁶ “Top 5 Safety Actions to Implement in 2021”. DuPont Sustainable Solutions. 2021

El hoy y el mañana de la gestión de riesgos psicosociales

Como hemos visto, el impacto que ha tenido la COVID-19 en la salud mental de las personas ha sacado a la luz la realidad de la gestión de los riesgos psicosociales que se ha estado llevando a cabo en las organizaciones. Sin embargo, los riesgos psicosociales no son algo nuevo que llegó de la mano de un virus. La psicología forma parte de la Prevención de Riesgos Laborales desde la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales, pero desde entonces no ha tenido la misma relevancia ni se le ha dado el mismo espacio que a las otras disciplinas preventivas, y esto se ha hecho más visible con la crisis socio-sanitaria.

Hasta ahora el nivel de implantación de la gestión de riesgos psicosociales en las organizaciones se ha estado realizando de una manera desigual, como también ha quedado patente con la pandemia. De hecho, las organizaciones que antes de la COVID-19 llevaban a cabo una buena gestión de los riesgos psicosociales han demostrado mayor resiliencia y han estado más protegidas ante el impacto y las consecuencias derivadas de esta circunstancia. Y ha sido porque contaban con un conjunto de herramientas para afrontar situaciones de carácter complejo, como es la ocurrida en los últimos tiempos, que les ha dotado de mayor capacidad de respuesta y ha minimizado los efectos.

El protagonismo que han adquirido los riesgos psicosociales se ha visto respaldado y reforzado por distintos organismos de referencia, a nivel nacional e internacional, a través del lanzamiento de publicaciones en la materia.

En abril de 2021 se aprobaba el Criterio Técnico 104/2021 (CT), sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Riesgos Psicosociales, lo que supone un gran avance en la gestión de los factores psicosociales, ya que vertebra el cumplimiento legal.

Este criterio resulta de la adaptación al marco legal vigente y a las competencias de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) en España de la "Guía para valorar la calidad de las evaluaciones de riesgo y gestión de la prevención con respecto a la prevención de los riesgos psicosociales" publicada en 2018 y elaborada por el Comité de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo (SLIC), por indicación de la Comisión Europea.

En su desarrollo el CT 104/2021 se estructura en torno a las tres actuaciones inspectoras más frecuentes:

1. Control de la gestión preventiva de los riesgos psicosociales.
2. Las motivadas por las denuncias de los trabajadores sobre la exposición a estos riesgos.
3. Cuando se presenten daños a la salud y accidentes de trabajo motivados por dicha exposición.

Como sabemos, la gestión de riesgos psicosociales está sometida a la aplicación del marco legislativo de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. Como tal, se basa en los principios de prevención de acuerdo con la legislación en materia de seguridad y salud en el trabajo, teniendo como objetivo la eliminación o reducción de riesgo. El criterio técnico corrobora este punto, pero además añade una puntualización con respecto a otras especialidades: **“...los factores de riesgo psicosocial... pueden estar presentes en todo tipo de trabajo sin ninguna excepción...”**.

Otro gran avance se presenta a través de la *UNE-ISO 45003:2021, Gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Seguridad y salud psicológica en el trabajo. Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales*. Esta norma, sin ser certificable, proporciona los requisitos para poder afrontar estos factores desde un nivel más estratégico, dentro de un sistema de gestión de la seguridad y salud basado en la Norma ISO 45001. Además, en su objeto, expone el propósito de prevenir las lesiones y el deterioro de la salud relacionadas con el trabajo y promover el bienestar en el mismo.

Adicionalmente, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 se indica como propósito el garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades, ya que esto es esencial para el desarrollo sostenible. Con ese objetivo se está dando especial importancia a la salud mental.

Podríamos decir que la psicología ha recibido el impulso para obtener la relevancia en la gestión preventiva acorde a la influencia que ejerce en las organizaciones, pero está claro que se debe aprovechar esta inercia y afrontar los nuevos retos que se presentan y que la pandemia ha adelantado en algunos aspectos.

Sin embargo, la clave para poder hablar de un hoy y un mañana en la gestión de riesgos psicosociales pasa porque las organizaciones analicen y empiecen a aplicar los aprendizajes obtenidos de la situación de crisis social derivada de la pandemia de la COVID-19.

Los factores de riesgo psicosocial pueden estar presentes en todo tipo de trabajo sin ninguna excepción...”

Pero, ¿cuáles han sido los principales aprendizajes en el plano psicosocial que nos ha dejado la COVID-19?



Una de las enseñanzas que nos ha traído la pandemia está relacionada con el teletrabajo como alternativa o en combinación con el trabajo presencial. Hemos visto que para llevar a cabo su implantación adecuada y exitosa es necesario contemplar el uso de nuevas tecnologías (TIC), nuevos modelos de organización, políticas de desconexión digital y nuevos estilos de liderazgo. Si la organización no consigue adaptarse a estas variables la probabilidad de que el teletrabajo acabe fracasando es muy alta, y este es uno de los motivos por el cual se está volviendo al trabajo presencial y a datos de implantación similares a los anteriores a la pandemia.

Además, la COVID-19 ha “estresado” las estrategias de comunicación organizacional, mostrando sus deficiencias. Hemos visto cómo en situaciones complejas la información no fluía a la velocidad necesaria, bien porque los canales de comunicación no estaban definidos o no eran adecuados, o porque las personas no estaban preparadas para una estrategia de comunicación digital y para la hiperconexión.

También nos ha dado indicios respecto a las necesidades en materia de liderazgo. Los líderes necesitan estar en aprendizaje continuo para adquirir la capacidad de adaptación a estos entornos complejos y afianzar habilidades de comunicación, facilitación y gestión de conflictos en situaciones de incertidumbre. En estos entornos las relaciones interpersonales se ven afectadas, debido a la escasa información para afrontar el día a día. Además, la toma de decisiones por parte de los líderes puede impactar especialmente debido al estado emocional de las personas. Trabajar en remoto es una variable más a añadir en estos casos al ejercicio del liderazgo.

Por otra parte, la pandemia ha puesto sobre la mesa que, para gestionar adecuadamente los riesgos psicosociales, la organización necesita tener datos actualizados del bienestar psicosocial de los trabajadores y de los factores de riesgo asociados. En un entorno cambiante la recolección de información debe ser frecuente y estar integrada con la parte operativa, de manera que nos permita establecer las relaciones existentes con el trabajo del día a día.

Además, se ha hecho evidente la necesidad de desarrollar las habilidades personales en gestión del estrés. De manera general, las personas carecen de herramientas suficientes para afrontar situaciones complejas como la acontecida. Tanto si se tuvo que adoptar la modalidad de teletrabajo como la modalidad presencial, las personas han vivido en un entorno de incertidumbre, sin saber hacia dónde dirigir los esfuerzos o cómo combatir el día a día en una situación nunca antes vivida.

Y con estos aprendizajes, ¿cómo se plantea el futuro de la gestión de riesgos psicosociales?

Con la situación psicosocial que ha quedado tras la pandemia, el futuro debe empezar a construirse hoy, y pasa por trabajar la psicología desde un punto de vista integral, de manera que todas las variables del sistema organización, como la comunicación organizacional, los flujos de trabajo, etc., estén en continua interacción y generen impacto en los factores de riesgo psicosocial.

Para ello es fundamental trabajar en una estrategia y, por tanto, en una intervención psicosocial real, adaptada a cada entorno laboral. Pero sabiendo que cada contexto organizacional está vivo y debe haber un aprendizaje continuo por parte de la empresa, que debe dotar de herramientas a los diferentes *stakeholders* (agentes) de la organización para abordar el día a día y para afrontar futuros inciertos.

