Las mejores prácticas utilizadas para reducir los riesgos psicosociales y el estrés en las empresas del CNAE33

Reparación e instalación de maquinaria y equipo

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

confemetal

Nota.

La utilización en esta publicación del masculino cuando nos referimos a mujeres y hombres en el trabajo colectivo, no tiene intención discriminatoria alguna, sino la de aplicar la ley lingüística de la economía expresiva, para facilitar la lectura con el menor esfuerzo posible.

Título: Las mejores prácticas utilizadas para reducir los riesgos psicosociales y el estrés en las empresas del CNAE 33.

Con la financiación de:
Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales F.S.P.

Expediente: AS2018/0072

Índice

Agradecimientos 6

Introducción 7

Prácticas en Riesgos Psicosociales:

A) Organización 10

Conciliación laboral y familiar: flexibilidad horaria y teletrabajo 11

Sistema de protocolo para el acoso laboral 17

Diagnóstico de los riesgos psicosociales y el estrés 22

Metodología de implantación de los riesgos psico-sociales 27

Comunicación psicosocial 33

Programa de ayuda al empleado. 39

Liderazgo efectivo saludable. 44

Conseguir una buena relación laboral a través de acciones para los empleados. 50

La técnica de resolución de conflictos: una estrategia útil de prevención. 55

Desarrollo de la carrera profesional. 60

Gestión del estrés. 65

Disminuir las jornadas prolongadas utilizando como herramienta la planificación estratégica. 70

Definir el rol y responsabilidades evita conflictos en la empresa. 75

B) Contenido del trabajo a desarrollar 80

La fatiga laboral. 81

Combatir el tecnoestrés desde la dimensión individual y organizacional 86

Ritmo de trabajo. 92

Disminuir los riesgos psicosociales producidos por el contenido de la tarea. 98

C) La propia realización de la tarea 104

Conducción ecológica responsable. 105

Reducir el ruido en la empresa previene significativamente el estrés. 110

Prevención ante el “síndrome de estar quemado por el trabajo”. 116

Bibliografía y Nota 122

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a todas las personas que han participado de manera desinteresada en esta Guía.

Tanto a las entidades colaboradoras como a las organizaciones que han accedido de manera desinteresada y nos han abierto sus puertas para que plasmemos su realidad, su conocimiento y toda su experiencia con el único fin de ayudar a otras empresas a encontrar caminos para reducir los posibles riesgos psicosociales y el estrés que pudieran surgir.

También nuestra mención especial a la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales F.S.P. que gracias a su apoyo, gestión y recursos este proyecto ha logrado hacerse realidad.

Introducción

Cuando se inició este proyecto teníamos como objetivo ayudar a reducir el número de accidentes que en jornada laboral e *in itínere* se producían dentro del CNAE 33: Reparación e Instalación de Maquinaria y Equipo, que está en torno a los 2.900[1] accidentes anuales. Las causas de estos accidentes son múltiples pero es cierto que muchos son provocados por riesgos psicosociales, una de las disciplinas pendientes en las organizaciones. El conocimiento de esta dimensión solucionará problemas que hoy existen y "no se sabe cómo afrontarlos". Los riesgos psicosociales pueden afectar no solo al bienestar de los trabajadores, sino también a su entorno y sus relaciones.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo define al riesgo psicosocial como "las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión".

Existen empresas que han avanzado en la prevención de los riesgos psicosociales y el estrés durante los últimos años, aunque también hemos podido observar que un número importante de sociedades que por desconoci-

[1] Información publicada por el Instituto Nacional de Estadística y el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2017-2018).

miento, tiempo de dedicación o falta de recursos, no han definido una estrategia clara de estudio y diagnóstico en éste área, lo que les hubiera proporcionado solucionar diferentes riesgos que les pueden estar afectando a su rendimiento, al desarrollo personal de los trabajadores, a la productividad, a la calidad y en definitiva a su propia competitividad, así como al bienestar mental y físico de los componentes de la empresa.

En concreto, de las organizaciones con las que hemos contactado, pertenecientes a la Clasificación Nacional de Actividades Empresariales del CNAE 33 Reparación e Instalación de Maquinaria y Equipo, el 6,73% han evaluado los riesgos Psicosociales y el estrés en la empresa, un 53,85% informaron que no habían realizado ningún tipo de análisis específico al respecto y por último un alto porcentaje, 39,42%, desconocían esa información o no hubo respuesta por su parte.

El sentir de muchos empresarios y trabajadores es que cada día existe una mayor preocupación y concienciación por mejorar la calidad de vida y bienestar laboral de todas las personas que conforman la organización, actitud necesaria para dar un paso hacia delante en el ámbito de los riesgos psicosociales y el estrés.

Durante el proceso de análisis y elaboración de esta guía, hemos confirmado que los riesgos psicosociales son transversales a cualquier empresa y sector, lo que determina que los planes de acción implantados en una organización se pueden trasladar a otras, adecuándolos con sus matices y características intrínsecas a sus circunstancias.

En esta guía exponemos las **veinte mejores prácticas en riesgos psicosociales**, algunas de ellas se han recogido directamente de las organizaciones que han facilitado toda su experiencia y otras son la acumulación de diferentes acciones que se han puesto en marcha en diversas empresas y que se han plasmado en este guía recogiendo la esencia de su práctica, diferenciando si su mayor predominio es en relación:

- A la **organización**.

- Al **contenido del trabajo a desarrollar**.

- A la propia **realización de la tarea**.

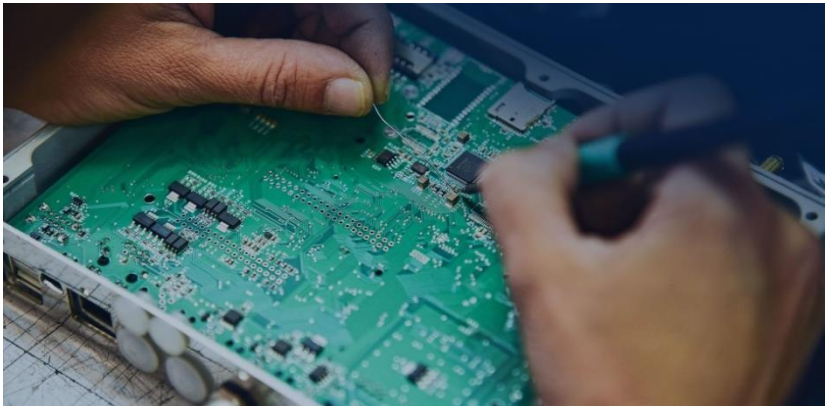
Prácticas en Riesgos Psicosociales:

A) Organización

CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR: FLEXIBILIDAD HORARIA Y TELETRABAJO

Distromel Ingeniería de Sistemas es una empresa familiar, cuyos orígenes comenzaron con un taller mecánico y de fabricación de maquinaria agrícola. Con más de 30 años de experiencia y con 40 empleados prestan sus servicios a nivel nacional e internacional. Diseña, fabrica, instala y mantiene sistemas de control y medida para las áreas de Logística, Industrial, Medioambiente y Agrícola - Ganadera.

En concreto, en el área de logística ha creado un sistema de pesaje dinámico para carretillas y equipos de manipulación. En Medioambiente, Distromel ha desarrollado tecnología y comunicación adaptada a los servicios urbanos de la ciudad, especialmente en la recogida de R.S.U. (residuos sólidos urbanos). En el área Industrial, se ha centrado en equipos de pesaje dinámicos y en el área Agrícola-Ganadera, su fuerte está en carros mezcladores unifeed, sensores de llenado de silos y plantas estáticas de alimentación.



Fabricación de Placa. Foto cedida por Distromel.

Conciliación Laboral Y Familiar: Flexibilidad Horaria y Teletrabajo

La Flexibilidad en la empresa moderna, según Blasco Mayor (2002), viene identificada como: variación de número de trabajadores, modificación de la jornada laboral, rotación de los puestos, desplazamiento del lugar de trabajo, cambios de retribución al alza y baja y variación de unidades de producción (autónomos, teletrabajo y trabajo a domicilio).

Práctica Empresarial

Antecedentes

Distromel ha pasado por diferentes idiosincrasias en su historia. Tras un cambio en la Gerencia y las circunstancias de crisis que en ese momento acaecía en España (y en Europa), se estudió como una opción estratégica, implantar una mayor flexibilidad horaria en la organización y una mayor conciliación laboral y familiar.

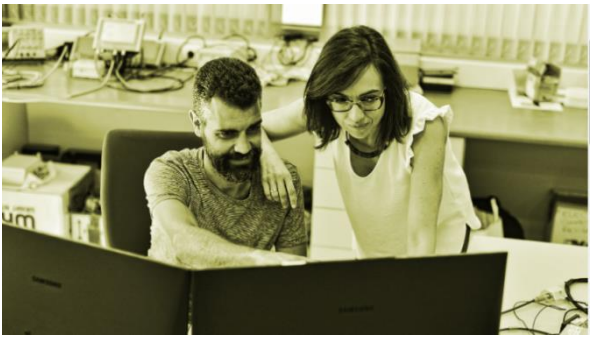
Se puede especificar que la conciliación aplicada a la empresa es la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en la empresa, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de las políticas y cultura de la compañía con el fin de introducir la igualdad de oportunidades, cubrir las necesidades de atención al cliente, la productividad y ofrecer una mayor calidad.

La situación de la que se parte es la siguiente: los empleados de la empresa, en su mayoría, realizaban un turno partido de mañana y tarde con una hora y media aproximadamente para comer.

En ese tiempo y dependiendo de sus circunstancias, unos se iban a comer a su casa y otros lo hacían en el comedor de la empresa. Una vez finalizado su tiem-

po, todos debían volver a incorporarse a su jornada laboral, hasta su finalización diaria por la tarde. No existe ninguna otra alternativa de transporte para ir a la empresa que no sea el vehículo propio.

Se analizaron los diferentes grupos de trabajo de la compañía evaluando, entre otros criterios, sus tareas y desempeño e influencia en el cliente. El análisis posibilita encontrar tres principales grupos:



Equipo de Distromel. Foto cedida por la empresa.

- Grupo 1 con trato directo o indirecto con el cliente.
- Grupo 2 con relación telefónica directa con el cliente.
- Grupo 3 con interacción presencial en las instalaciones del cliente

Además, se estudiaron los diferentes escenarios que cada persona tenía en su vida laboral.

Propuesta: Conciliación Laboral y Familiar: Flexibilidad Horaria y Teletrabajo.

Una vez realizado el análisis, se establecieron a groso modo las siguientes fórmulas en función de las características del puesto de trabajo y personales.

Un grupo mayoritario de la plantilla (65%) podía entrar a trabajar en un **horario continuado laboral**. Dentro de este horario se flexibilizó la hora de entrada y salida, en función de la conciliación laboral y las

circunstancias de cada uno de sus miembros. En algunos casos se trató de jornadas parciales.

Otro grupo optó por el **teletrabajo flexible**, desarrollando sus tareas, atendiendo desde su casa a los clientes a través de medios digitales y telefónicos, dándose las siguientes fórmulas en función de tareas y situaciones: ir a la oficina tres días por semana o realizar las labores profesionales en buena parte a distancia.

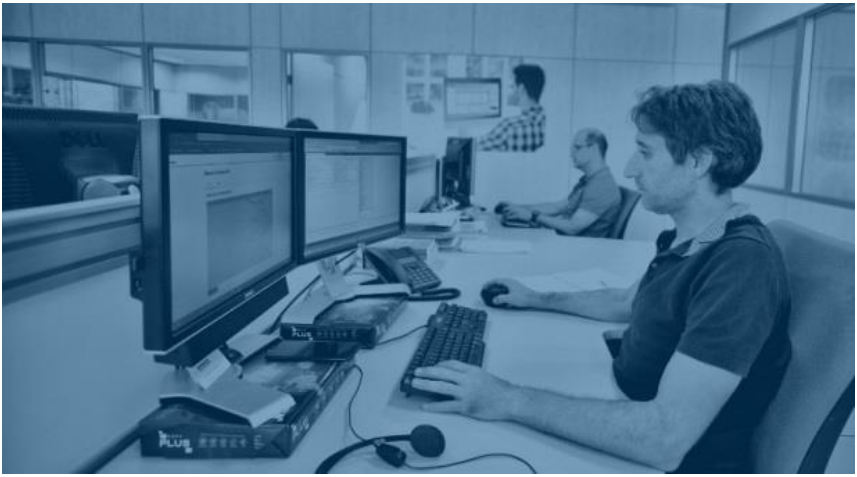
Grupo de mañana y tarde, cuando el puesto se relaciona con tareas presenciales y en instalaciones del cliente o en algunos puestos en taller, el horario siguió siendo de mañana y tarde, adecuado a las necesidades del cliente y/o de la producción.

Los beneficios de estos cambios fueron tangibles para los miembros de la compañía que, por su tipología de puesto de trabajo y su desempeño, han podido optar a esta flexibilidad horaria.

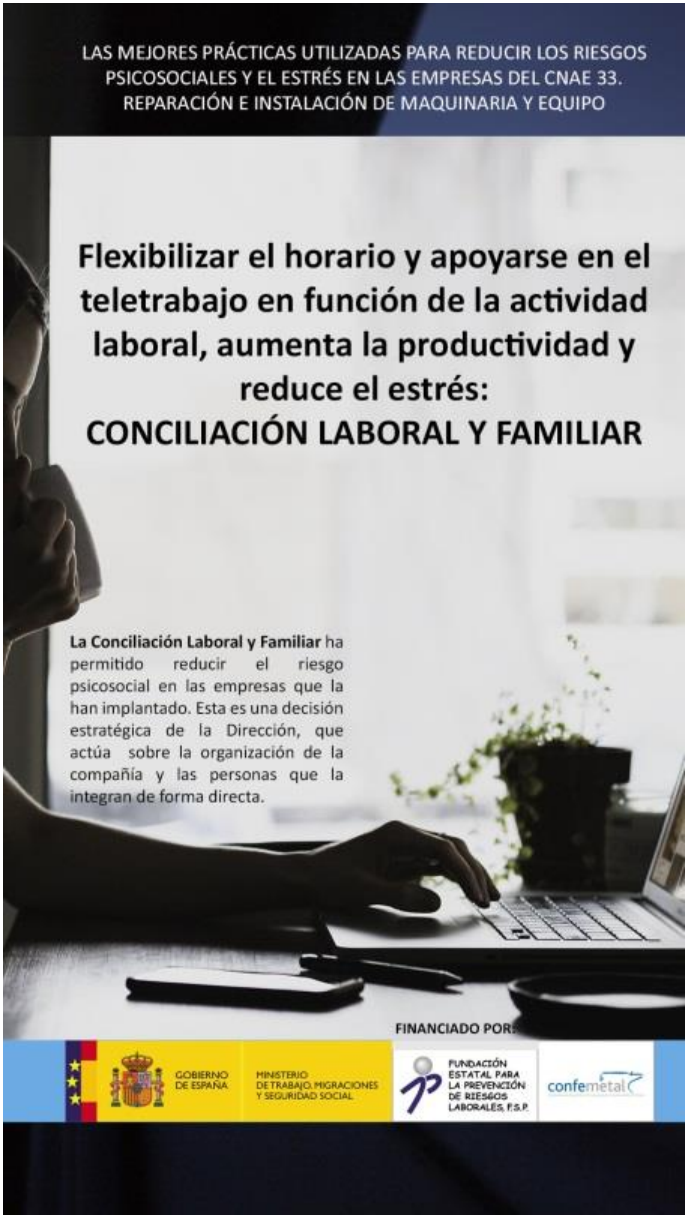
En particular, se ha reducido el número de viajes diarios de 4 a 2 en un importante número de personas, con la consiguiente reducción del riesgo de accidente in itinere, y con el consiguiente ahorro de combustible personal. Se ha aumentado la conciliación en la vida familiar, el tiempo libre disponible por la tarde y el consiguiente aumento del bienestar de la plantilla, unido a una disminución del estrés.

Por otro lado, este cambio cultural ha supuesto un aumento de productividad al haberse reducido los tiempos inactivos o tiempos innecesariamente alargados durante la comida (el tiempo de comida se estima de media entre 30'- 45' y una pérdida de 45' a 1 hora). Se ha incrementado la calidad de vida de los empleados y se ha disminuido la rotación de empleados al favorecer el compromiso personal. Se ha

mejorado el clima laboral y de manera indirecta estos cambios han supuesto una aportación hacia la mejora del propio medioambiente.



Equipo de Distromel. Foto cedida por la empresa.


LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Flexibilizar el horario y apoyarse en el teletrabajo en función de la actividad laboral, aumenta la productividad y reduce el estrés:
CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR
La Conciliación Laboral y Familiar ha permitido reducir el riesgo psicosocial en las empresas que la han implantado. Esta es una decisión estratégica de la Dirección, que actúa sobre la organización de la compañía y las personas que la integran de forma directa.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

SISTEMA DE PROTOCOLO PARA EL ACOSO LABORAL

El suministrador de vehículos ferroviarios Stadler Rail Valencia S.A. comenzó su actividad productiva hace más de 120 años como "Talleres Devís y Noguera". Tras diferentes cambios de razón social y de propiedad fue adquirida por el grupo multinacional suizo Stadler en 2016.

La planta de Stadler Rail Valencia S.A. está ubicada en el municipio de Albuixech (Valencia) y actualmente cuenta con una plantilla que ronda los 1.000 empleados dedicados al diseño y construcción de vehículos ferroviarios (locomotoras, trenes de pasajeros y bogies), que responden a las necesidades de movilidad específicas de cada cliente con soluciones innovadoras y sostenibles.

Stadler Rail Valencia - Foto Cedida por Stadler

Sistema de Protocolo para el Acoso Laboral

El desarrollo de un protocolo para el acoso laboral favorece la reducción de riesgos psicosociales fundamentales en cualquier empresa, ofreciendo a la plantilla una vía confidencial donde poder transmitir

conductas inadecuadas por parte de algún miembro de la misma.

