



DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES: *Análisis, informe de evaluación y programa de intervención*

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

MÁSTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

ALUMNA: XINYUE CALDUCH CHEN

DIRECTORA: CARMEN SOLER

31 DE MAYO DE 2018

Resumen

En este trabajo final de máster (TFM) se han evaluado, analizado y repasado los conceptos en materia de prevención de riesgos laborales y más específicamente en el área psicosocial.

Posteriormente, se ha analizado una empresa en activo y se han aplicado dichos conceptos tanto generales como específicos para poder elaborar un informe teniendo en cuenta los departamentos de la misma y el activo humano que engloba la empresa.

La metodología empleada ha sido fundamentalmente basada en un Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales desarrollado por el INSHT, comúnmente denominado FPSICO, como técnica de recogida de datos que nos ha permitido identificar aquellos aspectos del trabajo que suponen una amenaza para la mayoría de las personas, y para ello ha sido necesaria la participación de todos los implicados.

Finalmente, y con motivo de los riesgos psicosociales a los que se atiende la empresa, se han presentado unas propuestas de actuación o intervención así como su correspondiente seguimiento.

Palabras claves

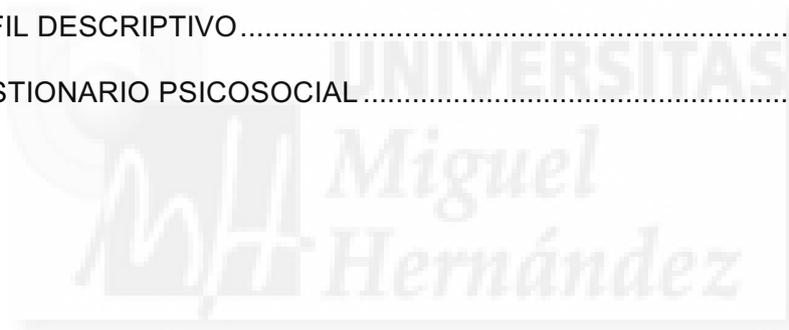
Prevención de Riesgos Laborales - Psicosocial – Evaluación – Programa de intervención –

ÍNDICE

1.	JUSTIFICACIÓN	6
2.	INTRODUCCIÓN.....	7
3.	OBJETIVOS	8
4.	DATOS DE LA EMPRESA	9
4.1	Actividad de la empresa	9
4.2	Puestos de trabajo.....	9
5.	NORMATIVA APLICABLE.....	11
6.	CONCEPTOS GENERALES.....	12
6.1	Daños derivados del trabajo	12
6.2	Estrés laboral.....	12
6.3	Factores psicosociales	12
6.4	Peligro.....	12
6.5	Prevención.....	13
6.6	Riesgo laboral.....	13
6.7	Salud psicosocial	13
6.8	Unidades de análisis.....	13
7.	CONCEPTOS ESPECÍFICOS.....	14
7.1	Autonomía (AU)	14
7.2	Carga de Trabajo (CT).....	14
7.3	Demandas psicológicas (DP)	15
7.4	Desempeño del rol (DR).....	15
7.5	Interés por el trabajador/ compensación (ITC)	16
7.6	Participación/supervisión (PS).....	16
7.7	Relaciones y apoyo social (RAS)	16

7.8	Tiempo de trabajo (TT).....	17
7.9	Variedad / contenido del trabajo (VC).....	17
8.	METODOLOGÍA.....	18
8.1	Identificación de los factores de riesgo y unidades de análisis	19
8.2	Pase del cuestionario	19
9.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	21
10.	FASES TRAS EL ANÁLISIS.....	23
10.1	Redacción del informe	23
10.2	Elaboración del programa de intervención	23
10.3	Seguimiento y control de las medidas adoptadas	23
11.	RESULTADOS	24
11.1	Presentación del proyecto	24
11.2	Entrevista.....	24
11.3	Unidades de análisis.....	25
11.3.1	Fiabilidad de la muestra.....	25
11.4	Cuestionario FPSICO	26
11.4.1	Unidad de análisis colectivo.....	30
12.	CONCLUSIONES GENERALES.....	31
12.1	Cuadro resumen unidad de análisis colectivo	31
12.2	Cuadro resumen por unidades de análisis	38
12.2.1	Unidad de análisis 1 (comerciales).....	39
12.2.2	Cuadro resumen unidad de análisis 2 (gestión de clientes/ventas)	41
12.2.3	Cuadro resumen de análisis 3 (contabilidad).....	46
12.2.4	Cuadro resumen unidad de análisis 4 (marketing)	49
13.	PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	54
13.1	Propuestas de intervención para la organización.....	55
13.2	Propuestas de intervención para el individuo.....	67

13.3 Recomendaciones generales para todas las intervenciones propuestas	73
14. PROPUESTAS DE MEJORA	75
14.1 Propuestas generales.....	75
14.1.1 Propuestas para la carga de trabajo.....	76
14.1.2 Propuestas para la participación/supervisión	82
14.1.3 Propuestas para el interés por el trabajador/compensación.....	86
14.1.4 Propuestas para las relaciones y apoyo social.....	88
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
16. BIBLIOGRAFÍA.....	91
17. ANEXOS.....	92
17.1 Variables y factores de riesgos desglosados por pregunta	92
17.2 PERFIL DESCRIPTIVO	96
17.3 CUESTIONARIO PSICOSOCIAL	104



1. JUSTIFICACIÓN

Tras la realización del Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales, por la Universidad Miguel Hernández, considero que he adquirido los conocimientos necesarios como para tener una amplia visión sobre el efecto o consecuencias que se pueden desprender de los riesgos, no solo psicosociales sino de todas las áreas que comprende la prevención de riesgos laborales, en las empresas.

Es por ello que me pareció interesante analizar las tareas que lleva a cabo un técnico de prevención de riesgos laborales puesto que éste debe realizar un análisis exhaustivo de todas las áreas y funciones de cada una de las personas que conforman una empresa para poder realizar un informe veraz, analizando los riesgos a los que los trabajadores se atienden. En este caso, escogí el área psicosocial para no hacer demasiado extensivo el trabajo, y porque considero que la especialidad mencionada, a mi parecer, es una de las menos tenidas en cuenta pero, sin embargo, de las más importantes y más mermadas en el mundo y sociedad en la que nos encontramos, y por supuesto, en el ámbito laboral de las empresas, por grandes o pequeñas que sean.

Como en todo proceso de enseñanza, considero que el entendimiento y conocimiento se adquiere una vez se relaciona la teoría con la práctica y es por ello que este trabajo se desarrollará de forma que, en primer lugar se definirán los conceptos y, acto seguido, se aplicarán dichos conceptos a una empresa en actividad. De este modo, se podrá realizar un repaso de todos los conceptos tanto generales como específicos y ponerlos en práctica.

En definitiva, la finalidad última pretendida en este trabajo final de Máster es la de analizar y repasar conceptos, contextualizarlos, aportar unos resultados de una evaluación de riesgos psicosociales, y presentar unas propuestas de actuación así como su correspondiente seguimiento.

2. INTRODUCCIÓN

En este trabajo final de máster (TFM) se van a evaluar y analizar todos riesgos psicosociales que presenta una empresa llamada real, la cual para garantizar la confidencialidad de la misma utilizaremos un nombre ficticio, en concreto "GROUP DISTRIBUTOR". La actividad de esta organización tiene como actividad principal la distribución global de desarrollo, ofreciendo dicho servicio a consumidor final.

En concreto, se repasaran todas las definiciones y conceptos tanto generales como específicos en materia psicosocial, para posteriormente analizar los resultados y poder elaborar un informe.

Todo ello se realizará por unidades de análisis en función de los departamentos a los que pertenezcan los trabajadores de Group Distributor para poder analizar los riesgos psicosociales tanto de manera global así como específica, teniendo en cuenta la empresa en sentido global y, por otro lado, los riesgos en base a las funciones y tareas de cada uno de los empleados.

La finalidad última pretendida es la de aportar unos resultados de la evaluación en cuestión, y presentar unas propuestas de actuación o intervención así como su correspondiente seguimiento.

La metodología que se seguirá es el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales desarrollado por el INSHT, comúnmente denominado FPSICO, como técnica de recogida de datos que nos permitirá identificar aquellos aspectos del trabajo que suponen una amenaza para la mayoría de las personas, y para ello ha sido necesaria la participación de todos los implicados.

3. OBJETIVOS

El objetivo principal del presente Trabajo Final de Máster consiste en analizar y evaluar los factores de riesgo psicosocial de una empresa así como elaborar un programa de intervención para poder gestionar los riesgos que se identifiquen en la evaluación con la finalidad de eliminarlos o, en el peor de los casos, minimizarlos.

Todo ello supone un análisis exhaustivo de las necesidades de la organización productiva en cuestión aplicando las competencias adquiridas en el Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales realizado en la Universidad Miguel Hernández.

Es por ello que como objetivo de este trabajo también se considera importante el de revisar todos los conceptos específicos necesarios para poder realizar la evaluación y programa de intervención en materia de prevención de riesgos laborales y, más específicamente en el área psicosocial.



4. DATOS DE LA EMPRESA

4.1 Actividad de la empresa

La empresa objeto de evaluación de riesgos psicosociales la llamaremos de ahora en adelante “GLOBAL DISTRIBUTOR” (nombre ficticio que usaremos para garantizar la confidencialidad de la misma) y tiene por actividad económica la distribución global de desarrollo, ofreciendo este servicio a consumidor final.

Más concretamente, distribuye componentes electrónicos, repuestos y accesorios a minoristas, instaladores y reparadores de electrodomésticos y a aficionados.

4.2 Puestos de trabajo

En la empresa objeto de evaluación, GLOBAL DISTRIBUTOR, identificamos 7 puestos de trabajo. Se detallan a continuación su código de identificación, el puesto de trabajo y las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo de forma resumida y que analizaremos, en el campo psicosocial, a lo largo de este trabajo:

ID	PUESTO DE TRABAJO	TAREAS
1	Comercial	Realizar gestiones comerciales de cara al cliente
2	BCC	Coordinar grupos de trabajo
3	Quotes	Realizar gestión y coordinación de plazos de pago
4	Televenta	Servicio de venta de productos o servicios técnicos por teléfono
5	Marketing y comunicación	Realiza estudios de mercado para la empresa
6	Soporte técnico	Asesoramiento técnico a clientes

7	Contabilidad	Realiza gestión de los controles contables
---	--------------	--



5. NORMATIVA APLICABLE

En este trabajo, y para realizar esta evaluación de riesgos psicosociales y posteriormente elaborar un programa de intervención para minimizar o eliminar los riesgos detectados, deberemos tener en consideración la siguiente normativa vigente:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre por el que se aprueba la Ley de Prevención de Riesgos Laborales
- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal
- Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD)



6. CONCEPTOS GENERALES

A continuación se detallan los conceptos generales a tener en cuenta y que se deben comprender y asimilar para poder realizar posteriormente la evaluación psicosocial de "GLOBAL DISTRIBUTOR".

6.1 Daños derivados del trabajo

Se consideran daños derivados del trabajo todas aquellas enfermedades, patologías o lesiones consecuencia del trabajo.

6.2 Estrés laboral

Son un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, entorno de trabajo u organización. En este estado de estrés laboral, se dan altos niveles de excitación, angustia, y sensación de no poder hacer frente a la situación.

6.3 Factores psicosociales

Condiciones del trabajo que están relacionadas con la organización, contenido y realización del trabajo que afectan tanto al bienestar físico, psíquico o social y que afectan la salud de los trabajadores con el desarrollo del trabajo.

No hay una única reacción que determine la situación psicosocial; pues no tiene las mismas consecuencias en todos los trabajadores sino que tiene características propias de cada trabajador.

Los factores psicosociales afectan a la motivación y satisfacción en el trabajo y pueden llegar a generar estrés laboral dependiendo de cada trabajador.

6.4 Peligro

Situación o fuente con capacidad de daño en términos de lesiones, daños al medio ambiente y/o daños materiales.

6.5 Prevención

Se define PREVENCIÓN como el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

6.6 Riesgo laboral

Se considera riesgo laboral la posibilidad de que un trabajador pueda sufrir durante el ejercicio de sus tareas laborales, un determinado daño derivado del trabajo.

6.7 Salud psicosocial

Son los diferentes procesos psicológicos relacionados entre sí como mecanismos emocionales (depresión, apatía, ansiedad...), cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para concentrarse, toma de decisiones....), conductuales (abuso de alcohol, tabaquismo, violencia, drogas, violencia...) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas).

6.8 Unidades de análisis

Agrupación de trabajadores con exigencias parecidas en la realización de las tareas y un contexto organizativo parecido, y que interactúan en un espacio y un tiempo determinado conformando los diferentes departamentos de una empresa, puestos de trabajo, relación laboral, tareas, turnos, etc.

7. CONCEPTOS ESPECÍFICOS

A continuación se detallan los conceptos específicos a tener en cuenta y que se deben comprender y asimilar para poder realizar posteriormente la evaluación psicosocial de “GLOBAL DISTRIBUTOR”.

7.1 Autonomía (AU)

Aspectos de las condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo. En este bloque se evalúan dos variables:

Autonomía temporal:

Discreción concedida al trabajador sobre la gestión de aspectos de la organización temporal de la carga de trabajo y de los descansos, tales como elección del ritmo, posibilidades de alterarlo en caso necesario, capacidad de distribución de descansos durante la jornada laboral y disfrute de tiempo libre para atender cuestiones personales.

Autonomía decisional:

Capacidad de un trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, como la posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, elección de procedimientos y métodos, resolución de incidencias, etc.

7.2 Carga de Trabajo (CT)

Nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la carga de trabajo (cognitiva, emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo). En este bloque se evalúan tres variables:

Presión de tiempo: tiempos asignados a las tareas, velocidad que requiere la ejecución del trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales.

Esfuerzo de atención: atención requerida para ejecutar una tarea, que viene determinada tanto por la intensidad y el esfuerzo atencional que son requeridos para procesar la información que se recibe en el curso de la actividad laboral y para elaborar respuestas adecuadas, como por la constancia con que debe ser mantenido dicho esfuerzo. Los niveles de esfuerzo atencional pueden verse incrementados en situaciones en que se producen interrupciones frecuentes, cuando las consecuencias de las interrupciones son relevantes, cuando se requiere prestar atención a múltiples tareas en un mismo momento y cuando no existe previsibilidad en las tareas.

Cantidad y dificultad de la tarea: cantidad de trabajo que los trabajadores tienen que hacer frente y resolver diariamente, así como la dificultad que supone para el trabajador el desempeño de las tareas.

7.3 Demandas psicológicas (DP)

Hace referencia a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Estas exigencias pueden ser de naturaleza cognitiva o emocional.

Exigencias cognitivas: grado de presión y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador en el desempeño de sus tareas, como por ejemplo, procesamiento de información a partir de conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones.

Exigencias emocionales: se producen en situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir. Por lo general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir sentimientos o emociones, mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, tanto en el trato con pacientes, clientes, alumnos, etc... pero también en el propio entorno de trabajo, hacia los subordinados o superiores. Las exigencias emocionales también pueden derivarse del grado de implicación en situaciones derivadas de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo.

7.4 Desempeño del rol (DR)

Considera los problemas que pueden derivarse de la falta de definición de los cometidos de cada puesto. Comprende dos aspectos fundamentales:

Claridad de rol: tiene que ver con la correcta definición de las funciones y responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto).

Conflicto de rol: hace referencia a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador.

7.5 Interés por el trabajador/ compensación (ITC)

Grado en que la empresa muestra preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador, como por ejemplo, preocupación por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones, así como por la percepción de seguridad por el empleo como por la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.

7.6 Participación/supervisión (PS)

Este factor recoge dos dimensiones del control sobre el trabajo: el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus quehaceres.

Participación: hace referencia a los niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con el trabajo y la organización.

Supervisión: hace referencia a la valoración que hace el trabajador del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo.

7.7 Relaciones y apoyo social (RAS)

Se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno laboral. El apoyo social hace referencia al apoyo, bien instrumental, bien a la ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros,...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, así como por la calidad de tales relaciones.

Esta dimensión contempla asimismo posibles situaciones de conflicto, de distinta naturaleza e intensidad, y que pueden ser derivadas de las relaciones interpersonales, como distintas formas de violencia, conflictos personales, ante las cuales las organizaciones pueden o no haber adoptado protocolos de actuación.

7.8 Tiempo de trabajo (TT)

Aspecto que tiene que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral. Este factor evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

7.9 Variedad / contenido del trabajo (VC)

Sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general, siendo reconocido y apreciado por tener un sentido que va más allá de las contraprestaciones económicas. En general, en los puestos de mayor cualificación suelen ser mayores los niveles de satisfacción. Sin embargo, la percepción que cada uno tiene acerca de su trabajo es la que determina los sentimientos positivos o negativos hacia el mismo. Es decir, la percepción de variedad en el trabajo, de autonomía y de aplicación y desarrollo de las propias habilidades y aptitudes, influyen en la satisfacción con el trabajo.

8. METODOLOGÍA

La metodología empleada es el **Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales desarrollado por el INSHT¹, denominado FPSICO²**, como técnica de recogida de datos que permite identificar aquellos aspectos del trabajo que suponen una amenaza para la mayoría de las personas.

La evaluación de los factores psicosociales, como toda evaluación de riesgos, es un proceso que conlleva un conjunto de actuaciones o etapas sucesivas interrelacionadas. En general, se pueden distinguir las siguientes etapas:

- ✓ Identificación de los factores de riesgo
- ✓ Elección de la metodología, técnicas e instrumentos que se han de emplear
- ✓ Planificación y realización del trabajo de campo
- ✓ Análisis de los resultados y elaboración de informe
- ✓ Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención
- ✓ Seguimiento y control de las medidas adoptadas

Las tres primeras fases constituyen la etapa de análisis de los factores de riesgo psicosocial de la evaluación. Si a esta etapa unimos la fase de análisis de los resultados accedemos a la dimensión evaluativa: las conclusiones del estudio deben incluir necesariamente un juicio de valor acerca de si son correctas o no son correctas estas condiciones de trabajo de carácter psicosocial, si son adecuadas o no para los que realizan el trabajo y una definición de las prioridades de intervención. Por último, al conjunto de todas las fases, incluyendo las de intervención y su control, se le denomina gestión de los riesgos.

Hay que destacar la importancia de la **participación de todos los implicados**. Para afianzar la viabilidad y validez del proceso, es crucial la implicación y compromiso de los trabajadores y sus representantes, de supervisores y de la alta dirección en cada fase del proceso.

Las fases que se siguen para la aplicación de la metodología son las que se detallan a continuación en los próximos subapartados.

¹ Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

² Cuestionario para evaluar los riesgos psicosociales elaborado por el INSHT
Xinyue Calduch Chen

8.1 Identificación de los factores de riesgo y unidades de análisis

El objetivo es conocer de la forma más precisa posible el contexto objeto de evaluación, que nos ayudará a la interpretación de los datos y posteriormente a determinar las propuestas de mejora. Así como determinar las unidades de análisis que permita segmentar adecuadamente la información (desde el nivel más general -organización- a otros más concretos -centro de trabajo, departamento, puesto de trabajo, categoría profesional,...).

La recopilación de la información previa debe realizarse:

- 1) A través de una entrevista o grupo de discusión dirigidos a los grupos sociales implicados: dirección, delegados de prevención, departamento de RRHH, mandos directos, etc.
- 2) Recopilación de documentos, estadísticas e informes tales como:
 - Organigrama, sistemas de horarios, estructura salarial, etc.
 - Características de la plantilla: sexo, edad, antigüedad en la empresa/puesto, etc.
 - Puestos de trabajo: funciones, responsabilidades, requisitos de formación, etc.
 - Aspectos que afectan al personal: nivel de absentismo, formación, siniestralidad, rotación de personal, solicitudes de cambios de puesto, etc.
 - Aspectos que afectan a la producción: calidad de la producción, productividad, etc.
 - Actas e informes del comité de empresa, de seguridad y salud, del servicio de prevención.