Si bajamos un escalón y nos centramos en la intervención, debemos tener en cuenta que las organizaciones son sistemas complejos, formados por personas que interactúan de manera continua. Y de los sistemas complejos, surgen problemas... complejos, que no pueden ser tratados de manera lineal y cuya resolución implica un conocimiento profundo del sistema. Para ello debemos usar herramientas de trabajo a través de las cuales podamos saber qué está pasando realmente en la organización, que permitan participar, comunicar, dotar de habilidades, de conocimiento y, por supuesto, de una mirada constructiva y cooperativa del entorno para poder aprender.

Pero para conocer qué está pasando realmente en la organización y trabajar con herramientas que ayuden a integrar la psicología en el sistema, debemos crear un ambiente adecuado para que los equipos compartan sus problemas, inquietudes dificultades y éxitos sin miedo, vergüenza o represalias. Es decir, un ambiente de seguridad psicológica en el que los miembros de la organización hablen más, reporten más errores y se muestren más abiertos hacia el aprendizaje, y en el que se practique un pensamiento crítico, constructivo, que aporte conocimiento e información en pro de la seguridad y salud de toda la organización.

De esta manera suceden cosas importantes para evolucionar la cultura de seguridad y salud de las organizaciones:

1. Se aprende de los errores y se cometen menos.
2. La coordinación entre grupos o departamentos mejora considerablemente.
3. Se comparten ideas.
4. Se mejora la calidad.
5. Se mejora el compromiso (*engagement*).

La seguridad psicológica es un ingrediente imprescindible y necesario para mejorar la gestión de riesgos psicosociales y crear organizaciones evolucionadas que giran en torno a la salud y el bienestar de sus integrantes.

En esto tienen mucho que aportar los líderes, aquellas personas que tengan que gestionar personas o que encabecen ámbitos de conocimiento dentro de la organización. Su estilo relacional a la hora de comunicarse, la gestión de conflictos, el *-¿qué necesitas para sacar adelante este proyecto?*, y otras claves de su desempeño, son las que van a garantizar que **el mañana de la gestión psicosocial sea fluido y se perciba como un elemento más, y no como una obligación.**

Por otra parte, en la gestión de riesgos psicosociales, hasta ahora, podemos encontrar un punto de inflexión entre la rama psicosocial y la rama de seguridad. La parte operativa y la psicología suelen trabajarse de manera independiente, y el foco en seguridad, accidentes e incidentes no siempre integra cuestiones como la carga mental, los niveles atencionales o la fatiga mental. Sin embargo, estas variables impactan de una manera invisible en la toma de decisiones de los trabajadores y en su bienestar. Por lo tanto, este es otro de los retos del futuro de la gestión psicosocial: integrar la psicología en la operativa de las organizaciones, promovido por un liderazgo consciente.

También hay que señalar que existen múltiples maneras de realizar una adecuada gestión de los riesgos psicosociales y, aunque todo pasa por llevar a cabo su evaluación, no es recomendable esperar a que llegue esta situación para valorar el estado de bienestar de los trabajadores. Necesitamos información y datos extraídos a través de herramientas que nos permitan saber cómo los trabajadores gestionan su día a día y cómo están impactando los diferentes factores en su salud. Estos datos deben canalizarse y generar un conocimiento que permita a las organizaciones hacer previsiones sobre las incidencias de factores de riesgo y anticiparse a las consecuencias.

Si ampliamos nuestra visión, y miramos hacia un futuro cercano, la psicología formará parte de la cultura de seguridad y salud de las organizaciones, donde sucederán cosas, se compartirán ideas, habrá aumento del compromiso y la seguridad psicológica será un factor indispensable y necesario para la gestión de los riesgos psicosociales, transformando los contextos organizacionales en entes resilientes con capacidad de aprender siempre, a través del bienestar de sus trabajadores.

Si ampliamos nuestra visión, y miramos hacia un futuro cercano, la psicología formará parte de la cultura de seguridad y salud de las organizaciones, donde sucederán cosas, se compartirán ideas, habrá aumento del compromiso y la seguridad psicológica será un factor indispensable y necesario para la gestión de los riesgos psicosociales, transformando los contextos organizacionales en entes resilientes con capacidad de aprender siempre, a través del bienestar de sus trabajadores.

¿Y ahora qué? Herramientas para afrontar los riesgos psicosociales en la etapa post COVID-19

Antes de la COVID-19, una de las mayores dificultades a las que se enfrentaban las organizaciones era dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿y ahora qué hacemos después de la evaluación de riesgos psicosociales?*

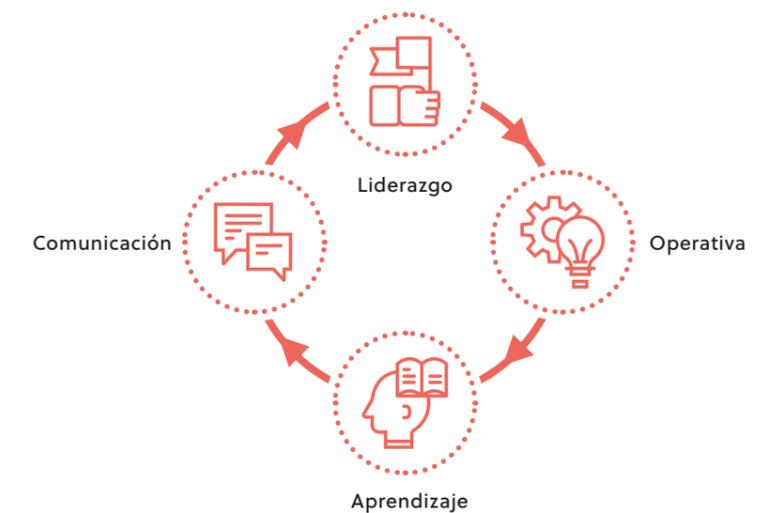
En la actualidad, como hemos visto, la psicología ha cobrado un protagonismo derivado del impacto de la COVID-19 en la salud mental y psicoemocional de los trabajadores, pero los profesionales de la seguridad y salud siguen enfrentándose a la misma pregunta: *¿y ahora qué?*

Una vez realizada la evaluación de riesgos psicosociales, estos profesionales se encuentran sobre la mesa un conjunto de medidas que deben concretar y poner en marcha para minimizar lo máximo posible los riesgos detectados en esa evaluación.

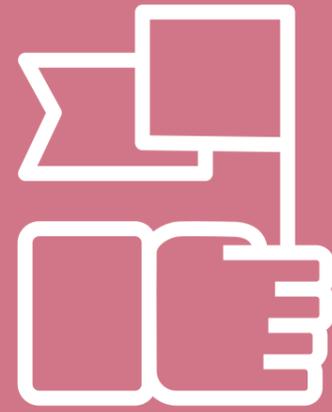
Para abordar esta situación es muy importante pararse a hacer una reflexión sobre las medidas preventivas obtenidas, establecer prioridades, estimar el tiempo de implantación, planificar la participación de los trabajadores para adaptarlas a la realidad de su día a día, etc. Es decir, **se debe diseñar una estrategia** de intervención psicosocial que nos lleve a la obtención de los resultados deseados.

En esta guía se propone un modelo de intervención basado en 4 pilares de trabajo, a partir de los cuales se pueden desarrollar las distintas medidas preventivas:

- 1. Liderazgo:** enfocado a establecer las bases de un liderazgo real adaptado a las necesidades y características de cada organización.
- 2. Operativa:** orientado a la detección de oportunidades de mejora a nivel operativo que impactan en los riesgos psicosociales presentes.
- 3. Aprendizaje/Conocimiento:** dirigido a generar aprendizajes a través de diferentes acciones, contribuyendo además a crear motivación y arraigo en el puesto de trabajo.
- 4. Comunicación:** es un elemento transversal que impacta a todos los niveles de la organización. La comunicación organizacional es clave, ya que puede actuar como motor o inhibidor del cambio en el área psicosocial.