Como principio, el acoso moral que abarca, tanto el acoso laboral, psicológico o mobbing, son aquellas conductas no deseadas que tengan como objetivo o consecuencia atentar contra la dignidad del trabajador y crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Práctica Empresarial

Antecedentes

En el año 2016, el Director de HSE de Stadler Rail, con el objetivo de seguir avanzando en la reducción de los riesgos psicosociales de la empresa a nivel general, propuso un nuevo estudio de los riesgos psicosociales lo suficientemente profundo para obtener la mayor información posible sobre el estado general en el que se encontraba la empresa en relación a este tipo de riesgos.

Protocolo para el Acoso Laboral

Una vez que la Dirección de la Compañía apostó por los beneficios que aportaría un diagnóstico de este tipo, el siguiente paso de actuación que se estableció fue una reunión con los miembros del comité de empresa donde se planteó la propuesta del estudio que se quería llevar acabo.

Se consensuó el tipo de diagnóstico a utilizar, la metodología a emplear, la manera sobre cómo se iba a realizar el análisis, fórmula para mantener el anonimato de cada persona, etc.

La herramienta HERO (Healthy and Resilient Organization) fue la seleccionada, con las modificaciones de mejora propuestas. Ésta se diseña bajo las pautas de una organización saludable y resiliente, que según Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, (2012) se define como “una organización que desarrolla esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos

para mejorar su salud psicosocial y financiera, mediante prácticas saludables y recursos para mejorar a nivel de tareas, ambiente social y organizacional, especialmente en situaciones de crisis y cambios bruscos".

Una vez validada y aprobada por todas las partes implicadas de la empresa (Comité y Dirección), el siguiente paso fue la comunicación a toda la plantilla invitando a cumplimentar el cuestionario diseñado al efecto, con una duración aproximada de una hora.

Foto cedida por Stadler

Se habilitó una sala donde la plantilla podría realizar el diagnóstico, cumpliendo con la confidencialidad del tratamiento de la información en todos los casos.

Finalizado el plazo, se analizaron los datos obtenidos y se redactó un informe con todas las conclusiones presentándose a los diferentes Comités. Posteriormente se elaboró y envió una carta, a toda la plantilla con un resumen de los resultados.

Con toda la información obtenida se desarrolló un Protocolo para el Acoso Laboral con el objetivo de ayudar a la plantilla a tener un sistema que ofreciera información al respecto, de cara a tomar las medidas necesarias ante situaciones inadecuadas.

Una vez planteado el sistema, se informó a toda la empresa, a través de los diferentes canales habilitados, sobre la puesta en marcha del sistema.

Al mismo tiempo, se cualificó y formó a las personas desig-

nadas dentro del protocolo de acoso laboral en un **programa formativo de mediación y resolución de conflictos,** donde se profundizó en los conceptos de conflicto, resolución, mediación y negociación. Así mismo, se dotó de habilidades a los participantes en competencias de escucha activa, cómo saber preguntar, empatía, comunicación no verbal y generación de confianza y gestión de emociones.

El protocolo diseñado en Staler Rail es básico para cualquier empresa al permitir al trabajador acosado dirigirse de forma confidencial a alguno de los trabajadores cualificados a tal efecto, para que, a partir de dicha denuncia, se inicien las medidas correctoras oportunas para paliar dicha situación.

En el caso de pymes y microempresas, se puede contratar una empresa externa que ayude a gestionar dicha situación y medie en cualquier conflicto que exista entre las partes implicadas, ayudando de forma extraordinaria a encauzar y gestionar las situaciones y proponer los pasos a realizar para cada una de las partes.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Una protección eficaz para salvaguardar la dignidad de las personas es proporcionar un sistema de protocolo ante el ACOSO LABORAL
El protocolo contra el Acoso Laboral ayuda a actuar a nivel organizacional, reduciendo un riesgo psicosocial crítico y ofreciendo a la plantilla una vía interna o externa confidencial y de rápida acción ante conductas inadecuadas.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

DIAGNÓSTICO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS

NOKIA TECSS (Nokia Transformation Engineering & Consulting Services Spain S.L.) es una empresa joven, constituida a finales de 2012, con 450 empleados y con un modelo de negocio competitivo en costes y flexibilidad. Tiene la sede en Madrid y cuenta con centros de trabajo en Granada, Sevilla, Barcelona, Bilbao, Valencia y La Coruña, cubriendo todo el territorio nacional así como proyectos internacionales. Los servicios que presta son de diseño, implementación, desarrollo, instalación y mantenimiento de redes de comunicaciones para operadores.

Equipo de NOKIA TECSS Madrid - Fotografía cedida por empresa.

Diagnóstico de los Riesgos Psicosociales y el Estrés.

Evaluar los riesgos psicosociales y el estrés, consiste en analizar y diagnosticar todas las dimensiones que puedan causar daño a las personas que componen la empresa.

En el mercado existen diferentes herramientas para

diagnosticar los riesgos psicosociales. Una de las más conocidas es FPSICO (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo – INSST). Existen otro tipo de herramientas como el CUESTIONARIO RED-WONT (Universitat Jaume I), el Método CoPsoQ[2] PSQCAT, utilizado desde la Generalitat de Catalunya, o la herramienta CoPsoQ ISTAS21, adaptada por el Instituto Sindical de trabajo, Ambiente y Salud.

Práctica Empresarial

Antecedentes

De la mano del Responsable de Bienestar, Salud y Prevención de NOKIA TECSS y con el apoyo de la Dirección de la compañía[3], se puso en marcha el diagnóstico de riesgos psicosociales y el estrés. El motivo principal era conocer la realidad de la compañía de una forma metodológica y rigurosa, lo que permitiría tomar decisiones más adecuadas e idóneas en un futuro.

Diagnóstico de los Riesgos Psicosociales y el Estrés.

El primer paso que se proporcionó fue seleccionar, junto con el Comité de Seguridad y Salud, un proveedor que ofreciera máxima confidencialidad y el anonimato en todo el proceso, acompañamiento, realización del informe descriptivo, presentación y supervisión y control de la intervención, además de que se pudiera realizar la cumplimentación a través de una plataforma online, mirando no sólo por la facilidad que ello significaba para los miembros de la empresa sino por el propio medioambiente, al no utilizar nada de papel para realizar los cuestionarios.

---

[2] **CoPsoQ** es un instrumento internacional para la investigación, la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales que tiene su origen en Dinamarca.

[3] El éxito de cualquier proyecto tiene que estar avalado y apoyado tanto por la Dirección de la Empresa como la Representación Sindical.

La metodología por la que se optó fue la segmentación en unidades de análisis. Así mismo se formó un equipo de Trabajo compuesto por la Representación Sindical, RR.HH. y el Dpto. de Bienestar, Salud y Prevención.

Aula de formación - Foto cedida NOKIA TECSS

Para llevar a cabo una adecuada elección del **método de evaluación se debe tener en cuenta: el tamaño de la empresa, el sector, la adaptación al entorno laboral, los factores de riesgos a evaluar, el coste, el tiempo, el formato de presentación y el grado de participación necesario**.

El equipo de trabajo conformado elaboró y seleccionó tanto las unidades de análisis como el tipo de preguntas a realizar en el cuestionario, utilizando como base el método FPSICO y se seleccionaron algunas preguntas cualitativas del método CoPsoQ ISTAS21, bajo la tutela de la empresa contratada. El tiempo de duración de esta fase fue de un mes.

El FPSICO recoge información sobre los siguientes factores de riesgos: tiempo de trabajo, autonomía, carga de trabajo, demandas psicológicas, variedad / contenido, participación / supervisión, interés por el trabajador / compensación, desempeño de rol y relaciones de apoyo social.

La fase que a continuación se llevó a cabo, con una duración también de un mes, fue la divulgación a toda la compañía del proyecto que se había puesto en marcha, utilizando como medios de difusión dípticos digitales, cartelería, información traslada-

da en reuniones y comunicaciones escritas, enviadas desde la Dirección.

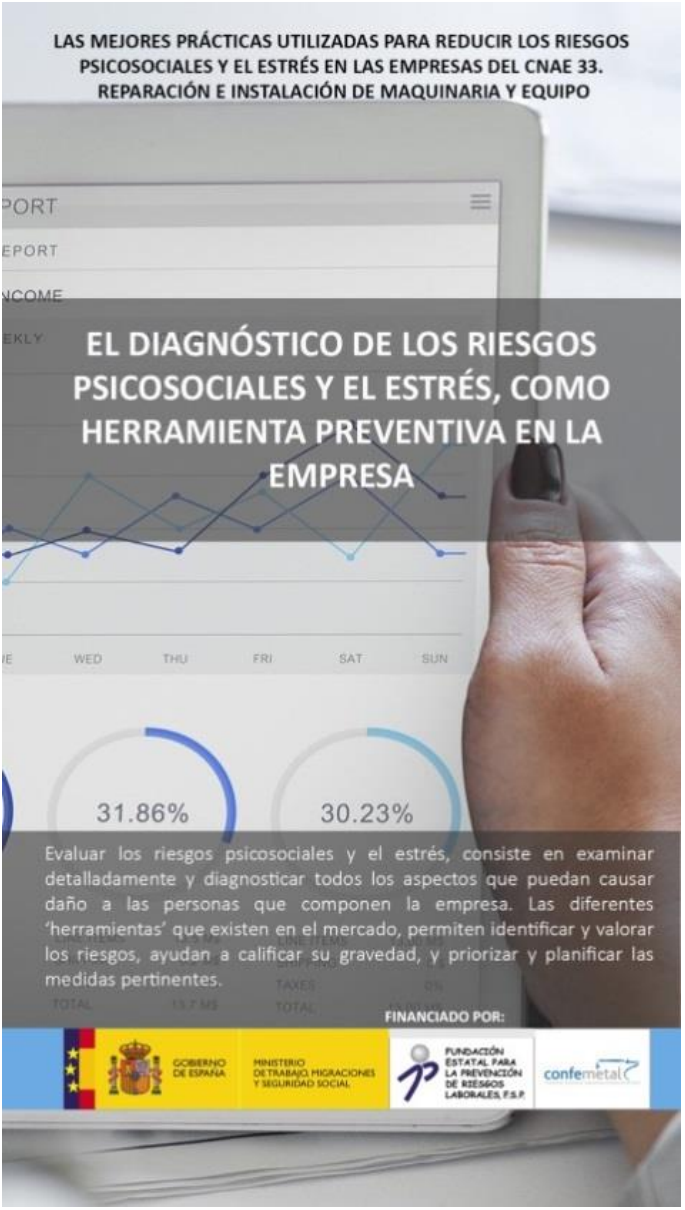
Una vez formalizada la comunicación, los miembros de la plantilla pudieron cumplimentar el cuestionario en la plataforma habilitada.

Finalizado el plazo para cumplimentar el test, el siguiente proceso fue el análisis de la información y la redacción del informe correspondiente.

Con toda la información obtenida se presentaron los resultados a la Dirección y al Equipo de Trabajo, lo que sirvió para poner en marcha los diferentes planes de acción y las propuestas sobre medidas preventivas.

Los resultados y planes de acción de implantación de los factores psicosociales obtenidos se expusieron ante todos los miembros de la compañía.

Una de las acciones más importantes establecidas fue la unificación de toda la comunicación a través de una herramienta de gestión informática que ha dado visibilidad a todos los planes de acción o cualquier otra información que se quiera plasmar. Esa comunicación es bidireccional dentro de la plataforma, lo que posibilita que cualquier persona de la Compañía pueda establecer comunicación con la persona responsable de forma directa sobre cualquier tema a tratar.


LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
EL DIAGNÓSTICO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS, COMO HERRAMIENTA PREVENTIVA EN LA EMPRESA
31.86%
30.23%
Evaluar los riesgos psicosociales y el estrés, consiste en examinar detalladamente y diagnosticar todos los aspectos que puedan causar daño a las personas que componen la empresa. Las diferentes 'herramientas' que existen en el mercado, permiten identificar y valorar los riesgos, ayudan a calificar su gravedad, y priorizar y planificar las medidas pertinentes.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

thyssenkrupp Elevadores está presente en España, desde hace más de 35 años (1984), siendo una de las empresas líderes en el mercado nacional de Elevación, ofreciendo soporte tanto nacional como internacional (Portugal y África) a través de sus más de 3.000 empleados. Sus servicios abarcan el diseño, la fabricación, la instalación, la modernización y el mantenimiento de sistemas de movilidad inteligentes: ascensores, escaleras y pasillos mecánicos, salvaescaleras y plataformas elevadoras.

Ascensor synergy 300. Imagen cedida por thyssenkrupp Elevadores

Metodología de Implantación de los Riesgos Psicosociales.

Tener una imagen clara y realista de los riesgos psicosociales de la empresa es el objetivo primordial de cualquier diagnóstico que se efectúe. Para conseguirlo es necesario desarrollar de forma integral la metodología que se vaya a utilizar y su implantación, siendo uno de los pilares más importantes el asegurar el mayor grado de confidenciali-

dad y anonimato a todos los participantes durante el proceso.

Práctica Empresarial

Antecedentes

La Responsable del Servicio de Seguridad, Salud y Bienestar es la persona que lidera cualquier acción en esta área.

Desde hace casi 10 años se empezaron a evaluar de manera más específica los riesgos psicosociales dentro de la empresa. El éxito de esta evaluación y su repercusión, facilitó que se incluyeran en la evaluación de clima laboral de la compañía a nivel mundial, con aproximadamente 53.000 empleados.

Uno de los datos más significativos es que la **evaluación de los riesgos psicosociales se debe incluir en la propia cultura de empresa, lo que ayudará a que de forma habitual se sigan midiendo (habitualmente cada 2 - 3 años), de forma natural**.

Metodología de Implantación de los Riesgos Psicosociales

Las diferentes metodologías más utilizadas en el mercado se pueden resumir en:

INVENTARIO[4]
Método FPSICO – Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo
METODO COPSOQ (INSTAS 21, PSQCAT21)
Métodos de evaluación DE INERMAP: PSICOMAP, EDUMAP, SANIMAP, OFIMAP Y TELEMAP
CUESTIONARIO RED-WONT.Universidad Jaume I
Batería Factores Psicosociales de Salud Laboral. Psicología de la Seguridad. Universidad de Valencia
PREVENLAB Psicosocial. Universidad de Valencia
Cuestionario Multidimensional DECORE. Universidad Complutense de Madrid.

[4] Inventario no exhaustivo. Cualquier metodología a utilizar tiene que estar avalada por la propia Inspección de Trabajo.

Batería MC-UB. Universidad de Barcelona y MC Mutual

En thyssenkrupp Elevadores se han realizado varias evaluaciones de riesgos psicosociales durante los últimos años.

La metodología inicial utilizada por primera vez fue INERMAP, basada en entrevistas personales a una muestra significativa de la empresa (población de estudio). En los posteriores diagnósticos, se utilizó como base la metodología FPSICO, incluido el cuestionario realizado en el año 2019.

En relación a éste último, las fases que se siguieron para su implantación fueron las siguientes:

Fase 1. Selección de una empresa consultora especializada en Riesgos Psicosociales.

Fase 2. Planificación y Creación del Grupo de Trabajo representativo de toda la empresa, con representación de los trabajadores y la parte empresarial, el servicio de prevención como apoyo o "staff" del Grupo de Trabajo constituido, y la Consultora contratada.

Fase 3. Determinación del Método de Diagnóstico y su cumplimentación. En una primera reunión se seleccionó, de los diferentes métodos que existen en el mercado, cuál era el más idóneo para la Compañía teniendo en cuenta las condiciones, características y situación particular.

Como se cita anteriormente, se utilizó la Metodología FPSICO del INSST, aunque se consideró desarrollar una ampliación del test con el objetivo de obtener tanto información cuantitativa como cualitativa. La información cualitativa obtenida fue muy enriquecedora y tangible, lo que proporcionó una mayor visión de la realidad de la empresa y una identificación con la toma de acciones preventivas a desarrollar.

En relación al test, se organizó cómo debería ser el proceso

de cumplimentación de la encuesta, para garantizar el anonimato y la confidencialidad.[5]

La fórmula que se utilizó fue entregar a cada trabajador una tarjeta que llevaba impreso un código y una web. Esta tarjeta no era nominal, por lo que cada persona podía elegir la tarjeta al azar. Por ejemplo se enviaba a una unidad un paquete con el mismo número de tarjetas que de empleados y cada uno elegía la que deseaba.

Por otro lado, se emitieron el mismo número de tarjetas y códigos como número de trabajadores había en ese momento en la empresa.

Se agruparon las unidades de análisis, tomando como mínimo los siguientes criterios: gestión de personas, margen de autonomía a la hora de realizar la tarea y la naturaleza de la tarea. **Cuanto más exhaustivo es el análisis, mejor información se obtendrá lo que será concluyente tanto para la identificación de riesgos como para el establecimiento de medidas y planes de acción.**

Fase 4. Comunicación por la Dirección de RRHH del inicio del proceso. Para ello, se envió una carta a todos los empleados donde se explicaba todo el proceso de manera detallada así como la duración de la cumplimentación en horas de trabajo.

Fase 5. Envío de las tarjetas a todos los centros de trabajo y seguimiento, con una duración de 3 semanas. La puesta en marcha, en este caso, fue a través de una plataforma habilitada “online” y se contabilizó como horario dentro de la jornada (esto facilita un mayor porcentaje de respuesta). **En el caso de que se hubiera entregado en papel el cuestionario, se debe garantizar la protección de datos y la con-**

[5] Cualquier encuesta anónima que no garantice la confidencialidad está incumpliendo la propia ley actual sobre Protección de Datos. A nivel de imagen empresarial se debe ser estrictamente riguroso con este principio de confidencialidad.

fidencialidad por lo que se suele sugerir que este proceso se haga con personal independiente para no crear desconfianzas ente el personal.

Imagen cedida por thyssenkrupp Elevadores

Fase 6. Análisis de los resultados obtenidos y realización del informe final.

Fase 7. Presentación de los resultados al Grupo de Trabajo.

