



# UNIVERSIDAD DE OVIEDO

DEPARTAMENTO DE EXPLOTACIÓN Y PROSPECCIÓN DE MINAS

MASTER INTERUNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO FIN DE MASTER

## ASPECTOS RELATIVOS A LA SALUD LABORAL Y LOS RIESGOS PSICOSOCIALES DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS

Autor: Alejandro Donate Fernández  
Director: Jose Valeriano Álvarez Cabal

Fecha: Julio 2013



## **CONTENIDO**

1	OBJETIVOS Y ALCANCE.....	1
2	EL DIRECTOR O JEFE DE PROYECTO .....	1
2.1	LOS PROYECTOS Y SUS PARTES INTERESADAS.....	2
2.2	LA RESPONSABILIDAD DEL JEFE DE PROYECTO .....	3
3	FACTORES PSICOSOCIALES .....	3
3.1	DEFINICIÓN .....	3
3.2	POLÍTICA Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN .....	5
3.2.1	RELACIÓN TRABAJO-FAMILIA .....	5
3.2.2	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	6
3.2.3	POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD .....	8
3.2.4	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	11
3.2.5	ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	12
3.3	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	14
3.3.1	POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES .....	14
3.3.2	INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL .....	16
3.3.3	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	19
3.3.4	JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	23
3.4	RELACIONES INDUSTRIALES.....	25
3.4.1	CLIMA LABORAL.....	25
3.4.2	REPRESENTACIÓN SINDICAL.....	28
3.4.3	SUPERVISIÓN/LIDERAZGO .....	29
3.5	CONDICIONES DE EMPLEO.....	31
3.5.1	TIPO DE CONTRATO.....	31
3.5.2	SALARIO .....	33
3.5.3	DISEÑO DE CARRERAS .....	34
3.5.4	ROTACIÓN DE PUESTOS.....	35
3.5.5	TRABAJO GRUPAL.....	37
3.6	CALIDAD EN EL TRABAJO .....	38



3.6.1	USO DE HABILIDADES PERSONALES .....	38
3.6.2	DEMANDAS LABORALES .....	41
3.6.3	AUTONOMÍA Y CAPACIDAD DE CONTROL.....	42
3.6.4	SEGURIDAD FÍSICA EN EL TRABAJO .....	43
3.6.5	APOYO SOCIAL.....	44
3.6.6	HORAS DE TRABAJO.....	46
3.6.7	TELETRABAJO.....	47
4	OTROS INDICADORES .....	49
5	BASE PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO PSICOSOCIAL.....	49
5.1	TOMA DE DATOS.....	49
5.2	FASES EN LA EVALUACIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL.....	50
5.2.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGOS .....	51
5.2.2	ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN QUE SE HAN DE APLICAR .....	51
5.2.3	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	51
5.2.4	PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	52
5.2.5	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
5.2.6	ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN, PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA Y SU SEGUIMIENTO Y CONTROL. ....	52
6	RIESGOS PSICOSOCIALES .....	53
6.1	INTRODUCCION.....	53
6.2	CIRCUNSTANCIAS DE LA ACTIVIDAD.....	54
6.2.1	SOBRECARGA O FALTA DE COMETIDOS .....	54
6.2.2	PRESIÓN DE TIEMPO.....	54
6.2.3	AGOBIO DE JORNADA.....	54
6.2.4	AMBIGÜEDAD Y CONFLICTO EN EL PAPEL A ASUMIR EN EL TRABAJO .....	55
6.3	CONDICIONES AMBIENTALES .....	56
6.3.1	ENTORNO FÍSICO Y CARGA MENTAL .....	56
6.3.2	VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO .....	56
6.3.3	HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO (MOBBING).....	56



7	PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES .....	57
7.1	ESTRÉS.....	57
7.1.1	ESTRÉS POSTRAUMÁTICO.....	59
7.1.2	TECNOESTRÉS .....	59
7.2	TRABAJO EMOCIONAL .....	60
7.3	SÍNDROME DEL QUEMADO O BURN OUT .....	60
7.4	FATIGA.....	63
7.5	CARGA MENTAL .....	64
7.6	ADICCIÓN AL TRABAJO.....	65
7.7	CONFLICTO Y AMBIGÜEDAD DE ROL .....	66
7.8	ACOSO MORAL (MOBBING).....	67
8	ANÁLISIS DE LA ACTUACIÓN FRENTE A DETERMINADOS RIESGOS PSICOSOCIALES...	69
8.1	CARGA MENTAL DEL TRABAJO .....	69
8.2	ESTRESORES LABORALES .....	72
8.3	TRABAJO EMOCIONAL Y BURNOUT .....	74
9	MEDIDAS DE CORRECCIÓN O EVASIÓN DEL RIESGO.....	77
9.1	TÉCNICAS TRADICIONALES.....	77
9.2	PROGRAMAS DE BIENESTAR.....	79
9.3	OTROS PROGRAMAS ALTERNATIVOS .....	80
9.3.1	TAI-CHI .....	80
9.3.2	TÉCNICA ‘QUICK COHERENCE’ O COHERENCIA CARDÍACA .....	80
9.3.3	RISOTERAPIA.....	81
9.3.4	YOGA.....	82
9.3.5	TEATROTERAPIA .....	83
9.3.6	GIMNASIA LABORAL .....	85
10	ESTUDIO PSICOSOCIAL DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO .....	86
10.1	METODOLOGÍA.....	86
10.2	SISTEMÁTICA DE LA EVALUACIÓN.....	86
10.2.1	INFORMACIÓN PREVIA .....	86
10.2.2	TOMA DE DATOS .....	86