A continuación, se proponen un conjunto de herramientas para ayudar a los profesionales de la seguridad y salud tanto en procesos de toma de decisiones del día a día relacionadas con el ámbito psicosocial, como en el despliegue de una estrategia de intervención derivada de la evaluación de riesgos psicosociales. Porque no se puede perder de vista que antes de realizar cualquier intervención, lo primero y más importante es llevar a cabo la evaluación de riesgos psicosociales.



Herramientas de liderazgo

LIDERAZGO

Coaching

Beneficios



People



Managers



Workplace



Society

¿EN QUÉ CONSISTE?

El *coaching* es una metodología para facilitar el cambio positivo intencional que ha crecido prolíficamente durante los últimos veinte años aproximadamente. Se trabaja a través de un conjunto de pautas clave diseñadas para ejercer influencia sobre las personas de la organización, con el objetivo de lograr un impacto emocional y social, de modo que los involucrados sean agentes activos de cambio.

Se trata, por tanto, de generar oportunidades para discutir y reflexionar con las partes interesadas, compartir perspectivas nuevas y enriquecedoras, y buscar medios para desbloquear la capacidad creativa de resolución de problemas.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, se detectan posibles casos de conflicto dentro de una misma área, donde están implicadas varias personas.

2. Se recibe información, por parte de una o varias personas, que puede ser causa de conflicto en un área o departamento, como puede ser la existencia de comunicaciones ineficaces entre los líderes de diferentes áreas (ausencia de coherencia en la toma de decisiones) o la ausencia de liderazgo en aspectos relacionados con el desarrollo profesional de los trabajadores (no se hace seguimiento de sus necesidades).

¿CÓMO APLICARLA?

1. Identifica a la/las personas que están inmersas dentro del contexto en riesgo psicosocial. Haz uso de la indagación cualitativa y trata de contestar a las siguientes preguntas: ¿qué está ocurriendo?, ¿quiénes son los actores y actrices?, ¿cuál puede ser el origen?, ¿qué otros agentes están implicados?



2. Genera un espacio con cada uno de ellos y revisa las circunstancias de manera individual. Es importante practicar una comunicación eficaz, ayudándote de fórmulas como: "me gustaría hablar sobre...contigo, pero primero me gustaría escuchar tu punto de vista", "necesito tu ayuda con lo que está pasando", "¿tienes unos minutos para hablar?", "necesito tu ayuda con algo; ¿podemos hablar de eso (pronto)?", "me gustaría hablar sobre... Creo que podemos tener diferentes ideas sobre cómo..."

3. Explora soluciones potenciales. En esta fase se buscan soluciones potenciales que respondan a la pregunta "¿qué podemos hacer?". En la búsqueda de opciones, se pueden utilizar procesos de generación de ideas, como el brainstorming. El coach está involucrado en este paso, actúa como guía o consejero, pero es la otra persona la que toma las decisiones sobre cómo alcanzar el objetivo. Es útil hacer preguntas como: "¿qué opciones tienes para alcanzar este objetivo?", "¿qué más podemos hacer?", "¿cuáles son las ventajas y desventajas de cada opción?", "¿cuáles son las consideraciones más importantes para evaluar las opciones?".

4. Define un plan de acción. En este paso se define un plan de acción y se genera un compromiso y apoyo al cambio. Es útil hacer preguntas como: "¿qué se necesita hacer para llevar a cabo la solución?", "¿qué recursos son necesarios?", "¿qué acciones se necesitan llevar a cabo?".

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Aumento del sentido de pertenencia y del compromiso por parte de las personas de la organización.
2. Aumento de la apertura a la comunicación del líder a los miembros de la organización, a través de una estrategia definida.
3. Desarrollo de habilidades interpersonales del líder como comunicación verbal, negociación, facilitación, resolución de problemas, toma de decisiones y asertividad que, a medio plazo, pueden suponer una mejora exponencial en su eficacia.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Trata de no expresar tu opinión primero y haz preguntas abiertas que inviten a dar respuestas expansivas.
- Usa un lenguaje corporal, un tono y un lenguaje positivo que muestre que estás realmente interesado en el punto de vista de la otra persona.
- Enfócate en lo positivo y procura hablar sobre lo que es posible. Trata las dificultades como oportunidades de mejora y crecimiento personal.

LIDERAZGO

Guía de conversaciones delicadas

Beneficios



People



Managers



Workplace



Society

¿EN QUÉ CONSISTE?

La gestión de conflictos de índole psicosocial implica necesariamente tener que llevar a cabo conversaciones difíciles, con alta carga emocional y de gran impacto.

Dada la necesidad e importancia de estos tipos de diálogo, tanto desde el punto de vista de las personas como de la organización, es clave saber cómo afrontarlas de manera adecuada. Actitud y mentalidad positiva e intención constructiva son esenciales.

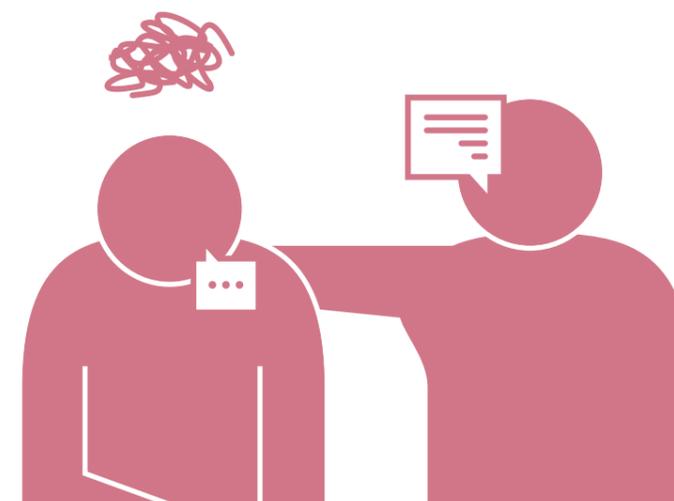
¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, se detectan posibles casos de conflicto dentro de una misma área, donde están implicadas varias personas.
2. Se recibe información que puede ser causa de conflicto en un área o departamento por parte de una o varias personas, como pueden ser la existencia de colapsos en el trabajo o cuello de botella, los bloqueos y pérdidas de información relevante que no llega a los trabajadores o la percepción de favoritismos o reparto desigual de cargas de trabajo.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- No des por hecho lo que crees que la otra persona piensa o siente.
- Practica la escucha activa, no interrumpas antes de que la otra persona acabe lo que está contando.
- No debemos confundir "reconocimiento" con "acuerdo". Podemos reconocer la posición de la otra persona mientras mantenemos nuestra posición.



¿CÓMO APLICARLA?

Esta herramienta sigue un proceso de 5 pasos:

1. **Prepara.** Previo a la conversación, se debe planificar de manera adecuada: revisar las emociones, cuidar el momento y el lugar y tener claro el propósito de la misma es clave para tener los resultados deseados.
2. **Consulta.** Consiste en indagar y preguntar a la persona acerca del tema a tratar. El objetivo es conocer su punto de vista de la situación, encontrar respuestas, sin opinar ni juzgar. Se debe dejar a la otra persona hablar sin interrupciones. Posibles preguntas que nos pueden ayudar en esta fase son: "¿por qué ha ocurrido esto?", "¿por qué has sentido eso?", "¿qué ha podido causar...?", "¿por qué supones que ha ocurrido esto?".
3. **Reconoce.** Se trata de asegurarse que se ha reconocido el enfoque de la otra persona, mostrándole que la has escuchado y comprendido. La mejor manera de enfocar este paso es parafrasear sus argumentos, a través de fórmulas como, "¿lo que tú quieres decir es...?". Es importante asegurarse de que la otra persona sienta que te preocupas por sus opiniones y que entiendes de dónde vienen.