Fase 8. Plan de acción. El grupo de trabajo propuso diferentes Planes de Acción trasversales a todas (o varias) unidades de análisis.

Fase 9. Presentación al Comité de Dirección del informe final y de los planes de acción establecidos.

Fase 10. Formación a Mandos (Responsables de Unidades de Análisis), para la interpretación y lectura de los informes vía "online" y pasos a seguir para el desarrollo de planes de acción específicos por unidades.

Fase 11. Comunicación a toda la plantilla presentando los resultados globales de empresa y los planes de acción transversales.

Fase 12. Envío de los informes individuales de cada unidad de análisis a su Responsable de cara a la realización de un plan de acción con sus prioridades, y que debían elaborar junto con sus colaboradores.

Fase 13. Comunicación de la información específica a los trabajadores de los planes de acción para su unidad de análisis.

Fase 14. Seguimiento de la implantación de los planes de acción y medidas de control y corrección.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Realizar un diagnóstico real de los riesgos psicosociales implica cuidar de forma exquisita la METODOLOGÍA

Obtener una 'fotografía' veraz de la empresa es un objetivo de cualquier diagnóstico, por lo que es imprescindible desarrollar de forma integral la **METODOLOGÍA** que se vaya a utilizar. Uno de los pilares más importantes es asegurar el mayor grado de `confidencialidad' de todos los participantes durante el proceso.

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

confemetal

COMUNICACIÓN PSICOSOCIAL

Gamesa Gearbox es una unidad de negocio dentro de la compañía Siemens Gamesa. Con sede en Zamudio (Bilbao), tiene presencia nacional con 5 plantas productivas en España y un total de 535 empleados. En sus instalaciones se diseñan y fabrican multiplicadores eólicos y también se producen, reparan y mantienen reductores industriales desde hace más de 60 años.

Foto de la Fábrica de Gamesa - Foto cedida por la Empresa

Comunicación Psicosocial

La comunicación Psicosocial es uno de los pilares en los que se basa una idónea reducción de los riegos psicosociales y el estrés. Es fundamental que la información llegue a cada miembro de la compañía, para lo cual es necesario normalizar los canales de información de manera bidireccional.

Práctica Empresarial

Antecedentes

Esta actividad se aborda desde el departamento de Seguridad y Salud y el Medio Ambiente.

Este departamento inició en un primer momento uno de los primeros estudios psicosociales utilizando el Método del Instituto Navarro de Salud Laboral denominado "Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo"[6].

Comunicación Psicosocial

Ante este marco, y con el consenso del Comité de Empresa, se decidió evaluar a través de otra metodología más actual, como fue FPSICO, enriqueciendo sus resultados con información cualitativa a través de entrevistas personales.

El plan de acción se puso en marcha de forma interna, y los primeros pasos consistieron en la realización del test cuantitativo a través de una plataforma online que garantizara el anonimato de las respuestas; tras ello, se llevaron a cabo una serie de talleres multidisciplinares con diferentes trabajadores de la empresa para entender y sacar conclusiones, de manera conjunta de los datos obtenidos y comprender los resultados de las respuestas obtenidas en la encuesta de una manera más cualitativa.

Con estos dos resultados, se realizó un informe y una presentación de resultados, primero a los comités de cada centro productivo y después de forma global a toda la plantilla, compartiendo con ellos también el plan de acción para mejorar la situación psicosocial en la empresa.

Este plan incluyó tanto acciones transversales, para todos los centros de trabajo, como individuales para cada uno de ellos, en función de sus características.

[6] El método fue retirado en el año 2015 por el propio Instituto Navarro de Salud Laboral.

Las conclusiones que se extrajeron fueron:

1. No se comunicaba correctamente, con un orden y proceso adecuado; utilizando a veces una comunicación poco impactante e intuitiva, siendo además la comunicación "informal" más importante que la "formal".

Foto de la Fábrica de Gamesa - Foto cedida por la Empresa

2. Existía una falta de entendimiento entre lo que se quería decir y lo que llegaba a entender el trabajador. Las tareas se estaban comunicando de manera incompleta.

3. Los mandos se centraban sobre todo en las tareas urgentes, sin aportar la explicación correspondiente en el cambio de tarea, lo que llevaba a los trabajadores a tener una sensación de mayor carga de trabajo. Esto se unía a problemas relacionales entre las partes jerárquicas, ejerciendo dotes más de control que de liderazgo.

4. Se percibían todos estos factores como falta de transparencia por parte de algunos de los departamentos de cara a los miembros de la empresa.

A estas circunstancias hay que añadir que se acometían varios proyectos en paralelo, con poca información inicial para poder planificar de forma adecuada; se hacía uso masivo de correos electrónicos, existía descoordinación intra e interdepartamental y se llevaban a cabo un exceso de reuniones no operativas (más de justificación que de desarrollo y planificación de los proyectos).

Para dar solución a esta situación, se puso en marcha un plan de acción a través de la constitución de un equipo de trabajo, representado por el Comité de Empresa, Recursos Humanos, el Departamento de Seguridad y Salud y el Medio Ambiente y una empresa externa de comunicación.

Se plantearon tres líneas de actuación:

1.- Comunicación.

Dirigido a toda la compañía, se formuló una política, resumida en "10 reglas de oro" en materia de seguridad y salud en el trabajo, y se planificó la estrategia de comunicación de esas reglas totalmente alineadas con los objetivos de la empresa, con especial interés en llegar a todos los trabajadores.

Para ello, se establecieron diferentes formas de difusión de un mensaje: utilizando la repetición del mismo a través de diferentes canales (algunos con el objetivo de crear impacto) y dando a esos mensajes una clara visibilidad en todos los Centros de Trabajo.

a) Comunicación impactante.

De una forma estudiada, se modificaron los puntos habituales de comunicación, para apoyar la acción y no la rutina, y se trabajaron diferentes soportes, con distintos mensajes y con gran creatividad (cartelería, vinilos, tablones, "roll up"), aunque siempre con un objetivo común y estratégicamente planificado.

b) Comité de comunicación

De manera mensual, este comité se reunía para poder valorar cómo se estaba actuando, con un seguimiento adecuado y proponiendo cómo poder mejorar por las sugerencias e información recogida en los Centros de Trabajo.

2.- Vigilancia Compartida.

El programa de Vigilancia Compartida puso por delante que, en materia de prevención (en las cuatro actividades), lo más importante era uno mis-

mo y lo segundo más importante los compañeros.

En definitiva, se favorecía que si un empleado comunicaba a un compañero algún aspecto a mejorar en materia de seguridad y salud, este agradeciera dicha conducta y si se detectaba alguna acción mejorable o corregible en otros, se comunicaría directamente al compañero.

Para afrontar este apartado, se diseñó un plan de talleres dinámicos y prácticos de Vigilancia Compartida para toda la empresa, segmentado de forma jerárquica y con contenidos específicos para cada uno de los grupos, con el objetivo de que cada escalafón desarrollara o afianzara habilidades de comunicación y estrategia de acercamiento a cualquier persona, en función de las responsabilidades de su puesto.

Además, estos talleres sirvieron para trabajar aspectos como: gestión del tiempo, organización, comunicación, uso eficaz de correos electrónicos, gestión y optimización de las reuniones.

3.- PAE (Programa de ayuda al empleado).

Este programa se estableció con un aspecto psicológico, en el que se ponía a disposición de los empleados un servicio de atención primaria para aspectos psicosociales, laborales y personales que pudieran redireccionar las consultas a profesionales cercanos proporcionando una mayor atención.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Para que un mensaje llegue es necesario normalizar los canales de COMUNICACIÓN PSICOSOCIAL

La **COMUNICACIÓN PSICOSOCIAL** es otro de los pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa. Comprobar si la información sobre prevención de riesgos psicosociales llega a cada miembro de la plantilla es uno de los retos continuos a superar. La comunicación debe ser bidireccional por lo debe existir retroalimentación y canales habilitados para que también los mensajes alcancen a los mandos.

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

confemetal

PROGRAMA DE AYUDA AL EMPLEADO

Metro Málaga S.A., se inauguró al público en el año 2014. El servicio que presta es el de transporte de viajeros en la ciudad de Málaga y cuenta con una plantilla de personal propio que se acerca a los 140 empleados. Se caracteriza la puntualidad, instalaciones adaptadas a personas con movilidad reducida o discapacidad visual y una cuidada seguridad para el usuario.

Foto Metro Málaga - Foto cedida por la Empresa

Programa de Ayuda al Empleado

Ofrecer a los trabajadores de la empresa una vía donde poder encontrar soporte y asesoramiento a sus problemas psicológicos, tanto laborales como personales, es una forma práctica de acometer cualquier riesgo psicosocial y de estrés que puede acontecer en su vida diaria.

Práctica Empresarial

Antecedentes

La Responsable de Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales de Metro Málaga, tras la inauguración del servicio y diferentes reuniones con la Inspección de Trabajo, se decidió a iniciar el Diagnóstico de Riesgos Psicosociales. Los resultados fueron dentro de los parámetros habituales de una empresa joven.

Programa de Ayuda al Empleado

La sensibilidad y conocimiento ante la gestión de emociones, de la Responsable en Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales hizo que se planteara ofrecer a todos los miembros de la plantilla un apoyo psicológico para que tuvieran la oportunidad de utilizar, en el caso de necesitarlo, y les ayudase a tener herramientas para afrontar las diferentes situaciones que se pudieran producir, laboral y personalmente.

Implantar un programa de esta índole conllevó una serie de pasos imprescindibles de efectuar.

En un inicio, se planteó a la Dirección General la posibilidad de realizar esta acción psicosocial a toda la plantilla, teniendo en cuenta que se ofrecería un servicio telefónico psicológico, confidencial y anónimo, que reportaría a la empresa unos beneficios directos al conseguir que sus trabajadores pudieran acceder a él para gestionar cualquier problema con estas características, lo que redundaría en una vida más saludable para todo su personal, reduciendo el absentismo y un mayor control y seguimiento de los riesgos psicosociales de la empresa.

La Dirección apoyó esta iniciativa por lo que se puso en marcha la implementación de la misma.

Para ello, se dispuso de una búsqueda de empresas del sector que ofrecieran éste servicio.

A continuación, se formó un grupo de trabajo con los integrantes del Comité de Seguridad y Salud y con la empresa contratada. El grupo de trabajo acordó que la consultora diera una píldora formativa e informativa a toda la plantilla.

Este taller, sirvió para llegar a cada integrante y explicarle de forma detallada en qué consistía el servicio, cuándo lo podían utilizar, en qué les iba ayudar, la confidencialidad del mismo y el tipo de informes que se enviarían a la empresa de manera trimestral, de carácter estadístico, cumpliendo con la normativa legal en Protección de Datos. En el mismo acto, se repartió un folleto con información y con el teléfono a utilizar.

En paralelo, se instaló cartelería en los lugares habituales de comunicación de la empresa, y se acompañó de un correo electrónico de la Responsable de Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales a toda la plantilla, explicando y fomentando el uso del Programa de Ayuda al Empleado, en el caso de necesitarla.

Zona de Control. Fotografía cedida por la empresa

Uno de los motivos por los que se desarrolló este proceso de comunicación fue porque **uno de los estereotipos que subyace en nuestra cultura es la "mala fama" que tiene cuidar la salud mental. Es especialmente curioso que se puede ir al médico porque tienes un resfriado, pero está "mal visto" decir que vas al psicólogo.**

Por suerte, este tipo de iniciativas y preocupaciones sobre la salud mental ayudan a prevenir posibles patologías futuras, además de conseguir un fin último, y es aprender nuevas herramientas para solucionar problemas y mejorar las habilidades e inteligencia emocional, lo que nos proporcionará una vida más saludable y equilibrada.

Metro Málaga - Foto cedida por la empresa.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Dotar de una 'ventana' confidencial para dar soporte y asesoramiento en resolución de problemas, es lo que ofrece el PROGRAMA DE AYUDA AL EMPLEADO/A
Programa de Ayuda Empleado/a
Teléfono Directo
El Programa de Ayuda al Empleado/a, conocido como PAE, es un servicio telefónico de ayuda psicológica que se utiliza para ofrecer a la plantilla una vía a través de la que exponer sus problemas personales y laborales. Este programa reduce y minimiza el impacto sobre la salud y el rendimiento laboral, en definitiva, es una herramienta de detección precoz de posibles fuentes de riesgo psicosocial activo.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

LIDERAZGO EFECTIVO SALUDABLE

1844 es la fecha en la que nace el actual Grupo EIFFAGE, con implantación en los 5 continentes. En España la compañía se instala en el año 1979 adquiriendo diversas empresas. Actualmente se indentifica con el nombre de Eiffage Infraestructuras. Sus servicios van dirigidos a obra civil y edificación, producción y aplicación de mezclas asfálticas, actividades industriales y técnicas especiales.

Foto Grupo EIFFAGE - Foto cedida por la Empresa

Liderazgo Efectivo Saludable

Implantar una cultura empresarial basada en un estilo de liderazgo efectivo saludable es una ventaja competitiva frente a cualquier empresa del mercado. Este tipo de comporta-

miento aporta los mejores resultados que se pueden lograr, garantizando el bienestar psicológico de los componentes de la empresa. Este estilo anula las fuentes de insatisfacción laboral, generando una mayor productividad y una disminución de costes.

Práctica Empresarial

Antecedentes

En el año 2014, la compañía había emprendido un Expediente de Regulación de Empleo debido a la crisis que existía en el sector y en España en general.

En esta situación el Director del departamento de Seguridad, Salud y Bienestar, detecta en la compañía, a través de diferentes medios de control entre los que se encontraba el buzón de sugerencias, un aumento en los riesgos psicosociales. Para determinar y conocer el verdadero alcance y la exactitud de las causas, se determinó realizar un Diagnóstico de los mismos.

Liderazgo Efectivo Saludable

Los pasos que se siguieron fueron los habituales en este tipo de Diagnóstico de Riesgos Psicosociales, utilizando la metodología FPSICO, que anteriormente ya hemos mencionado en profundidad en varios de los artículos de esta guía. Lógicamente la implantación de este diagnóstico tiene sus matices y vicisitudes propias de cualquier empresa.

El informe final detectó una serie de riesgos en la empresa a nivel psicológico, por lo que se planteó en el Grupo de Trabajo que se organizó para este estudio y bajo el impulso de la Dirección de la Compañía, lanzar un plan de acción que consistía en un sistema de atención psicológica primaria o Programa de Ayuda al Empleado (PAE) para toda la plantilla contratado con una empresa externa.

Los informes generados por el Programa de Ayuda al Empleado, empieza a determinar de forma más clara el origen y la

focalización de los mayores riesgos psicosociales que se estaban produciendo en la empresa.

En concreto, se estaba produciendo un posible problema de distorsión del “trato justo” por parte de algunos mandos intermedios.

Para determinar con exactitud esta dimensión, se utilizó el Cuestionario nórdico de Clima de Seguridad laboral (NOSACQ-50), que diagnostica la percepción que se le otorga a la Seguridad y la Salud en la empresa y cuyas dimensiones de evaluación son:

- Prioridad de la Seguridad.
- Promoción del empoderamiento.
- Justicia en la investigación de accidentes.
- Compromiso.
- Conciencia del riesgo.
- Aprendizaje colaborativo.
- Confianza en la prevención.

Una vez estudiados los datos de forma explícita, en función de las dimensiones que propone el cuestionario, se determinó que había que actuar ante el “trato justo”.

Para ello, el Comité de Salud Laboral estudió las posibles herramientas para revertir este problema y ofrecer alternativas

Estación de lanzamiento Arianne. Equipo EIFFAGE- Foto cedida por la empresa.

que pudieran ser prácticas para todos los mandos intermedios y que ayudasen a modificar el estilo y comportamiento de mando hacia una cultura eficaz y saludable.

Se diseñó un programa de jornadas prácticas en Liderazgo Eficaz Saludable. En concreto, se propuso la impartición de cuatro sesiones con una distancia entre cada una de ellas de una semana.

Esta metodología permitió que los planes de acción que se establecían en cada sesión se pusieran en práctica durante el resto de semana en el puesto de trabajo, realizándose un seguimiento de los avances al inicio de la siguiente jornada.

El programa que se implantó en concreto fue:

Jornada 1:

- Cultura preventiva.
- Resultados de la Evaluación de Riesgos Psicosociales.
- Resultados de Nosacq-50 y estudio de los resultados sobre Trato Justo.
- Comunicación: El poder de la palabra.
- Liderar desde las preguntas.

Jornada 2:

- Liderazgo y mando.
- El liderazgo "por las personas", liderazgo de la curva y el liderazgo transformacional.
- El ejemplo y los valores claves para liderar. Cómo afecta positivamente a nuestro bienestar psicosocial.
- Del grupo al Equipo.
- El desempeño y los objetivos. Foco del equipo.
- La motivación del equipo de trabajo. Claves para el bienestar psicosocial con éxito.

Jornada 3:

- Conversaciones para liderar.
- Escucha activa. Lo que nuestros colaboradores necesitan expresar.
- Feedback.
- Feerforward.
- Plan de acción personal: Definición de estrategias y elaboración de planes de acción individuales.

Jornada 4:

- Innovación y creatividad. Cómo influye positivamente en los Factores Psicosociales.

- Nuevas formas para nuevos retos.
- Modelos para generar ideas.
- Innovar para mejorar.
- Presentación individual del plan de acción personal.

El programa fue implantado a todos los mandos de la compañía, organizando los grupos de forma multidepartamental lo que permitió dar a conocer diferentes áreas y compañeros de la organización.

El siguiente paso que se estableció fue subir esta implantación a un programa interno de buenas prácticas para que todo el grupo a nivel mundial conociera cómo se realizó.

El seguimiento posterior ha constatado que se ha reducido el absentismo laboral en la empresa en relación a este problema y que ha desaparecido este riesgo psicosocial.