10.2.3	MÉTODO DE EVALUACIÓN. ....	87
10.2.4	PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO .....	91
10.2.5	MODELO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	92
10.2.6	COMO SINTETIZAR LOS RESULTADOS POR FACTORES DE RIESGO .....	93
10.2.7	PROPUESTA DE MEDIDAS Y RECOMENDACIONES. EJEMPLO .....	94
11	CONCLUSIONES.....	120
12	NORMATIVA DE APLICACIÓN .....	121
13	INDICE DE ILUSTRACIONES .....	122
14	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123



## 1 OBJETIVOS Y ALCANCE

Es el objetivo del presente trabajo presentar una serie de directrices relacionadas con la salud laboral los equipos de proyectos y, en algunos aspectos centrándose en el principal responsable: el director de proyecto.

El proyecto se focaliza en hacer una revisión de los factores que indican la aparición de los riesgos psicosociales: relación trabajo-familia; estrategia empresarial, comunicación en la organización; clima laboral; condiciones laborales, etc. A partir de estos factores se pueden generar enfermedades tales como dolores de cabeza, trastornos alimenticios, alcoholismo, etc. Para evitar todo ello, a través de este trabajo fin de máster se proponen una serie de alternativas de aplicación en el puesto de trabajo.

Cuando se repasa en la bibliografía las cualidades que debe tener un director de proyecto pocas veces se hacen consideraciones acerca de su salud física y psíquica. El trabajar en ambientes cambiantes con grandes presiones de resultados puede ocasionar impactos relevantes sobre las personas que intervienen en los proyectos y especialmente sobre los que lo dirigen. Pero estos aspectos no han sido contemplados ni desde el enfoque de las metodologías de gestión de proyectos ni desde el punto de vista de salud laboral dada el pequeño número de este tipo profesional frente al total de los trabajadores.

El proyecto se compone de diferentes capítulos donde se estudian los aspectos relativos a la salud laboral de los equipos de proyectos que se ven afectados por los riesgos psicosociales. Este tipo de riesgos tienen distintos orígenes según provengan de la organización o del trabajo en sí mismo. A lo largo de este Trabajo Fin de Máster se analizan individualmente cada uno de los 24 factores, incidiendo en la particularidad de los proyectos en su análisis.

Un vez conocidos los factores psicosociales, se define en este trabajo los procesos para llevar a cabo un estudio psicosocial siguiendo un criterio teórico pero de aplicación a cualquier proyecto. Tras el estudio, se citan los riesgos psicosociales: estrés, síndrome del quemado, mobbing, etc. así como las circunstancias y condiciones de su origen.

Prosigue el trabajo con una serie de medidas que se pueden aplicar en una organización para prevenir o corregir el riesgo psicosocial, algunas de ellas novedosas y con un futuro prometedor como pueden ser la risoterapia o la teatroterapia.

Finaliza el proyecto con un modelo real y aplicado en diferentes empresas donde se estudian las condiciones de trabajo de un equipo de proyecto para poder obtener conclusiones sobre el riesgo psicosocial.

## 2 EL DIRECTOR O JEFE DE PROYECTO

Es el puesto de mayor responsabilidad dentro de un proyecto. Se puede definir tanto como Director o como Jefe de proyecto y todo depende de la estructura de la empresa o del tipo de proyecto.



Un Director de proyecto se encarga de administrar el proyecto generalmente desde su inicio hasta su fin. A su cargo tiene un equipo de personas que le ayudarán en su desempeño. Para ello, generalmente y dependiendo del tipo de organización, contará con una serie de recursos con el fin de asegurar el éxito del proyecto. Los principales recursos con los que cuenta un Director de proyecto son: su poder, el tiempo y el dinero.