4. **Argumenta.** Ahora es el turno de mostrar tu posición y compartir datos y hechos que consideres que no se están contemplando. Esta es una fase delicada, en la que hay que cuidar especialmente la comunicación. Se trata de mostrar tu posición, no de denigrar la opinión de otra persona. Es el momento de intentar buscar posibles puntos de encuentro.

5. **Resuelve.** El objetivo es construir una solución junto con la otra persona. Para ello se pueden utilizar procesos como la lluvia de ideas y preguntas como: ¿cómo crees que podríamos...?, ¿qué podemos hacer para lograr...?, ¿podemos contar con la colaboración de...?, ¿qué crees que podría funcionar para...? En este paso la clave está en mostrarse abierto y flexible sobre las diferentes formas de lograr una solución común.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Integrar habilidades clave en conversaciones difíciles para aplicarlas a la resolución de conflictos en cualquier tipo de contexto y situación.
2. Aprender a afrontar entornos emocionalmente complejos gracias a un buen uso de la comunicación.
3. Mejorar la calidad de las relaciones sociales a través de la comunicación.

LIDERAZGO

Indagación humilde. El arte de preguntar

Beneficios



People



Managers



Workplace



Society

¿EN QUÉ CONSISTE?

Para comprender la realidad psicosocial de la organización se necesita saber abordar las conversaciones diarias con las distintas partes interesadas, sin influir ni en el contenido de lo que la otra persona tiene que decir, ni en cómo lo dice.

La indagación humilde es una de las habilidades críticas para cualquier líder dentro de la organización. Edgar Schein, en su libro "Humble Inquiry", la define como "el arte de hacer preguntas cuyas respuestas no conoces, de construir una relación basada en la curiosidad y el interés en la otra persona, minimizando sesgos y prejuicios".

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, se detectan posibles casos de conflicto dentro de una misma área, donde están implicadas varias personas.
2. Se recibe información, por parte de una o varias personas, que puede ser causa de conflicto en un área o departamento, como puede ser la existencia de comunicaciones ineficaces entre los líderes de diferentes áreas (ausencia de coherencia en la toma de decisiones) o la ausencia de liderazgo en aspectos relacionados con el desarrollo profesional de los trabajadores (no se hace seguimiento de sus necesidades).

¿CÓMO APLICARLA?

La habilidad de hacer preguntas implica escoger la pregunta correcta en cada situación. Por ejemplo, podemos necesitar preguntas para ampliar información ("¿qué nos podemos estar olvidando?", "¿qué otras ideas pueden surgir?", "¿quién tiene una perspectiva diferente?") o para profundizar ("¿qué te lleva a pensar eso?", "¿puedes darme un ejemplo?").

Estas son las reglas básicas para hacer buenas preguntas:

- No sabes la respuesta.
- Preguntas abiertas, no limitadas a respuestas sí/no.
- Construir la pregunta de manera que ayudes a la otra persona a expresar sus pensamientos de una manera enfocada.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Tienes que ir de un modelo en el que el trabajador pregunta y el líder responde hacia un modelo en el que el líder pregunta y el trabajador responde.
- Preguntar no es un signo de debilidad, sino de apoyo y cuidado, que es crítico para crear un ambiente positivo hacia la seguridad y salud.
- Evita llevar la conversación a tus intereses, a preguntas cerradas e incluir tus propias ideas en la pregunta para no perder el foco en la otra persona.



Atributos de las preguntas poderosas:

- Generan curiosidad al que las escucha.
- Estimulan la conversación reflexiva.
- Provocan el pensamiento.
- Sacan a la superficie las creencias.
- Invitan a la creatividad y a las nuevas posibilidades.
- Generan energía y movimiento hacia adelante.
- Canalizan la atención y enfocan la indagación.
- Siguen el ritmo de los participantes.
- Tienen un significado profundo.
- Evocan más preguntas.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Cualquier persona de la organización tiene el potencial de poseer información crítica para mejorar la realidad psicosocial. La indagación humilde es clave para desbloquear esa información.
2. Creación de seguridad psicológica dentro de la organización, incrementando las oportunidades para que las personas que la integran compartan información importante de una manera abierta y honesta.

LIDERAZGO

Mapa de influencia

Beneficios



¿EN QUÉ CONSISTE?

El Mapa de influencia es una herramienta que permite explorar el contexto en el que se encuentra el riesgo psicosocial de la organización y analizar los flujos de colaboración y comunicación, además de las relaciones existentes entre los distintos *stakeholders* de un sistema. Nos ayuda a reflexionar sobre el estado de dichas relaciones y flujos e identificar los principales puntos fuertes y las áreas de mejora.

Además, utilizada en una sesión de trabajo en grupo, se ponen en marcha habilidades como la escucha activa, la capacidad de indagación, la generación de conexiones y se establecen lazos entre diferentes agentes de la organización (áreas, departamentos, cultura, sociedad, etc.).

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, entre las medidas preventivas se proponen líneas de trabajo enfocadas a profundizar en el análisis de las altas cargas de trabajo existentes y de la interacción entre distintos departamentos.
2. Se detecta que en varias áreas de la organización la comunicación se diluye por algún motivo desconocido hasta el momento, y se quieren analizar las causas.

¿CÓMO APLICARLA?

Esta herramienta sigue un proceso de 5 pasos:

1. **Define los participantes.** Lo ideal es trabajar el mapa de influencia en una sesión grupal, en la que se reúnan perfiles de distintos departamentos que puedan aportar información acerca de los flujos de colaboración y comunicación interdepartamental. No obstante, también se puede utilizar de manera individual, para plasmar información recolectada a través de otras herramientas como la indagación o el coaching.
2. **Identifica y define los *stakeholders*.** Pueden ser personas, grupos, áreas, etc. que tengan relevancia en la realidad a analizar, derivada de la evaluación psicosocial. Utiliza un soporte (papel, pizarra, etc.) para representarlos.

3. **Define las relaciones entre las partes.** Utilizando flechas, dibuja las relaciones (directas o indirectas) entre las entidades o actores identificadas anteriormente. Indica también su relación con el riesgo psicosocial.

4. **Define los atributos.** Enuncia las características que tienen los actores: edad, género, puesto de trabajo, etc. que facilitan, impiden, justifican o causan las relaciones.

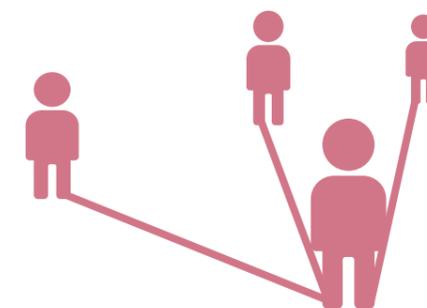
5. **Sintetiza y analiza el diagrama.** Revisa el diagrama y comprueba relaciones, atributos, tipos de conexión entre las partes, etc. Si es necesario, modifica o replantea el diagrama. Este último paso sirve para identificar las principales fortalezas y debilidades del sistema: ¿son necesarios todos los agentes o actores?, ¿son necesarias todas las relaciones planteadas? Una vez realizado el diagrama, estamos en disposición de plantear soluciones a los retos que han surgido a raíz del análisis.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Una vez dibujado, observa el mapa y analiza las relaciones, ¿qué está ocurriendo para que este riesgo esté presente? Este análisis nos puede llevar a hacer iteraciones y modificaciones en el mapa.
- A partir del análisis del mapa hay que trabajar en posibles soluciones ¿cómo podemos conseguir que esto cambie?
- Si hemos detectado que la comunicación entre dos áreas es unidireccional, se buscarán alternativas con las que ambas partes puedan escuchar y proponer.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Crear un espacio psicológico y emocionalmente compartido que fomente la cooperación entre los trabajadores, además de las bases de una buena comunicación.
2. Aumento del sentimiento de pertenencia a un grupo y, por tanto, el bienestar de la organización, a medida que se extienden este tipo de prácticas en la organización.