Planta Eiffage - Foto cedida empresas

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Alcanzar un LIDERAZGO EFECTIVO SALUDABLE es una de las fórmulas más idóneas para evitar los riesgos psicosociales y el estrés
El Liderazgo Efectivo Saludable implantado en cualquier organización supone una ventaja competitiva en relación a otras empresas, aportando los mejores resultados que se pueden alcanzar y garantizando el bienestar psicológico de los componentes de la misma. Esto viene acompañado de una eliminación de fuentes de insatisfacción laboral que generan una menor productividad y unos elevados costes.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

CONSEGUIR UNA BUENA RELACIÓN LABORAL A TRAVÉS DE ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS

Compañía de Iniciativas y Espectáculos S.A., conocida como CINESA, es una compañía que tiene más de 60 años de experiencia cinematográfica en España. En 2016 forma parte de AMC Theatres dando lugar a la mayor compañía de exhibición cinematográfica del mundo. Su apuesta estrategica es conseguir una verdadera experiencia de inmersión de los espectadores en sus cines.

Foto Screen X Pantalla 270º CINESA- Foto cedida por la Empresa

Relaciones Laborales

Las relaciones laborales tienen una clara influencia sobre el clima laboral, entendiendo por éste último el estado de ánimo de la organización. El favorecer un clima laboral positivo ayuda a una mayor motivación de los trabajadores y como resultado se propicia un mejor bienestar y salud laboral, tanto

física como mentalmente, así como una mayor productividad.

El "tener un buen ambiente de trabajo" favorece una menor rotación y una reducción de los riesgos psicosociales en la empresa, además de potenciar la comunicación entre compañeros y otros departamentos consiguiendo que la empresa no se convierta en "silos de comunicación". También atrae talento a la empresa y aumenta la reputación como marca.

Práctica Empresarial

Antecedentes

CINESA es una compañía que valora mantener unas buenas relaciones laborales y el bienestar y salud laboral de sus empleados. En esa línea, anualmente cumplimentan una encuesta de clima laboral dirigida a toda la compañía donde poder valorar el "estado de ánimo" de la organización.

La realidad es que se ha incrementado de manera positiva y paulatina el ratio del buen clima laboral durante los últimos años.

Hace tres años la compañía fue adquirida por AMC theatres, produciéndose diferentes cambios organizativos y estructurales a nivel europeo.

Desde el departamento de Health & Safety, decide trabajar más a fondo la línea de prevención de riesgos psicosociales y en concreto el bienestar de los empleados, colaborando desde su posición a afrontar los cambios que se producen en la compañía y en cómo se integran en las relaciones internas de las mismas.

Programa de ayuda al empleado a través de Mindfulness y Yoga.

Para ayudar a nivel de bienestar y salud mental a los integrantes de la compañía se empezó a buscar información sobre mindfulness y yoga, para conocer qué beneficios podría ofrecer internamente.

Mindfultess, es un método para alcanzar la atención plena, centrando su focalización en el momento presente en el que se está. Esta técnica ayuda a centrarse en una tarea, a aumentar nuestro autocontrol y a desarrollar la resiliencia. Es una herramienta ampliamente utilizada para mejorar la memoria, los niveles de concentración y sobretodo reducir la ansiedad y gestionar el estrés laboral o personal.

El mindfulness va de la mano del yoga. Éste último tiene como beneficios el fortalecer nuestro cuerpo, incrementar la capacidad de trabajo de quién lo práctica de manera regular, ayudar a equilibrar nuestro cuerpo a nivel postural, aumenta también la concentración y provee de estabilidad emocional.

Ambas técnicas mejoran la salud y el bienestar de las personas proporcionando una auténtica prevención de los riesgos psicosociales de quien lo práctica.

Conocidos los beneficios que podían aportar, se trasladó a la Dirección de Recursos Humanos esta información, quién aprobó la iniciativa.

A continuación, se expuso la propuesta a la Dirección General, quien la apoyó para que fuera presentada a los trabajadores.

En paralelo, se informó al Comité de Empresa para que pudieran proponer sugerencias. Su valoración fue positiva.

DBOX (butacas en movimiento) - Foto cedida por empresa

La siguiente etapa fue seleccionar la empresa que realizaría cada una de las acciones ajustada en tiempo y en recursos.

Una vez elegidas las empresas de formación y sus ponentes, se optó por el siguiente planteamiento formativo para Mindfulness (con una duración de 8 sesiones de 2 horas por semana):

- Experimentar los beneficios del Mindfulness.
- Aprender ejercicios prácticos para tu trabajo y tu vida personal.
- Indagar sobre el presente y como nos facilita vivir más en paz.
- Cómo funciona nuestra mente y cómo reducir el ruido mental.
- Cómo funciona el estrés y cómo regularlo.
- Qué son los pilotos automáticos en el trabajo, cómo funciona y cómo me afectan.
- Cómo regular las emociones y tomar mayor conciencia sobre ellas para una mejor gestión.
- Cómo tomar mayor conciencia corporal para mejorar mi salud física.
- Cómo realizar acciones conscientes que me permitan desbloquear dificultades.

Finalizada esta acción formativa, se puso en marcha el programa de **Yoga** con una duración de 1 sesión por semana, durante 9 meses. Los principales contenidos que se trabajaron adaptados a la oficina fueron:

- Higiene Postural.
- Yoga ocular.
- Respiración.
- Masajes Internos.
- Gestión del estrés.
- Estiramientos y espalda.
- Articulaciones y musculatura.
- Relajación y meditación.

Este programa fue positivamente valorado por los participantes reconociendo su aportación por utilizar una metodología práctica en su impartición, lo que les facilitó el aprendizaje y el desarrollo de habilidades.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Desarrollar la gestión de las emociones mejora las RELACIONES LABORALES en la empresa
Las buenas o malas RELACIONES LABORALES entre los empleados/as actúan directamente sobre su estado de ánimo y el clima laboral. Favorecer unas relaciones positivas en la organización mejora el bienestar y la salud de los miembros de la empresa, disminuye la rotación, aumenta la comunicación y la ayuda entre compañeros/as, y previene los riesgos psicosociales.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

LA TÉCNICA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: UNA ESTRATEGIA ÚTIL DE PREVENCIÓN

Siguiendo con CINESA[7], indicar que sus productos tienen como seña de identidad conceptos de máximo confort y última tecnología de experiencia inmersiva. Actualmente tiene un linea dirigida a empresas, poniendo a su disposición auditorios con las máximas comodidades para sus eventos, y otra a colegios para complementar contenidos educativos.

Interior del cine - Foto cedida por CINESA

[7] Ver práctica: Conseguir una buena relación laboral a través de acciones para los empleados.

Resolución de Conflictos

Podemos decir que se produce un "conflicto" cuando dos o más personas tienen opiniones diferentes y éstas finalizan en un enfrentamiento.

Los intereses divergentes pueden ser gestionados de forma ineficaz por ambas partes y terminar no dirigiéndose la palabra, con pérdidas de tiempo emocional, enfados, desmotivación, absentismo y presentismo laboral. También se desencadena un mal ambiente en el trabajo, enrarecido por esa situación conflictiva.

Prevenir este contexto de conflicto, que son rasgos inevitables en las relaciones sociales según Ramón Alzate Sáez de Heredia, es una de las alternativas más interesantes a desarrollar.

Aprovechar las discusiones de una manera constructiva ayuda a desarrollar las habilidades personales de las partes implicadas. En el caso de un mayor conflicto, la mediación como sistema especializado en este tipo de situaciones, suele ser la forma más eficaz de alcanzar acuerdos.

Práctica Empresarial

Antecedentes

Continuando con la política de Bienestar y Salud dirigida a los empleados, desde el departamento de Health & Safety se decide poner en marcha un plan dirigido a toda la corporación poniendo el foco nuevamente en las personas, buscando contribuir con su estrategia a la prevención de riesgos psicosociales, a la mejora del ambiente laboral, al desarrollo de las habilidades personales y a la dotación a los miembros de la organización de competencias de gestión de la salud. En definitiva, desarrollar su labor profesional dentro de un ambiente positivo y con habilidades para resolver los conflictos de una manera adecuada.

Programa de resolución de conflictos a través del Plan de Salud y Bienestar Corporativo.

La dispersión geográfica a la que se enfrentan desde el departamento de Health & Safety cada vez que se pone un plan de acción en marcha, es uno de los retos más importantes a superar.

Interior sala de exposición - Foto cedida por CINESA

Para que este Plan de Salud y Bienestar Corporativo saliese adelante, una vez diseñada la idea y la propuesta, se presentó a la Dirección de Recursos Humanos para su aprobación. Posteriormente, se puso en conocimiento de la Dirección de la Empresa quién ratificó la decisión y se informó igualmente al Comité de Empresa del proyecto.

Se buscaron y analizaron las diferentes empresas del mercado que supieran desarrollar la herramienta y fueran profesionales en la implementación de acciones para mejorar los hábitos de vida saludable, prevención de riesgos y bienestar.

El proyecto en concreto consistió en el desarrollo de una plataforma disponible para APP móvil y también en versión web, que centralizara todas las acciones en un único canal.

La plataforma se dividió en cuatro grandes áreas:

- Entorno físico llamado “Muévete”.
- Área psicosocial, denominado “Conócete”.
- Área dedicada a la nutrición cuyo nombre fue “Saborea”.
- Y la prevención de los riesgos de la salud denominada “Cuídate”.

Cada una de estas áreas fue dinamizada con diferentes actividades, vídeos, acciones, información, etc.

El reto es que todos los empleados de la empresa tuvieran acceso a la plataforma para realizar las distintas acciones que se plantearon.

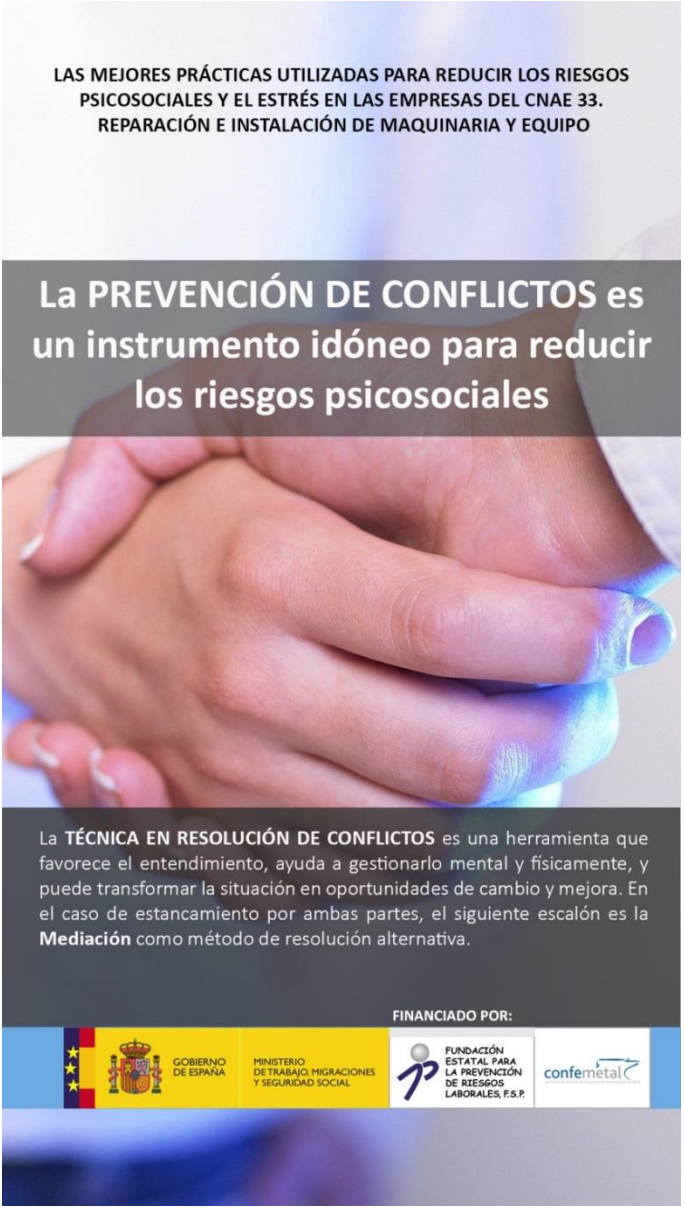
Por otro lado, la herramienta proporcionaba información en tiempo real de datos, consumo más frecuente, evolución de la analítica, es decir, una serie de indicadores que ayudaban a la toma de decisiones posteriores.

También proporcionaba la capacidad de realizar distintas campañas de forma segmentada y anónima.

En relación a los riesgos psicosociales, se elaboraron dos programas, uno sobre "Bienestar Psicoemocional" y otro sobre **Técnicas de Resolución de Conflictos**. Estas acciones, además de la información que se dinamizó en la aplicación, se impartieron de manera presencial. El programa de Técnicas en Resolución de Conflictos trato sobre:

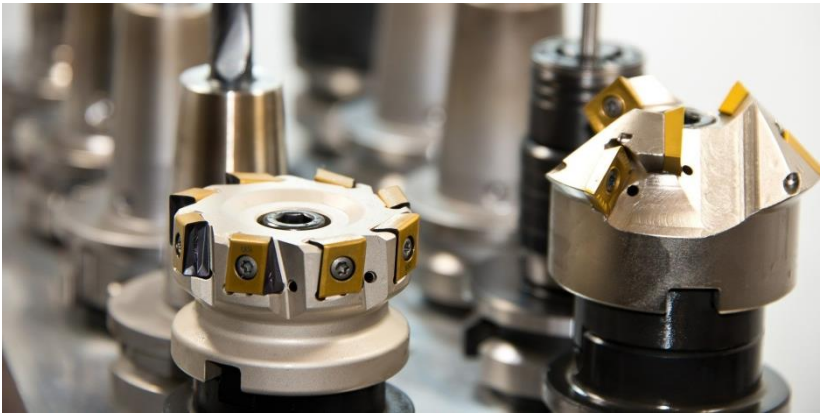
- Conceptos de la comunicación y sus principales barreras.
- Claves del lenguaje no verbal.
- Sesgos de percepción: interpretaciones erróneas.
- Escucha activa y empatía.
- Estilos comunicacionales: la asertividad.
- Gestión de conflictos.

Ayudar a prevenir los conflictos es una de las estrategias más eficaces que actualmente existen para reducir los riesgos psicosociales, aprendiendo a abordar los problemas desde una perspectiva racional, promoviendo el diálogo, buscando el origen de porqué ha sucedido y transformándolo en una oportunidad.


LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
La PREVENCIÓN DE CONFLICTOS es un instrumento idóneo para reducir los riesgos psicosociales
La TÉCNICA EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS es una herramienta que favorece el entendimiento, ayuda a gestionarlo mental y físicamente, y puede transformar la situación en oportunidades de cambio y mejora. En el caso de estancamiento por ambas partes, el siguiente escalón es la Mediación como método de resolución alternativa.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

Fundada en 1977, es una empresa familiar con 85 trabajadores especializada en la fabricación, mantenimiento, reparación y diseño de piezas y componentes de materiales para sondeos. La apertura de nuevas líneas de producto, como la fabricación de coronas de diamantes le hace ser una empresa singular. La inversión en nueva maquinaria facilita una rápida producción. Cuenta con CNCs, tornos autómaticos, hornos de atmósfera controlada, etc. Actualmente ofrecen servicio a nivel nacional.



Desarrollo de la Carrera Profesional

La finalidad de utilizar un instrumento que permita el crecimiento de los trabajadores en la empresa viene definido a través del Plan de Carrera Profesional. El desarrollo de éste

obedece al plan estratégico de la compañía.

El Plan de Carrera busca principalmente el progreso y la realización de los miembros de la organización, incentiva al personal para seguir mejorando su evolución personal y una motivación intrínseca de superación. Es fundamental que sea bajo una política de igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Cuando una empresa no tiene diseñado un Plan de Carrera suele aumentar los riesgos psicosociales, produciendo incertidumbre e inseguridad laboral, estancamiento, bajo status laboral, salario bajo, etc. Además, esta ausencia de definición del Plan de Carrera fomenta que la empresa sea menos competitiva y que se pueda adaptar peor a los cambios de mercado o tendencia.

Práctica Empresarial

Antecedentes

Durante el año 2004 la empresa alcanzó su máximo crecimiento y las previsiones auguraban buenas expectativas. Momento en el que se decidió absorber una empresa del sector, con la idea de competir en el mercado de la fabricación de coronas de diamantes.

La incorporación de los 36 empleados de la nueva empresa trajo como consecuencia una serie de oportunidades y retos a afrontar.

Plan de Carrera Profesional

La Gerencia de la empresa tomó la determinación de contratar a una empresa especia-

lizada en fusiones que les acompañó durante todo el proceso de preparación, fusión y desarrollo del plan estratégico y ejecución de los planes de acción.

Dentro de ese proceso, cuando se elaboró el plan estratégico departamental del área de Recursos Humanos y Prevención, se determinó que un aspecto clave a desarrollar era un Plan de Carrera Profesional para todos los empleados.

Para ejecutar éste plan de acción se implantaron los siguientes pasos, dada la desactualización de la documentación en ambas empresas[8]:

1. **Fase Desarrollo de la Descripción de los Puestos de Trabajo** de la nueva organización, que recogía en qué consistía el puesto, el departamento del que dependía, la misión y funciones del puesto, responsabilidades, competencias necesarias, cualificaciones, etc.
2. **Fase de diseño de la evaluación del desempeño**[9] que fue un sistema que les permitió valorar los objetivos alcanzados de cada trabajador, el desarrollo de competencias y también la aportación al área al que pertenecía.
3. **Fase de Inventario de Recursos Humanos,** Ayudó a recopilar información de todos los miembros de la nueva compañía, como: su cualificación básica y especial, su historial laboral, competencias, movilidad laboral etc. Recogía además la composición de la plantilla, índices de rotación, absentismo, siniestralidad laboral, movilidad laboral, etc.
4. **Fase Evaluación del Personal,** el conocimiento de cada trabajador fue fundamental para desarrollar un Plan de Carrera profesional. Conocer cómo era

[8] La implantación inicial del Plan de Carrera duró un año.