## 2.1 LOS PROYECTOS Y SUS PARTES INTERESADAS

Se entiende globalmente como un proyecto, un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado. De esta definición se extraen 3 conceptos básicos:

- Temporal
- Único
- Elaboración progresiva

Es decir, para crear un producto, servicio o resultado que va a ser inequívoco, se va a emplear un determinado margen de tiempo y, lo que se cree – sea un nuevo programa informático, una carretera o un libro- irán evolucionando con el tiempo.

Uno de los principales factores de los proyectos, son los participantes o involucrados en el mismo. Según la diversa literatura, generalmente de origen anglosajón, a los anteriormente citados se les suele definir como *stakeholders*. Su participación en el proyecto, varía según el grado de interés y responsabilidad en el mismo. Por ejemplo, dentro de un proyecto de construcción de una carretera, el conductor de un vehículo, puede tener mucho interés en la finalización del mismo, pero su grado de responsabilidad es mínimo y con ello su influencia. Sin embargo, el jefe de obra de la constructora, puede no ser un usuario de esa misma carretera que está construyendo pero su responsabilidad en la correcta ejecución de la misma es mayúscula.

Pero no siempre es tan fácil determinar los *stakeholders* de un proyecto. Existen proyectos, por ejemplo, en el caso de crear un programa informático para la visión de localizaciones vía satélite para hacer rutas en coche, en el que pueden aparecer involucrados con los que no se contaba en un principio. Tendríamos el caso de un ladrón que quisiera hacer uso de este programa para robar en el interior de parcelas deshabitadas o el servicio del catastro que lo necesitase para estudiar la aparición de viviendas ilegales.

En líneas generales, está aceptado que los principales stakeholders en un proyecto son:

- I. El patrocinador: la persona u organización que promueve el proyecto y que aporta los recursos financieros para la ejecución del mismo.
- II. El usuario: la persona u organización destinataria final del proyecto. Puede tener que ver con el patrocinador o no.
- III. El jefe de proyecto: es el principal responsable de la gestión del proyecto. Está orientado a la consecución del proyecto con éxito.



- IV. El equipo de proyecto: son las personas que trabajan y colaboran en la gestión del proyecto, generalmente a las órdenes del jefe de proyecto.

Para el objeto de este proyecto, el jefe de proyecto va a ser el principal stakeholder alrededor del cual van a girar el resto de involucrados.

## 2.2 LA RESPONSABILIDAD DEL JEFE DE PROYECTO

Un proyecto es un conjunto de actividades, generalmente complejas, que desembocan en la consecución de un objetivo. El papel de jefe de proyecto en la consecución de ese objetivo es claro, es más, una de las principales características de un jefe de proyectos ha de ser su orientación a resultados.

Según Fernando Triana Casanueva se pueden definir las siguientes atribuciones a un Jefe de proyecto:

- A. Asegura que el proyecto está bien definido para alcanzar su éxito.
- B. Trabaja continuamente para identificar riesgos y aplicar respuestas anticipadas (proactividad).
- C. Evita la microgestión y tiene los objetivos globales siempre presentes.
- D. Determina qué actividades, cuándo, quién, en qué orden y costes.
- E. Identifica a los stakeholders y su influencia/poder en el proyecto.
- F. Es un punto central en las comunicaciones del proyecto.
- G. Controla sistemáticamente el progreso del proyecto y lo compara con el plan. Hace el seguimiento para garantizar que se cumplen los compromisos.
- H. Integra las diferentes perspectivas del proyecto.
- I. Alcanza el acuerdo con los stakeholders sobre los criterios de éxito. Gestiona las expectativas a lo largo de toda la vida del proyecto.
- J. Soluciona problemas o ayuda a solucionarlos.
- K. Protege al equipo de políticas y ruidos para que trabajen centrados.
- L. Gestiona toda la información, las comunicaciones y la documentación generada.

Todas estas actividades generan una gran responsabilidad en el Jefe de proyecto y, son factores generadores de riesgos psicosociales en el puesto.

## 3 FACTORES PSICOSOCIALES

### 3.1 DEFINICIÓN

Según el Instituto Nacional para la Seguridad e Higiene en el Trabajo, se definen riesgos psicosociales como aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de



su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también llamamos estrés.

Aunque tradicionalmente las estructuras organizativas no han prestado mucha atención a los riesgos asociados a los factores psicosociales, a partir de la década de los 70 del siglo pasado cuando se produce un cambio de mentalidad y se empieza a tener consciencia de la importancia de estos riesgos y de la necesidad de estudiar su acción sobre las personas y sobre las organizaciones.

Durante muchos años los principales implicados en esta disciplina de la prevención de riesgos laborales han estado desarrollando estudios e investigaciones con el fin de concienciar a la sociedad y tratar de aportar herramientas para su valoración. Ya en los años 80 la Organización Internacional del Trabajo publica el libro “Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control”. Este libro sirve de base para muchos estudios posteriores y como guía en el reconocimiento y control de este tipo de riesgos.