Herramientas operativas

OPERATIVA

Equipos de CoCreación

Beneficios



People



Managers



Workplace



Society

¿EN QUÉ CONSISTE?

Los Equipos de CoCreación son grupos de trabajo formados por distintos perfiles (trabajadores de primera línea, mandos, producción, calidad, seguridad y salud, etc.) con el objetivo de analizar y mejorar determinados procesos y operaciones y generar un conocimiento en la organización que la haga más resiliente.

A través de un proceso de cocreación, el equipo trabaja sobre un reto, con el objetivo de buscar las mejores soluciones a un problema de nivel operativo que impacta directamente sobre factores de riesgo psicosocial, como pueden ser la carga de trabajo, la participación/supervisión, la autonomía, etc.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, para abordar cuestiones operativas que se ha detectado e influyen directa o indirectamente sobre algún factor de riesgo psicosocial.
2. Tras la comunicación, por parte de los trabajadores de primera línea, de una dificultad a nivel operativo que tiene influencia sobre algún factor de riesgo psicosocial.

¿CÓMO APLICARLA?

Esta herramienta sigue un proceso de 4 pasos, que incluye 2 sesiones de trabajo en grupo:

1. Explorar. Partiendo de los datos de la evaluación psicosocial y/o de la información recibida, se hace un primer pre-diagnóstico de la situación para establecer un punto de partida, un reto general sobre el que trabajar.

2. Detectar. En la primera sesión de trabajo el objetivo es aprender sobre el reto general planteado e identificar los factores de influencia y las relaciones entre ellos. En esta fase se pueden utilizar distintas herramientas propias de la resolución creativa de problemas, como la lluvia de ideas o el *visual thinking*. El resultado de esta primera sesión debe ser la definición de uno o varios retos concretos sobre los que trabajar en la segunda sesión.



Se necesita la participación de entre 5 a 7 personas en un equipo de CoCreación.

3. Generar. Después de un tiempo de incubación, en una segunda sesión el equipo trabaja en la búsqueda de soluciones al reto o retos concretos resultado de la primera sesión. Para la generación de soluciones se puede trabajar con herramientas de creatividad como la lluvia de ideas en distintas variantes. Una vez definidas las posibles soluciones, es aconsejable hacer prototipos de baja resolución de cara a evaluar la factibilidad e idoneidad de las soluciones encontradas.

4. Implementar. Una vez validadas las soluciones, se trazará un plan de acción y seguimiento para su implantación, definiendo los criterios para el cierre. Por último, se llevará a cabo la difusión de las medidas y los resultados.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Promover la psicología como elemento clave en el bienestar individual y organizacional.
2. Fomentar el aprendizaje social y la comunicación de conocimiento y de la realidad dentro de la organización. Los factores de riesgo psicosociales se hacen visibles durante las sesiones.
3. Aumentar el compromiso y la sensación de pertenencia a la organización por parte de los trabajadores.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Un equipo de CoCreación debe estar formado por un grupo manejable de personas (5-7 personas) siempre guiados por un facilitador. Deben ser personas próximas al proceso a analizar.
- Antes de comenzar a trabajar, comunica a los miembros del equipo cuáles son las expectativas y qué tipo de aportaciones se espera de ellos.
- En la fase de generación de soluciones, cuando se inicia el proceso creativo, es importante recolectar la mayor cantidad de ideas posible. Se debe evitar hacer juicios tempranos que corten el proceso.

OPERATIVA

Observación etnográfica

Beneficios



People



Managers



Workplace



Society

¿EN QUÉ CONSISTE?

La observación etnográfica es el estudio directo de personas y grupos durante un cierto período de tiempo, utilizando la observación participante y las entrevistas para conocer su comportamiento social. De esta manera se registra una imagen realista y fiel del grupo estudiado.

A través de esta herramienta podemos explorar la realidad psicosocial de la organización y entender el porqué de algunos comportamientos o hechos que están ocurriendo, además de establecer relaciones entre esos comportamientos/hechos y la incidencia de factores de riesgo psicosocial.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, se quiere recabar información adicional acerca de posibles dificultades detectadas, como pueden ser comunicación inadecuada, bloqueos en la información, reuniones operativas poco eficientes, defectos en los procedimientos de reporte de incidentes, etc.
2. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, para abordar cuestiones operativas que se ha detectado e influyen directa o indirectamente sobre algún factor de riesgo psicosocial.



¿CÓMO APLICARLA?

Esta herramienta sigue un proceso de 5 pasos:

1. **Define la situación a observar.** ¿A quién, qué quieres observar?
2. **Define el objetivo de la observación.** ¿Qué quieres obtener con la observación?, ¿por qué quieres observar?
3. **Define momento y lugar de la observación.** La selección del contexto (por ejemplo, zona de descanso o puesto de trabajo) y del momento (por ejemplo, al principio, durante o al final de la jornada) son claves.
4. **Diseña un registro para tomar nota de todo lo que observas.** Un modelo de registro puede contener los siguientes apartados:

- a. Día y hora.
- b. Situación que se va a observar.
- c. Agentes que intervienen (personas, áreas/ departamentos).
- d. ¿Qué? Apartado para anotar de manera objetiva la situación observada: ¿qué está haciendo la persona o personas que observas?
- e. ¿Cómo? En este punto se describe cómo se está llevando a cabo la actividad observada: ¿cómo está haciendo lo que hace la persona o personas que observas?
- f. ¿Por qué? Espacio para la interpretación de la observación: ¿por qué la persona que se observa está haciendo lo que hace y por qué lo hace de esa manera particular?

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Haz las anotaciones *in situ*, para no tener que memorizar y evitar sesgos.
- Anota cualquier aspecto que te llame la atención y no tuvieses contemplado inicialmente (por ejemplo, participación de otras personas o interacciones con máquinas o herramientas).
- Pregunta de manera abierta, buscando la participación y cooperación, y evita preguntas que evalúen y confronten con las personas observadas. Potencia tus habilidades de indagación humilde.

5. **Analiza e interpreta la información obtenida** y extrae claves o *insights* para elaborar conclusiones.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Mejorar la comprensión del contexto psicosocial en su entorno natural (organizacional), mediante la interpretación de los hechos que ocurren en base a los protagonistas y a las variables psicosociales que impactan sobre ellos.
2. Obtener información muy valiosa de cara a plantear una estrategia de medidas e intervención psicosocial, principalmente si se utiliza junto con otras herramientas de liderazgo, como la indagación humilde.
3. Crear espacios para compartir información importante de manera segura y sin miedos, fomentando la seguridad psicológica dentro de la organización.

OPERATIVA

Screening psicosocial en reuniones operativas

Beneficios



People Managers Workplace Society

¿EN QUÉ CONSISTE?

El *screening* psicosocial consiste en la integración de cuestiones psicosociales dentro de las reuniones diarias de seguimiento, junto con otros aspectos como programación de tareas, consignas de seguridad, mensajes de cultura preventiva, etc.

A través de un conjunto de preguntas clave, se busca identificar el estado psicoemocional del equipo y afianzar un clima de seguridad psicológica.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Se quiere integrar la psicología en el día a día de la organización, a través de las reuniones de seguimiento de departamentos o de reuniones operativas.

¿CÓMO APLICARLA?