[9] También conocido como Performance and Development Plan (PDP)

la plantilla, qué características tenía, cuáles eran sus competencias y sus habilidades de manera individual, etc., fue una información que sin ella no hubiera sido posible construir un verdadero Plan de Carrera.

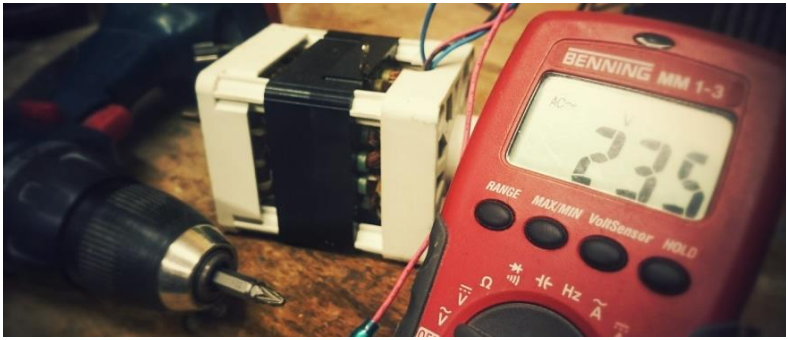
5. **Diseño del Mapa Estratégico de Carreras**. Se analizó toda la documentación y se plasmó en este documento la situación de la compañía en ese momento y dónde deberían progresar en los siguientes cinco años.
6. **Plan de Formación.** Se desarrolló un plan de formación en base a la información recabada y las líneas estratégicas establecidas. El plan de formación se dividió en materias transversales, por áreas, por jerarquía e individualmente, teniendo siempre presente tanto las necesidades de la empresa como las metas personales y profesionales de cada individuo.
7. **Definición de las Políticas del Plan de Carrera.** Se definieron las características del Plan de Carrera de la nueva organización, incluyendo información sobre promociones, movilidad, procedimientos, etc.

La implantación de este plan de acción no hubiera sido posible sin el esfuerzo de toda la plantilla y su adaptación a una nueva cultura. Los datos indican que se redujo la rotación de la empresa y el personal se mostró satisfecho al conocer su recorrido profesional, lo que fomentó la reducción de los riesgos psicosociales.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Un sistema que favorece la reducción de riesgos psicosociales es la implantación de un sistema de PLAN DE CARRERA PROFESIONAL
El Plan de Carrera Profesional establece el sistema y las políticas de desarrollo de cada trabajador/a dentro de una empresa. Esta herramienta favorece la competitividad de la organización, posibilita una mejor adaptación a los cambios del mercado o de tendencias y refuerza el talento y valor de los miembros de la compañía.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

GESTIÓN DEL ESTRÉS

Empresa familiar con 32 trabajadores en plantilla y especializada desde hace más de 56 años en servicios integrales de metrología. Sus servicios abarcan desde la reparación, mantenimiento y calibración de máquinas de medición por coordenadas, a la realización de servicios de medición y homologación de piezas. Su servicio técnico está implantado a nivel nacional.



Gestión del Estrés

Diferentes investigadores[10] han definido el estrés desde distintas ópticas. Hans Selye, lo definió, desde la vertiente fisiológica, "como una respuesta corporal ante cualquier demanda de una situación".

Richard S. Lazarus lo hizo en términos psicológicos, "como el juicio cognitivo del individuo que nos produce temor al pensar que sus recursos personales serán incapaces de dar res-

[10] Psicología. Papalia, Diane E. Wendkos Olds, Sally (1990) MC Grau Hill.

puesta a las demandas generadas por un acontecimiento particular".

Hans Seyle señaló que una cantidad de estrés es esencial para la vida.

Generar un buen entorno laboral ayuda a mantener un estrés que favorece la adaptación a la situación que pueda llegar y afrontarla de forma adecuada.

Las empresas donde se produce más estrés son aquellas en las que las responsabilidades y presiones sobrepasan tanto los conocimientos como las capacidades y destrezas del trabajador, con poco control sobre la situación y escaso apoyo por los responsables, mandos o compañeros.

Existen múltiples estresores que pueden causar estrés a los trabajadores: Por las características del puesto de trabajo, ritmo (exceso o escasez), horario, participación y control, responsabilidades, relaciones laborales, perspectivas de desarrollo, cultura de empresa, liderazgo ineficaz, etc.

Práctica Empresarial

Antecedentes

Existen empresas que por su cultura, experiencia, visión y formación de la Gerencia tienen un pensamiento de desarrollar un negocio empresarial que mira por el beneficio de todos. En concreto, la empresa que estamos plasmando tiene como eslogan la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS): "La salud y el bienestar de los empleados no solo constituyen fines nobles en sí mismos, sino que además son

esenciales para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa."

Según la visión gerencial, el funcionamiento de la empresa era el habitual aunque varias personas de la compañía, muy implicadas y comprometidas con los problemas diarios tuvieron signos evidentes de agotamiento, nervios, con dolores de cabeza habituales, contracturas, insomnio, etc. También se evidenciaron, tomas de decisiones incorrectas, errores "no lógicos", con exceso de conductas adictivas (consumo en exceso de comida y tabaco), y una reducción del ejercicio físico con el consiguiente aumento de peso.

Plan de prevención del estrés.

La preocupación de la Gerencia ante la situación que estaba aconteciendo fue solicitar ayuda a su Servicio de Prevención Ajeno (SPA), liderado por su Responsable de Salud Laboral.

Esta empresa familiar, no había realizado nunca ninguna encuesta psicosocial, por lo que optó por realizar un diagnóstico para la todos los empleados.

Una vez que tuvieron los informes correspondientes se procedió a realizar entrevistas personales a responsables, mandos y trabajadores con el objetivo de posicionar claramente los focos que estaban siendo origen de estas circunstancias.

Las entrevistas, a toda la organización, fueron realizadas por personal técnico especializado del SPA, con el objetivo de salvaguardar la confidencialidad del proceso.

El análisis reveló que el mayor foco de conflicto estaba relacionado con todas las personas que estaban involucradas con un cliente que representaba el 65% de la facturación de la empresa.

La falta de comunicación, transparencia y fluidez en la organización estaba potenciando esta situación, agravándose con malas relaciones entre los

trabajadores, falta de apoyo, etc.

La medida inicial que se adoptó fue la constitución de un "Grupo de Excelencia" formado por un Consultor externo especialista en Comunicación y Marketing y por trabajadores de las áreas de Operaciones, Comercial, Administración, Financiero y Salud Laboral, con el objetivo de buscar soluciones eficaces.

Los planes de acción que se pusieron en marcha fueron:

1. Crear un proceso de comunicación con el cliente con un único interlocutor. Este líder coordinó las diferentes peticiones y distribuyo la información a sus destinatarios.
2. Reuniones semanales del equipo para conocer las demandas y necesidades y planificar nuevas estrategias comerciales y operativas.
3. Establecer estrategias de inteligencia económica para favorecer escenarios de prevención, anticipación, reacción y adaptación.
4. Comunicar a los empleados los objetivos, planteamientos de los clientes, retroalimentación de la producción realizada (Calidad), incidencias presentadas y soluciones adoptadas.
5. Plan de formación de Empresa con formaciones transversales, entre las que destacaron: cooperación y trabajo en equipo, autoestima y asertividad y comunicación entre compañeros y con clientes.

Además se contrató con una Clínica un servicio psicológico para los profesionales que necesitaban ayuda de cara a afrontar el estrés diagnosticado:

- Poniendo en marcha técnicas de inoculación del estrés.
- Técnicas de Relajación progresiva (cognitivo- conductual).

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

EL ESTRÉS SE PUEDE GESTIONAR DESDE UNA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL, SOCIAL Y PERSONAL

Prevenir **EL ESTRÉS** y saberlo gestionar es el principio de una buena relación laboral. Los "estresores" pueden ser causados por el tipo de organización, las características del puesto de trabajo, las relaciones laborales, etc. Ser conscientes de qué está sucediendo en la empresa nos ayudará a tomar medidas específicas y eficaces.

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

DISMINUIR LAS JORNADAS PROLONGADAS UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa que se trata se fundó hace 36 años como taller de reparación y mantenimiento de maquinaria de obra pública. En la actualidad la empresa familiar ha aumentado sus servicios, comercializando maquinaria, accesorios y recambios. Además, tiene un servicio técnico para movimientos de tierras, industrial y manipulación de cargas.

Jornadas Prolongadas

El tiempo dedicado al trabajo es uno de los factores que tiene una consecuencia directa sobre el bienestar y la salud de cualquier trabajador de la plantilla.

Se puede producir un agotamiento o fatiga ligada al exceso de tiempo de trabajo o por la falta de descanso y derivar en trastornos como el estrés.

Estas jornadas prolongadas, no solo afectan al propio trabajador sino también a su familia (Alonso y Pozo 2001).

Práctica Empresarial

Antecedentes

Conseguir un nuevo contrato con un cliente es todo un logro teniendo en cuenta que se ha tenido que alcanzar con un importante esfuerzo por parte de todo el departamento comercial, con unas largas negociaciones, con ajustes importantes y con un beneficio ajustado.

La puesta en marcha del servicio fue también costosa por diferentes motivos de procedimientos y ajustes del propio cliente. El servicio de reparación de la compañía tuvo que hacer un sobreesfuerzo para conseguir que el cliente tuviera la maquinaria trabajando 24 horas al día 365 días al año, ya que la obra así lo requería.

En definitiva, un esfuerzo de todos los empleados, con largas jornadas (a veces interminables), para conseguir un nuevo contrato y ofrecer un servicio, eficaz y “rentable”.

La Dirección de la empresa estaba preocupada porque el sobreesfuerzo que todos estaban efectuando no se podía mantener sine die.

Una jornada de trabajo prolongada repercute en la vida diaria, en la familia, en la salud y en su bienestar.

La planificación como medida de prevención.

La Dirección convocó a una reunión a los directores de las diferentes áreas para poner sobre la mesa esta

situación (todos eran conscientes), y buscar soluciones adecuadas que permitieran una solución a corto y largo plazo.

En la segunda reunión la conclusión que se obtuvo, después de escuchar todas las presentaciones, fueron exposiciones "con muchos datos", ninguna estrategia de cambio y una conclusión velada: la "culpa" nunca era de su departamento.

Para dar un giro a esta situación se contrató a una consultora para que de una forma neutra y con perspectiva, les ayudara a realizar la planificación estratégica de la empresa.

El siguiente paso fue presentar a todos los empleados la hoja de ruta y las etapas que se habían diseñado:

1. Diagnóstico para conocer la situación actual de la compañía, y que comprendía: análisis externo e interno, matriz DAFO[11] y opciones estratégicas.
2. Definición de la orientación estratégica de la organización en sus diferentes áreas funcionales.
3. Estrategias para cada una de las áreas de la compañía.
4. Desarrollo de los objetivos estratégicos de cada área, estableciendo los indicadores de gestión correspondientes, las

[11] **DAFO**: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades.

metas a alcanzar y los planes de acción que ayuden a impulsar el cumplimiento de los objetivos y los responsables de su cumplimiento.

5. Seguimiento y control de los indicadores y del plan estratégico.

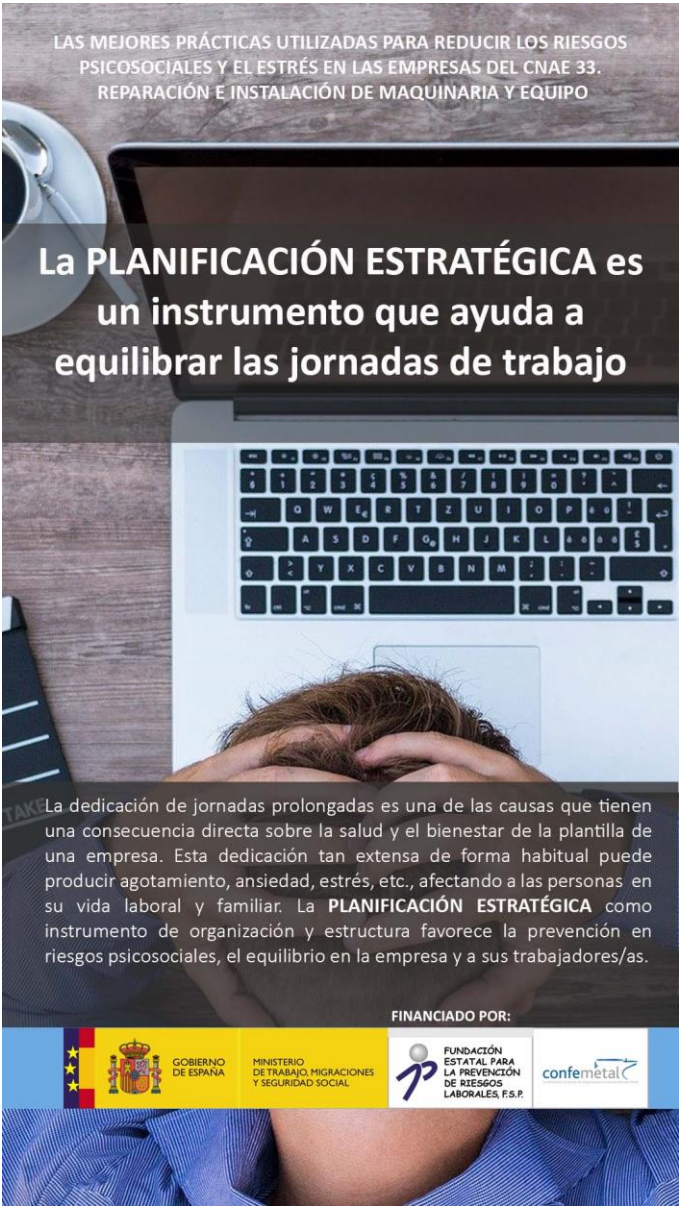
La implantación de este plan estratégico en la empresa les ha supuesto un gran avance, al conseguir unos procedimientos de trabajo mucho más eficaces para su consecución, la eliminación de duplicidad de tareas, la estandarización de procesos y un fortalecimiento de la estructura empresarial ante cambios internos o de mercado.

Por otro lado, a nivel de reducción de riesgos psicosociales se ha mejorado en varios aspectos: unas jornadas de trabajo que concilian con la vida familiar, aumentando en flexibilidad laboral y el bienestar de los empleados. Como hito, se ha conseguido que los trabajadores, incluidos los directivos, no se lleven el trabajo a casa.

Ha otorgado una mayor autonomía y delegación de responsabilidades, lo que ha favorecido una mayor fluidez en toda la empresa.

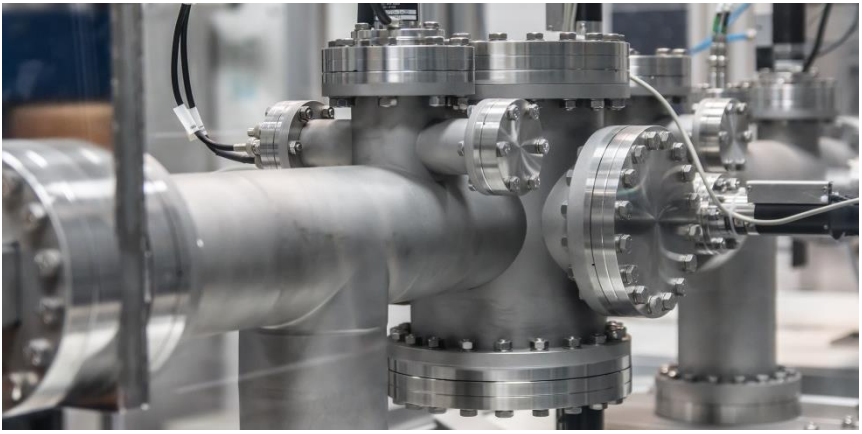
La comunicación ha aumentado entre departamentos y con el cliente final, lo que ha facilitado una mejor respuesta ante cualquier situación.

Este escenario se mantendrá siempre que se actualice y dinamice la planificación estratégica. No seguir esta estructura organizativa y procedimental supondrá dar un paso hacia atrás


LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
La PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA es un instrumento que ayuda a equilibrar las jornadas de trabajo
La dedicación de jornadas prolongadas es una de las causas que tienen una consecuencia directa sobre la salud y el bienestar de la plantilla de una empresa. Esta dedicación tan extensa de forma habitual puede producir agotamiento, ansiedad, estrés, etc., afectando a las personas en su vida laboral y familiar. La PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA como instrumento de organización y estructura favorece la prevención en riesgos psicosociales, el equilibrio en la empresa y a sus trabajadores/as.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

DEFINIR EL ROL Y LAS RESPONSABILIDADES EVITA CONFLICTOS EN LA EMPRESA

En los años 60 esta empresa inició su andadura empresarial diseñando, fabricando, instalando y manteniendo calderas industriales, sistemas de combustión, sistemas de secado y equipos eléctricos. Actualmente está posicionada como una de las empresas más importantes del mercado, siendo su ámbito geográfico nacional e internacional.



Rol y Responsabilidades

Es bastante habitual en las empresas que se produzcan riesgos psicosociales provenientes de factores como el rol del trabajo, determinados por su ambigüedad, el conflicto y la responsabilidad sobre las personas.

Para que esto no suceda es inevitable determinar las políticas y directrices de la em-

presa, cuál es el trabajo y funciones a desempeñar, dónde se encuentran los límites y las responsabilidades de cada uno.

Práctica Empresarial

Antecedentes

En la empresa, se empieza a promover un cambio, desde el departamento de Salud y Seguridad en el Trabajo, por los problemas que se están detectando al no existir una definición de las funciones y responsabilidades de algunos puestos de trabajo que están significando un conflicto entre trabajadores del mismo departamento así como con el personal de otros departamentos.

Esta indefinición además está produciendo no conformidades en el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001).

La situación se agrava por la lucha de prioridades entre la Dirección Comercial y la Dirección de Operaciones y fábrica trasladando información incongruente y contradictoria a los operarios.

Esta situación ha desembocado en retrasos en instalaciones y producción, desmotivación de los trabajadores, bajada de productividad y una disminución en la competitividad de la empresa e imagen y reputación de la misma.