8.2 Pase del cuestionario

El pase del cuestionario FPSICO debe garantizar la total confidencialidad a los/as trabajadores/as, con objeto de asegurarse la fiabilidad de los resultados obtenidos.

La metodología utilizada ha sido a través de la puesta a disposición de los trabajadores/as un número secreto aleatorio cuyo número es requerido para cumplimentar el cuestionario por vía telemática a través un formulario de Google).

El cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales del INSHT estudia los siguientes factores:

- 1) Tiempo de trabajo

- 2) Autonomía: autonomía temporal y autonomía decisional
- 3) Carga de trabajo: presión de tiempo, esfuerzo de atención y cantidad y dificultad de la tarea
- 4) Demandas psicológicas: exigencias cognitivas y exigencias emocionales
- 5) Variedad / Contenido
- 6) Participación / Supervisión
- 7) Interés por el trabajador / Compensación
- 8) Desempeño de rol: claridad de rol y conflicto de rol
- 9) Relaciones y apoyo social



9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta fase de análisis debe permitir encontrar la/s causa/s del problema/s. En la determinación de estas causas hay que tener en cuenta que un problema concreto puede tener diversos motivos y que hay que tratar de identificar las causas "reales" y no sólo las "aparentes".

Los resultados del análisis y la valoración serán reflejados en la evaluación. En la elaboración de este informe se ha intentado **presentar la información de la forma más clara posible**, de tal manera que facilite el debate entre todos los actores implicados valorando los resultados obtenidos y las posibles medidas que se pueden adoptar. Por tanto, el informe tiene como objeto ser un documento de trabajo operativo.

En el proceso de evaluación el programa nos permite a través de la informatización de datos en la aplicación informática efectuar un análisis de datos y una interpretación de los resultados allí obtenidos. Para la interpretación de los mismos, la metodología ofrece los resultados en dos formatos; por un lado se ofrecen las medias del colectivo analizado para cada uno de los factores (perfil valorativo), y por otro, se ofrece el porcentaje de contestación de cada opción de respuesta de cada pregunta (informe) por parte del colectivo analizado. Ambas informaciones son analizadas en el estudio.

El Informe proporciona datos detallados que ofrecen información sobre cómo se posicionan los trabajadores de la muestra elegida ante cada pregunta, permitiendo conocer el porcentaje de elección de cada opción de respuesta, lo cual permite obtener datos acerca de aspectos concretos relativos a cada factor. Esta información puede ayudar a orientar las acciones particulares que se han de emprender para la mejora de un determinado factor. A fin de evitar la ausencia de respuesta, se ha obligado a contestar todas las preguntas al encuestado.

Perfil Valorativo

Con el fin de interpretar las puntuaciones obtenidas se muestra la baremación que transforma las puntuaciones directas en percentiles, lo que permite identificar los distintos niveles de riesgo. Éstos se sitúan en cuatro niveles:

Percentil obtenido	Nivel de Riesgo	
Percentil \geq P85	Muy elevado	
$P75 \leq$ Percentil \leq P85	Elevado	
$P65 \leq$ Percentil \leq P75	Moderado (mejorable)	
Percentil $<$ P65	Situación adecuada	

Informe

El informe ofrece los datos detallados que ofrecen información sobre cómo se posicionan los trabajadores de la muestra ante cada pregunta, permitiendo conocer el porcentaje de elección de cada opción de respuesta, lo cual permite obtener datos acerca de aspectos relativos a cada factor.



10. FASES TRAS EL ANÁLISIS

10.1 Redacción del informe

Redacción informe de evaluación de riesgos psicosociales: en la redacción del informe se prestará especial atención a la detección de las causas de los problemas identificados. Puesto que un determinado problema puede tener diferentes motivos, hay que tratar de identificar las causas “reales” y no sólo las “aparentes”.

10.2 Elaboración del programa de intervención

Elaboración de propuestas de medidas preventivas con el fin de eliminar, reducir y/o minimizar los factores de riesgos psicosocial y una priorización en la intervención mediante una planificación de actividades preventivas que se consensuara con la empresa.

Presentación del informe a al Departamento de Recursos Humanos en la sede de Group Distributor. Los asistentes a la reunión serán los directivos del departamento de recursos humanos, de venta y el técnico de prevención de riesgos laborales.

10.3 Seguimiento y control de las medidas adoptadas

El seguimiento de las medidas preventivas debe contemplar:

- ✓ La aceptación o no de las medidas propuestas
- ✓ El cumplimiento de los plazos
- ✓ Las dificultades en la implantación de las medidas
- ✓ La comprobación de la eficacia real de las medidas adoptadas: el empresario deberá asegurarse de la efectiva ejecución de las actividades preventivas incluidas en la planificación, a través de un seguimiento continuo de la misma.
- ✓ Las actuaciones preventivas deberán ser modificadas cuando se aprecie por el empresario, su inadecuación a los fines de protección requeridos, como consecuencia de los controles periódicos previstos.

11. RESULTADOS

11.1 Presentación del proyecto

Se realiza la primera reunión para la presentación del proyecto de evaluación de riesgos psicosociales en la cual asisten los directivos del departamento de recursos humanos, de venta y el técnico de prevención de riesgos laborales.

En esta reunión se acuerda la metodología a utilizar así como las unidades de análisis a evaluar.

Dos días después de esta primera toma de contacto, se realiza el pase de cuestionario y se da un plazo de 1 mes para resolverlo.

11.2 Entrevista

Según la información facilitada por el directivo de recursos humanos y venta, se puede destacar de forma relevante las siguientes situaciones relativas a la organización y características del trabajo que se deben tener en cuenta a la hora de la realización de la valoración de los resultados del estudio psicosocial.

- El sistema de horarios es flexible dentro de los márgenes establecidos por la empresa que son de 9:00h a 19:00h. Hay trabajadores que disponen de jornadas reducidas por maternidad. También los comerciales trabajan desde casa gestionando su tiempo según sus planificaciones de visitas en clientes-empresas. Además uno de los directivos de venta realiza una vez por semana, teletrabajo.

- En referencia a los cambios de personal, horarios o departamentos cabe significar que ha habido una situación excepcional como es el cambio de sociedad, ya que la empresa Group Distributor pasó a formar parte de uno de los mayores distribuidores mundiales de componentes electrónicos y soluciones integradas, lo que ha supuesto cambios internos.

- En cuanto a las características de la plantilla se podría decir que es heterogénea en cuanto a edades y sexo.

11.3 Unidades de análisis

Identificación de las unidades de análisis:

G	Unidades de Análisis	Nº Trabajadores	Encuestas recibidas
G1	Comerciales	4	4
G2	Gestión de Clientes/ventas	9	5
G3	Contabilidad	6	6
G4	Marketing	4	4
t	TOTAL	23	19

Tabla 1. Encuestas recibidas por unidades de análisis

11.3.1 Fiabilidad de la muestra

Teniendo en cuenta que la distribución de las respuestas se ajusta a una curva Normal, se puede calcular que la **representatividad** de la muestra para una significancia del 95% ($\alpha=0.05$) es de 19 encuestas. Por lo tanto, la significancia es considerada SATISFACTORIA. La **muestra** participante en el estudio ha estado formada por un total de 23 trabajadores en un nivel de confianza del 95%, y un margen de error máximo del 9% se considera que la representatividad de la muestra es adecuada para reflejar la situación global de la empresa, donde:

N: El tamaño de la muestra.

z: Fiabilidad de la muestra. Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, en este caso se toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

σ : Desviación estándar de la población. Varianza máxima obtenida de la totalidad de las preguntas ($\sigma = 0.50$)

N: Tamaño de la población (núm. Total de trabajadores). (N=23)

e: Límite aceptable de error muestral, en este caso se utiliza un valor máximo del 9% (0,09).

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1)^2 + (Z^2 \cdot \sigma^2)}$$

Ecuación 1. Cálculo de la representatividad de la muestra.

El cuestionario se ha pasado a un total de 24 trabajadores, siendo 23 el tamaño de la muestra ya que había una persona de baja laboral.

11.4 Cuestionario FPSICO

A continuación, se muestran los resultados extraídos a través del cuestionario del INSHT FPSICO que hace referencia las diferentes dimensiones o factores psicosociales evaluados para las unidades de análisis que se concretaron como objeto de la evaluación. Para facilitar la comprensión y análisis de los resultados obtenidos se hace una breve descripción de las dimensiones objeto del estudio.

El tiempo de trabajo (TT), relacionado con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral, el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

La autonomía (AU), que recoge la capacidad y posibilidad individual para gestionar y tomar decisiones, tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo.

El método recoge estos aspectos sobre los que se proyecta la autonomía en dos grandes bloques:

- *Autonomía temporal*, se refiere a la situación concedida al trabajador sobre la gestión de algunos aspectos de la organización temporal de la carga de trabajo y de los descansos, tales

como la elección del ritmo, las posibilidades de alterarlo si fuera necesario, su capacidad para distribuir descansos durante la jornada y de disfrutar del tiempo libre para atender a cuestiones personales. Se aborda en los ítems siguientes con estos resultados:

- Autonomía decisional, la capacidad del trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias, etc. El método se aborda en siete aspectos concretos y han proporcionado los siguientes resultados:

Las demandas psicológicas (DP), son las exigencias cognitivas y de naturaleza emocional en el desempeño de sus tareas, se desglosa en dos tipos de exigencias:

- *Las exigencias psicológicas* que vienen definidas por el grado de presión o movilización y de esfuerzo intelectual al que debe hacer frente el trabajador en el desempeño de sus tareas (procesamiento de información del entorno o del sistema de trabajo a partir de los conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.). De esta forma el sistema cognitivo se ve comprometido en mayor o menor medida en función de las exigencias del trabajo en cuanto a la demanda de manejo de información y conocimiento, demandas en planificación, toma de iniciativas, etc.

- *Las exigencias emocionales*, que se producen en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir. Con carácter general, tal esfuerzo va dirigido a reprimir los sentimientos o emociones y a mantener la compostura para dar respuesta a las demandas del trabajo, por ejemplo en el trato con clientes. Dicho esfuerzo también puede darse dentro del propio entorno de trabajo.

Las exigencias emocionales pueden derivarse también del nivel de implicación, compromiso o involucración en las situaciones emocionales que se derivan de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo y, de forma especial, de trabajos en que tal relación tiene un componente emocional importante. La evaluación se realiza a partir de los ítems que se desglosan a continuación y han dado lugar a los porcentajes siguientes:

Variedad / contenido del trabajo (VC), que comprende la sensación de que el trabajo tiene un significado y utilidad en sí mismo, para el trabajador, en el conjunto de la organización y para la sociedad en general, siendo, además, reconocido y apreciado. El trabajador entiende

su trabajo dándole un sentido más allá que la mera compensación económica. Este factor es analizado según los siguientes ítems:

El interés por el trabajador/compensación (ITC), que considera el equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que obtiene por ello. Hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo, etc. También hace referencia al esfuerzo por parte de la organización de mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones así como la percepción tanto de la seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.

El desempeño del rol (DR), considera los problemas que puedan derivarse de los cometidos de cada puesto de trabajo, existencia de tareas irrealizables y procedimientos de trabajo incompatibles con sus objetivos. Comprenden dos aspectos fundamentales, la claridad de rol que tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades, (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad de trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto); y el conflicto de rol, referente a las demandas incongruentes, incompatibles o contradictorias entre sí o que pudieran suponer un conflicto de carácter ético para el trabajador.

Las relaciones y apoyo social (RAS), entre compañeros y supervisores.

Se refiere a aquellos aspectos que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo. Recoge este factor el concepto de “apoyo social”, entendido como el factor moderador del estrés, y que el método concreta estudiando la posibilidad de contar con apoyo instrumental o ayuda proveniente de otras personas del entorno de trabajo para poder realizar adecuadamente el trabajo y por la calidad de tales relaciones.

De igual manera, las relaciones interpersonales pueden ser origen, con distintas frecuencias e intensidades, de situaciones conflictivas de distinta naturaleza (distintas formas de violencia, conflictos personales,...) ante las cuales, las organizaciones adoptan o deben adoptar protocolos de actuación.

Carga de trabajo (CT), hace referencia al nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador debe hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exigen la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo (cognitiva, emocional). Se entiende que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).

Este factor valora la carga de trabajo a partir de las siguientes cuestiones:

- *Presiones de tiempo*, se valora a partir de los tiempos asignados a las tareas, la velocidad que requiere la ejecución del trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales.

- *Esfuerzo de atención*, determinada por la intensidad y el esfuerzo de atención requerida para procesar las informaciones que se reciben en el curso de la actividad laboral y para elaborar respuestas adecuadas como por la constancia con que debe ser mantenido dicho esfuerzo. Los niveles de esfuerzo atencional pueden verse incrementados en situaciones en que se producen interrupciones frecuentes, cuando las consecuencias de las interrupciones son relevantes, cuando se requiere prestar atención a múltiples tareas en un mismo momento y cuando no existe previsibilidad en las tareas.

- *Cantidad y dificultad de la tarea*, hace referencia a la cantidad de trabajo que los trabajadores deben hacer frente y resolver diariamente, es un elemento esencial de la carga de trabajo, así como la dificultad que suponen para el trabajador el desempeño de las diferentes tareas.

Participación/Supervisión, este factor recoge dos formas de control sobre el trabajo; el que ejerce el trabajador a través de su participación en diferentes aspectos del trabajo y el que ejerce la organización sobre el trabajador a través de la supervisión de sus tareas. Así la supervisión se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre aspectos diversos de la ejecución del trabajo. La participación explora dos distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.

11.4.1 Unidad de análisis colectivo

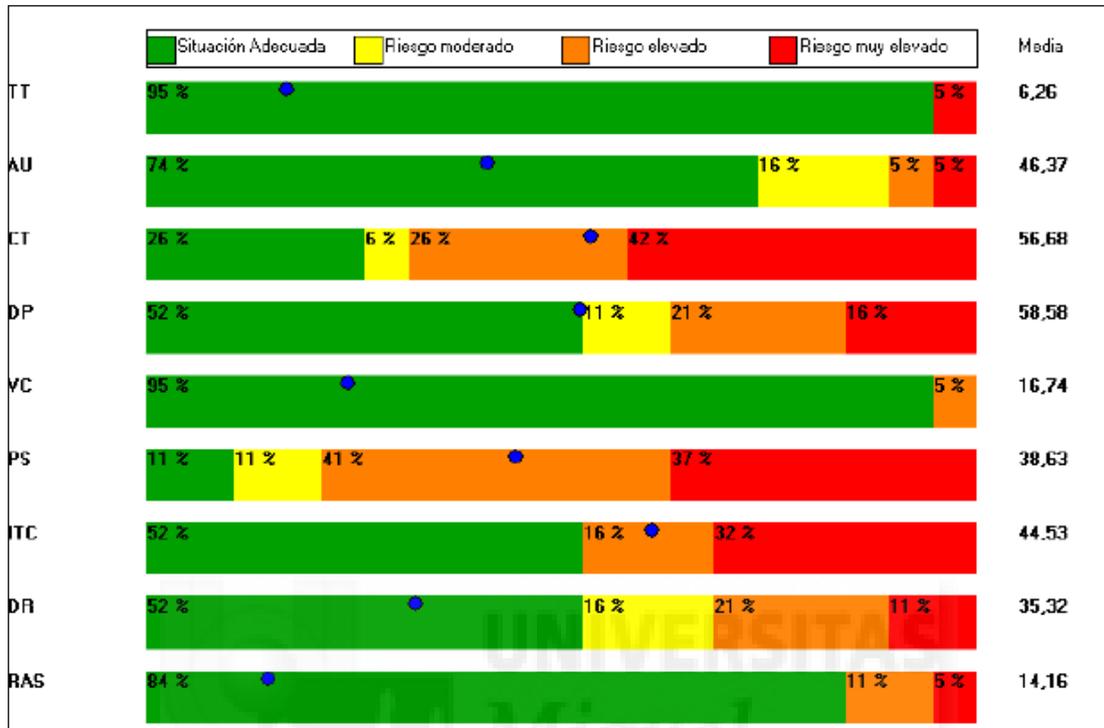


Gráfico 1. Resultados F-PSICO: PF

12. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez presentados los resultados a continuación se va a desglosar de una manera más pormenorizada las situaciones anteriormente descritas según los datos recabados. El siguiente cuadro resumen es a modo de recordatorio de los datos extraídos de los cuestionarios realizados.

12.1 Cuadro resumen unidad de análisis colectivo

VARIABLE	GROUP DISTIBUTOR				MEDIA
TT	95%	0%	0%	5%	6.26
AU	74%	16%	5%	5%	46.37
CT	26%	6%	26%	42%	56.68
DP	52%	11%	21%	16%	58.58
VC	95%	0%	0%	5%	16.74
PS	11%	11%	41%	37%	38.63
ITC	52%	0%	16%	32%	44.53
DR	52%	16%	21%	11%	35.32
RAS	84%	0%	11%	5%	14.16
	SITUACION ADECUADA	RIESGO MODERADO	RIESGO ELEVADO	RIESGO MUY ELEVADO	

Gráfico 2. Resultados F-PSICO

Como se puede observar en el gráfico 2 de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios de evaluación cabe decir que las variables que reflejan una situación adecuada son las siguientes:

- ✓ Tiempo de trabajo (TT)
- ✓ Autonomía (AU)
- ✓ Demandas psicológicas (DP)
- ✓ Variedad y contenido del trabajo (VC)
- ✓ Desempeño de rol (DR)
- ✓ Relaciones y apoyo social (RAS)

Por el contrario, las variables en que se puede concluir que existe riesgo psicosocial son las siguientes:

- ✓ Carga de Trabajo (CT)
- ✓ Participación / Supervisión (PS)
- ✓ Interés por el trabajador/compensación (ITC)

Según los datos obtenidos y desglosando éstos, a continuación se van a analizar los resultados según las dimensiones objeto del estudio.

- **Tiempo de trabajo.** Se observa que la situación para la gran mayoría de los encuestados es positiva, ya que un 95% considera que es **ADECUADA**, datos que están por encima de la muestra de referencia poblacional, y que en ellos se valora el impacto del tiempo de trabajo, periodos de descanso, cantidad, calidad y el efecto en la vida social. Este último aspecto, que se relaciona con la compatibilidad de la vida laboral y la vida social es la que representa un número mayor de insatisfechos dentro de esta variable.



Gráfico 3. Resultados TIEMPO DE TRABAJO

- **Autonomía.** Es el factor que recoge la capacidad y posibilidad individual para gestionar y tomar decisiones y en esta dimensión un 74% de los trabajadores considera que actualmente en la organización hay una situación **ADECUADA**. Dentro de este perfil cobra gran importancia la valoración positiva de la autonomía temporal de los trabajadores, tanto en el

ritmo de trabajo como en la realización de pausas, no obstante un aspecto a mejorar es la posibilidad de gestionar los asuntos personales donde el 42% entiende que sólo a veces puede atenderlos. En cuanto a la autonomía decisional, no hay un aspecto que destaque más sobre otro en las respuestas, salvo en algún ítem concreto como se puede observar en la distribución de turnos, y es debido a que la mayoría de trabajadores no trabajan a turnos. Por tanto no hay ninguna respuesta claramente dominante por lo que aspectos como el tipo de trabajo, situación en la organización, responsabilidad, etc pueden ser determinante en la percepción de los encuestados respecto al factor de autonomía en el trabajo.