Para implantar esta herramienta se seguirá un proceso con los siguientes pasos:

1. Definir qué aspectos psicosociales se quieren incluir en las reuniones de seguimiento: carga de trabajo, ritmo de trabajo, autonomía, etc.

2. Establecer qué recursos y materiales de registro se van a utilizar: pizarra/tablero, elementos gráficos o imágenes de apoyo que refuercen el mensaje, post-it o similares para la incorporación de sugerencias, etc.

3. Definir preguntas encaminadas a valorar el estado psicoemocional del equipo y qué factores de riesgo psicosocial pueden estar incidiendo.



CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Crea previamente un ambiente de seguridad psicológica en el equipo, para que las personas compartan abiertamente problemas, inquietudes, dificultades o éxitos sin miedo o vergüenza.
- Explica a tus colaboradores el objetivo de las preguntas y qué se pretende conseguir con ellas.
- Haz seguimiento de la información recabada y toma decisiones al respecto, proporcionando *feedback* al equipo.

Es importante evaluar los procesos y los procedimientos, contrastando cómo están definidos versus cómo son realmente ejecutados. Ejemplos de cuestiones:

- a. **Estado psicoemocional:** "¿cómo os encontráis hoy?".
- b. **Tareas y recursos:** "¿creéis que contáis con recursos suficientes para terminar la tarea a tiempo?", "¿qué recursos necesitáis?".
- c. **Comunicación interdepartamental y entre equipos de trabajo:** "¿las comunicaciones con otros equipos para llevar a cabo las tareas son fluidas?", "¿hay bloqueos en la información?".

4. Explora soluciones: en función del estado de las personas y de los factores de riesgo psicosocial que esté incidiendo, se valorarán en equipo posibles opciones para mejorar el bienestar de los trabajadores ("¿qué podemos hacer?").

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Fomentar la creación de una organización que aprende y que integra la psicología en su día a día, gestionando el posible estrés y fatiga mental derivados del puesto de trabajo.
2. Construir una cultura de seguridad y salud (física, social y psicológica), gracias al compromiso de todos, que facilitará la gestión psicosocial y del impacto de los factores de riesgos psicosociales presentes en la organización.
3. Crear una apertura hacia el aprendizaje, aumentando la motivación de los integrantes del equipo, además de mejorar la coordinación entre grupos o departamentos.



Herramientas de aprendizaje

APRENDIZAJE

Encuesta de pulso psicosocial

Beneficios



¿EN QUÉ CONSISTE?

Cuestionario corto que se lleva a cabo de manera regular con el objetivo de conocer de manera rápida cuál es el estado de salud y bienestar entre los trabajadores. Las preguntas van orientadas a proporcionar información acerca del estrés y fatiga mental presente durante la jornada laboral.

Los datos capturados proporcionan *insights* o claves inmediatas que permiten abordar cuestiones psicosociales emergentes de una manera temprana y rápida.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. En la evaluación de riesgos psicosociales se detectan altos niveles de estrés en los trabajadores y/o riesgos que impactan en su salud física y mental.
2. La salud mental es una prioridad para la organización, y la intervención comienza como una prioridad complementaria a la evaluación de riesgos psicosociales.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Haz una buena planificación temporal para identificar cuál es el mejor momento para lanzar la encuesta.
- Informa claramente sobre el objetivo de la encuesta.
- Recuerda que la encuesta de pulso no tiene por qué ser estática, y las preguntas pueden ir variando en función de la evolución del estado de bienestar psicosocial de la organización.



¿CÓMO APLICARLA?

Esta herramienta sigue un proceso de 8 pasos:

1. **Define el propósito y los objetivos** de la encuesta. En este caso el objetivo general será conocer el estado de salud y bienestar dentro de la organización.
2. **Define la información requerida y diseña** la encuesta. Si queremos valorar el estado de salud y bienestar psicosocial en nuestra organización, necesitaremos recabar información acerca de los niveles de estrés y los factores de riesgo psicosocial que puedan estar incidiendo. Las preguntas han de ser concretas, claras y de fácil comprensión para todo el personal. Además, la encuesta debe ser corta, rápida y fácil de cumplimentar, para mantener la atención y el compromiso.
3. **Define la frecuencia de aplicación** de la encuesta. La idea es tener información de manera recurrente para poder analizar la evolución de los datos. Una vez a la semana puede ser un buen punto de partida.
4. **Informa a todo el personal sobre el propósito** de la encuesta y dales al menos unas nociones sobre cuestiones claves en estrés y otras temáticas que vayan a formar parte de la encuesta, para que tengan un mínimo conocimiento y sepan identificar lo que ocurre.

5. **Comunica** el lanzamiento de la encuesta.

6. **Recaba los datos y analiza.** Detecta posibles patrones de comportamiento ante la gestión del estrés, bloqueos y/o dificultades emocionales.

7. **Define acciones en base a los *insights*** o claves detectadas y proporciona recursos y medidas.

8. **Haz seguimiento de las acciones y contrasta** su impacto con los resultados de la encuesta de pulso.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Aprender de una manera continua, proactiva, flexible y adaptativa cómo inciden los factores de riesgo psicosocial en la organización, creando una organización del aprendizaje en materia psicosocial.
2. Analizando el impacto de las acciones que se planteen a partir de los *insights* de la encuesta de pulso psicosocial, podemos comprobar qué comportamientos organizacionales contribuyen a aumentar o disminuir los niveles de estrés y bienestar en los trabajadores.
3. Aumentar el compromiso de los equipos, facilitando y construyendo un ambiente de seguridad psicológica en la organización.

APRENDIZAJE

Formación y sensibilización en gestión del estrés

Beneficios



¿EN QUÉ CONSISTE?

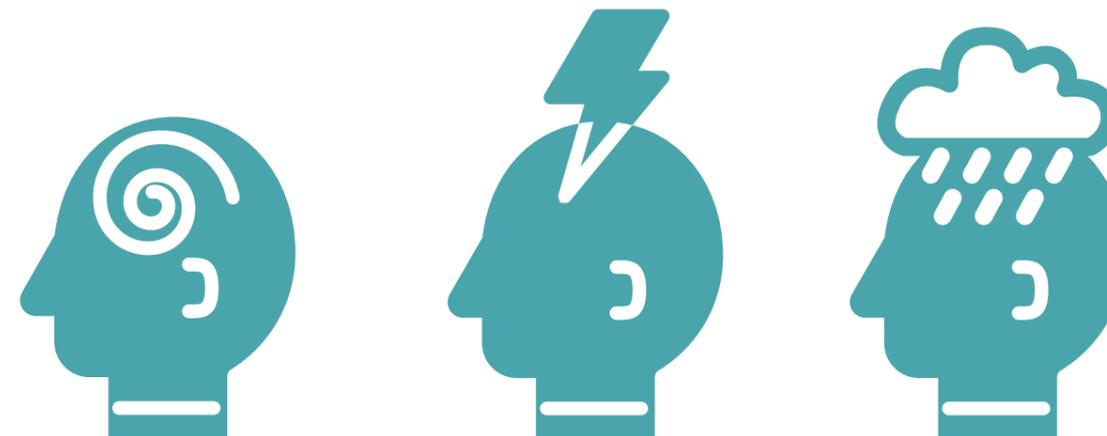
A través de talleres de sensibilización en manejo del estrés y otras variables de índole psicosocial se pretende mejorar su gestión y fomentar la promoción de la salud mental en el trabajo.

Estos talleres están enfocados a distintos perfiles de la organización (líderes, mandos intermedios, trabajadores de primera línea, etc.) para mejorar sus habilidades y comportamientos tanto en situaciones de estrés, como en su prevención.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, entre las medidas preventivas se proponen líneas de trabajo enfocadas a la necesidad de mejorar la autonomía, la carga de trabajo, la gestión del tiempo y otros aspectos relacionados con el puesto de trabajo, que impactan en el estrés.
2. La organización apuesta por el desarrollo continuo de habilidades relacionadas con la gestión del estrés.