Definición del rol y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Ante esta situación, el Departamento de RRHH junto con el departamento de Salud y Seguridad en el Trabajo y el comité de empresa, formaron un grupo de organización y control del proceso de análisis de puestos de trabajo[12].

La experiencia indica, que cualquier proceso de este

[12] Esta compañía tiene definidos los puestos de trabajo desde hace más de 12 años aunque no se han modificado ni actualizado. Si se han incorporado nuevos puestos por demandas de la propia ISO 9001.

tipo viene acompañado por un malestar general en la compañía además de los miedos y rumores que suelen surgir. Para disminuir y prevenir ésta situación se procedió a enviar una comunicación a toda la compañía explicando que es lo que se iba a realizar, cuánto tiempo iba a durar y cómo era el desarrollo del proceso.

Para realizar el análisis se recurrió a la metodología de entrevistas personales, observación (en casos de necesidad), y se formaron grupos de expertos con la participación de trabajadores y liderados por personal cualificado del departamento de RRHH.

El análisis del puesto de trabajo consistió en recoger información de cada ocupación, para identificar las funciones, responsabilidades y tareas de cada uno de ellos. El análisis también identificó puestos de nueva creación.

Una vez fueron Identificados todos los puestos se realizó la descripción de cada uno de ellos, elaborando tanto la parte general del puesto como la específica.

La documentación obtenida de cada puesto de trabajo fue presentada a cada Dirección y sus mandos, quienes corroboraron la información y matizaron en función de su experiencia y su realidad.

Esta descripción además sirvió para incorporarla a los procedimientos de ISO 9001 y actualizar diferentes procesos que eran inoperativos.

Cada área presentó a sus trabajadores los puestos de trabajo para dejar constancia a cada empleado de sus actuales funciones, responsabilidades y tareas asignadas.

Por otro lado, esta modificación supuso un establecimiento de los roles de cada uno mucho más detallado, lo que favoreció la presencia de menos riesgos psicosociales ocasionados por la indefinición del rol de cada puesto.

Los mandos deben ser conscientes de sus responsabilidades y deben cuidar que el personal a su cargo no realice tareas que no están definidas en su puesto. En el caso de existir dudas, se deben acordar las tareas asignadas, teniendo en cuenta las cargas de trabajo del equipo, igualando las mismas en el caso de ser posible y los resultados que se espera de cada uno.

Se vio igualmente la necesidad que en las reuniones de equipo, se focalizaran los objetivos a alcanzar en función de las tareas a desarrollar por cada miembro y se reconociera la labor que se estaba realizando por el buen trabajo desempeñado, si así fuera.

El análisis y la descripción de las funciones de cada empleado ayudaron a formalizar las carencias formativas de éstos en función de su puesto y lo que se necesitaba para ejercerlo con solvencia. Esta formalización originó un Plan Formativo mucho más realista y actual al describir las necesidades globales, departamentales y personales.

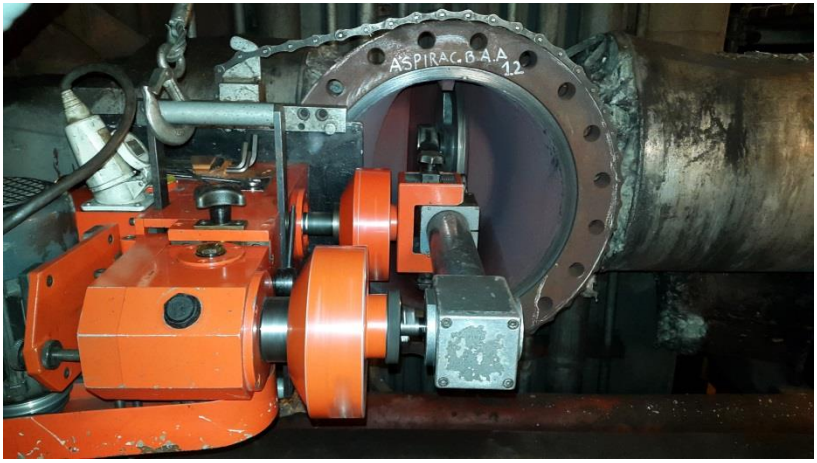
LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Tener definidos y actualizados los ROLES y RESPONSABILIDADES de cada puesto disminuye los riesgos psicosociales y el estrés
Definir los ROLES y RESPONSABILIDADES disminuye las ambigüedades de los puestos, el conflicto entre compañeros/as y esclarece la responsabilidad de cada persona. La metodología más utilizada es el análisis y la descripción de puestos de trabajo, seguida de un potente sistema de comunicación, reuniones efectivas de información sobre las tareas, objetivos, procedimientos y resultados.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

Prácticas en Riesgos Psicosociales:

B) Contenido del Trabajo a Desarrollar

LA FATIGA LABORAL

Asistencia Técnica Industrial Asturiana, S.A. (ATEI) es una empresa familiar que nació hace más de 30 años (1987) en Gijón. Actualmente mantiene su sede central en esta ciudad y tiene una delegación en Sevilla, con las que cubre el territorio nacional e internacional. Los servicios que presta van dirigidos, principalmente, al mantenimiento de plantas industriales, revisión, reparación y pruebas de válvulas e inspección y calibración de soportes, además de distribución de equipos y materiales para la industria.



Máquina de lapeado - Foto cedida por ATEI

La Fatiga Laboral

La fatiga física como consecuencia de posturas forzadas del mantenimiento, repetitivas u ocasionadas por demasiadas horas en una misma posición, pueden derivar, no sólo en lesiones musculo-esqueléticos

de diferente orden, sino en riesgos psicosociales de diversa índole producidos por la monotonía, la frustración, la excesiva carga de trabajo o la presión ante retrasos.

Cuando el trabajo predominante es el "muscular", es cuando podemos hablar de "mayor carga física", por lo que es necesario prestar atención y modificar, si fuera necesario, las condiciones y tareas que se realizan para disminuir y reducir esa fatiga laboral que se pueda originar.

Fábrica ATEI - Foto cedida por empresa

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995) establece en el artículo 15, como principio de la acción preventiva, el "adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo así, como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo sobre la salud".

Práctica Empresarial

Antecedentes

El lapeado de válvulas es una operación de mecanizado en la que se friccionan dos superficies con un abrasivo de grano muy fino (pasta de lapear o lija), para mejorar el acabado y disminuir la rugosidad superficial. Esta tarea se puede realizar en algunos casos con máquinas pero en otros, como suele ser el caso, se "lapea" manualmente.

Cómo afrontar la Fatiga Laboral

La Responsable del Sistema de Gestión (Calidad, Medioambiente y SSL) de ATEO, valoró de forma proactiva y apoyada por diferentes miembros de la compañía, que esta tarea implicaba una serie de riesgos que había que afrontar de manera específica para ofrecer la máxima seguridad a los trabajadores que la realizaban.

Una vez detectado el posible riesgo, se acudió a una empresa especializada que efectuó un análisis exhaustivo en colaboración directa con la empresa, donde se evaluó la ergonomía de la tarea, teniendo en cuenta que el lapeado manual se puede hacer directamente con placas o platos de lapeado o con útiles específicos que pueden acoplarse a taladros manuales.

En esta evaluación se detectó que la fatiga, era uno de los síntomas provocados por la realización de esta operación; y que esta puede segmentarse en:

1. **Síntomas fisiológicos:** la fatiga se explica como una disminución de la función de los órganos o del organismo en su conjunto. Pueden producirse reacciones fisiológicas, como la acentuación de la frecuencia cardíaca o de la actividad eléctrica muscular.

Maquinaria de Fábrica- Foto cedida por ATEI

2. **Síntomas conductuales:** como una disminución del rendimiento. Esto puedo provocar un aumento del número de errores o una mayor variabilidad del rendimiento.

3. **Síntomas psicosociales:** también puede producir una sensación de agotamiento y un deterioro sensorial, dependiendo de la intensidad, la duración y de los factores de estrés.

Evaluados los riesgos de la tarea se desarrolló un informe con diferentes medidas a cometer, en concreto:

- En primer lugar la necesidad de informar a todos los trabajadores sobre las medidas de prevención que se concluyeron sobre la evaluación desarrollada.
- Una segunda medida, fue proporcionar todos los apoyos necesarios para poder trabajar en una posición más favorable. Por ejemplo, se pusieron a disposición de los operarios alzadores, maquinas específicas de lapeado, plataformas, etc.

- Otra propuesta fue la diversificación de tareas, es decir, alternar el lapeado con otras acciones diferentes donde lógicamente los movimientos debían ser distintos.

- Y siempre que fuera posible, realizar las tareas de forma mecanizada.

Para poner en marcha este tipo de medidas es fundamental tanto el apoyo de la Dirección como la implicación de todos los operarios de la empresa. Estos dos pilares facilitan una rápida integración de cualquier cambio o modificación que se realice en los puestos de trabajo.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

La FATIGA FÍSICA puede provocar alteraciones de riesgo psicosocial, por lo que hay que analizar y actuar sobre la tarea para reducir y mejorar las condiciones que la provocan

Cualquier trabajo que se realice conlleva exigencias físicas y mentales. Cuando el trabajo que predomina es el "muscular", es cuando podemos hablar de "mayor carga física", por lo que tendremos que atender a las condiciones y tareas que se realizan, para disminuir y reducir la **FATIGA FÍSICA** que se pueda producir.

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

COMBATIR EL TECNOESTRÉS DESDE LA DIMENSIÓN INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

La práctica a la que se hace referencia en este artículo versa sobre una Empresa cuyos servicios van dirigidos al mantenimiento, reparación e instalación o modernización de aparatos, con implantación nacional e internacional y en el entorno de unos 1.000 empleados, donde más del 60% del personal está formado por puestos técnicos.

Combatir el Tecnoestrés desde la Dimensión Individual y Organizacional

La definición de uso más habitual sobre tecnoestrés[13] (Salanova, 2003) es: "un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC[14] o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC".

La tecnología es un elemento implicito en una gran parte de puestos de trabajo y ésta puede producir, no sólo problemas técnicos, sino también situaciones de riesgo psicosocial para los trabajadores que utilizan este tipo de herramientas.

Ofrecer estrategias de reducción del riesgo psicosocial, tanto individual como organizacional, redundará en una serie de beneficios identificados para toda la compañía en su conjunto.

Práctica Empresarial

Antecedentes

Durante el año 2010 y con el objetivo de mejorar las comunicaciones y procedimientos internos de la empresa se decide desarrollar una aplicación informática que se estructura de la siguiente forma:

- Histórico del cliente: tipo de mantenimiento o reparación que se debe acometer en una instalación, cuál es su historial de averías y mantenimientos realizados hasta la fecha, tipo de contrato que tiene el cliente con la compañía, vigencia del mismo, etc.,

[13] Nota Técnica de Prevención (NTP 730: Tecnoestrés: concepto, media e intervención psicosocial).
[14] TIC: Tecnologías de la Información y comunicación.

- Tipo de actuación: cuando están en la instalación del cliente los operarios han de cumplimentar una serie de campos en la misma aplicación en función de la actuación acometida.

Se realizó la implantación de la misma, dotando a todos los técnicos de una Personal Digital Assitant[15] (PDA) donde poder utilizar el programa informático, aparentemente muy sencillo e intuitivo.

La realidad es que este cambio tecnológico en la empresa, trajo consigo una serie de problemas técnicos importantes: el sistema se quedaba bloqueado, perdía cobertura con mu cha facilidad, acumulaba expedientes no cerrados en la aplicación. Modificaba las rutas y avisos de los técnicos, se ralentizaba usualmente, etc.

La situación a nivel del personal provocó lo que se considera como "tecnoansiedad", reflejándose una importante aceleración fisiológica, con un alto índice de tensión y sensación de incomodidad y tedio por el uso de la aplicación informática, llegándose a producir en diferentes sujetos, lo que denominaba Jay (1981) "tecnofobia" en base a tres aspectos:

1) rechazo a la tecnología,

2) miedo a su uso y

3) pensamientos negativos.

Hubo un importante aumento de bajas dentro de la empresa, que afectó tanto al Departamento Técnico Operacional como al Departamento informático (esté último por el nú-

[15] Traducción: Asistente Digital Personal u "ordenador de bolsillo".

mero tan elevado de incidencias y la presión que se estaba produciendo dentro de la compañía).

Herramientas organizacionales e individuales para combatir el tecnoestrés.

Liderado por el Departamento de Prevención de Riesgos Laborales y Recursos Humanos se pusieron en marcha una serie de medidas para dar solución a la situación.

Aunque en este caso no se utilizó, existe un instrumento para diagnosticar el tecnoestrés denominado RED-TIC[16], que determina los antecedentes y efectos emocionales, tanto daños psicosociales como del bienestar.

El primer paso a dar, fue la constitución de un Grupo de Trabajo multidisciplinar, formado por componentes de la Dirección, Comité de Empresa, RRHH y Prevención de Riesgos Laborales.

Este equipo definió la estrategia y desarrolló diferentes planes de acción para encauzar la situación.

A nivel organizacional:

- Paralización del sistema implantado, volviéndose a utilizar los procedimientos anteriores
- Programación del rediseño del software, con la participación de usuarios finales.
- Formación y prueba piloto del software rediseñado a un equipo seleccionado en diferentes zonas del territorio.
- En paralelo, comunicación a toda la empresa de la estrategia y planes de acción que se iban a acometer.
- Campaña de comunicación a toda la compañía, una vez que la prueba piloto había dado los resultados esperados, cumpliendo los requisitos de fiabilidad y robustez.

[16] Herramienta desarrollada por el equipo de investigación WONT Prevenció Psicosocial de la Universitat Jaume I de Castellón.

- Planificación progresiva de implantación del software en la empresa por zonas estratégicas.
- Formación al departamento operacional en: la herramienta informática, el cambio de procedimientos y las técnicas de inteligencia emocional y psicología positiva.
- Programa formativo dirigido al departamento de informática y mandos del área de operaciones en: inteligencia emocional, psicología positiva y gestión del cambio.

A nivel individual

- Plan de ayuda individual. Se determinó qué personas tenían mayor ansiedad y miedos ante la nueva herramienta informática, para los cuales se estableció un plan de acompañamiento con los operarios que había sido incluidos en la prueba piloto.
- Teléfono de asistencia técnica interna. Se dispuso de una vía de comunicación para los técnicos donde podían obtener asistencia técnica para cualquier incidencia que les pudiera surgir en relación a la herramienta informática, unificando de esta forma todas las incidencias en un único punto.

Esta nueva estrategia y planificación de implantación del software ayudó de forma significativa a realizar una inmersión en las nuevas tecnologías de manera más acorde a las necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores, adecuándose a la casuística de cada persona y sus tiempos de aprendizaje.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
El TECNOESTRÉS se puede reducir desde la dimensión individual y organizacional
El Tecnoestrés es un riesgo psicosocial en auge que hace referencia a como las personas podemos percibir de forma negativa o amenazante todo lo relacionado con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), llegando a producir una alta insatisfacción y comportamientos de rechazo.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

RITMO DE TRABAJO

MARS es una empresa familiar desde hace más de 100 años con implantación internacional, siendo lider mundial en confitería y segunda en alimentación. Está compuesta por 125.000 *asociados*[17] en el mundo y cerca de 850 en España. Dentro del sector de alimentación su producto más importante es el cuidado de mascotas, confitería y por último alimentación saludable para personas.

Día de la mascota en las oficinas de MARS. Foto cedida por MARS

[17] Asociado: el término utilizado se refiere a los trabajadores de MARS. Tiene un alto compromiso con la empresa lo que les confiere una serie de beneficios únicos y particulares.

Ritmo de Trabajo

El Ritmo de Trabajo es el tiempo que se necesita para efectuar una tarea. Su evaluación comprende el tiempo, la concentración en la tarea, velocidad, pausas, toma de decisiones, etc.

Si el ritmo de trabajo es alto es cuando se puede producir estrés, por no dar tiempo a concluir la tarea con la calidad necesaria o no tener control sobre la misma, lo que termina produciendo insatisfacción laboral. Esta situación puede llegar a ocasionar en un trabajador diferentes síntomas, dependiendo de las competencias de cada uno.

Práctica Empresarial

Antecedentes

Es necesario conocer la cultura de MARS[18] para entender su forma de trabajo. En concreto, se basan en 5 principios: calidad, responsabilidad, eficiencia, libertad y reciprocidad. Estos ejes marcan la forma de cómo hacer el trabajo y la toma de decisiones de cada acción.

MARS tiene una clara orientación hacia los *asociados*, a su desarrollo, su compromiso, reconocimiento, motivación y mejoras para su salud y seguridad laboral y personal. En este sentido han diseñado una batería de acciones de vida saludable sobre cuatro pilares: deporte, nutrición, estrés y descanso.

Programa de control del Ritmo de Trabajo

En la Fábrica de Arevalo[19] (Ávila), se producen alimentos húmedos para perros y gatos, con un proceso complejo por sus circunstancias intrínsecas.

Para realizar un control y seguimiento de la salud laboral y el bienestar de la plantilla se utilizan una serie de indicado-

[18] Reconocida por Great Place to Work como la segunda mejor empresa para trabajar en el año 2019.

[19] Fábrica compuesta por 145 *asociados*.

res y de programas de seguimiento, además de las dos encuestas de clima, Q[12] de Gallup y Great Place to Work.

Con toda la Información generada, desde la Dirección de Recursos Humanos y del área de Health, Safety & Environment, se analiza y se estudia el estado del equipo y se detectan problemas incipientes.

A mediados de 2017 se planteó, desde el Comité de Seguridad y Salud, realizar un estudio específico en riesgos psicosociales. Para ello, se seleccionó el tipo de test que mejor se adecuaba a sus necesidades. Asesorados por un Servicio de Prevención Ajeno y aconsejados por la parte sindical del Comité de seguridad, se optó por la metodología CoPsoQ –ISTAS21.

Programa de reconocimiento a los *asociados*. Foto cedida por MARS.