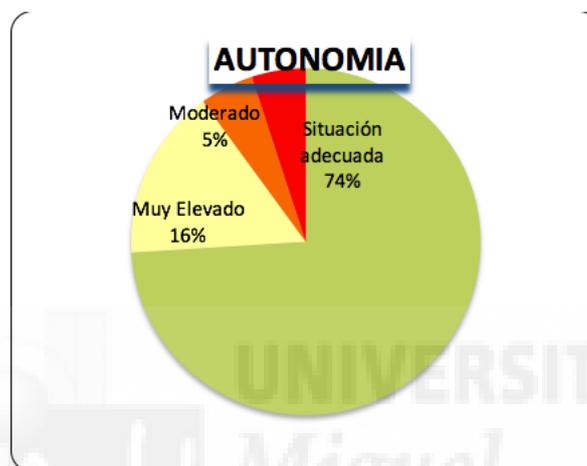


Gráfico 4. Resultados AUTONOMÍA

- **Carga de trabajo**, este es uno de los factores donde los resultados son **negativos**, como se observa en el gráfico 5 el 42% de los encuestados entienden que la carga de trabajo es **MUY ELEVADA**, si a ello le sumamos los que la consideran **ELEVADA** nos proporciona un porcentaje del 68%. Esa situación se observa en los aspectos relacionados con la presión de tiempo, el esfuerzo de atención, y la cantidad de la tarea. En todos los ítems el impacto es elevado ya que, según los encuestados, se necesita trabajar con rapidez y se requiere la aceleración del ritmo en muchas situaciones. Al ritmo se le suma que las tareas requieren una alta dosis de atención, tanto en tiempo como intensidad y que en el trabajo hay interrupciones constantes y se atienden múltiples tareas con una alta carga de concentración en todas ellas. En cuanto a la cantidad y dificultad de las tareas un altísimo porcentaje de los encuestados no tiene dificultades con la tarea y sólo a veces, en un 57% y a menudo en un 5% consideran que el trabajo es difícil lo que da a entender que el personal está preparado para afrontar los retos que se le plantean en el día a día, aunque a veces se requiera ayuda para realizarla.

La cantidad de tarea y las dificultades que se presentan para realizar hace que un 48% de los trabajadores no puede realizar su tarea en su horario laboral. Este factor cobra gran importancia porque por ello otros factores como la conciliación, tiempo para realizar cosas de ocio, gestión de asuntos personales, etc., tendrán un sesgo negativo. La mayoría de los trabajadores ejemplifican que hacen más horas de las previstas y en algunos casos se trabaja en festivos.

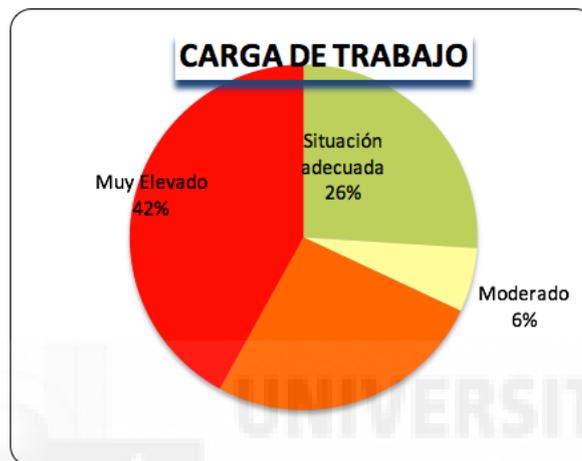


Gráfico 5. Resultados CARGA DE TRABAJO

- **Demandas psicológicas**, referido al esfuerzo psicológico que se les plantea en sus tareas diarias y en las situaciones que se crean en las relaciones interpersonales. Para la gran mayoría de los encuestados la situación es ADECUADA, un 52% de los encuestados así lo considera. Por tanto, las demandas psicológicas que requiere el trabajo son asimiladas y superadas por la mayoría de trabajadores. En cuanto al clima laboral en la organización hay un porcentaje de encuestados que tiende que ocultar sus emociones, o cree necesario que para las relaciones interpersonales en la organización es necesaria la ocultación de las emociones.



Gráfico 6. Resultados DEMANDAS PSICOLÓGICAS

- **Variedad/Contenido del trabajo**, este factor comprende la sensación de que el trabajo que se está realizando tiene un significado y una utilidad y el 95% considera que la situación actual es ADECUADA. Si se realiza una revisión a los diversos ítems que se plantean en el cuestionario hay resultados a tener en cuenta por si solos como por ejemplo que el trabajo el 69% lo encuentra rutinario, aunque un factor positivo en que sólo un 10% no ve sentido al trabajo que realiza. Cabe destacar que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva en cuanto al reconocimiento del trabajo que realizan tanto por sus superiores (sólo un 10% contesta que nunca), por compañeros y familiares (un 5% contesta que nunca) y por clientes en el que todos sienten que se le reconoce el trabajo.

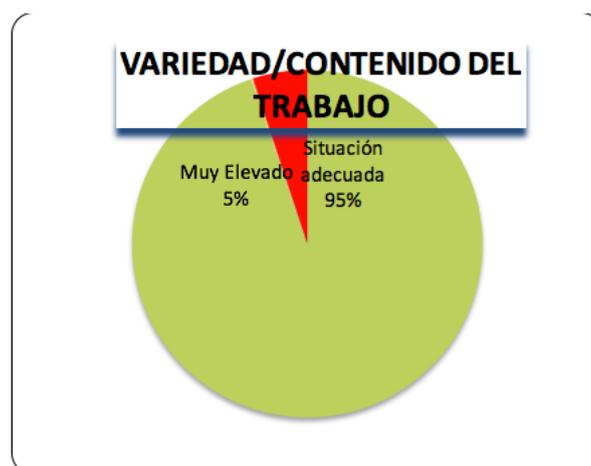


Gráfico 7. Resultados VARIEDAD / CONTENIDO DEL TRABAJO

- **Participación/Supervisión**, es el otro resultado con un sesgo negativo en el estudio, ya que sólo para un 11% de los trabajadores la situación es ADECUADA, según se extrae en sus respuestas, y para el restante 89% la situación laboral conlleva un riesgo psicosocial MODERADO (11%), ELEVADO (41%) o MUY ELEVADO (37%).

Desglosando los ítems de la dimensión sobre todo se refleja en factores como la visión que se tiene de que se recibe poca información por parte de la organización. Este hecho puede darse porque los trabajadores no disponen de acceso a dicha información, o la poca información del medio por la que esta información se divulga. También es un factor determinante en esta valoración la poca posibilidad que hacen los encuestados en dar su opinión en aspectos relacionados con la organización y producción en la empresa; cabe recordar que la participación hace referencia a la implicación, intervención y colaboración que mantiene el trabajador con su trabajo, con la organización y con sus supervisores por lo que es un aspecto fundamental en la visión global que se tiene del clima laboral en una empresa. La supervisión en cambio ha obtenido globalmente resultados más positivos.

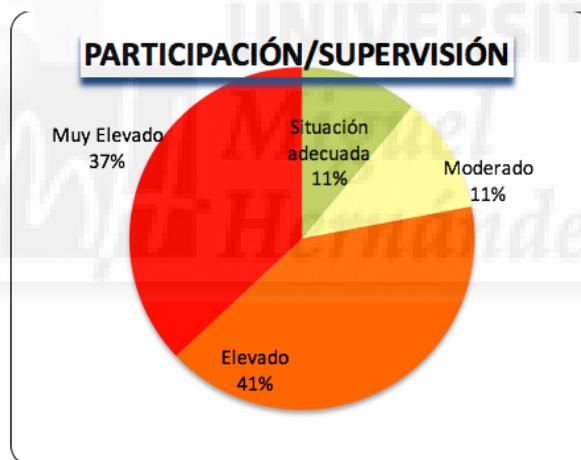


Gráfico 8. Resultados PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN

- **Interés por el trabajador/compensación**, en cuanto a este ítem que hace referencia al equilibrio que el trabajador entiende que aporta y la compensación o recompensa que recibe por parte de la organización, el 52% de los encuestados consideran que la situación es ADECUADA. Los factores de riesgo son los derivados de aspectos como la formación donde se hace ver que es insuficiente o no hay, y que la que existe se valora negativamente; las posibilidades o facilidades para el desarrollo profesional, y el aspecto salarial donde la satisfacción entre el equilibrio entre el esfuerzo (exigencia de la tarea) y la recompensa no es

suficiente para el 63% de los encuestados o no está satisfecho con su retribución salarial en un 85% de los encuestados.

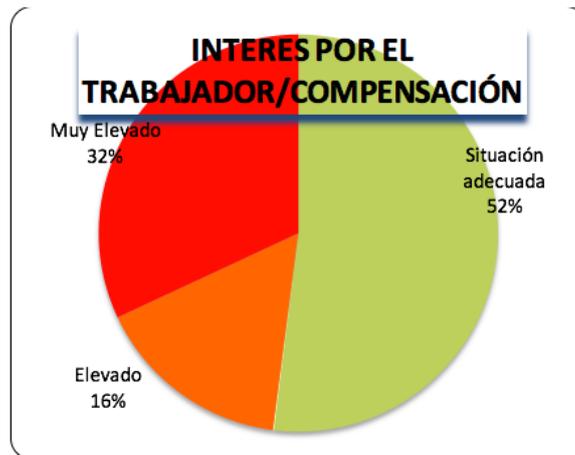


Gráfico 9. Resultados INTERÉS POR EL TRABAJADOR / COMPENSACION

- **Desempeño de rol**, la situación de esta variable para un 52% es ADECUADA, moderada para un 16% y con riesgo elevado o muy elevado para un 32%. El desempeño de rol mide si las funciones del puesto están claras y si se cuenta con unos correctos procedimientos de trabajo; en cuanto a los diferentes ítem que se plantean donde hay un mayor índice de riesgos son en aquellos relacionados con el trabajo, bien tanto en las especificaciones en la cantidad de trabajo como en los tiempos de trabajo y, como ítem a considerar en la asignación de tareas irrealizables, donde se observa que un 64% de los trabajadores entiende que tiene dificultades para realizar el trabajo.

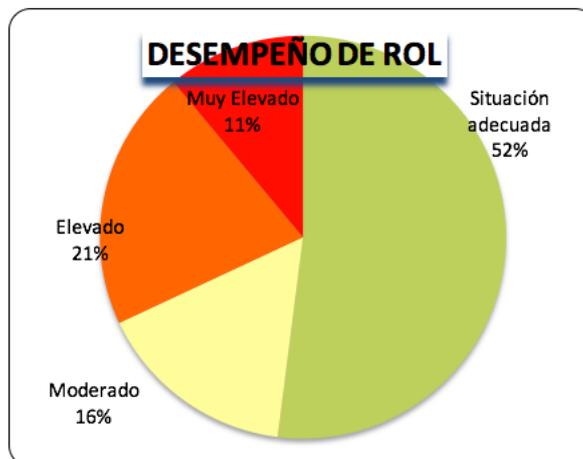


Gráfico 10. Resultados DESEMPEÑO DE ROL

- **Relaciones y apoyo social**, este factor, que hace referencia a las relaciones interpersonales entre compañero y supervisores, aunque disponga de una media que refleja una situación ADECUADA y muchos de los ítem reflejan aspectos muy positivos como es la calidad de las relaciones donde el 89% entiende que son buenas, han surgido datos que reflejan que en la organización hay conflictos interpersonales, situaciones en los que hay trabajadores que han estado expuestos o han observado caso de violencia psicológica en un 43% y situaciones de discriminación en un 15%.. Estas situaciones, aunque no dé lugar a un perfil de riesgo elevado de forma general en la dimensión analizada, por su propia particularidad e importancia hacen que se deban tomar medidas de actuación preventivas de forma inmediata debido a la impronta que estos hechos si se perpetúan en el tiempo tienen para la salud y seguridad de los trabajadores y para el bienestar del clima laboral en una empresa.

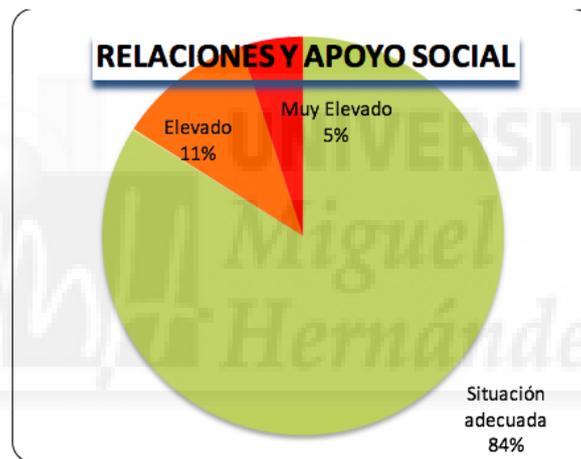


Gráfico 11. Resultados RELACIONES Y APOYO SOCIAL

12.2 Cuadro resumen por unidades de análisis

Se van a desglosar los datos obtenidos por unidades de análisis haciendo referencia solamente a las variables que han dado como resultado algún factor de riesgo psicosocial.

12.2.1 Unidad de análisis 1 (comerciales)

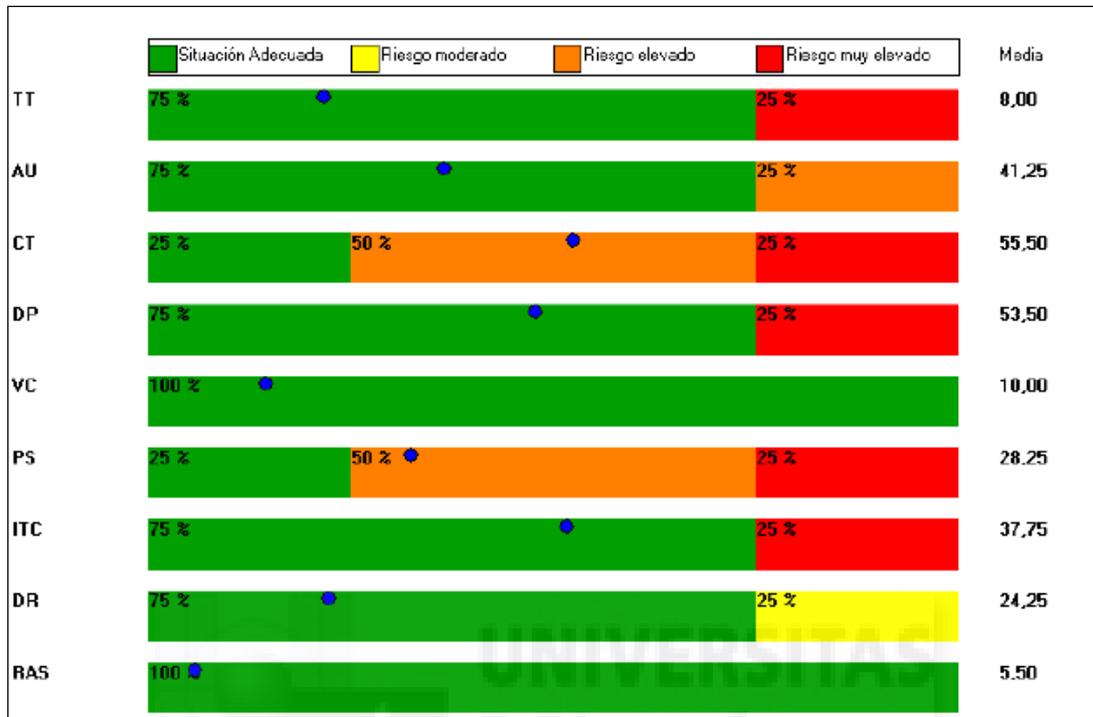


Gráfico 12. Resultados F-PSICO

Como se puede observar en el gráfico 12, de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios de evaluación, cabe decir que las variables mejor valoradas son, en general las siguientes:

- ✓ Tiempo de trabajo (TT)
- ✓ Autonomía (AU)
- ✓ Demandas psicológicas (DP)
- ✓ Variedad y contenido del trabajo (VC)
- ✓ Interés del trabajador / Compensación (ITC)
- ✓ Desempeño de rol (DR)
- ✓ Relaciones y apoyo social (RAS)

Por el contrario, las variables en que se puede concluir que existen riesgos psicosociales son, en general, las siguientes y son estas variables las que se van a desglosar a continuación:

- ✓ Carga de Trabajo (CT)
- ✓ Participación / Supervisión (PS)

- **Carga de trabajo**, este es uno de los factores donde los resultados son **negativos**, como se observa en el gráfico el 75% de los encuestados entienden que la carga de trabajo es **ELEVADA** o **MUY ELEVADA**. Factores a considerar serían la cantidad de trabajo, que el trabajo se realiza muchas veces fuera del horario laboral.

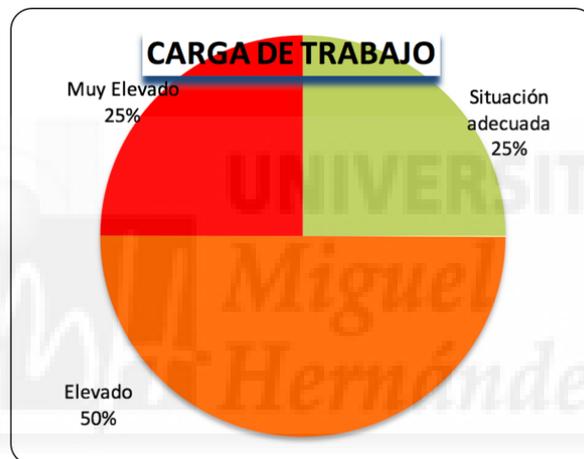


Gráfico 13. Resultados Carga de Trabajo

- **Participación/Supervisión**, es el otro resultado con un sesgo negativo en el estudio, ya que para un 50% de los trabajadores, según se extrae en sus respuestas, la situación laboral conlleva un riesgo psicosocial **MUY ELEVADO** y lo ven como riesgo el 75% de la plantilla. Se puede observar como coincide a grandes rasgos con el análisis global de toda la empresa.

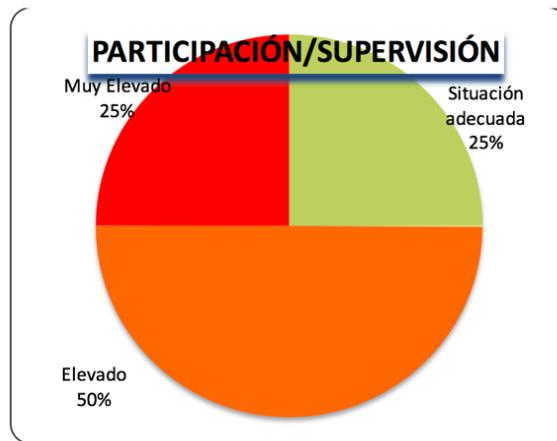


Gráfico 14. Resultados PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN

12.2.2 Cuadro resumen unidad de análisis 2 (gestión de clientes/ventas)

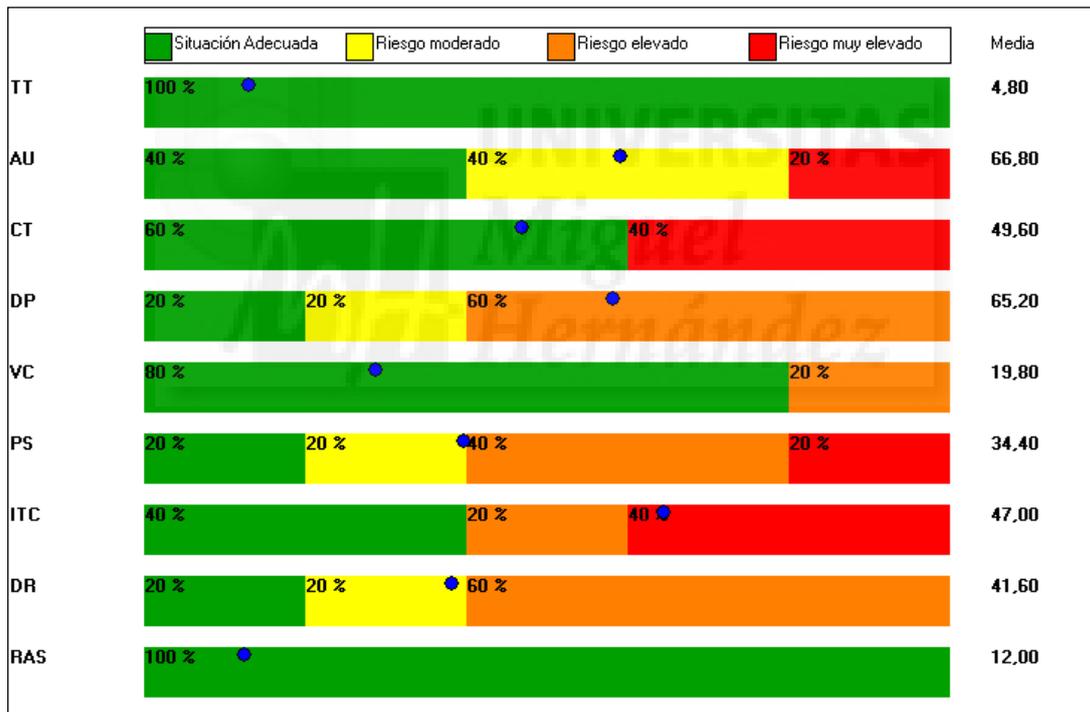


Gráfico 15. Resultados F-PSICO

Como se puede observar en el gráfico 15 de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios de evaluación cabe decir que las variables mejor valoradas son, en general las siguientes:

- ✓ Tiempo de Trabajo (TT)
- ✓ Carga de Trabajo (CT)

- ✓ Variedad y contenido del trabajo (VC)
- ✓ Relaciones y apoyo social (RAS)

Por el contrario, las variables en que se puede concluir que existen riesgos psicosociales son, en general, las siguientes:

- ✓ Autonomía (AU)
- ✓ Demandas psicológicas (DP)
- ✓ Participación / Supervisión (PS)
- ✓ Interés del trabajador / Compensación (ITC)
- ✓ Desempeño de rol (DR)

Por el contrario, las variables en que se puede concluir que existen riesgos psicosociales son, en general, las siguientes y son estas variables las que se van a desglosar a continuación:

- **Autonomía.** Es el factor que recoge la capacidad y posibilidad individual para gestionar y tomar decisiones y es una dimensión donde se reflejan datos que nos indican una posible situación de riesgo ya que sólo el 20% de los trabajadores consideran que hay una situación adecuada. Esto se refleja en aspectos como la dificultad para gestionar asuntos personales, en la distribución de pausas reglamentarias, o en los factores que tienen que ver con la autonomía decisional donde se refleja que la mayor parte de los encuestados no pueden gestionar la cantidad de trabajo, la resolución de incidencias o la distribución del espacio de trabajo.