¿CÓMO APLICARLA?

Para llevar a cabo la formación y sensibilización en gestión del estrés se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **Crea grupos homogéneos** que compartan la misma realidad psicosocial.
2. **Imparte la formación de manera teórico-práctica**, con contenidos adaptados a la realidad de la organización. Posibles temáticas a tratar:
 - a. Gestión efectiva del tiempo.
 - b. Estilos de afrontamiento.
 - c. La comunicación asertiva: aprende a decir que no.
 - d. Técnicas de relajación y respiración.
 - e. La clave emocional.
3. **Establece retos y compromisos** a trabajar de cara a un futuro cercano para cada uno de los participantes.
4. **Organiza sesiones de puesta en común** de los retos y oportunidades de mejora detectadas en la gestión del estrés, tras las sesiones teórico-prácticas.
5. **Valora** el impacto de la formación.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Dotar a las personas de un conjunto de herramientas para poder prevenir y afrontar posibles situaciones de estrés.
2. Generar transferencia de conocimiento, gracias a los espacios compartidos de buenas prácticas y oportunidades de mejora.
3. Identificar *insights* al trabajar desde la experiencia y la aplicabilidad del conocimiento en campo.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Genera experiencia en los participantes para asimilar el conocimiento de manera más eficiente.
- Fomenta la reflexión para poder practicar los aprendizajes en el día a día.
- Crea espacios para compartir buenas prácticas y nuevos aprendizajes con perfiles diferentes (líderes y mandos, dirección y operarios, etc.).

APRENDIZAJE

PsicoLab

Beneficios



¿EN QUÉ CONSISTE?

El *PsicoLab* es un espacio para el aprendizaje cuyo objetivo es trabajar con los líderes habilidades, competencias o áreas de conocimiento con impacto directo en el bienestar psicosocial de la organización, como pueden ser el liderazgo, la comunicación, la gestión de conflictos, la creación de seguridad psicológica, la construcción de relaciones, etc.

Este laboratorio tiene un enfoque teórico-práctico, de modo que en cada sesión teórica se plantean un conjunto de retos que deben ser abordados por los participantes en la práctica en campo. Además, incluyen la participación de expertos o mentores en la temática a trabajar para guiar a los participantes en la consecución de los objetivos.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, entre las medidas preventivas se proponen líneas de trabajo enfocadas al desarrollo del liderazgo, a la mejora de la comunicación interpersonal para la gestión de conflictos o a la adquisición de nuevas habilidades de comunicación.

2. La organización apuesta por desarrollar este tipo de habilidades, independientemente de haber realizado una evaluación psicosocial.

¿CÓMO APLICARLA?

Esta herramienta sigue un proceso de 4 pasos:

1. Colabora y busca el apoyo tanto de los responsables de los participantes como de los encargados del desempeño de las personas en la organización. De esta manera se genera confianza y un clima de trabajo seguro antes de comenzar.

2. Define un objetivo de desarrollo de habilidades, competencias o conocimiento, como puede ser "desarrollo de la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales".



¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Aumentar las habilidades, competencias y conocimiento de las personas a través de la experiencia y la práctica segura.

2. A nivel organizacional, se genera un aumento de conocimiento a través de la participación de mentores o personas expertas que aportan a las sesiones buenas prácticas y pautas, además de guiar a sus *mentees* en la consecución de sus objetivos.

3. Aumento del compromiso a nivel de grupo a partir de la puesta en común de los aprendizajes derivados de la práctica real en campo.

3. Diseña una estrategia. Busca en la organización personas "expertas" en el área a trabajar, que puedan ejercer de mentores, guiar y compartir buenas prácticas a los participantes de los laboratorios de conocimiento.

4. Planifica sesiones de trabajo. Siguiendo con el ejemplo de "desarrollo de la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales", se podrían plantear 3 sesiones de trabajo:

a. Sesión 1. Aproximación teórica a la comunicación y retos a trabajar en campo por parte de los participantes.

b. Sesión 2. Puesta en común de retos de la sesión 1 e introducción a los conflictos interpersonales.

c. Sesión 3. Buenas prácticas en la gestión de conflictos, a través de los mentores de comunicación.

La duración de un laboratorio varía en función de la temática y de la profundidad con que se quiera trabajar, pero para obtener un aprendizaje continuo lo más importante es que tras una sesión teórica se planteen una serie de retos a trabajar en campo. Es la manera de ir afianzando conocimientos de manera gradual y progresiva.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Trabaja las expectativas de los participantes, que deben estar alineadas con los objetivos del laboratorio.
- Una de las claves del aprendizaje es que los participantes puedan probar de una manera segura, sin miedo al error y a equivocarse.
- Con la ayuda de los mentores crea una atmósfera de confianza a través de la práctica.



Herramientas de comunicación

COMUNICACIÓN

Comunicación organizacional en momentos de cambio

Beneficios



People



Managers



Workplace



Society

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, se debe informar de los resultados obtenidos.
2. Ante cualquier tipo de cambio de carácter organizativo o modificaciones en los puestos que puedan impactar en el bienestar de los trabajadores.

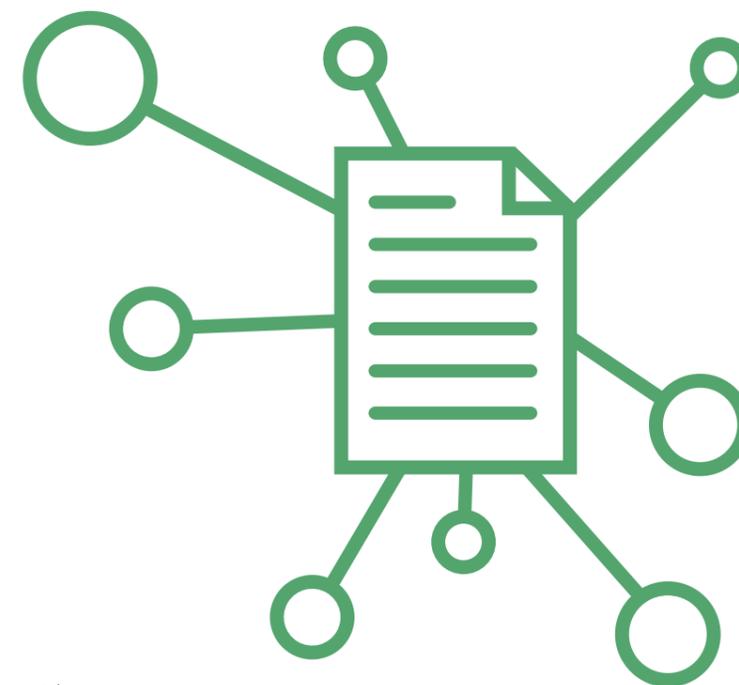
¿EN QUÉ CONSISTE?

Como se ha hecho evidente durante la pandemia de la COVID-19, cuando afrontamos momentos de cambio, es muy importante que la información organizacional llegue en tiempo y forma a las personas interesadas, con el objetivo de generar un clima de estabilidad y evitar bulos y especulaciones.

Se trata de generar protocolos de gestión de la información que permitan, ante futuras crisis sociales o cambios internos, minimizar el impacto de aquellas variables que estén fuera del alcance y gestión de las personas de mayor responsabilidad.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Genera información transparente y accesible para todas las personas a las que va dirigida.
- Transmite información objetiva, basada en hechos y datos, evitando opiniones y cuestionamientos.
- Comunica la información de una manera coherente, siguiendo siempre las pautas y protocolos establecidos.



¿CÓMO APLICARLA?