Se presentó toda la documentación (metodología, plazos, fases, procedimientos, presupuestos, etc.) al Comité de Dirección, quienes aprobaron la iniciativa expuesta.

La siguiente fase fue informar a todos los *asociados* del diagnóstico que se iba a realizar, el proceso, la confidencialidad, etc. En el último trimestre del año, se inició el programa de cumplimentación de encuestas y entrevistas personales, garantizando el anonimato y la confidencialidad del mismo.

Una vez analizados los datos, se presentaron los resultados, tanto al Comité de Dirección como al Comité de Seguridad y Salud.

En la siguiente etapa, se formó un grupo de trabajo integrado por el Comité de Seguridad y Salud y su Servicio de Preven-

ción Ajeno para definir qué planes de acción sería interesante desarrollar en beneficio de los *asociados*.

Después de un análisis pormenorizado se consideró que el **"Ritmo de Trabajo"** era uno de los riesgos psicosociales a priorizar.

Reunión de Trabajo. Foto cedida por MARS

Otras líneas potenciales a desarrollar versaron sobre la comunicación de procedimientos, el aumento de formación a personas de reciente incorporación, el fomento del uso del defensor[20] de los *asociados*, el decálogo para personal temporal, etc.

La siguiente etapa fue analizar cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las diferentes complejidades y casuísticas: una línea de producción tiene diferentes tareas en función del producto que se esté elaborando y/o distintos requisitos en función del país al que se distribuye la fabricación, lo que implica mayor o menor carga de trabajo.

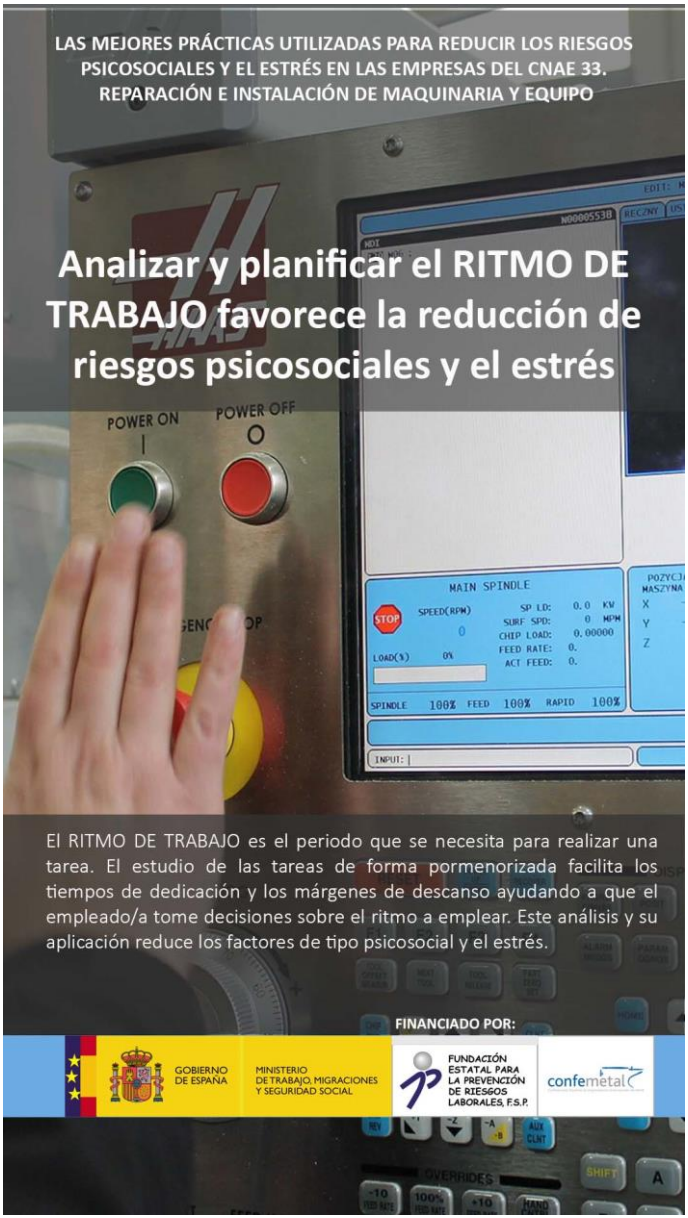
Para elaborar un control del Ritmo de Trabajo exhaustivo se utilizó la metodología del **diagrama sinóptico de procesos**, que consiste en descomponer cada tarea en las diferentes micro tareas que la componen. Para llevar a cabo esta división se filmó en video cada tarea y se midió: el tiempo de ejecución, distancia recorrida y peso manipulado.

[20] Esta figura, externa a la organización, tiene como cometido garantizar un proceso confidencial sobre cualquier problema que surja a nivel de relaciones laborales y dar solución a esa situación desde un punto de vista profesional.

Los beneficios principales obtenidos de este proceso fueron:

- Conocer el tiempo que se empleaba en la tarea y el tiempo disponible del empleado. Con este análisis se consiguió prevenir el posible estrés asociado a la tarea, decidiendo cada persona el ritmo de trabajo a emplear.
- Saber que micro tareas aportaban valor y de cuáles se podía prescindir o mejorar para ganar en efectividad
- Y mejoras ergonómicas facilitando posturas óptimas de trabajo.

Entrada a Oficinas. Foto cedida por MARS


LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Analizar y planificar el RITMO DE TRABAJO favorece la reducción de riesgos psicosociales y el estrés
POWER ON
POWER OFF
MAIN SPINDLE
STOP
SPEED(RPM)
LOAD(%)
SPINDLE 100% FEED 100% RAPID 100%
INPUT:
El RITMO DE TRABAJO es el periodo que se necesita para realizar una tarea. El estudio de las tareas de forma pormenorizada facilita los tiempos de dedicación y los márgenes de descanso ayudando a que el empleado/a tome decisiones sobre el ritmo a emplear. Este análisis y su aplicación reduce los factores de tipo psicosocial y el estrés.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

DISMINUIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES PRODUCIDOS POR EL CONTENIDO DE LA TAREA

Con más de 45 años de actividad en el sector, la actividad de esta empresa se resume en la fabricación de automatización, el control de procesos industriales, la elaboración de cuadros eléctricos, sensores y controladores. Además de la fabricación, desarrollan servicios de ingeniería, mantenimiento y reparación a nivel nacional.

Contenido de la Tarea

El término contenido de la tarea hace referencia al desempeño por parte del empleado al cúmulo de tareas que activan sus conocimientos y habilidades, responden a su utilidad, cumplen con sus expectativas y se siente realizado y desarrollado.

Cuando la persona no encuentra sentido a su labor o no satisface sus necesidades, es el momento en el que se empieza a producir un potencial riesgo psicosocial de estrés que puede afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social), como a la correcta realización del trabajo.

La percepción de cada trabajador ante una tarea y la manera de afrontarla son las claves para adaptarse o no a esas circunstancias.

Práctica Empresarial

Antecedentes

Trabajar en una línea de producción en la fábrica, inicialmente puede ser complejo hasta que te adaptas. Cuando llevas más de 15 años en el mismo puesto, realizando una parte del proceso de fabricación, la percepción puede variar y lo que al inicio era complicado ahora puede llegar a ser monótono y repetitivo.

Si esto se asocia con la realización de tareas cortas dentro de la cadena de producción, y repetitivas, la sensación de que para el trabajador esas tareas no están cumpliendo con sus expectativas aumentan de forma exponencial.

Programas de adecuación en los contenidos de la tarea.

El Área de Prevención de Riesgos Laborales observó que durante los últimos 3 años había aumentado el porcentaje de personas con un alto grado de desmotivación en la compañía.

Los indicadores adquirieron una tendencia negativa al aumentar las lesiones leves y las bajas en la empresa de más de un mes de duración.

En paralelo, el clima laboral de la organización se había

deteriorado y cada vez el personal tenía “menos alegría”.

En una reunión ente el Comité de Empresa y el área de Prevención de Riesgos Laborales, se determinó realizar un diagnóstico de riesgos psicosociales para identificar sobre una base científica los factores que estaban influyendo: carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, supervisión-participación, definición de rol, interés por el trabajador, relaciones personales.

Una vez aprobado y apoyado por la Dirección General, el Servicio de Prevención Ajeno de la empresa, junto con el Comité de Empresa y el Área de Prevención, comenzaron a organizar las fases para la cumplimentación del método de factores psicosociales, el análisis de la información y la redacción del informe final.

Los resultados obtenidos se expusieron a la Dirección General y al Área de Administración y Operaciones.

El factor que más sobresalió fue el “Contenido de Trabajo” observándose puntuaciones altas en repetitividad, trabajo rutinario, pocas capacidades utilizadas, exigua variedad del trabajo e importante desmotivación.

Las acciones que se pusieron en marcha fueron:

1. Se evaluaron las líneas de producción bajo las tareas y micro tareas que se estaban realizando.
2. Se valoraron los puestos de trabajo y contenidos de cada uno de ellos.
3. Se estudió el orden actual de organización de las máquinas de cada línea y su colocación más idónea.
4. Se acordó la actualización de los conocimientos y capacidades de los operarios.

Con la información obtenida se consiguió ejecutar diferentes medidas:

- Aumento de las tareas de cada operario para dotarles de mayor número de acciones a realizar en la línea, cuidando que no supusieran un aumento en su carga de trabajo y prestando atención a que la complejidad fuera acorde a sus conocimientos y destrezas.
- Distribución de tareas similares que ofrecieran variedad al puesto de trabajo.
- Aumento de la autonomía y participación del empleado para planificar algunas de las tareas, en función del puesto.
- Desarrollo de un Plan de Formación de capacitación a operarios tanto en destrezas, conocimientos de maquinaria, prevención de cada puesto de trabajo, etc.
- Puesta en marcha de un programa de rotación de puestos adecuado a las capacidades y conocimientos adquiridos.
- Diseño de un nuevo procedimiento de comunicación para que el operario tuviera una mayor información tanto del trabajo realizado, como de la satisfacción de los clientes finales para los cuales trabajan.

El cambio que proporcionó estas medidas ha sido valorado a posteriori por la organización de manera muy positiva, mejorando el bienestar y la salud laboral, aumentando la motivación y el compromiso y disminuyendo el estrés y la ansiedad, según la medición de indicadores y cumplimentación de nuevos cuestionarios.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Analizar y evaluar el CONTENIDO DEL TRABAJO y la aplicación de medidas previene los riesgos psicosociales
Si el CONTENIDO DEL TRABAJO es percibido por el/la trabajador/a como un enriquecimiento de su desarrollo, variado en sus tareas, adecuado a sus capacidades, contando con información de todo su proceso, esto supondrá que se han aplicado medidas apropiadas en materia de prevención de riesgos psicosociales en ese puesto de trabajo.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

Prácticas en Riesgos Psicosociales:

C) La Propia Realización de la Tarea

CONDUCCIÓN ECOLÓGICA RESPONSABLE

La empresa a la que se hace referencia en artículos anteriores es Distromel la misma que en mencionamos en la práctica de Conciliación Laboral y Familiar: Flexibilidad Horaria y Teletrabajo, donde se expone de forma resumida su historia, productos y principales servicios.

Estand en Feria. Foto cedida por Distromel

Conducción Ecológica Responsable

Consiste en mantener, durante cualquier trayecto en vehículo, un estado de total alerta en lo que se está haciendo, siendo conscientes de la seguridad vial, el respeto por el medioambiente en relación a la conducción que estamos ejerciendo (mínimas emisiones de CO^2) y la reducción de los riesgos psicosociales.

Práctica Empresarial

Antecedentes

El Responsable de Calidad y Medioambiente de Distromel, detecta que por su ubicación[21] y por los servicios que actualmente están ofreciendo, es imprescindible la utilización del transporte particular para llegar a las instalaciones de la empresa. Esto va unido además a un porcentaje de trabajadores que por sus tareas comerciales, de mantenimiento y reparación necesitan trasladarse en vehículo a las instalaciones de los clientes por todas las comunidades autónomas.

Fábrica Distromel - Foto cedida por la empresa

La utilización de un vehículo para cualquiera de ambas situaciones implica diferentes riesgos de seguridad, psicosociales y estrés, además de una conducción poco efectiva en relación al medioambiente si no es correcta la utilización del vehículo.

Propuesta: Programa Formativo en Conducción Ecológica Responsable

La proposición que se analizó para dar solución a la situación planteada, consistió en un **programa formativo** para los miembros de la plantilla, con carácter voluntario en Conducción Ecológica Responsable con metodología teórico-práctica.

Se estudiaron los beneficios que este programa podía re-

[21] Situada en el medio rural, alejada de núcleos urbanos y sin disponibilidad de transporte público.

portar a la plantilla y a la empresa, y se identificaron aspectos tales como, la prevención de accidentes in itinere, la reducción de los riesgos psicosociales y la disminución del consumo de combustible, para la mejora en la conducción, tanto en transporte particular como de empresa, además del beneficio que reportaría para el medioambiente.

Esta formación consistió en tres partes:

- **Primer módulo**: una hora de práctica con un profesor de autoescuela cualificado, utilizando como medio de transporte un vehículo de autoescuela. El objetivo de esta sesión formativa consistía en conocer cómo cada uno de los participantes de manera individual se desenvolvía con el vehículo en sus trayectos habituales de casa al trabajo y viceversa, en sus hábitos y forma de conducir, su ergonomía, el reconocimiento de los puntos conflictivos de la vía utilizada de manera habitual por el alumno, sus características y la detección de posibles puntos críticos, etc.

- **Segundo módulo**: 6 horas teóricas en aula, cuyos principales contenidos fueron: la seguridad vial, el vehículo, el factor humano y la vía; actuaciones preventivas a interiorizar relativas al vehículo y al conductor, y por último, la ergonomía.

- **Tercer módulo:** nuevamente se realizó una hora de práctica individual con el profesor y con el vehículo de autoescuela, de forma que los contenidos del primer módulo y los teóricos del segundo pudieran nuevamente ser experimentados e interiorizados, acompañando de nuevo a cada alumno por las vías por las que se desplaza de manera habitual.

Esta última sesión ayudó a la implementación de los avances de la información impartida y aprendida por cada alumno.

Se incidió en los hábitos de conducción que había que modificar en relación a la seguridad vial, a la disminución del consumo (ruedas, combustible, etc.), y cómo alcanzar la minimización de emisiones a la atmósfera. También se puntualizó sobre la correcta ergonomía (lo que evita la fatiga en la conducción) y sobre la ayuda para mantener una concentración activa sobre la actividad que se realizaba así como a disminuir la ansiedad que se podía originar en alguna de las circunstancias habituales del trayecto.

En definitiva, proporcionar una mayor seguridad vial, comodidad y eficiencia durante cualquier recorrido.

La mayor complejidad para la implantación de esta acción fue la planificación de las horas individuales de la primera y tercera sesión en horario de trabajo, teniendo en cuenta la disponibilidad de los participantes en función de su puesto de trabajo y de sus tareas diarias.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO
Alcanzar una conducción más segura y eficiente se puede lograr poniendo en práctica la
CONDUCCIÓN ECOLÓGICA RESPONSABLE
La Conducción Ecológica Responsable consiste en mantener durante cualquier trayecto un estado de total concentración, tranquilidad y eficiencia, obteniendo la máxima seguridad, respeto con el medioambiente y una reducción de los riesgos psicosociales.
FINANCIADO POR:
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

REDUCIR EL RUIDO EN LA EMPRESA PREVIENE SIGNIFICATIVAMENTE EL ESTRÉS

Empresa fundada a mediados del siglo XX dedicada a la actividad de fabricación y comercialización de herrajes decorativos y accesorios de baño desde un aspecto artesano y exclusivo. Dispone de oficinas a nivel nacional e internacional.

El Ruido

El ruido es uno de los elementos que más estrés pueden inducir. Existe un alto porcentaje de personas que tienen problemas para concentrarse como consecuencia de un ambiente ruidoso, convirtiéndose en algunos casos en un problema de seguridad o produciendo un accidente.

Altos niveles de ruido continuado pueden llegar a producir hipoacusia o sordera profesional, además de irritabilidad, dolores de cabeza, trastornos dermatológicos y del sueño o ansiedad.

Por otro lado se suele originar una disminución de la producción, menor ayuda entre compañeros y un aumento de quejas por parte del cliente, por el trato recibido.

Práctica Empresarial

Antecedentes

La empresa inicia una nueva ampliación de su fábrica. Motivo de alegría ya que implicará poder realizar nuevos servicios más innovadores, con nuevas líneas de producción y una ampliación de la plantilla.

Es por todo conocidos lo que significa la construcción de una nueva edificación y en concreto, el ruido que genera la propia obra en sí. El vaciado, el trasiego de camiones y sus pitidos continuos, las maquinas con sus avisos de seguridad y sobre todo es llamativo el ruido generado cuando se utilizan pilotes de cimentación profunda para que la estructura del edificio tenga la capacidad de carga necesaria.

El departamento de Prevención de Riesgos Labo-

rales, detecta en sus auditorías habituales que las mediciones del ruido han aumentado dentro de la fábrica y en la oficina. A posteriori, analizó el efecto de "enrarecimiento" que se estaba produciendo en la relación entre compañeros, concluyéndose en definitiva que se estaba originando lo que denominamos comúnmente "un mal ambiente de trabajo".

Medidas preventivas ante el ruido.

El equipo de prevención de riesgos laborales inició un estudio de medición ambiental en todos los turnos de fábrica y de oficina para mejorar el bienestar y la salud laboral del personal.

Los resultados obtenidos indicaron que las áreas más afectadas fueron las que estaban más próximas a la obra de construcción del nuevo edificio y se había incrementado en un alto porcentaje el ruido en oficina (no siendo habitual y disminuyendo por la noche que la obra estaba parada).

Esta información se presentó a la Dirección y al Comité de empresa para buscar soluciones y alternativas al objeto de reducir o aminorar la exposición al ruido y reducir las consecuencias que todos estaban viviendo, tanto físicas como mentales.