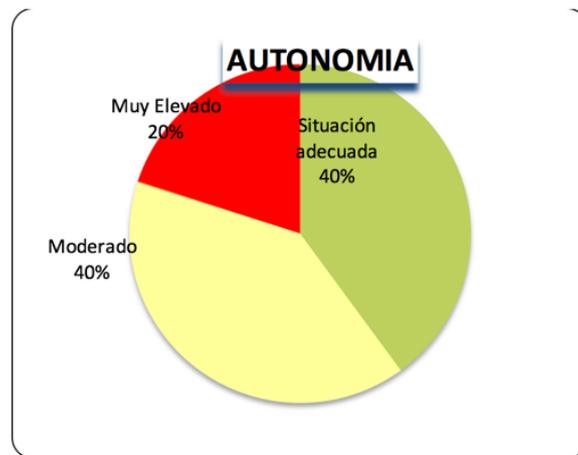


Gráfico 16. Resultados AUTONOMÍA

- **Demandas psicológicas**, referido al esfuerzo psicológico que se les plantea en sus tareas diarias y en las situaciones que se crean en las relaciones interpersonales. Según los datos obtenidos los resultados como se ven en el gráfico 17 se considera que hay un riesgo **MUY ELEVADO** en el 60% de los encuestados. En cuanto los aspectos relacionados con las exigencias cognitivas se observa como las exigencias de las tareas que se realizan son altas y exigen un aprendizaje, posibilidades de adaptación, tener iniciativas y un alto porcentaje de memorización lo que lleva a una alta carga mental sumado a situaciones que producen impacto emocional.

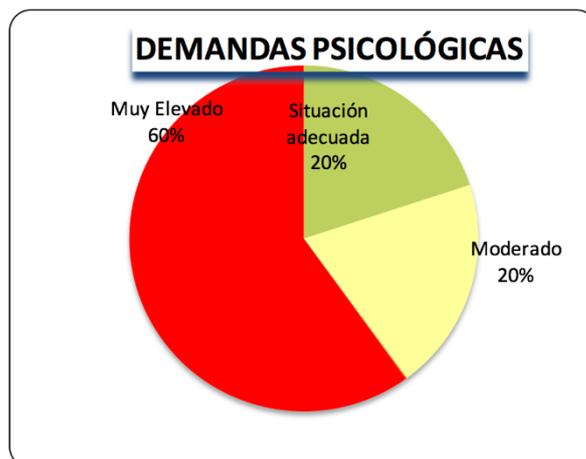


Gráfico 17. Resultados DEMANDAS PSICOLÓGICAS

- **Participación/Supervisión**, es otro resultado con un sesgo negativo en el estudio, ya que para un 20% de los trabajadores, según se extrae en sus respuestas, la situación laboral conlleva un riesgo psicosocial **MUY ELEVADO**, y un 40% ELEVADO. Esta es la dimensión donde la situación adecuada obtiene el peor resultado de todas las dimensiones analizadas junto con la autonomía. Desglosando los ítems de la dimensión sobre todo se refleja en factores como la visión que los trabajadores tienen muy poco poder de opinión en cuanto a su organización. La participación hace referencia a la implicación, intervención y colaboración que mantiene el trabajador con su trabajo, con la organización y con sus supervisores por lo que es un aspecto fundamental en la visión global que se tiene del clima laboral en una empresa y da valor a la identificación del trabajador con su organización y la vea de forma positiva.

La supervisión en cambio ha obtenido globalmente resultados más positivos y muy diferenciados de la participación.

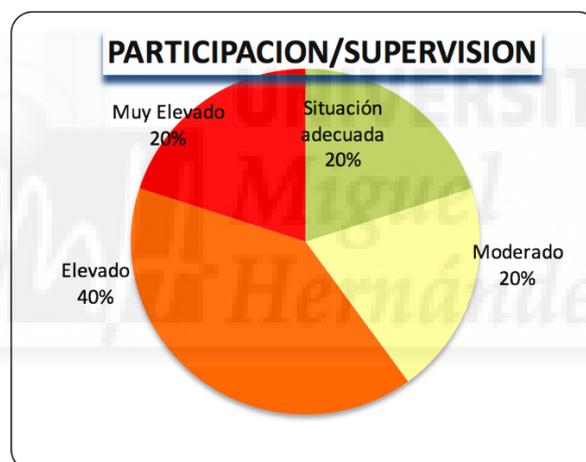


Gráfico 18. Resultados PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN

- **Interés por el trabajador/compensación**, en cuanto a este ítem que hace referencia al equilibrio que el trabajador entiende que aporta y la compensación o recompensa que recibe por parte de la organización, el 40% de los encuestado consideran que la situación es ADECUADA. No obstante y curiosamente los factores con más aporte de riesgo son los derivados de factores como la formación e información (menos sobre la situación en la empresa) donde se hace ver que es insuficiente o no hay, y que la que existe se valora negativamente otro aspecto es el salarial donde la satisfacción entre el equilibrio entre el esfuerzo (exigencia de la tarea) y la recompensa no es suficiente para el 60% y el 80% de los encuestados no está satisfecho con el salario.

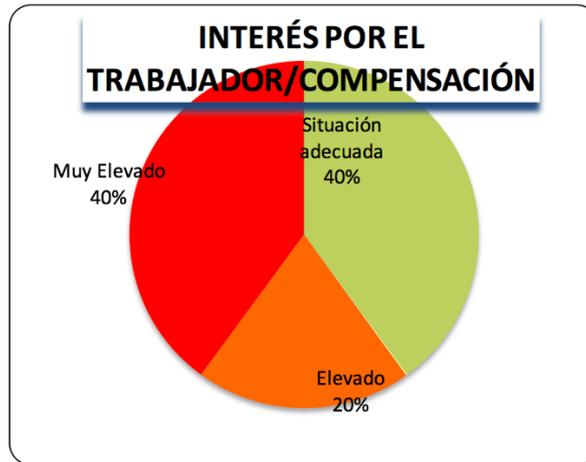


Gráfico 19. Resultados INTERÉS POR EL TRABAJADOR / COMPENSACION

- **Desempeño de rol**, en esta variable para un 60% la situación actual de riesgo es **ELEVADO**. El desempeño de rol mide si las funciones del puesto están claras y si se cuenta con unos correctos procedimientos de trabajo. En cuanto a los diferentes ítem que se plantean donde hay un mayor índice de riesgo es en las especificaciones de la cantidad de trabajo que para un 80% están correctamente detalladas o las especificaciones de la responsabilidad del puesto que tampoco están claras, y en los procedimientos de trabajo que para la mayoría de los encuestados son prácticamente incompatibles con los objetivos que se marcan lo que puede provocar instrucciones contradictorias o la asignación de tareas que exceden del cometido del puesto.

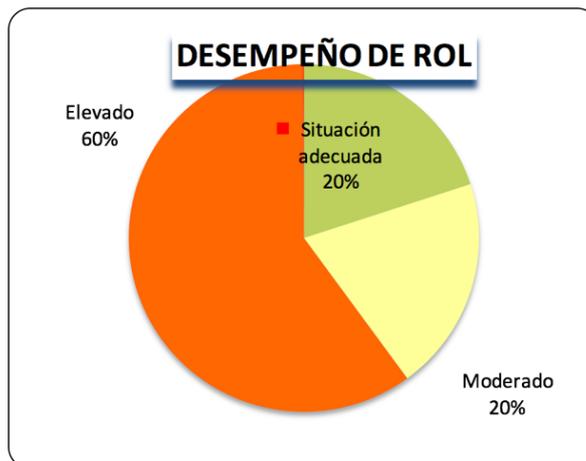


Gráfico 20. Resultados DESEMPEÑO DE ROL

12.2.3 Cuadro resumen de análisis 3 (contabilidad)

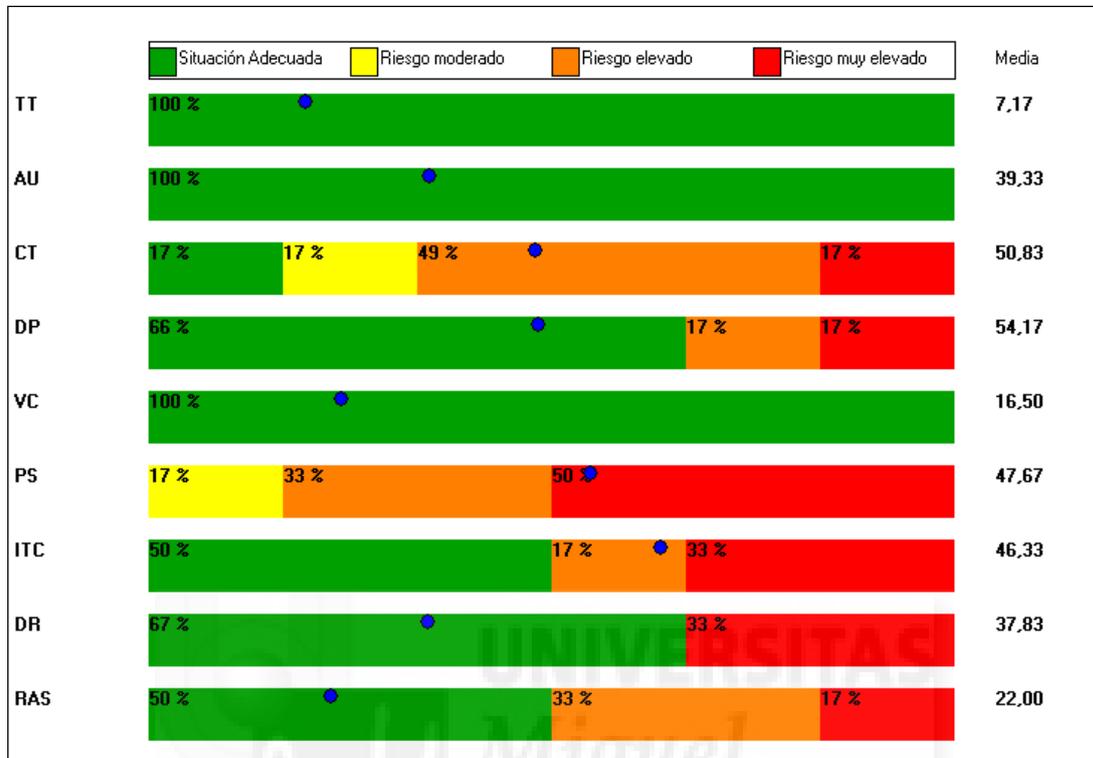


Gráfico 21. Resultados F-PSICO

Como se puede observar en el gráfico 21 de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios de evaluación cabe decir que las variables mejor valoradas son, en general las siguientes:

- ✓ Tiempo de Trabajo (TT)
- ✓ Autonomía (AU)
- ✓ Demandas psicológicas (DP)
- ✓ Variedad y contenido del trabajo (VC)
- ✓ Desempeño de rol (DR)
- ✓ Relaciones y apoyo social (RAS)

Por el contrario, las variables en que se puede concluir que existen riesgos psicosociales son las siguientes:

- ✓ Carga de Trabajo (CT)
- ✓ Participación / Supervisión (PS)
- ✓ Interés del trabajador / Compensación (ITC)

Según los datos obtenidos y desglosando éstos, a continuación se van a analizar los resultados según las dimensiones objeto del estudio.

- **Carga de trabajo**, este es uno de los factores donde los resultados son **negativos**, como se observa en el gráfico el 83% de los encuestados entienden que la carga de trabajo es **MUY ELEVADA, ELEVADA o MODERADA**. Esa situación se observa por ejemplo en el tiempo de trabajo con rapidez, la aceleración del ritmo de trabajo, la intensidad de atención (muy alta en la totalidad), la atención de múltiples tareas, interrupciones en las tareas y el efecto negativo que éstas provocan, a lo que se sumaría que se entiende que la cantidad de trabajo es elevada o muy elevada en la mayoría de los encuestados lo que proporciona unos resultados que pueden indicar, en síntesis, que la carga de trabajo, en general, es alta y que se requiere una gran concentración para realizarla.

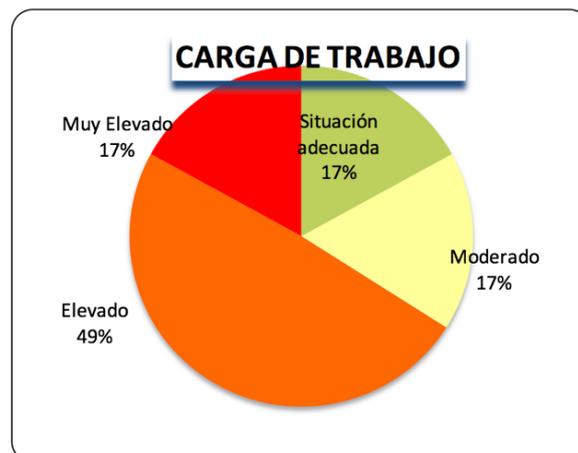


Gráfico 22. Resultados CARGA DE TRABAJO

- **Participación/Supervisión**, es la variable donde se observan los resultados con mayor sesgo negativo en el estudio, ya que para el 100% de los trabajadores, según se extrae en sus respuestas, la situación laboral conlleva un riesgo psicosocial y donde el 50% de los trabajadores objeto del estudio consideran el riesgo es **MUY ELEVADO**. Desglosando los ítems de la dimensión sobre todo se refleja en factores como la visión que los trabajadores tienen muy poca participación en la organización y no se pueden implicar en los procesos que se lleva a cabo ni en la toma de decisiones o en la consulta sobre decisiones.

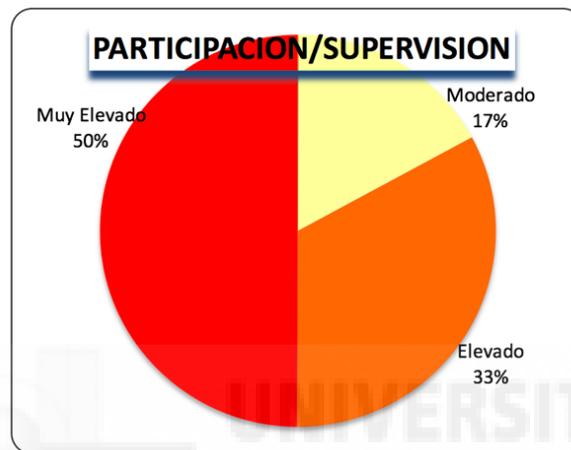


Gráfico 23. Resultados PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN

- **Interés por el trabajador/compensación**, en cuanto a este ítem que hace referencia al equilibrio que el trabajador entiende que aporta y la compensación o recompensa que recibe por parte de la organización, es la dimensión con unos resultados más extremos ya que el 50% de los encuestados consideran que la situación es **ADECUADA** y el otro 50% que hay factores de riesgo. No obstante, se valora debido a que, como así se indica en el gráfico, para cada factor se indica la media con un punto azul, mostrando así su posición en el conjunto del factor que constituye un complemento informativo adicional al perfil valorativo, y dicha media (promedio) se posiciona en una valoración de riesgo elevada.

En todos los ítems se observan resultados muy equilibrados en como lo han valorado los encuestados, cabe decir no obstante que en general que los trabajadores creen que no hay información suficiente por parte de la organización para promocionar y formarse, o que esta formación es claramente insuficiente en su trabajo, y sobre todo que se entiende como muy negativo la conjunción entre el esfuerzo y la recompensa, lo que conlleva al alto nivel de insatisfechos por su salario.

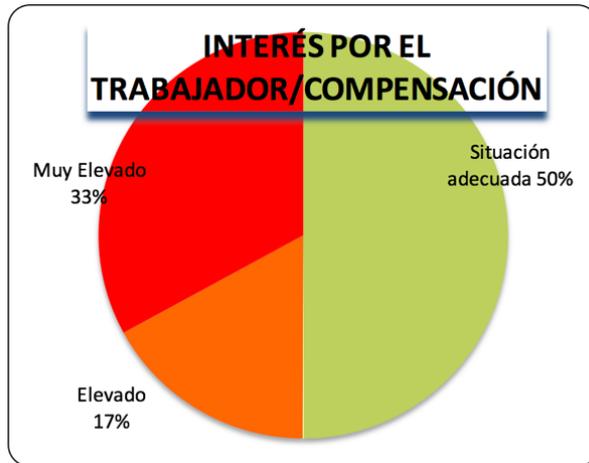


Gráfico 24. Resultados INTERÉS POR EL TRABAJADOR / COMPENSACION

12.2.4 Cuadro resumen unidad de análisis 4 (marketing)

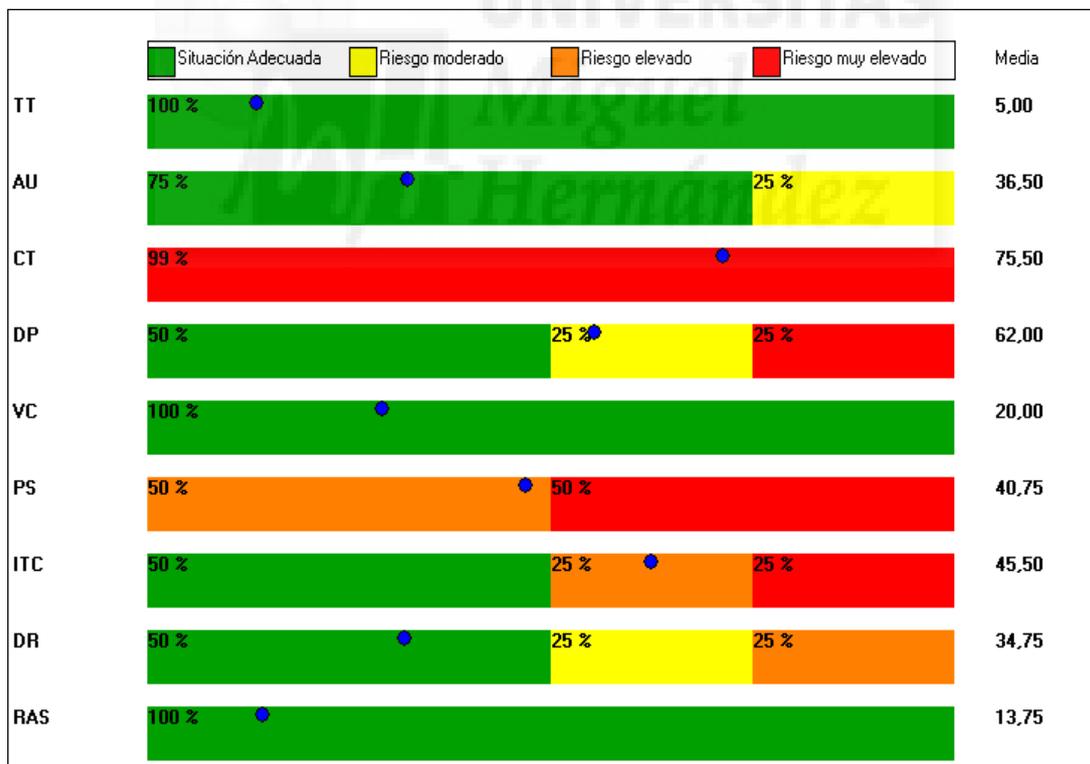


Gráfico 25. Resultados F-PSICO

Como se puede observar en el gráfico 25 las variables mejor valoradas son, en general las siguientes:

Xinyue Calduch Chen

- ✓ Tiempo de trabajo (TT)
- ✓ Autonomía (AU)
- ✓ Variedad y contenido del trabajo (VC)
- ✓ Desempeño de rol (DR)
- ✓ Relaciones y apoyo social (RAS)

Por el contrario, las variables en que se puede concluir que existen riesgos psicosociales son, en general, las siguientes:

- ✓ Carga de Trabajo (CT)
- ✓ Demandas psicológicas (DP)
- ✓ Participación / Supervisión (PS)
- ✓ Interés del trabajador / Compensación (ITC)

Según los datos obtenidos y desglosando éstos, a continuación se van a analizar los resultados según las dimensiones objeto del estudio.