Para establecer un proceso de comunicación organizacional en momentos de cambio se contemplan los siguientes pasos:

1. Colabora con otros departamentos. Si en la organización existe un departamento de marketing y comunicación, se debe contactar con ellos para trabajar en conjunto y establecer los canales de difusión más adecuados.

2. Elabora un protocolo prototipo. Éste debe poder activarse de manera inmediata cuando en la organización se tome una decisión que pueda impactar en el bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, si en una reunión de dirección o área se toma la decisión de implantar teletrabajo en determinados departamentos, la información debe trasladarse de manera inmediata a toda la organización. Este proceso debe responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Sobre qué se quiere informar?
- b. ¿A quién va dirigida esta información?
- c. ¿Cuándo está previsto decidir o tomar una decisión acerca del objeto de la información?
- d. ¿Qué canales formales de la organización se van a utilizar para comunicar la información?

3. Testea y mejora. Una vez creado el protocolo prototipo, éste debe probarse, con el objetivo de detectar posibles carencias y oportunidades de mejora: ¿llega la información a todas las personas interesadas y en un tiempo adecuado?, ¿los canales seleccionados son los más efectivos?, etc. Este paso nos permitirá refinar el protocolo y hacerlo más robusto.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Disminuir la incertidumbre de los trabajadores en momentos de cambio organizacional (momentos de crisis, cambios en la dirección, etc.).
2. Mejorar la gestión de los efectos de los cambios, tanto a nivel puesto de trabajo como a nivel bienestar del trabajador.
3. Impactar positivamente en el bienestar de los trabajadores.

COMUNICACIÓN

Nueva comunicación organizacional en remoto

Beneficios



¿EN QUÉ CONSISTE?

Con los nuevos modelos de trabajo han surgido nuevos modelos de comunicación y herramientas para llevarlos a cabo. No obstante, los equipos remotos son equipos...que trabajan en remoto. Es decir, las mismas cosas que hacen a los equipos presenciales tener éxito funcionan con los equipos en remoto: confianza, comunicación adecuada, objetivos alineados y expectativas medibles. Distancia y tecnología pueden ser limitaciones, pero no son factores decisivos, solo hay que tener en cuenta las nuevas dinámicas.

En este contexto, los líderes necesitan saber gestionar la incertidumbre, la seguridad psicológica del equipo y sus cambios emocionales, con pautas adaptadas a este nuevo entorno de trabajo.

¿CUÁNDO UTILIZARLA?

Casos de uso de esta herramienta:

1. Tras la evaluación de riesgos psicosociales, se debe informar de los resultados obtenidos.
2. Ante un cambio de modalidad de trabajo (presencial a teletrabajo), en que se necesite establecer una nueva ruta de gestión e interacción.

CONSEJOS DE APLICACIÓN

- Establece una planificación temporal para hacer seguimiento individual y de equipo de la gestión del trabajo técnico.
- Establece una planificación temporal para hacer seguimiento del estado emocional de tu equipo.
- Genera espacios para el aprendizaje dentro del equipo, donde los miembros puedan compartir ideas, opiniones, preocupaciones y retos.

¿CÓMO APLICARLA?

Para una adecuada gestión en remoto de las personas se recomienda seguir las siguientes consideraciones:

1. **La confianza se construye conociéndose.** Se trabaja mejor cuando las personas se conocen y confían mutuamente. Para ello se deben crear espacios para que los miembros del equipo puedan conectar visual y verbalmente (reuniones virtuales) y compartir información (gestores documentales compartidos, Wikis, redes sociales internas, etc.).
2. **Crema unas "normas de comunicación del equipo".** ¿Cuándo se utiliza la webcam?, ¿cuándo se utiliza el correo electrónico, la mensajería instantánea o se llama por teléfono?, ¿en qué plazo se debe responder un correo electrónico?, ¿cuándo ponemos en copia a otra persona en las comunicaciones?
3. **Marca las expectativas sobre las comunicaciones uno a uno.** En este sentido, cada miembro del equipo tiene sus necesidades, por lo que es aconsejable tener conversaciones honestas sobre la frecuencia y el modo en el que se llevarán a cabo estas comunicaciones. Se trata de gestionar, no de micro gestión o control. Periódicamente, se debe evaluar la situación para comprobar que las expectativas se cumplen por ambas partes.

4. **Pregunta,** no asumas ni des por hecho decisiones: "seguro que si se lo pregunto dice que no...", "no creo que quiera hacer/asistir porque..."

5. **Delega y genera espacios** para el desarrollo de personas, y evita crear dependencias sobre tu persona.

6. **Asigna tareas a los miembros del equipo** de una manera transparente, para evitar malentendidos y especulaciones.

7. **Comparte los reconocimientos** individuales con el resto del equipo. Es muy importante que los demás miembros del equipo estén al tanto de las contribuciones de sus compañeros.

8. **Aborda los rumores** sobre tensiones o chismes de inmediato.

¿QUÉ CONSEGUIMOS?

1. Crear un sentimiento de pertenencia dentro del equipo, un clima de confianza y construir las bases para unas expectativas comunes.
2. Disminuir los conflictos interpersonales gracias a una comunicación más fluida.
3. Generar un espacio a las oportunidades de mejora y a la seguridad psicológica, en el que las personas de la organización compartan tanto dificultades como buenas prácticas, favoreciendo así el aprendizaje organizacional.



Conclusiones y cierre

A lo largo de esta guía se ha llevado a cabo un análisis de la huella psicosocial que ha dejado la pandemia en la salud y el bienestar mental de los integrantes de nuestras organizaciones y en la sociedad en general. La COVID-19 ha puesto en evidencia la escasa gestión en riesgos psicosociales hecha hasta el momento, resurgiendo la necesidad de cambiar el rumbo en la intervención psicosocial. De hecho, organismos nacionales e internacionales han reforzado el mensaje, a través de las distintas publicaciones que ponen el foco en esta temática y muestran un camino hacia una psicología más integrada.

Muchos son los aprendizajes obtenidos de esta pandemia, pero éstos destacan principalmente:

1. La implantación “apresurada” del teletrabajo no ha dado los resultados deseados. Se ha vuelto al presencialismo, obviando los beneficios que el teletrabajo tiene sobre el bienestar de los trabajadores, debido principalmente a la falta de un liderazgo adaptado a las circunstancias.
2. La comunicación organizacional se ha mostrado poco eficaz y robusta. Las personas no estaban preparadas para una estrategia de comunicación digital ni para la hiperconexión.

3. La necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo para combatir la incertidumbre y el trabajo en remoto.

4. Las organizaciones carecen de datos actualizados y frecuentes sobre el bienestar de los trabajadores y su relación con los factores de riesgo, lo que dificulta el diseño de una estrategia psicosocial adecuada a la realidad de la organización.

5. En general, las personas no cuentan con conocimientos suficientes para afrontar situaciones complejas, por lo que es necesario desarrollar sus habilidades personales en gestión del estrés.

Con este escenario, este documento ha hecho énfasis en la necesidad de hacer una gestión de los riesgos psicosociales real y adaptada al contexto organizacional, de la necesidad de generar espacios para trabajar que impacten en el bienestar de los trabajadores y de la importancia que cobra la figura del líder como pieza clave del engranaje organizacional.

Para ello se han propuesto un conjunto de herramientas desplegadas a través de cuatro ejes de actuación: Liderazgo, Operativa, Aprendizaje y Comunicación, que ayuden a las organizaciones a responder a la pregunta *¿Y ahora qué?*

Si algo nos ha dejado claro la COVID-19 es que el futuro es incierto, y las organizaciones han de aprender a gestionar los riesgos psicosociales desde el aprendizaje y la intervención constante y no desde la obligación.