Se formalizó un equipo de trabajo constituido por el Departamento de Prevención de Riesgos Laborales, el Comité de Empresa y la empresa del Servicio de Prevención Ajeno que tienen contratada de manera habitual.

El equipo estudió a fondo las diferentes alternativas que se plantearon para seleccionar las más eficaces y viables de cara a solucionar o aminorar esta situación.

Entre las medidas que se adoptaron se pueden destacar las siguientes:

1. En relación a la ampliación de la fábrica, se tuvieron varias reuniones con la Dirección de Obra y se optó por terminar la fase de cimentación en turno nocturno, lo que facilitó que se vieran afectados un menor número de trabajadores.

2. Como las condiciones eran factibles, se habilitó una nueva entrada de camiones, más alejada de la empresa.

3. Se adelantó una fase de la obra para que finalizara en primer lugar, lo que favorecería una reducción del ruido producido al hacer esa parte de la construcción de pantalla acústica.

4. El estudio también condicionó la toma de decisiones en la fábrica nueva, incorporando materiales más adecuados, nuevas divisiones entre áreas y revisando la maquinaria a incorporar para que fuera un factor determinante en su compra los decibelios que emitiera.

5. Las medidas que se tomaron en la fábrica habitual se centraron en elaborar un plan

de exposición al ruido cuando se superara un nivel.

6. Por otro lado, se propuso la compra de ruedas de gomas para la absorción del ruido en los carros.

7. Otras de las medidas que se llevaron a cabo fueron:

Encapsulamiento de los vibradores para reducir su volumen.

Tratamiento de escapes de aire con encapsulado.

Mantenimiento de máquinas para un correcto funcionamiento.

Protecciones auditivas para el personal de oficina.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Reducir el RUIDO en la empresa previene un riesgo psicosocial tan importante como es el ESTRÉS

El **RUIDO** es uno de los elementos que más **estrés** puede inducir. Existe un alto porcentaje de personas que tiene problemas para concentrarse como consecuencia de un ambiente ruidoso. El ruido puede producir ansiedad, trastornos dermatológicos y del sueño. Prevenirlo ayudará al aumento del bienestar y de la salud laboral.

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
confemetal

PREVENCIÓN ANTE EL "SÍNDROME DE ESTAR QUEMADO POR EL TRABAJO"

Empresa que nace en el año 1997 y su actividad profesional es la reparación y mantenimiento de maquinaria a nivel nacional. Son expertos en la actividad profesional de instaladores eléctricos, telecomunicadores, calefactores, etc. El mantenimiento se basa en tres aspectos principales: correctivo, preventivo y predictivo. Su servicio de atención técnica es de 24horas/365días.

Síndrome de Estar Quemado por el Trabajo.

El conocido "síndrome de burnout" o "síndrome de estar quemado por el trabajo" (SQT) dista mucho de lo que habitualmente se escucha en alguna conversación de trabajo que se identifica más con estar cansado de la empresa, agobiado, no encontrarse cómodo, a lo que en realidad es este síndrome: "una respuesta al estrés laboral

crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización."[22]

La OMS[23] ha reconocido de forma oficial[24] como enfermedad en la revisión número 11 de la Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de salud Conexos (CIE).

Práctica Empresarial

Antecedentes

Los operarios del departamento de mantenimiento técnico tienen una relación continua con los clientes produciéndose en algunos casos situaciones incomodas derivadas por la presión ejercida del cliente para que la maquinaria esté arreglada en el menor tiempo, debido a las consecuencias que les ocasiona tener la producción parada. Se dan casos que una maquinaria se "arregle" momentáneamente pero que de forma intermitente siga produciendo errores y mal funcionamiento, situación que puede convertirse en muy desagradable sino se sabe tratar.

Por otro lado, la sobrecarga de trabajo, la presión de mandos y clientes, el trabajo individual, maquinaria obsoleta que el cliente no quiere modernizar o de última generación por la que no ha recibido la formación adecuada, unido a las jornadas laborales de más de ocho horas, con poca o nula comunica-

[22] NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "Burnout": definición y proceso de generación. (INSST).

[23] OMS: Organización Mundial de la Salud.

[24] Fuente: Revista digital médicos y pacientes (28/05/2019).

ción con el equipo, etc., producen un "caldo de cultivo" a los trabajadores que puede ser susceptible de derivar en síntomas diversos con consecuencias emocionales ansioso-depresivas, deterioro cognitivo y en definitiva, en una crisis que puede convertirse en un "Síndrome de estar quemado por el trabajo" si esta situación persiste o es habitual en el tiempo.

Prevención ante el "síndrome de estar quemado en el trabajo"

En el Departamento de Seguridad, Higiene y Vigilancia en el trabajo se detectó que el absentismo laboral, en vez de disminuir estaba aumentando en un porcentaje significativo, sin causa aparente de cambios en la empresa.

En paralelo, la comunicación con el cliente no era la más adecuada, produciéndose una alta presión y una experiencia poco agradable.

Estos hechos originaron que se constituyera el llamado "Gabinete de Crisis" donde se reunió la dirección de la empresa, Operaciones, Recursos Humanos, Comité de Empresa y el Departamento de Seguridad, Higiene y Vigilancia en el trabajo, con el fin de determinar los sucesos y hechos que habían ocurrido y buscar soluciones inmediatas y posteriormente a medio y largo plazo.

Dada la sensibilidad, la confidencialidad que la situación requería y la distancia emocional que se necesitaba, se contrató a una Consultora externa, para aportar soluciones y planes de acción.

Las fases que se siguieron fueron:

1. Organización de un Equipo de Trabajo interno junto con la Consultora para recabar información de las diferentes áreas de la compañía, coordinado por el Departamento de RRHH.
2. Comunicación a todos los empleados de las fases que se iban acometer durante los siguientes meses.
3. En la fase de evaluación, se utilizaron diferentes metodologías de análisis entre las que destacaron: reuniones departamentales, entrevistas personales, cuestionario de clima laboral ajustado a las condiciones, así mismo se habilitó un buzón de sugerencias y un correo electrónico de la empresa Consultora en el caso de querer compartir de manera anónima y/o confidencial alguna información o dato significativo.
4. Con toda la información generada se elaboró un informe con las conclusiones y planes de acción. Éste se presentó a la Dirección General y al Grupo de Trabajo y se hizo extensible al resto de la compañía a través de los directores y mandos de cada departamento (anteriormente recibieron una formación específica de interpretación del informe).
5. Los planes que se pusieron en marcha a nivel de riesgos psicosociales fueron:

   - Estudio de puestos de trabajo y dimensionamiento organizativo.
   - Apoyo y asistencia telefónica o presencial por personal especializado (o compañeros) para resolución de problemas técnicos.
   - Análisis e identificación de los riesgos psicosociales de la empresa y específicos de SQT.
   - Plan de seguimiento y desarrollo personal.
   - Reuniones semanales en oficina con los técnicos y sus mandos. En estas reuniones además parti-

cipó el personal del Departamento de RRHH y Seguridad, Higiene y Vigilancia en el Trabajo y el Comité de Empresa.

- Se habilitó un Programa de Ayuda al Empleado donde se trataron a nivel primario problemas laborales y personales.
- Plan de formación transversal (para toda la compañía), por áreas y personal. Destacando la formación en gestión del estrés y la ansiedad, habilidades de comunicación y negociación, gestión del tiempo y habilidades para crear experiencias positivas en los clientes.
- De forma específica, y tras una evaluación positiva, se puso a disposición del trabajador que lo requiriese, una clínica para ayudar a reestructurar cognitivamente sus pensamientos y dotarle de técnicas para aumentar su autoestima y motivación y ser capaz de gestionar las situaciones que pudieran suceder.

Estas acciones han supuesto un cambio en el modelo cultural de la empresa y una mejora en la prevención de los riesgos psicosociales.

LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS PARA REDUCIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL ESTRÉS EN LAS EMPRESAS DEL CNAE 33. REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

La prevención de riesgos psicosociales es el mejor instrumento ante el "SÍNDROME DE ESTAR QUEMADO EN EL TRABAJO" o "BURNOUT"

Según la definición recogida en el INSST, el "**SÍNDROME DE ESTAR QUEMADO EN EL TRABAJO**" (SQT) es "una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado." Su prevención y vigilancia es una cuestión de todos los componentes de la empresa.

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL | FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P. | confemetal

Bibliografía

Benítez Martín, J., (2017). Artículo: Riesgos psicosociales y conflicto laboral: repercusión en el absentismo laboral. Grupo Preving. Recuperado de

https://www.preving.com/riesgos-psicosociales-conflicto-laboral-repercusion-absentismo-laboral/

Bresó Esteve, E., Salanova, M., Schaufeli, W., Nogareda, C., Equipo de Investigación WoNT Prevención Psicosocial UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓN (200_). NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de

https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_732.pdf/bf45e644-2986-42b0-b9a5-ce5bef2917bd

Casla Benito, P., Pérez Aznar, B., Cañizares Garrido, A. (2015). Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Recuperado de

https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Buenas%20practicas%20en%20gestion%20del%20estres.pdf

Cox, T., Griffiths A., Rial-González E., (2005) Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo. Institute of Work, Health & Organisations University of Nottingham Business School. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en Trabajo. Recuperado de https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/203/view

Delgado, B., Muñoz, I., (2010) Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales. Federación Asturiana de Empresarios.

Departamento de Asistencia Técnica para la Prevención de Riesgos Laborales UGT Andalucía, (2009). Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Recuperado de:

http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_riesgospsicosocialesand/publication.pdf

Diane E. Papalia y Sally Wendkos Olds, (1988). Psicología. McGraw-Hill.

Fidalgo Vega, M., (200_). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de

https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768

Fidalgo Vega, M., (200_). NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (II): consecuencias, evaluación y prevención. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de

https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_705.pdf/a6901ca1-e0a3-444d-96dd-419079da204d

Hassard, J., Cox T., (2015). Estrés laboral: naturaleza y gestión. OSH WIKI Networking Knowledge. Recuperado de

https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management

Hassard, J., Cox T., (2016). Salud mental en el trabajo. OSH WIKI Networking Knowledge. Recuperado de

https://oshwiki.eu/wiki/Mental_health_at_work

Hupke, M. (2013). Riesgos psicosociales y salud de los trabajadores. OSH WIKI Networking Knowledge. Recuperado de

https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_risks_and_workers_health

Hupke, M. (2016). Labor emocional. OSH WIKI Networking Knowledge. Recuperado de

https://oshwiki.eu/wiki/Emotional_Labor

Instituto de Recursos Naturales y Agrobiología de Sevilla (IRNAS), (2018). Manual de Buenas Prácticas para evitar Riesgos Psicosociales en el IRNAS. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Recuperado de

https://www.irnas.csic.es/html/wp-content/uploads/2019/02/Manual-buenas-pr%C3%A1cticas-riesgos-psicosociales_IRNAS_010219.pdf

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P. (2018). El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo: una visión general. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P. Recuperado de

https://www.insst.es/documents/94886/538970/El+efecto+sobre+la+salud+de+los+riesgos+psicosociales+en+el+trabajo+una+visi%C3%B3n+general.pdf/7b79def3-88be-4653-8b0e-7518ef66f518

Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, (2014). Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales dirigida al Delegado/a de Prevención. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. Recuperado de

https://saludlaboral.org/wp-content/uploads/2019/04/1_guia_riesgos_psicosociales.pdf

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE núm. 269 de 10 de Noviembre de 1995.

Martín Daza, F., Pérez Bilbao, J. (199_) NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación. Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0

Martínez-Torvisco, J., Hernández, B. (1997), Riesgo, responsabilidad y conducción. Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.

Meichenbaum, D. (1987). Manual de inoculación de estrés. Ediciones Martínez Roca, S. A. Recuperado de

http://www.psyciencia.com/wp-content/uploads/2012/12/Manual-de-inoculacion-de-estresocr.pdf

Meliá, J.L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J.M., Pou, R., Salanova, M., Gracia, D., de Bona J.M., Bajo J.C., Martínez-Losa, J.F. (2006) Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales: Evaluación de Riesgos. Foment del Treball Nacional. Recuperado de

https://www.asemprevencion.es/blog/manuales-guias/perspectivas-de-intervencion-en-riesgos-psicosociales-evaluacion-y-medidas

Meliá, J.L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J.M., Pou, R., Salanova, M., Gracia, D., de Bona J.M., Bajo J.C., Martínez-Losa, J.F. (2006) Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales: Medidas Preventivas. Foment del Treball Nacional. Recuperado de

https://www.diba.cat/documents/467843/106587019/perspectivas_intervencion_r_psicosociales.pdf/33e60b54-3cfd-4125-bba4-44a7ededd9e4

Nielsen, K., Birk Jørgensen, M., Milczarek, M., Munar,L. (2018) Healthy workers, thriving companies - a practical guide to wellbeing at work. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en Trabajo. Recuperado de

https://osha.europa.eu/es/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-wellbeing-work/view

Nogareda Cuixart, S., Bestratén Belloví, M., (2011). El descanso en el trabajo (I): pausas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/328579/916w.pdf/f558c864-1df9-4e42-ad11-7db78b6a7a35

Prevalia CGP, S.L.U (2011) Guía de buenas prácticas psicosociales sector hostelería. Recuperado de

https://www.gobiernodecanarias.org/trabajo/documentos/hostelería/guia_manual/Guia_BBPP_Psicosociales_Hosteleria_Varios_2011.pdf

Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT-Madrid. (2006) Manual sobre riesgos psicosociales. Recuperado de

http://www.fespugtmadrid.es/wp-content/uploads/salud-laboral/documentacion/manuales%20de%20prevencion/MANUAL%20DE%20RIESGOS%20PSICOSOCIALES.pdf

Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales (2017). Actuaciones responsables para la prevención de los riesgos psicosociales. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado de

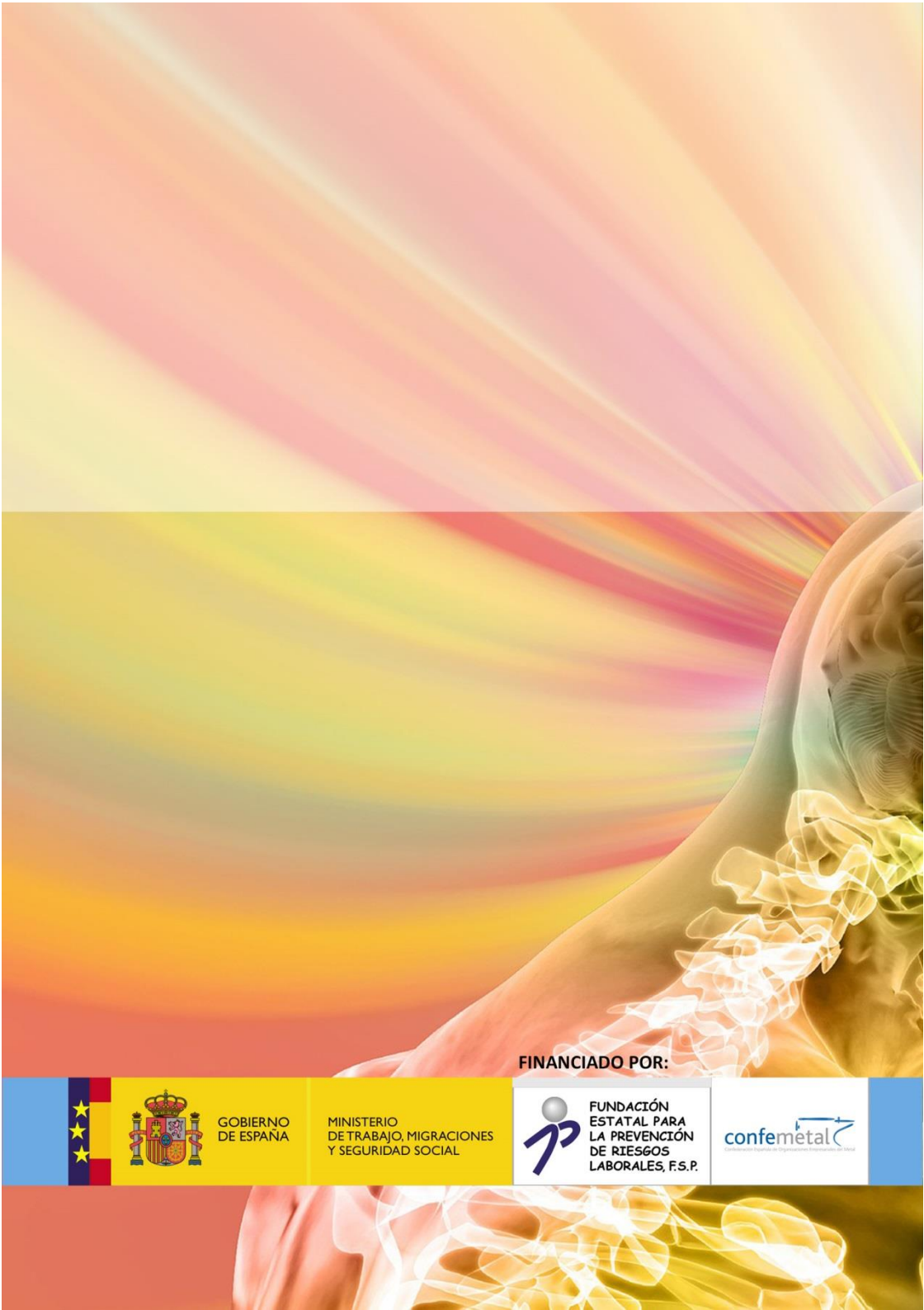
http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM015631.pdf

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Equipo de Investigación WoNT_Prevenció Psicosocial UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓN, Nogareda, C., (200_). NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de

https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_730.pdf/55c1d085-13e9-4a24-9fae-349d98deeb8a

Nota

Las imágenes de esta guía pertenecen a las siguientes fuentes: Pixabay, Pexels, Adobe Stock o cedidas por las empresas para este proyecto. Existen imágenes licenciadas protegidas por derecho de autor.



FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

confemetal