- **Carga de trabajo**, este es uno de los factores donde los resultados, como se puede observar claramente han dado el mayor número de resultados con valor negativo, ya que el 100% de los encuestados entienden que la carga de trabajo es **MUY ELEVADA**. Esa situación se observa en todos los ítems donde la valoración es coincidente con lo que muestra el gráfico. La cantidad de trabajo es considerada elevada o muy elevada, hay que realizarlo muy a menudo fuera del horario habitual, requiere de una gran concentración, un tiempo de atención alto y se sufre constantes interrupciones que afectan a la gran mayoría.

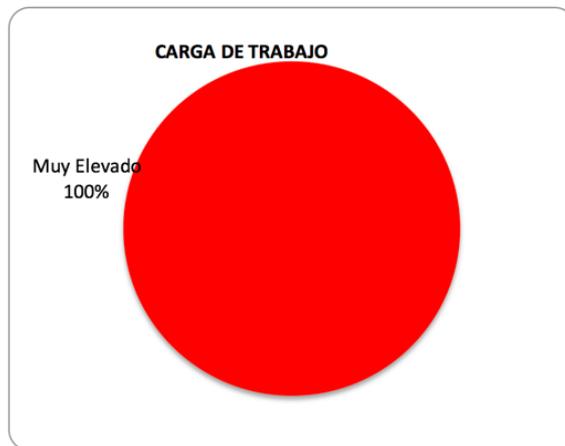


Gráfico 26. Resultados CARGA DE TRABAJO

- **Demandas psicológicas**, referido al esfuerzo psicológico que se les plantea en sus tareas diarias y en las situaciones que se crean en las relaciones interpersonales. Para la mitad de los encuestados la situación es **ADECUADA**. No obstante y tal como se indicaba anteriormente la media estadística o promedio del conjunto del factor que se está analizando da un resultado de riesgo **MODERADO**. Por lo tanto, y en relación con la dificultad de las tareas que se realizan, se dan resultados que indican que el trabajo que se realiza tiene un alta exigencia mental lo que conlleva un compromiso mayor para el sistema cognitivo. Lo comentado se ejemplifica en ítems que tienen relación con el aprendizaje, la adaptación la iniciativa, la memorización y la creatividad.

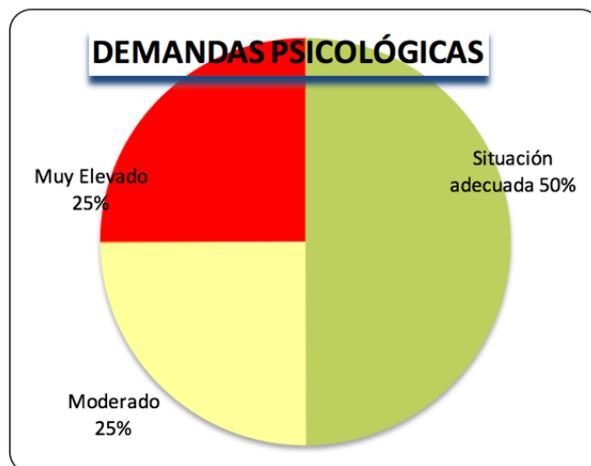


Gráfico 27. Resultados DEMANDAS PSICOLÓGICAS

- **Participación/Supervisión**, es el otro resultado con un sesgo negativo en el estudio, ya que para el total de los trabajadores hay riesgo psicosocial, ELEVADO para un 50% y MUY ELEVADO para la otra mitad. La participación hace referencia a la implicación, intervención y colaboración que mantiene el trabajador con su trabajo, con la organización y con sus supervisores por lo que es un aspecto fundamental en la visión global que se tiene del clima laboral en una empresa, y en dicha situación, por los resultados obtenidos, los trabajadores entienden que tienen poco control sobre el trabajo porque no pueden ser partícipes de éste, no se le pide opinión sobre los métodos y que en general se siente poco partícipe, y sobre la supervisión o control que sus superiores inmediatos ejercen sobre los aspectos de su trabajo se observan unos resultados donde no predomina estadísticamente ningún valor por encima del otro. Por tanto, la valoración de los resultados obtenidos se antoja difícilmente definible para sacar conclusiones definitivas.

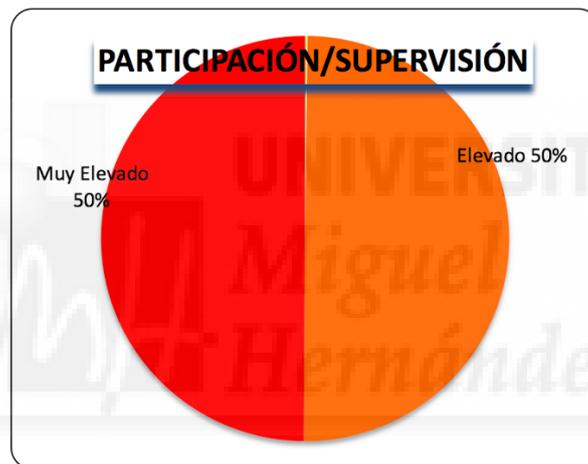


Gráfico 28. Resultados PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN

- **Interés por el trabajador/compensación**, no obstante, este ítem que hace referencia al equilibrio que el trabajador entiende que aporta y la compensación o recompensa que recibe por parte de la organización, los datos obtenidos arrojan unos resultados muy equilibrados pero el promedio del factor en su conjunto considera que el riesgo es ELEVADO.

Como hemos visto en los otros grupos objeto del estudio los aspectos que se consideran más negativos son los referentes a la información que se dispone en cuanto a la formación y cómo se valora, posibilidades de promoción, etc. y los que tienen que ver con el equilibrio entre el salario y la recompensas o los factores de compensación y el salario.

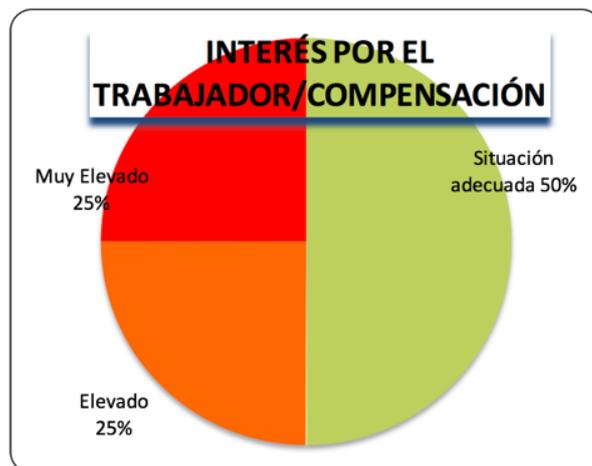


Gráfico 29. Resultados INTERÉS POR EL TRABAJADOR / COMPENSACION



13. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Tras realizar el proceso de evaluación de riesgos psicosocial se proponen a continuación las siguientes propuestas de intervención, las cuales serán etiquetadas bajo los siguientes criterios:

Foco de la intervención:

Hacia la Organización será cuando la intervención afecte al plano técnico y estructural de la organización: estrategias, procesos. Es decir, la forma en la que utiliza y organiza sus recursos. Orientadas a cambios en el ambiente de trabajo. Reducción de demandas y aumento de recursos.

Hacia las personas será cuando la intervención afecte directamente a las personas que forman la organización: planes de recompensa, formación, relaciones sociales. Orientadas a cambios en las personas. Aumento de recursos personales.

Objetivo general de la intervención:

Será una intervención primaria cuando se está trabajando para prevenir un posible riesgo psicosocial. Prevención proactiva, dirigida a todos los empleados. Optimizar.

Será una intervención secundaria cuando se está trabajando sobre un riesgo psicosocial que ya está presente. Corrección, minorativa, se aplica a colectivos que manifiestan síntomas.

Será una intervención terciaria cuando se está trabajando para reparar los daños que un riesgo psicosocial ya ha causado. Reparación, tratamiento. El daño está presente con todas sus consecuencias.

13.1 Propuestas de intervención para la organización

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
Primaria / Secundaria	<p>- Tiempo de Trabajo <i>(Determinación del ritmo)</i></p> <p>- Autonomía <i>(Métodos, procedimientos y protocolos, Cantidad de trabajo, Calidad del trabajo)</i></p> <p>- Carga de Trabajo <i>(Tiempo asignado a la tarea, Trabajo fuera del horario habitual)</i></p> <p>- Variedad Contenido del Trabajo <i>(Reconocimiento trabajo por supervisores)</i></p>	<p>Jornada formativa sobre GESTIÓN DEL TIEMPO</p>	<p>Todos los departamentos (en especial MARKETING)</p>	<p>Diseñar procedimientos de trabajo asignando metas por resultados que permitan un mayor margen tanto de autonomía temporal como decisional.</p> <p>Los objetivos estarán cuantificados de forma que se permita al trabajador auto-gestionarse.</p> <p>Establecer los registros de auto monitoreo por parte del trabajador y del supervisor.</p> <p>Hacer seguimiento de metas</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				semanales y mensuales. Evaluar impacto.
Primaria / Secundaria	Factores de riesgo afectados: - Desempeño de Rol <i>(la mayoría de trabajadores de Gestor de clientes tienen desconocen la cantidad de trabajo que deben realizar diariamente y su responsabilidad en el puesto)</i> - Tiempo de Trabajo <i>(Distribución de pausas reglamentarias, Adopción de pausas no reglamentarias, Determinación del ritmo)</i> - Autonomía <i>(Métodos, procedimientos y protocolos y</i>	Entregar y revisar las FICHAS DE PUESTO de trabajo.	Todos los departamentos. En especial en Marketing y Contabilidad	El trabajador es fuente de información sobre el “día a día” de su puesto de trabajo, pudiendo así describir necesidades, ritmos, objetivos, etc. “reales”. La información obtenida mediante la implantación de esta intervención será también la base para configurar los criterios de la intervención “Desarrollo de Carrera”

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	<p><i>Resolución de incidencias)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Carga de Trabajo <i>(Tiempo asignado a la tarea, Dificultad del trabajo y Necesidad de ayuda)</i> - Demandas Psico. <i>(Necesidad de aprendizaje)</i> - Participación y Supervisión <i>(Participación cambios, materiales y reorganización. Supervisión métodos ritmos planificación y calidad)</i> - Variedad /Contenido del Trabajo <i>(Reconocimiento trabajo por supervisores)</i> 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una ficha donde cada trabajador tenga claro cuáles son sus funciones, objetivos y la prioridad de estas. 2. Se recomienda hacerlo de forma nominativa, teniendo en cuenta que puestos pueden estandarizarse y cuáles no. 3. Cada trabajador tiene acceso a esa "definición" de su puesto de trabajo. 4. Supervisores y otros mandos deben

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				participar este proceso, así como supervisar que se cumplan los procedimientos, métodos, ritmos, funciones, etc, descritos.
Primaria / Secundaria	<p>-Tiempo de Trabajo <i>(trabajar en sábados, festivos, conciliación)</i></p> <p>El 40% de Gestores de clientes, el 25% de comerciales y el 33% de Contabilidad tienen la percepción de tener dificultades para conciliar.</p> <p>El 25% de los comerciales además dice trabajar en sábados y festivos.</p>	CONCILIACIÓN	Comerciales y Gestión de clientes y contabilidad	<p>Los beneficios de un plan de conciliación, así como a la cantidad de factores de riesgo sobre los que puede repercutir varían según el plan de conciliación y medidas que se adopten.</p> <p>Implantación de un sistema de gestión de la conciliación a través de un</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				sistema consensuado: 1. Diseñar cronograma de implementación y medias. 2. Formar a futuros/as responsables para gestión. 3. Implementar programa de gestión, medidas y difusión.
Primaria / Secundaria	<p>- Carga de Trabajo <i>(Tiempo de atención, Intensidad de la atención, Atención a múltiples tareas, Interrupciones, Efecto de las interrupciones)</i></p> <p>- Tiempo de Trabajo <i>(Determinación del ritmo)</i></p> <p>- Autonomía <i>(Resolución de incidencias)</i></p>	Programa para obtener ESPACIOS SIN INTERRUPCIONES “es mi momento”	Todos los departamentos (en especial MARKETING)	Programa que por medio de señales visuales permite al trabajador que requiere (por complejidad de la tarea que realiza) no tener interrupciones por parte de sus

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				compañeros de trabajo 1. Establecer señales graficas 2. Divulgar el programa basado en beneficios 3. Comenzar a aplicar el programa 4. Realizar evaluación del impacto
Primaria / Secundaria	<p>Carga de Trabajo <i>(Cantidad de trabajo, Trabajo fuera del horario habitual, Dificultad del trabajo, Tiempo asignado a la tarea, Tiempo de atención)</i></p> <p>Desempeño de Rol <i>(Especificaciones sobre los procedimientos)</i></p>	<p>REUNIONES EFICIENTES: terminar de desarrollar e implantar sistema de reuniones eficientes recientemente implantado.</p>	Todos los departamentos	Formación y puesta de modelos de reuniones eficaces. Este modelo incluye el siguiente contenido: 1. Los distintos roles existentes en las reuniones eficaces

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				<p>2. La planificación de la reunión</p> <p>3. Generar un buen clima (para favorecer que todos participen)</p> <p>4. Cierre de la reunión y comunicación al resto del equipo del acta de reunión</p>
Primaria / Secundaria	<p>- Carga de Trabajo (Tiempo asignado a la tarea, Dificultad del trabajo y Necesidad de ayuda)</p> <p>- Autonomía (Calidad del trabajo)</p> <p>- Demandas Psico. (Necesidad de aprendizaje)</p> <p>- Participación y Supervisión (Participación cambios, métodos trabajo. Supervisión</p>	<p>Implantar sistema de EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.</p>	<p>Todos los departamentos</p>	<p>La metodología para evaluación por competencias se basa en cuestionarios y entrevistas 360°. Donde el trabajador tiene la posibilidad de autoevaluarse y luego comparar su propia evaluación con la evaluación</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	<p><i>métodos ritmos planificación y calidad)</i></p> <p>-Variedad /Contenido del Trabajo <i>(Reconocimiento trabajo por supervisores, Sentido del trabajo)</i></p> <p>Interés por el trabajador/Compensación <i>(Equilibrio entre esfuerzo y recompensas)</i></p>			<p>del líder y de sus compañeros del departamento e incluso con la de los clientes. Se recomienda esta intervención tras haber realizado un “Análisis y Desc. de puestos”.</p> <p>La información obtenida mediante la implantación de esta intervención será también la base para configurar los criterios de la intervención “Desarrollo de Carrera”</p> <p>1. Entrenar a los líderes para realizar</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				retroalimentaciones positivas 2. Definir formatos de registro de la retroalimentación. 3. Realizar retroalimentación con planes de mejoras concretas propuestas por el trabajador. 4. Plantearse mejoras salariales u otros “refuerzos” por la implicación y consecución de lo pactado
Primaria / Secundaria	Participación/Supervisión (<i>falta de comunicación de cuestiones relevantes de la organización: nuevos procedimientos, equipos de trabajo,</i>	CANAL DE COMUNICACIÓN eficaz	Todos los departamentos	Mediante un canal de comunicación y protocolos de comunicación eficaz se pretende facilitar

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	<p>áreas, contratacionest...)</p>			<p>información bidireccional entre gerencia y personal de trabajo.</p> <p>1. Formación en protocolos de comunicación eficiente según prioridad de contenido y objetivo final de la información.</p> <p>2. Incorporar herramienta /canal de comunicación, formación sobre éste y difusión.</p> <p>3. Medir impacto del nuevo canal en las personas y organización</p> <p>INTRANET DEL GRUPO: RED SOCIAL</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				CORPORATIVA
Primaria / Secundaria	<p>- Demandas Psico. (Requerimientos de aprendizaje)</p> <p>- Variedad / Contenido del Trabajo (Sentido del trabajo, Reconocimiento del trabajo por familia, supervisor y compañeros)</p> <p>- Participación y Supervisión <i>(Supervisión métodos, ritmo y calidad)</i></p> <p>- Interés por el Trabajador/ Compensación <i>(todos los departamentos afectados tienen la percepción de que no existe un plan de carrera y formación)</i></p>	Plan Desarrollo de Carrera	Todos los departamentos (en especial MARKETING y GESTOR CLIENTES)	<p>Una vez realizados un Análisis y Descripción de puestos e iniciado el plan de Evaluación y Desarrollo 360° se recomienda poner en marcha un plan de carrera para el personal de trabajo y supervisores. Este plan de carrera incluirá:</p> <p>Información sobre la formación.</p> <p>Información sobre las posibilidades de promoción.</p> <p>Información sobre requisitos para la promoción.</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				Facilidades para el desarrollo profesional



13.2 Propuestas de intervención para el individuo

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
Primaria / Secundaria	<p>-Autonomía (decisional y temporal)</p> <p>El 100% de los gestores de clientes dicen no tener capacidad para distribución de espacio de trabajo, métodos y procedimientos, calidad del trabajo y de resolver incidencias. Además, el 80% dice no disponer de autonomía para programar sus pausas reglamentaria</p>	Círculos de mejora	Gestores de clientes	<p>El procedimiento propuesto para esta medida de intervención consiste en realizar reuniones entre gerencia y departamento afectado con el objeto de tratar el tema de la ausencia de autonomía para determinar un plan de mejoras conjunto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar fecha de las reuniones (planificación). 2. Exponer problema identificado de falta de autonomía. 3. Buscar soluciones consensuadas.

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	s y distribuir las tareas.			4. Implementar medidas y evaluar impacto y beneficios.
Primaria / Secundaria	<p>- Relaciones y Apoyo Social <i>(Calidad de las relaciones, Exposición a conflictos interpersonales, Exposición a violencia física, Exposición a violencia psicológica, Exposición a acoso sexual, Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto, Exposición a discriminación)</i></p>	<p>Realizar CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN y concienciación contra el acoso laboral o Mobbing³.</p>	<p>Todos los departamentos (en especial Marketing y Contabilidad)</p>	<p>1. Difundir el protocolo prevención/actuación de violencia laboral si se tiene uno establecido. De no ser así continuar con:</p> <p>2. Redacción de documentos entre los que se incluirán apartados que aborden:</p> <p>Diagnóstico diferencial. Las políticas de resolución de conflictos. El fomento de políticas positivas. La gestión de la información y la formación. Los protocolos de prevención del</p>

³ Acoso laboral

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
				<p>Mobbing. La mediación.</p> <p>3. Crear un comité que atenderá y supervisará el cumplimiento de los siguientes procesos:</p> <p>El análisis riguroso de las quejas.</p> <p>Fases de una investigación por denuncia de Mobbing. Las ayudas directas a todos los implicados. La política de comunicación. Los cambios necesarios.</p> <p>4. Difusión.</p>
Primaria / Secundaria	<p>- Relaciones y Apoyo Social <i>(Calidad de las relaciones, Exposición a conflictos interpersonale</i></p>	<p>Formación sobre MEDIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS</p>	Mandos intermedios.	<p>Impartir un programa de formación y gestión de conflictos a los supervisores y mandos intermedios con el</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	<p><i>s, Exposición a violencia física, Exposición a violencia psicológica, Exposición a acoso sexual, Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto, Exposición a discriminación</i>)</p>			<p>objeto de que puedan gestionar adecuadamente los conflictos interpersonales que vayan surgiendo.</p> <p>Se recomienda también disponer de un mediador/a externo para cuando las circunstancias lo requieren y se deba recurrir a un servicio profesional.</p>
<p>Primaria / Secundaria</p>	<p>-Demandas Psicológicas</p> <p>- Relaciones y Apoyo Social (<i>Calidad de las relaciones, Exposición a conflictos interpersonales</i>)</p> <p>- Variedad/ Contenido</p>	<p>Liderazgo positivo y coaching.</p> <p>Cursos de Liderazgo Transformacional</p>	<p>Mandos intermedios</p>	<p>Se recomienda elaborar un programa de formación vivencial (teoría y práctica) basado en el liderazgo saludable con técnicas de inteligencia emocional, psicología positiva y coaching.</p>

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	<p>del trabajo (falta de reconocimiento de superiores en gestión clientes y contabilidad y al menos 1 persona en Gestión de clientes piensa que la supervisión es excesiva en cuanto a la calidad del trabajo.)</p> <p>- Supervisión (existe sensación de supervisión insuficiente en Gestión de clientes, Contabilidad y Marketing)</p>			<p>Formación a priorizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarse de forma positiva. 2. Atender las necesidades emocionales 3. Desarrollar el contagio emocional 4. Fomentar relaciones auténticas: “practico con el ejemplo” 5. Tomar decisiones transparentes y de confianza 6. Fomentar optimismo, esperanza y resiliencia
Primaria / Secundaria	<p>- Relaciones y Apoyo Social (2 casos de</p>	Elaborar un PROCEDIMIENTO	Todos los departamentos	Realizar una campaña informativa de sensibilización Y

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	<i>discriminación en Gestión de clientes y Marketing)</i>	O DE IGUALDAD	(sensibilizar especialmente a Gestión clientes y Marketing)	concienciación sobre la igualdad. Elaboración y difusión de un PLAN DE IGUALDAD junto con los representantes de los trabajadores. El plan de igualdad deberá incluir un plan de sensibilización frente a la discriminación por razones de sexo, edad, religión, etc...
Primaria / Secundaria	<p>- Relaciones Apoyo Social <i>(Calidad de las relaciones, Exposición a conflictos interpersonales)</i></p> <p>- Demandas Psicológicas <i>(demandas de respuesta</i></p>	Formación en Inteligencia Emocional.	Comerciales, Gestión de clientes, contabilidad y Marketing	Realizar talleres de formación en Inteligencia emocional. 1. Identificar el momento más apropiado para las sesiones y definir periodicidad.

TIPO DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE RIESGOS	ACCIÓN PROPUESTA	DIRIGIDA A:	PROCEDIMIENTO PROPUESTO:
	<i>emocional en comerciales, gestores de clientes y contabilidad. Necesidad de ocultar emociones a los compañeros y clientes en Marketing)</i>			2. Encontrar el experto (profesor). 3. Realizar sesiones. 4. Evaluar impacto desde la percepción de las personas

13.3 Recomendaciones generales para todas las intervenciones propuestas

Respecto a la evaluación y resultados:

- ✓ Elaborar resumen de conclusiones de la evaluación por unidad de análisis y centros y medidas preventivas a adoptar
- ✓ A través de la comunicación directa de sus responsables
- ✓ A través de los canales de comunicación interna de la organización: tablón, mail, etc

Respecto a las intervenciones:

- ✓ Hacer previsión de la productividad calculando las horas que se dedicaran a las intervenciones
- ✓ Implicación de Gerencia
- ✓ Difusión

- ✓ Clarificar objetivos y resultados esperados
- ✓ Medir impacto de la intervención. Pre, durante y post intervención
- ✓ Decidir cuales se seguirán aplicando, se modificarán, o se sustituirán por otras



14. PROPUESTAS DE MEJORA

Atendiendo a los resultados obtenidos, a continuación se ofrecen propuestas encaminadas a mejorar todos aquellos aspectos de la organización, en términos colectivos, que se hayan obtenido puntuaciones establecidas en niveles de exposición psicosocial “Mejorable”, “Riesgo elevado” o “Riesgo muy elevado”.

Todas las propuestas de mejora deberán consensuarse con la dirección de la empresa, Recursos Humanos y los trabajadores designados en el área de prevención y establecer un plan de acción a corto, medio y largo plazo en función del nivel de exposición a los diferentes factores de riesgo psicosocial.

14.1 Propuestas generales

Se deberá realizar una **sesión informativa** para mostrar los resultados más relevantes obtenidos en la evaluación de riesgos psicosociales, conclusiones y propuestas de intervención. En dicha sesión informativo el técnico de prevención de riesgos laborales explicará los resultados al departamento de Recursos Humanos de Group Distributor.

En dicha sesión informativa se plantearán una serie de medidas preventivas según las propuestas establecidas que serán de implantación según la temporalización que se acuerde con la dirección de la empresa. Una vez implantadas se deberá llevar a cabo **una evaluación de riesgos psicosociales en un segundo tiempo a fin de valorar la eficacia de las mismas**, así como la salud psicosocial de los trabajadores.

El informe realizado tiene por objeto elaborar un instrumento para conocer el clima laboral del personal de la empresa y la calidad de vida laboral. El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización y por tanto influye tanto en el comportamiento individual como grupal; no obstante, lo que determina la salud del clima laboral que tiene una organización son, a veces, elementos difíciles de identificar y vienen determinadas en mayor o menor medida por las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo de mandos directos y supervisores, o los modos y ámbitos de comunicación de una organización empresarial.

La calidad de vida laboral generalmente se entiende como aquellas acciones que mediante el concurso de la dirección de una empresa y el departamento de Recursos Humanos se

implantan en una organización y que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, plan de carrera, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, responsabilidad social...

Empresas líderes están apostando por políticas y prácticas innovadoras en este ámbito que reflejen las necesidades de todos sus trabajadores y según los objetivos que tenga marcados la empresa. Así se hace un compromiso con la atracción y retención de los mejores talentos, entendiendo que los trabajadores son el mayor activo de una empresa y que ellos son los interlocutores de su Organización, su cara visible y los que proporcionan la imagen de marca en la relación con sus clientes, sin olvidar que viviendo en mundo globalizado e interconectado también se está en contacto con las demandas externas que la **responsabilidad social corporativa** están fundando en las grandes organizaciones.

El desarrollo de la responsabilidad social corporativa requiere un compromiso por parte de la dirección de la empresa, pero también una visión de **mayor participación del personal**. Es por ello que el compromiso que una empresa tiene con su responsabilidad social aumenta los niveles de satisfacción laboral, pertenencia, identificación y lealtad de los empleados.

Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar de los trabajadores y como estudios demuestran provocan un **alto grado de satisfacción** de los trabajadores, definido por Locke como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” ⁴(1976) en *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*.

14.1.1 Propuestas para la carga de trabajo

La carga de trabajo es una dimensión en la que los datos han reflejado que hay una situación riesgo en el estudio colectivo y en todos los grupos menos en el departamento de Gestión de clientes y ventas. Se entiende que la carga de trabajo en la organización marco de estudio, es una carga de tipo mental, concepto que se utiliza para referirse al conjunto de tensiones inducidas en una persona por las exigencias del trabajo mental que realiza (procesamiento de información del entorno a partir de los conocimientos previos, actividad de memorización,

⁴ Locke (1976). *The nature and causes of job satisfaction* (Ed. 1). M.D. Dunnette

de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.) y que requiere una fuerte demanda psicológica.

Las capacidades de la persona, referentes a las funciones cognitivas que posibilitan las operaciones mentales, constituyen sus recursos personales para responder a las demandas del trabajo mental. Las capacidades de memoria, de razonamiento, de percepción, de atención, de aprendizaje, etc. son recursos que varían de una persona a otra y que también pueden variar para una persona en distintos momentos de su vida: pueden fortalecerse, por ejemplo, cuando se adquieren nuevos conocimientos útiles, cuando se conocen estrategias de respuesta más económicas (en cuanto a esfuerzo necesario), etc. pero, en circunstancias físicas o psíquicas adversas, pueden deteriorarse o debilitarse. En general, en las situaciones de trabajo, son muy diversos los factores que contribuyen a la carga de trabajo mental y que ejercen presiones sobre la persona que lo desempeña

La **carga mental** hace referencia a la relación entre las exigencias del trabajo y los recursos mentales que disponen los trabajadores para hacer frente a tales exigencias, en relación con la **carga de trabajo** que remite a tareas que implican fundamentalmente procesos cognitivos, procesamiento de información y aspectos afectivos; un ejemplo de ello sería la realización de tareas que requieren cierta intensidad o esfuerzo mental de la persona en términos de concentración, atención, memoria, coordinación de ideas, toma de decisiones, etc. y autocontrol emocional, necesarios para el buen desempeño del trabajo y una duración en el tiempo de ese esfuerzo mental.

La carga de trabajo puede ser inadecuada cuando las exigencias de la tarea son extraordinarias y los trabajadores no disponen de los mecanismos adecuados para afrontarlos. Por tanto en la carga de trabajo también intervienen las características individuales que influyen en la tensión que provocan en la persona las distintas presiones que recaen sobre ella. Algunas de estas características individuales son: el nivel de aspiración, la autoconfianza, la motivación, las actitudes, los estilos de reacción, las capacidades, la cualificación/capacitación, los conocimientos, la experiencia, la edad, el estado general, la salud, la constitución física y la nutrición.

En resumen, el conjunto de factores procedentes del entorno (condiciones sociales, físicas, de la organización y de la tarea) ejercen diversas presiones sobre la persona; la activación mental consecuente a las presiones externas del trabajo se expresa en cierto grado de tensión mental para dar respuesta a las demandas del trabajo. Esta tensión es variable según las características individuales y, por la activación que conlleva, puede facilitar la realización de la tarea (lo que ocurre en las situaciones que llamamos de estrés); sin embargo, también

puede tener efectos perjudiciales en otras ocasiones, por ejemplo: cuando se alcanzan estados de fatiga mental y estados similares por monotonía, infra carga o saturación...

Dado los resultados obtenidos y conociendo la actividad de la empresa queda patente que hay una demanda de inmediatez que repercute en el tiempo de trabajo para la realización de las tareas. También hay que añadir factores propiamente organizativos que, obviamente, es donde podemos poner el foco para la realización de medidas que ayuden a mejorar la gestión de los tiempos de trabajo.

Estos factores a considerar propios de la organización y que influyen en el tiempo disponible para realizar las tareas tienen que ver con, por ejemplo, el tratamiento de la información. En algunas tareas, que exigen atención compartida entre varias actividades simultáneas o entre diversos departamentos, y que, además exigen captar datos e informaciones simultáneas que pueden llegar a ser difíciles de detectar o de encontrar, pueden llegar a hacer padecer grandes presiones sobre la persona y originar una tensión en ella que se manifieste en disminuciones de atención.

Otra de las situaciones que influyen en el poco tiempo disponible para realizar una tareas es debido a posibles exigencias de los acuerdos comerciales, problemas legales, compromisos con clientes, problemas de transporte, etc. y que hacen que se tenga que invertir más tiempo de lo deseable en la realización y gestión de los trabajos encomendados.

Otro factor sería las posibles interrupciones que se producen cuando se está realizando una tareas con alto nivel de esfuerzo atencional ya que el tiempo que requiere una tarea crece en proporción al número de veces que la hemos interrumpido y reanudado. Teóricamente, se requiere un tiempo determinado para obtener unos resultados pero a la práctica la realidad es muy distinta, muchas veces, por la dificultad sobrevenida debido a las interrupciones no programadas. Eso ocurre en grado máximo en aquellas tareas que requieren una gran concentración y complejidad que provocan una mayor dificultad de retorno a lo que se estaba haciendo en el punto exacto. Estas situaciones de retorno requieren que haya que gastar una gran energía mental por volver a centrarnos en el punto en que se estaba, lo que implica una pérdida de tiempo añadida al que directamente se ha perdido con la interrupción. El tiempo que requiere una tarea larga y compleja puede así alargarse de un modo que resulta en la práctica difícil de gestionar. Teniendo en cuenta este hecho, la **gestión de las interrupciones** no es algo anecdótico en la realización de cualquier tarea y es un factor a tener muy en cuenta a la hora de implantar medidas de mejora. Por tanto, para que la persona no tenga la sensación de que se ha perdido el tiempo al realizar una tarea que le ha llevado más tiempo

del previsto y pueda mejorar en la eficiencia y sea eficaz hay que respetar el tiempo de trabajo de todas las partes intervinientes en una organización.

Así, la calidad del tiempo no está tan valorada como se debería, en la **cultura del presentismo**, que podemos definir como el hecho de pasar muchas horas (o las acordadas por contrato) pero sin implicar un buen rendimiento o motivación por parte del empleado. Las jornadas maratonianas que además no están previstas y que se producen muchas veces por influencias externas, como ya se ha comentado, crean frustración y, puede ser también un factor de conflictos en el ámbito familiar donde los trastornos sociales de una jornada de trabajo anormal pueden ser devastadores y pueden poner gravemente en peligro los papeles familiares que desempeñan los trabajadores como padres/madres, cuidadores, amigos y parejas, lo que produce falta de armonía en la pareja y problemas con los hijos (Colligan y Rosa 1990). Además, los intentos del trabajador de “ganar tiempo al reloj” pueden tener como consecuencia una reducción del tiempo de sueño, lo que a su vez reduce la capacidad de atención y pone en peligro la seguridad y la productividad.

Por todo lo explicado se deben tomar medidas encaminadas a corregir las causas por las que los tiempos asignados para la realización de la tarea son escasos o por qué se producen circunstancias que dan lugar a que haya que procesos de aceleración o se tenga que alargar la jornada de trabajo. En primer lugar hay que hacer un proceso de estudio e investigación para poder identificarlas (si es por la dificultad de la tarea, por una cantidad excesiva, por la inadecuación de los recursos (materiales, humanos, económicos, etc.), y también hacer hincapié y concienciar a toda la plantilla de la **influencia de las interrupciones que se producen** y minimizarlas para que se produzcan solamente cuando son imprescindibles.

Por tanto, se deberá facilitar y orientar la atención necesaria para desempeñar el trabajo realizando tareas de supervisión que fomenten el trabajo en equipo en aquellas situaciones que se requiera por su dificultad y/o responsabilidad. Reducir o aumentar (según el caso) la carga informativa para ajustarla a las capacidades de la persona, así como facilitar la adquisición de la información necesaria y relevante para realizar la tarea, etc. Facilitar un estado de transparencia y de confianza en las personas, generando actitudes positivas y conciliadoras, y como ‘Casus Belli’ la reorganización del tiempo de trabajo (tipo de jornada, duración, flexibilidad, etc.) y facilitar suficiente margen de tiempo para la auto distribución de algunas breves pausas durante cada jornada de trabajo.

La reorganización del tiempo de trabajo está directamente relacionada con la dimensión de carga de trabajo. Cuanta menos autonomía sobre el tiempo disponible, sobre la distribución

del tiempo, sobre la carga y sobre las tareas a realizar más carga mental se produce, por lo que apostar por cambios organizativos en la programación temporal del trabajo como la **flexibilidad**, pueden reducir el riesgo. Ahora bien, ese sistema de horario flexible no debe servir para poder ampliar la jornada de trabajo sin fin o a ajustarse a la demanda del mercado sin ningún tipo de compensación sino que debe contener elementos en virtud de los cuales el trabajador pueda tomar decisiones con respecto a su jornada concreta, distribuirse y ordenarse los periodos de trabajo en la medida de lo posible y reestructurarse temporalmente los periodos de descanso.

Otro factor que hace referencia a la reorganización del tiempo para minimizar la presión por *tiempo vs tareas* es la **integración del teletrabajo**. Para la implantación de esta forma de trabajar, que necesariamente supone un cambio importante en cuestiones tan arraigadas como la presencia de los trabajadores en los centros de trabajo, exige una adecuada planificación y diseño por lo que Moorcroft, S. y Bennett, V. (1995) en la *European Guide to Teleworking* recomiendan seguir seis fases en orden a la consecución de una eficaz implantación del teletrabajo (estudio de viabilidad, desarrollo de nuevos criterios de selección y procedimientos, reclutamiento de trabajadores, diseño y puesta en marcha de un proyecto piloto, evaluación de dicha prueba y la implantación formal de programa), y tener en cuenta que el planteamiento ideal es que la opción de tele trabajar sea voluntaria, teniendo en cuenta, eso sí, que no todo trabajo es adecuado para ser desarrollado a través de teletrabajo, ni todo trabajador reúne las condiciones para tele trabajar, ni todo mando o gestor está preparado para desarrollar sus tareas habituales en el marco del trabajo a distancia. Ahora bien, si la situación es la correcta la introducción de este método genera mayor productividad, reducción de costes y riesgos por desplazamientos, y, por eso se hace referencia como medida de actuación, un menor nivel de estrés al tener la posibilidad de gestionar el tiempo de dedicación.

Hasta este momento se han propuesto medidas que han puesto el enfoque en una reorganización estructural en el seno de la empresa, pero la reorganización también debería llevarse a cabo con un enfoque de tipo individual, dando a los trabajadores los recursos necesarios para poder afrontar y confrontar situaciones de riesgos con propuestas encaminadas a proporcionar formaciones en gestión del tiempo o en **la gestión del flujo de trabajo** a fin de planificar el trabajo, descubrir cómo de productivo se puede ser, cómo se estructuran las tareas, cómo se sincronizan y cómo fluye la información de forma que se optimice el tiempo disponible, y de tipo organizativo analizando las actividades que se desarrollan, generando si es posible procesos automatizados que aminoren el tiempo

invertido y **evitar el llamado *multitasking*** dando herramientas formativas a los trabajadores para que sean intencionales, reflexivos y proactivos.

Debe tenerse en cuenta que adecuar la carga de trabajo mental a las capacidades de la persona no es, en absoluto, tarea fácil, puesto que hay que encontrar el punto de equilibrio entre las exigencias del trabajo y las capacidades de respuesta de la persona (tratamiento de información, mantenimiento de atención, toma de decisiones, cálculo y valoración de consecuencias, etc.). Si se optase por una excesiva simplificación o automatización de los procesos y procedimientos de trabajo que se han de seguir, persistiría un desajuste entre las exigencias del trabajo y las capacidades de la persona, por lo que el problema se mantendría aunque, en este caso, se estaría en el extremo de la sub carga de trabajo mental, niveles de exigencia de trabajo mental muy por debajo de la capacidad de la persona, que son desaconsejables y que pueden conducir al aburrimiento o a la sensación mecánica de responder como un autómatas.

Y por último, otro aspecto a tener en cuenta para la mejora en el plano individual sería **favorecer el movimiento físico** que facilite la descongestión del problema de sobrecarga mental, de esta manera, cuando se realiza una pausa en el desempeño de una actividad, se producirá mayor desconexión mental respecto a dicha actividad si se pone el enfoque en otro centro de atención diferente, es decir, se produce un cambio en el foco de atención y esto es una forma de movimiento de la mente que puede contribuir a mantener un cierto nivel de vigilia. Es por ello que el movimiento corporal puede suponer una ayuda para mantener el nivel de vigilia (nivel de activación) en ciertos tipos de actividades mentales y conseguir un nivel de desempeño aceptable. Por ejemplo, en tareas que exigen mucha concentración, una moderada actividad física distribuida a lo largo de la jornada de trabajo recupera ligeramente al organismo de la prolongada inmovilidad y tensión musculares.

Las medidas expuestas anteriormente una vez implantadas, se pueden evaluar estableciendo objetivos operativos a corto plazo, que estén consensuados por un equipo de trabajo creado con criterios objetivos y con la participación de todas las partes, que permita conocer periódicamente (semanalmente, trimestralmente, etc.) el grado de consecución de los mismos, y si fuera necesario, redefinirlos para favorecer que los objetivos sean alcanzables.

14.1.2 Propuestas para la participación/supervisión

Esta dimensión es uno de los bloques que se valora como factor de riesgo en el estudio de la colectividad de la empresa y tiene un gran valor en cuanto a la importancia del grado de bienestar y satisfacción que tiene un trabajador en su organización. La participación es aquello relativo a la posibilidad de influir que tienen los trabajadores en la toma de ciertas decisiones como son la elección de equipos y materiales, métodos de trabajo, propuesta de mejora de procedimientos, organización de áreas de trabajo, normas internas, etc. y según el sociólogo *Jean-Louis Laville en Pour une typologie des formes de participation. Travail. 1991*, se puede definir la participación como "toda forma de gestión de la producción o de la empresa en la cual toman parte o están asociados los trabajadores de base".

La realidad es que las relaciones laborales se caracterizan por ser relaciones de desigualdad, donde se establecen estructuras piramidales u organizaciones verticales y en ellas entra a formar parte el factor jerarquizante de la supervisión que implica en algunos casos un problema que en la práctica acarrea conflictos de intereses. En este sentido, se debe entender la participación como "una manera de tratar colectivamente las informaciones en relación al funcionamiento técnico-productivo de las empresas y no a un compromiso entre actores con intereses divergentes"⁵ *Marín MA, Pico ME. Enfoques o modelos para el estudio de la relación salud-trabajo. En: Marín MA, Pico ME, editores. Fundamentos de Salud Ocupacional. Colombia: Universidad de Caldas; 2004*. Por lo tanto de lo que se trata es por no patrocinar tanto una estructura organizacional de tipo piramidal donde muchas veces se produce una desconexión entre departamentos y entre trabajadores con sus supervisores y donde al final se crea un clima laboral tóxico, en muchos casos, sino crear un sistema con una **estructura holística** (Brian J. Robertson, 2007) que reconstruya los flujos de trabajo para aprovechar el talento fomentando el trabajo en red, en el que la comunicación fluya con facilidad y se practique de forma activa la escucha en todas las capas de la organización, "no tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer" (Steve Jobs).

Otro factor importante es practicar la **transparencia** involucrando e informando a los empleados, implementar la confianza dejando de medir las aportaciones u horas de trabajo, enterrando la cultura del presentismo y valorar aquellos parámetros que tienen que ver con los del rendimiento o la consecución de objetivos buscando un equilibrio entre estructura y

⁵ Marín MA, Pico Me (2004). *Enfoques o modelos para el estudio de la relación salud-trabajo*. (Ed. 1). Colombia. Pico ME editores.

flexibilidad. La finalidad es hacer que los trabajadores estén implicados en su trabajo (*engagement*), crean fervientemente en él y en lo que están haciendo, tengan orgullo de pertenencia a la organización y puedan ir más allá de las demandas encomendadas. La dirección tiene que dar una información clara acerca de los objetivos que se persiguen, sin pretender engañar u ocultar ninguna de las implicaciones que el tema pueda tener. Se remarca este hecho en algunos casos suele ocurrir que, por evitar preocupaciones innecesarias o evitar las repercusiones de la preocupación sobre el trabajo, no se informa suficientemente de algunas situaciones que implican a toda la organización de la empresa, normalmente estos efectos se centran en reestructuraciones de plantilla o modificaciones en los puestos de trabajo. Actuar en una forma distinta a la indicada (ocultando información) conlleva que los interlocutores piensen en que se les está intentando engañar, con lo cual se puede dar por fracasado cualquier intento de implicación en un proceso participativo.

La aproximación al concepto de **participación práctica** exige que se tenga en cuenta la diversidad de formas de implicación de los actores de una organización. Se pueden definir las siguientes categorías como forma de participación más común: a) Información: es el nivel mínimo indispensable (la desigualdad informativa hace imposible la participación). b) Consulta: contar con el punto de vista de los trabajadores pero manteniendo el poder de decisión. c) Negociación: acuerdos específicos sobre cuestiones que vinculan a las partes (p.ej. convenios colectivos). d) Codecisión: mediante estructuras paritarias de decisión (máxima implicación de los trabajadores).

Por tanto, una de las propuestas de mejora para la dimensión de la Participación (PS), deben ir encaminadas en **mejorar los canales de comunicación, 'feedback' y participación de los empleados**. Entre otras y siguiendo los parámetros que establece Laville las propuestas encaminadas a la mejora de esta dimensión serían:

- ✓ **Participación institucional:** se refiere a formas de negociación o codecisión acordadas entre la dirección y los representantes elegidos por los trabajadores, en este caso los trabajadores participarían en ciertas decisiones generales (salarios, condiciones de trabajo, salud laboral) pero de forma indirecta, delegando en sus sindicatos o en representantes elegidos la negociación de estas situaciones. Las reglas de juego se fijan según los derechos reconocidos a los trabajadores. Está demostrado que cuando se tienen que realizar cambios y son negociados con los representantes sociales y se llega a un acuerdo, dicho cambio se realizó con éxito en la mayoría de los casos. Esto nos permite afirmar que las probabilidades de éxito son

altísimas en los casos en que hay negociación. En los casos en que no existe dicha negociación o en los que no es clara los resultados del cambio, los procesos no son satisfactorios en cuanto a productividad y nivel personal. Los Comités de Empresa o delegados de personal serían una forma de participación institucional. La representación sindical por parte de los trabajadores regulada mediante normas legales y con garantías democráticas (elección) más que una actuación de mejora lo que se pretende es establecer una garantía de implicación por parte de los trabajadores a la hora de elegir a unos representantes y darles voz a estos.

- ✓ **Participación organizacional:** son actividades colectivas de recogida y tratamiento de información al objeto de preparar o tomar micro-decisiones. Es una participación directa, sin mediaciones y ejercida diariamente. Se suelen dar mediante reuniones organizadas más o menos formales, bien de forma permanente de forma periódica (reuniones semanales, trimestrales, etc...), bien reuniones específicas por una situación sobrevenida en relación con una situación puntual. Aunque la empresa realice reuniones tanto periódicas como puntuales puede que éstas no lleguen a ser plenamente satisfactorias sino hay confianza mutua y no se han superado las barreras jerarquizantes.

Por tanto, se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son las buenas relaciones humanas y se debe valorar en gran medida la involucración de los trabajadores en labores organizacionales como un aspecto esencial para las relaciones humanas, y por tanto para las laborales e influye decisivamente en el grado en el que los individuos están comprometidos con su organización, por ello es muy importante definir, clarificar, y comunicar claramente el nivel de participación que se otorga a los distintos agentes de la organización; valorar en qué aspectos el ámbito de su capacidad de participación está limitado a la consulta o a la propuesta y en cuáles se dispone también de capacidad decisoria.

En esta problemática las modalidades de conducción (supervisión) de los cuadros directivos de la organización puede ser un factor determinante, y muchas veces no se presta la debida atención o no se le da importancia a la **calidad del liderazgo**, a la conducción de un grupo de trabajo y a la organización de equipos. En muchos casos la coordinación del trabajo es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Sin embargo, en las organizaciones actuales cada vez cobra más importancia la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la

relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y se guíe hacia una organización saludable eliminando en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello, evitando que los sistemas de control (de trabajo, tiempo, horarios...) generen una supervisión excesiva y **flexibilizar progresivamente la supervisión promoviendo la delegación en los trabajadores y la responsabilidad individual.**

Para ello, la mejora del conocimiento en las relaciones jerárquicas mediante la **realización de formaciones de liderazgo y programas de capacitación al personal de los diversos departamentos**, con un balance adecuado entre teoría y práctica, son factores a tener en cuenta para la mejorar la calidad del liderazgo. La capacitación de mandos directivos y trabajadores es esencial ya que el conocimiento de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales que pueden concurrir en una organización ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros (el desempeño del rol), permitiendo en consecuencia una mayor empatía y mejor adecuación en relaciones humanas; con un mayor grado de confianza y de satisfacción se evitan la mayor parte de los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Un tipo de **liderazgo positivo** puede mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumentar los beneficios de la empresa. Por el contrario, un estilo negativo o perjudicial puede crear estrés o *burnout* en los subordinados, bajar su autoestima y provocar pérdidas para la empresa. Una de las opciones es optar por un tipo de **liderazgo participativo** que se caracteriza por crear dinámicas que priorizan la participación de todo el grupo, en estos casos el líder promueve el diálogo entre los trabajadores para tener en cuenta las opiniones del grupo. Los empleados, a su vez, contribuyen en el proceso de decisión, aunque ocurra que la decisión final la asuma el superior. En estos casos los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

Por tanto y como propuesta final en esta dimensión se debe apostar por la creación imaginativa de **nuevos canales de comunicación** en el cual los trabajadores puedan hacer llegar las propuestas de mejora por parte de los mismos sobre condiciones ambientales y organizativas pueden mejorar la visión de la participación en los trabajador, como medio de acción para poder trasladar propuestas a la dirección y fomentar la comunicación en red y permitir la implementación de algunas propuestas en la estructura organizacional. También cobra importancia la implementación a nivel descendente mediante la participación de los trabajadores por medio de revistas, boletines, etc., donde se comuniquen o se aporten

cuestiones no tan “oficiales” relacionadas con la firma sino más personales para mejorar el contacto y conocimiento de los diversos actores. De esta manera los trabajadores se pueden sentir más partícipes e identificados con su organización empresarial, es decir, crear orgullo de marca (el llamado *branding*⁶).

14.1.3 Propuestas para el interés por el trabajador/compensación

El interés por el trabajador/compensación es una dimensión que hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas cuestiones se manifiestan en la preocupación de la organización por la promoción, formación, desarrollo de carrera de sus trabajadores, por mantener informados a los trabajadores sobre tales cuestiones así como por la percepción tanto de seguridad en el empleo como de la existencia de un equilibrio entre lo que el trabajador aporta y la compensación que por ello obtiene.

En primer lugar se debe hacer hincapié en el concepto de la información que recibe el trabajador por parte de la organización. Está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan, 1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Lucas Marin, 1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que, con la comunicación, al incrementar la posibilidad de participación, se puedan favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, así la información se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y por consiguiente a la calidad del servicio que se ofrece.

La buena gestión de los canales de comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de expresión que presentan los individuos o grupos que conforman la

⁶ *Branding*: término anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, **brand equity**) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca

organización y se da por hecho muchas veces que porque estos canales de comunicación existan, sean directos o indirectos (de transmisión oral o mediante intranet o a través de los correos electrónicos), la información va a ser efectiva, pero eso no siempre ocurre.

Específicamente en lo referente a la transmisión oral se tiende a considerar que hay una **comunicación efectiva** cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar tiene que llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y para que seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor, es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización porque la comunicación debe fluir en todos los sentidos. La comunicación facilita la especialización, diferenciación y la maduración del individuo, el trabajador se siente participe y tiende a desarrollar sus habilidades y recursos personales.

En cuanto a la remuneración, tema complicado por sí mismo, se propone actualizar las remuneraciones atendiendo a la diversidad de colectivos ocupacionales dentro de la empresa y si no es posible una **mejor remuneración** se puede optar por una **inversión en formación** con el establecimiento o revisión de planes de carrera y las posibilidades de promoción, garantizando la información, transparencia e igualdad de oportunidades. La formación es un punto clave en este sentido ya que juega un papel crucial en un proceso de cambio, se trata de dotar a las personas de un conjunto de conocimientos que les permita tener una visión del conjunto de su trabajo. Durante este proceso será necesario realizar la detección de necesidades de formación acordes a los cambios funcionales producidos (nuevos procedimientos, cambios en el proceso productivo, utilización de nuevas tecnologías, trabajo en equipo, asunción de responsabilidades...). Ello permitirá determinar qué personas deben recibir formación, qué tipo de formación y en qué momento. La formación a la que nos referimos, no debe ser entendida como "formación profesional" exclusivamente, sino que, además, debe ser un medio para facilitar las reformas planteadas y las nuevas prácticas de trabajo. De esta manera, cobra una importancia especial porque se convierte en una herramienta privilegiada para facilitar el cambio de actitud en los trabajadores, en los mandos y en los directivos de la organización. Es lo que se ha dado en llamar la organización que aprende (traducción literal del inglés: "learning organization").

También se puede optar por establecer **compensaciones complementarias** (ayudas por hijos, gastos médicos, para transporte o para estudios, planes de pensiones, etc.).

Las nuevas formas de organizar el trabajo, desde el punto de vista de la calidad de vida laboral, debe ofrecer a todos los empleados oportunidades para la creatividad y la

participación, favoreciendo el aprendizaje y la innovación. Además, está demostrado que la participación de las personas en el trabajo también contribuye al desarrollo económico de la empresa. Por lo tanto, la calidad de vida laboral es un punto central para el éxito de las empresas.

14.1.4 Propuestas para las relaciones y apoyo social

Cabe destacar que aunque en general no es un factor de riesgo según los resultados del estudio sí se ha observado algunos baremos con unos resultados negativos y dada su importancia se le va a hacer mención.

En toda organización generalmente existen personas y grupos de personas cuyos objetivos e intereses son distintos y en algunos casos enfrentados. Hay que considerar que la aparición de conflictos es algo que puede considerarse normal y previsible, por lo que es necesario arbitrar medios para la resolución de esos conflictos. Un dato importante es que la organización dispone de un protocolo de actuación ante situaciones de conflicto laboral y un plan de igualdad pero por ejemplo en la pregunta P19 “gestión de la empresa frente a situaciones de conflictos” se observa que el 36% contesta “No lo sé”, es decir, desconocen la existencia de que la empresa disponga de algún procedimiento o protocolo para gestionar estas incidencias, y tan solo conocen su existencia el 31% de los trabajadores que han realizado el cuestionario. Este hecho hace aflorar un problema de comunicación o de falta de un procedimiento de la información interna que se le facilita a los trabajadores, por tanto se recomienda realizar **una nueva campaña informativa y si fuera necesario que se distribuyera individualmente el protocolo de gestión de conflictos** para que los trabajadores tengan claro cómo actuar ante una posible situación de este tipo.

Las medidas a tomar en este sentido deben tender a la reducción de la aparición de conflictos, hay que asegurar unas condiciones de trabajo que faciliten las posibilidades de contactos libres y frecuentes entre trabajadores. Hay muchos factores que impiden la accesibilidad pero entre ellos cabe destacar el aislamiento físico (despachos aislados, separación por divisiones de negocio) y las estructuras excesivamente jerarquizadas. La accesibilidad es necesaria pero no suficiente, es preciso que las personas se comporten entre sí de modo que efectivamente se genere **apoyo social**.

Y en esto, la **formación** y el entrenamiento han de jugar un papel esencial. No basta con indicar a las personas que ofrezcan más apoyo social sino que es preciso instruir las y entrenarlas para ofrecerlo, orientando dicha formación a la toma de conciencia, al aprendizaje y al uso continuo de habilidades sociales que promuevan la empatía y la resolución no traumática de conflictos. El apoyo social debe mostrarse como "ayuda percibida" que hace referencia a la percepción de que en situaciones problemáticas hay en quien confiar y a quien pedir apoyo. La percepción de que existe ayuda disponible por parte de otros, puede hacer que las situaciones o casos de conflicto en el trabajo, si las hubiera, fueran conocidas y se pudieran tomar medidas para atajarlas.

Otras medidas complementarias serían aquellas que garanticen un trato justo y no discriminatorio mediante el establecimiento de medidas que impidan conductas competitivas entre compañeros (sistemas de remuneración, acceso a información y formación, sistemas de promoción, etc.), o la **realización de cuestionarios sobre apoyo social**... Además, es necesaria una adecuada coordinación de todas las actividades y mantener una coherencia en las directrices dadas por lo que tiene especial importancia el establecimiento de canales de información adecuados, la implementación de medidas estructurales (redes de apoyo, reciprocidad, accesibilidad) o funcionales (función, calidad y grado de satisfacción del apoyo social).

Por otro lado se ha puesto de manifiesto que pueden haber situaciones de exposición a violencia psicológica y a discriminación, y aunque en general la dimensión de apoyo social tiene un resultado favorable, no podemos obviar las respuestas obtenidas en el estudio en relación con la violencia en el trabajo, porque aunque pueda ocurrir que sean falsos positivos se debe actuar con celeridad y contundencia procurando que esas situaciones salgan a la luz para hacer palpable el grado de apoyo físico y psicológico, así como el compromiso por parte de la empresa de perseguir esas conductas reprobables mediante una **declaración pública que rechace explícitamente conductas de acoso o violencia en el trabajo**.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

En este trabajo no se han utilizado referencias bibliográficas.



16. BIBLIOGRAFÍA

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre por el que se aprueba la Ley de Prevención de Riesgos Laborales
- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal
- Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD)
- *Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas.* INSHT
- Pilar Ribas Vallejo. *La prevención de los riesgos laborales de carácter psicosocial*, Editorial Comares, 2008

17. ANEXOS

17.1 Variables y factores de riesgos desglosados por pregunta

Nº PREGUNTA	FACTOR DE RIESGO	DIMENSIÓN	ITEM
1	TT	Festivos	sábados
2	TT	Festivos	festivos
5	TT	Descanso	descanso
6	TT	Conciliación	Conciliación
3	AU	Temporal	Atender asuntos personales
7	AU	Temporal	Pausas reglamentarias
8	AU	Temporal	Pausas no reglamentarias
9	AU	Temporal	Ritmo de trabajo
10a	AU	Decisional	Actividades y tareas
10b	AU	Decisional	Distribución Tareas
10c	AU	Decisional	Distribución Espacio de trabajo
10d	AU	Decisional	Métodos, procesos y protocolos
10e	AU	Decisional	Cantidad de trabajo
10f	AU	Decisional	Calidad de trabajo
10g	AU	Decisional	Resol. Incidencias
10h	AU	Decisional	Distribución De turnos
23	CT	Presión tiempos	Tiempos asignados por tareas
24	CT	Presión tiempos	Trabajo con rapidez
25	CT	Presión tiempos	Ritmo acelerado
21	CT	Esfuerzo de tensión	Tiempo atención

Nº PREGUNTA	FACTOR DE RIESGO	DE DIMENSIÓN	ITEM
22	CT	Esfuerzo de tensión	Intensidad atención
27	CT	Esfuerzo de tensión	Múltiples tareas
30	CT	Esfuerzo de tensión	Interrupciones
31	CT	Esfuerzo de tensión	Efecto interrupciones
32	CT	Esfuerzo de tensión	Previsibilidad tareas
26	CT	Cantidad/dificultad	Cantidad
28	CT	Cantidad/dificultad	Dificultad
29	CT	Cantidad/dificultad	Necesidad de ayuda
4	CT	Cantidad/dificultad	Trabajo fuera horario habitual
33a	DP	Cognitivas	Req. Aprendizaje
33b	DP	Cognitivas	Req. Adaptación
33c	DP	Cognitivas	Req. Iniciativa
33d	DP	Cognitivas	Req. Memorización
33e	DP	Cognitivas	Req. Creatividad
33f	DP	Emocionales	Trato con personas
34a	DP	Emocionales	Ocultar emociones al superior
34b	DP	Emocionales	Ocultar emociones al subord.
34c	DP	Emocionales	Ocultar emociones compañeros
34d	DP	Emocionales	Ocultar emociones clientes
35	DP	Emocionales	Exposición Impacto emocional
36	DP	Emocionales	Demandas Respuesta emocional
37	VC	Sentido y utilidad	Rutina
38	VC	Sentido y utilidad	Sentido del trabajo
39	VC	Sentido y utilidad	Contribución al trabajo

Nº PREGUNTA	FACTOR DE RIESGO	DE DIMENSIÓN	ITEM
40a	VC	Reconocimiento	Reconocimiento superiores
40b	VC	Reconocimiento	Reconocimiento compañeros
40c	VC	Reconocimiento	Reconocimiento clientes
40d	VC	Reconocimiento	Reconocimiento familia
11a	PS	Participación	Equipos y materiales
11b	PS	Participación	Métodos de trabajo
11c	PS	Participación	Nuevos productos
11d	PS	Participación	Áreas de trabajo
11e	PS	Participación	Cambios en la dirección
11f	PS	Participación	Contrataciones personal
11g	PS	Participación	Normas de trabajo
12a	PS	Supervisión	Métodos de trabajo
12b	PS	Supervisión	Planificación
12c	PS	Supervisión	Ritmo
12d	PS	Supervisión	Calidad de trabajo
13a	ITC	Información	Posibilidades de formación
13b	ITC	Información	Posibilidades de promoción
13c	ITC	Información	Requisitos promoción
13d	ITC	Información	Situación de la empresa
41	ITC	Seguridad	Desarrollo profesional
42	ITC	Seguridad	Formación
43	ITC	Compensación	Equilibrio esfuerzo/recompensa
44	ITC	Compensación	Salario
14a	DR	Claridad de rol	Lo que debo hacer

Nº PREGUNTA	FACTOR DE RIESGO	DIMENSIÓN	ITEM
14b	DR	Claridad de rol	Cómo debo hacerlo
14c	DR	Claridad de rol	Cantidad de trabajo
14d	DR	Claridad de rol	Calidad de trabajo
14e	DR	Claridad de rol	Tiempo de trabajo
14f	DR	Claridad de rol	Responsabilidad del puesto
15a	DR	Conflicto de rol	Tareas irrealizables
15b	DR	Conflicto de rol	Proced. Incompat. Objetivos
15c	DR	Conflicto de rol	Conflictos morales
15d	DR	Conflicto de rol	Instrucciones contradictorias
15e	DR	Conflicto de rol	Tareas extra rol
16a	RAS	Apoyo	Apoyo del jefe
16b	RAS	Apoyo	Apoyo compañeros
16c	RAS	Apoyo	Apoyo subordinados
16d	RAS	Apoyo	Apoyo de otros dptos.
17	RAS	Relaciones	Calidad relaciones
18a	RAS	Relaciones	Conflictos interpersonales
18b	RAS	Relaciones	Violencia física
18c	RAS	Relaciones	Violencia psicológica
18d	RAS	Relaciones	Acoso sexual
19	RAS	Relaciones	Gestión de conflictos por empresa
20	RAS	Relaciones	Discriminación

Tabla 1. Relación de preguntas del cuestionario con el desglose de las variables que lo componen

17.2 PERFIL DESCRIPTIVO

A continuación, se presentan los resultados del perfil descriptivo de cada una de las preguntas asociadas a cada factor de riesgo. En la presente tabla se presentan únicamente la suma de los porcentajes de las 2 respuestas más negativas, marcado en la tabla con la cabecera “% Respuestas”. En la columna siguiente se incluye la categoría de la pregunta y en la siguiente una breve reseña del motivo de la pregunta.

La tabla está completada con porcentajes, que de la forma que se presentan, a mayor valor, indica peores valoraciones a esa pregunta. Se incluyen además unas coloraciones para mejorar la apreciación visual del resultado. Los colores están en base al siguiente criterio: rojo (100%) y verde (0%), a partir de aquí se desglosa una gradación de colores en base a la distribución de resultados de cada matriz.

TIEMPO DE TRABAJO

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
Externa	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Interna	Elevado	Adecuado	Moderado	Adecuado

Categoría Pregunta

Festivos	sábados	25%	0%	0%	0%
Festivos	festivos	25%	0%	0%	0%
Descanso	descanso	25%	0%	0%	0%
Conciliación	Conciliación	25%	40%	33%	0%

AUTONOMÍA

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
Externa	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Interna	Adecuado	Moderado	Adecuado	Adecuado

Categoría Pregunta

Temporal	Atender asuntos personales	50%	60%	33%	25%
Temporal	Pausas reglamentarias	25%	80%	33%	0%
Temporal	Pausas no reglamentarias	50%	40%	67%	0%
Temporal	Ritmo de trabajo	25%	40%	33%	25%
Decisional	Actividades y tareas	25%	60%	50%	25%
Decisional	Distr. Tareas	25%	80%	17%	25%
Decisional	Distr. Espacio de trabajo	50%	100%	67%	25%
Decisional	Métodos, proced. Y protocolos	50%	100%	33%	50%
Decisional	Cantidad de trabajo	50%	100%	33%	75%
Decisional	Calidad de trabajo	50%	40%	17%	50%
Decisional	Resol. Incidencias	50%	100%	33%	25%
Decisional	Distr. De turnos	0%	0%	0%	25%

CARGA DE TRABAJO

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
Externa	Elevado	Moderado	Moderado	Muy elevado

		Adecuado	Adecuado	Adecuado	Elevado
Categoría	Pregunta				
Presión tiempos	Tiempos asig. Por tareas	50%	40%	33%	100%
Presión tiempos	Trabajo con rapidez	50%	60%	83%	100%
Presión tiempos	Ritmo acelerado	75%	60%	67%	100%
Esfuerzo de atención	Tiempo atención	50%	100%	50%	75%
Esfuerzo de atención	Intensidad atención	75%	80%	100%	100%
Esfuerzo de atención	Múltiples tareas	75%	100%	100%	75%
Esfuerzo de atención	Interrupciones	50%	60%	50%	100%
Esfuerzo de atención	Efecto interrupciones	25%	0%	17%	75%
Esfuerzo de atención	Previsibilidad tareas	25%	20%	17%	25%
Cantidad/dificultad	Cantidad	75%	80%	83%	100%
Cantidad/dificultad	Dificultad	0%	0%	0%	25%
Cantidad/dificultad	Necesidad de ayuda	25%	0%	0%	25%
Cantidad/dificultad	Trabajo fuera horario habitual	50%	0%	0%	75%

DEMANDAS PSICOLÓGICAS

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
-------------	----------------------	--	-----------------------	--------------------

Externa	Adecuado	Moderado	Adecuado	Moderado
Interna	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado

Categoría Pregunta

Cognitivas	Req. Aprendizaje	50%	40%	67%	75%
Cognitivas	Req. Adaptación	50%	60%	100%	100%
Cognitivas	Req. Iniciativa	100%	60%	83%	100%
Cognitivas	Req. Memorización	100%	100%	83%	100%
Cognitivas	Req. Creatividad	100%	60%	33%	75%
Emocionales	Trato con personas	100%	100%	67%	100%
Emocionales	Ocultar emociones al superior	25%	20%	33%	50%
Emocionales	Ocultar emociones al subord.	25%	0%	33%	25%
Emocionales	Ocultar emociones compañeros	0%	20%	17%	50%
Emocionales	Ocultar emociones clientes	50%	40%	50%	50%
Emocionales	Exposición Impacto emocional	25%	20%	33%	0%
Emocionales	Demandas Respuesta emocional	50%	60%	33%	0%

VARIEDAD Y CONTENIDO

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
Externa				
Interna				

Sentido y utilidad	Rutina	0%	40%	17%	25%
Sentido y utilidad	Sentido del trabajo	0%	0%	17%	25%
Sentido y utilidad	Contribución al trabajo	0%	0%	17%	0%
Reconocimiento	Reconocimiento superiores	0%	20%	33%	0%
Reconocimiento	Reconocimiento compañeros	0%	0%	17%	0%
Reconocimiento	Reconocimiento clientes	0%	0%	17%	0%
Reconocimiento	Reconocimiento familia	0%	0%	0%	25%

PARTICIPACIÓN Y SUPERVISIÓN

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
Externa				
Interna				

Categoría Pregunta

Participación	Equipos y materiales	75%	80%	67%	75%
Participación	Métodos de trabajo	75%	20%	67%	50%
Participación	Nuevos productos	75%	100%	83%	50%
Participación	Áreas de trabajo	75%	80%	67%	75%
Participación	Cambios en la dirección	75%	80%	83%	100%

Participación	Contrataciones personal	75%	80%	67%	75%
Participación	Normas de trabajo	75%	100%	83%	50%
Supervisión	Métodos de trabajo	0%	0%	33%	0%
Supervisión	Planificación	0%	20%	33%	25%
Supervisión	Ritmo	0%	0%	0%	25%
Supervisión	Calidad de trabajo	0%	0%	0%	25%
Supervisión	Métodos de trabajo	0%	0%	0%	0%
Supervisión	Planificación	0%	0%	0%	0%
Supervisión	Ritmo	0%	0%	0%	0%
Supervisión	Calidad de trabajo	0%	20%	0%	0%

INTERÉS DEL TRABAJADOR Y COMPENSACIÓN

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
	Externa			
Interna				

Categoría

Pregunta

Información	Posibilidades de formación	75%	80%	67%	75%
Información	Posibilidades de promoción	50%	100%	67%	75%
Información	Requisitos promoción	50%	80%	67%	75%
Información	Situación de la empresa	25%	40%	50%	50%
Seguridad	Desarrollo profesional	50%	60%	50%	75%
Seguridad	Formación	75%	80%	83%	75%

Compensación	Equilibrio esfuerzo/recompensa	50%	60%	100%	75%
Compensación	Salario	75%	80%	100%	75%

DESEMPEÑO DE ROL

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
Externa				
Interna				

Categoría Pregunta

Claridad de rol	Lo que debo hacer	25%	20%	17%	0%
Claridad de rol	Cómo debo hacerlo	25%	20%	17%	0%
Claridad de rol	Cantidad de trabajo	0%	80%	33%	25%
Claridad de rol	Calidad de trabajo	50%	0%	33%	25%
Claridad de rol	Tiempo de trabajo	25%	40%	33%	50%
Claridad de rol	Responsabilidad del puesto	25%	80%	50%	50%
Conflicto de rol	Tareas irrealizables	0%	40%	33%	25%
Conflicto de rol	Proced. Incompat. Objetivos	0%	0%	0%	25%

Conflicto de rol	Conflictos morales	0%	0%	17%	0%
Conflicto de rol	Instrucciones contradictorias	0%	0%	17%	0%
Conflicto de rol	Tareas extrarol	0%	0%	17%	25%

RELACIONES DE APOYO SOCIAL

COMPARATIVA	COMERCIALES (n=4)	GESTIÓN CLIENTES / VENTAS (n=5)	CONTABILIDAD (n=6)	MARKETING (n=4)
Externa				
Interna				

Categoría Preguntas

a

Apoyo	Apoyo del jefe	0%	20%	50%	0%
Apoyo	Apoyo compañeros	0%	0%	33%	0%
Apoyo	Apoyo subordinados	0%	0%	17%	0%
Apoyo	Apoyo de otros dptos.	0%	40%	33%	50%
Relaciones	Calidad relaciones	0%	20%	17%	0%
Relaciones	Conflictos interpersonales	0%	20%	17%	25%

Relaciones	Violencia física	0%	0%	0%	0%
Relaciones	Violencia psicológica	0%	0%	17%	25%
Relaciones	Acoso sexual	0%	0%	0%	0%
Relaciones	Gestión de conflictos por empresa	75%	40%	50%	25%
Relaciones	Discriminación	0%	0%	17%	0%

17.3 CUESTIONARIO PSICOSOCIAL

UNIVERSITAS Miguel Hernández

	siempre o casi siempre (1)	a menudo (2)	a veces (3)	nunca o casi nunca (4)
1 ¿Trabajas los sábados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿Trabajas los domingos y festivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ¿Tienes la posibilidad de tomar días u horas libres para atender asuntos de tipo personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más tiempo del horario habitual, hacer horas extra o llevarte trabajo a casa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ¿Dispone de al menos 48 horas consecutivas de descanso en el transcurso de una semana (7 días consecutivos)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6	¿Tu horario laboral te permite compaginar tú tiempo libre (vacaciones, días libres, horarios de entrada y salida) con los de tu familia y amigos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Puedes decidir cuándo realizar las pausas reglamentarias (pausa para comida o bocadillo)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Durante la jornada de trabajo y fuera de las pausas reglamentarias, ¿puedes detener tu trabajo o hacer una parada corta cuando lo necesitas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Puedes marcar tu propio ritmo de trabajo a lo largo de la jornada laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Puedes tomar decisiones relativas a:				
	10.1 Lo que debes hacer (actividades y tareas a realizar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.2 La distribución de tareas a lo largo de tu jornada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.3 La distribución del entorno directo de tu puesto de trabajo (espacio, mobiliario, objetos personales, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.4 Cómo tienes que hacer tu trabajo (método, protocolos, procedimientos de trabajo...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.5 La cantidad de trabajo que tienes que realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.6 La calidad del trabajo que realizas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.7 La resolución de situaciones anormales o incidencias que ocurren en tu trabajo

10.8 La distribución de los turnos rotativos
 No trabajo en turnos rotativos

Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo:	Puedo decidir (1)	Se me consulta (2)	Sólo recibo información(3)	Ninguna participación(4)
11.1 Introducción de cambios en los equipos y materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2 Introducción de cambios en la manera de trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3 Lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4 Reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5 Cambios en la dirección o entre tus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6 Contratación o incorporación de nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.7 Elaboración de las normas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12	¿Cómo valoras la supervisión que tu jefe inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?	no			
		interviene (1)	insuficiente (2)	adecuada (3)	excesiva (4)
	12.1 El método para realizar el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12.2 La planificación del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12.3 El ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12.4 La calidad del trabajo realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13	¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos?	no hay		
		información (1)	insuficiente (2)	es adecuada (3)
	13.1 Las posibilidades de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.2 Las posibilidades de promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.3 Los requisitos para ocupar plazas de promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.4 La situación de la empresa en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14	Para realizar tu trabajo ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos?	poco			
		muy clara (1)	clara (2)	clara (3)	nada clara (4)
	14.1 Lo que debes hacer (funciones , competencias y atribuciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14.2 Cómo debes hacerlo (métodos, protocolos, procedimientos de trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14.3 La cantidad de trabajo que se espera que hagas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.4 La calidad de trabajo que se espera que hagas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.5 El tiempo asignado para realizar el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.6 La responsabilidad del puesto de trabajo (qué errores o defectos pueden achacarse a tu actuación y cuáles no)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		siempre o casi siempre	a menudo	a veces
		(1)	(2)	(3)
				nunca o casi nunca
				(4)
15 Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo				
15.1 Se te asignan tareas que no puedes realizar por no tener los recursos humanos o materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2 Para ejecutar algunas tareas tienes que saltarte los métodos establecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3 Se te exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estás de acuerdo porque te suponen un conflicto moral, legal, emocional...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4 Recibes instrucciones contradictorias entre sí (unos te mandan una cosa y otros otra)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.5 Se te exigen responsabilidades, cometidos o tareas que no entran dentro de tus funciones y que deberían llevar a cabo otros trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	siempre o casi siempre	a menudo	a veces	nunca o casi nunca	no tengo, no hay otras personas
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con:					
16.1 Tus jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2 Tus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.3 Tus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4 Otras personas que trabajan en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	buenas	regulares	malas	no tengo compañeros
	(1)	(2)	(3)	(4)
¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?				
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	raras veces	con frecuencia	constantemente	no existen
	(1)	(2)	(3)	(4)
Con qué frecuencia se producen en tu trabajo:				
18.1 Los conflictos interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.2 Las situaciones de violencia física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3 Las situaciones de violencia psicológica (amenazas, insultos, hacer el vacío, descalificaciones personales...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.4 Las situaciones de acoso sexual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19 **Tu empresa, frente a situaciones de conflicto interpersonal entre trabajadores:**

deja que sean los implicados quienes solucionen el tema (1)

pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema (2)

tiene establecido un procedimiento formal de actuación (3)

no lo sé (4)

	siempre o casi			
	siempre (1)	a menudo (2)	a veces (3)	nunca (4)
20 En tu entorno laboral ¿te sientes discriminado? (por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, categoría.....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	siempre o casi			nunca o casi nunca
	siempre (1)	a menudo (2)	a veces (3)	nunca (4)
21 ¿A lo largo de la jornada cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? (deforma que te impida hablar,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**desplazarte o simplemente pensar en cosas
ajenas a tu tarea)**

	muy alta (1)	alta (2)	media (3)	baja (4)	muy baja (5)
22 En general, ¿cómo consideras la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?	<input type="checkbox"/>				

	siempre o casi siempre (1)	a menudo (2)	a veces (3)	nunca o casi nunca (4)
23 El tiempo de que dispones para realizar tu trabajo es suficiente y adecuado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con rapidez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 ¿Con qué frecuencia debes acelerar el ritmo de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	muy excesiva (1)	elevada (2)	adecuada (3)	escasa (4)	escasa (5)
26 En general, la cantidad de trabajo que tienes es:	<input type="checkbox"/>				

	siempre o casi siempre (1)	a menudo (2)	a veces (3)	nunca o casi nunca (4)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27	¿Debes atender a varias tareas al mismo tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	¿En tu trabajo tienes que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesitas pedir a alguien consejo o ayuda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	En tu trabajo, tienes que interrumpir la tarea que estás haciendo para realizar otra no prevista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	En el caso de que existan interrupciones, ¿alteran seriamente la ejecución de tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	¿La cantidad de trabajo que tienes suele ser irregular e imprevisible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	En qué medida tu trabajo requiere:				
	33.1 Aprender cosas o métodos nuevos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	33.2 Adaptarse a nuevas situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	33.3 Tomar iniciativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	33.4 Tener buena memoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	33.5 Ser creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	33.4 Tratar directamente con personas que no están empleadas en tu trabajo (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En tu trabajo ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos

34 **ante...?**

34.1 Tus superiores jerárquicos	<input type="checkbox"/>				
34.2 Tus subordinados	<input type="checkbox"/>				
34.3 Tus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>				
34.4 Personas que no están empleadas en la empresa (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.)	<input type="checkbox"/>				

Por el tipo de trabajo que tienes, ¿estás

35 **expuesto a situaciones que te afectan emocionalmente?**

Por el tipo de trabajo que tienes, ¿con qué frecuencia se espera que des una respuesta a los problemas emocionales y personales de tus clientes externos? (pasajeros, alumnos, pacientes, etc.):

36

no a veces bastante mucho
(1) (2) (3) (4)

37 **El trabajo que realizas ¿te resulta rutinario?:**

mucho bastante poco nada
(1) (2) (3) (4)

38 **En general ¿consideras que las tareas que realizas tienen sentido?:**

	no es muy importante (1)	es importante (2)	es muy importante (3)	no lo sé (4)
39 ¿Cómo contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa u organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	siempre o casi siempre (1)	a menudo (2)	a veces (3)	nunca o casi nunca (4)	no tengo, no trato (5)
40 En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por...?					
40.1 Tus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.2 Tus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.3 El público, clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc. (si los hay)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.4 Tu familia y tus amistades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	adecuadamente (1)	regular (2)	insuficientemente (3)	no existe posibilidad de desarrollo profesional (4)
41 ¿Te facilita la empresa el desarrollo profesional (promoción, plan de carrera,...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	muy adecuada	suficiente	insuficiente en algunos casos	totalmente insuficiente
	(1)	(2)	(3)	(4)
42 ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 En general, la correspondencia entre el esfuerzo que haces y las recompensas que la empresa te proporciona es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	muy satisfecho	satisfecho	insatisfecho	muy insatisfecho
	(1)	(2)	(3)	(4)
44 Considerando los deberes y responsabilidades de tu trabajo ¿estás satisfecho con el salario que recibes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>