Posteriormente, en la década de los 90 se continúa analizando este tema y es cuando los términos *organización del trabajo* y *factores organizacionales de las empresas* se comienzan a identificar como factores que afectan a la salud de los trabajadores.

A comienzos del presente siglo la evolución propia del trabajo y un mayor conocimiento de este asunto dieron lugar a un incremento de las discusiones por tratar de acotar el término y definir los diferentes factores psicosociales. Y sin embargo, hoy en día no existe un listado único de factores que originan los riesgos y según el autor o autores, se proponen distintos indicadores.

Una manera de estudiar los factores psicosociales es a través de los indicadores. En general, se han aceptado los definidos por Roozeboom, Houtman y Van den Bossche que en 2008 propusieron la siguiente clasificación:



FACTORES ORGANIZACIONALES	
<b>Política y Filosofía de la organización</b>	Relación trabajo-familia Gestión de los recursos humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad social corporativa Estrategia empresarial
<b>Cultura de la organización</b>	Política de relaciones laborales Información organizacional Comunicación organizacional Justicia organizacional Estrategia empresarial
<b>Relaciones industriales</b>	Clima laboral Representación sindical Supervisión/Liderazgo
FACTORES LABORALES	
<b>Condiciones de empleo</b>	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
<b>Diseño del puesto</b>	Rotación de puestos Trabajo grupal
<b>Calidad en el trabajo</b>	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo

Tabla 1. Indicadores de riesgo psicosocial de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche (adaptación)

### 3.2 POLÍTICA Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.2.1 RELACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Esta relación ha sido objeto de estudio por parte de gran parte de investigadores en los tiempos actuales. La familia en la mayoría de las culturas forma un elemento fundamental de la sociedad y es considerado como piedra angular del desarrollo personal. Sin embargo, el creciente peso del trabajo en este desarrollo personal crea un conflicto.

Existen diferentes posturas, pero básicamente las posiciones se establecen entre quienes opinan que el trabajo afecta sobre la familia y quienes defienden que es la familia quien afecta sobre el trabajo. La mayoría de las investigaciones se centran en ese primer grupo,

pero existen también posiciones como la de Sheldon Zedeck que sitúan el conflicto en el punto contrario.

Actualmente, las teorías se funden en una relación bilateral y biunívoca entre familia y trabajo y así lo muestran investigadores como Tepper (2000) que encontró que aquellas personas con superiores jerárquicos de carácter abusador experimentaban mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En esta misma línea Haynes, Manchard y Harvey (2006) observaron que la agresión en el trabajo de uno de los miembros de la pareja generaba un mayor estrés conyugal.



Ilustración 1. Discusión familiar (fuente: [entretuyyofb.blogspot.com.es](http://entretuyyofb.blogspot.com.es))

A modo de ejemplo, un estudio elaborado por Mauno, Kinnunen y Pyykkö en 2005 en cinco organizaciones en Finlandia muestra que las personas que percibían menor apoyo por parte de la organización terminaban repercutiendo ese hecho sobre su familia de manera que imponían mayores niveles de conflictividad en su relación familiar.

Este factor tiene connotaciones en ocasiones que superan la barrera de la propia pareja y afectan a terceras personas que poco o nada tienen que ver con el trabajo.

### 3.2.2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La evolución de la economía y una creciente globalización de las organizaciones han generado una mayor complejidad en la gestión de los recursos humanos. Desde una gestión casi paternalista enfocada a una producción local, se ha evolucionado hacia una mayor profesionalización de los departamentos de recursos humanos, adaptándose éstos a una gestión multicultural y multisituacional.

En las grandes organizaciones de proyectos, la estructura de la empresa se encuentra generalmente orientada hacia la gestión de proyectos. Los proyectos, en un marco internacional tienen que responder a un cierto entorno social y cultural que, en ocasiones no responde al propio entorno de los trabajadores de la empresa. En estos casos, una



gestión de los recursos humanos que no contemple estas situaciones y acerque, involucre y compatibilice e incluso llegue a humanizar la situación puede desencadenar un riesgo psicosocial.

Actualmente, existe un cambio no solo en el modelo de gestión de las empresas hacia una globalización, sino también en el modelo de tratamiento de la fuerza laboral de la empresa. Desde el clásico departamento de recursos humanos se ha avanzado hacia una nueva denominación: *capital humano*. Esta nueva denominación responde no solo a un cambio de “imagen”, también responde a un modelo donde el personal de la empresa es considerado un valor “capital”, incluso más importante que el recurso financiero. Un valor que genera riqueza.

Algunos de los retos definidos por Pilar Jericó en su [blog](#) y a los que se enfrenta la gestión del capital humano son:

- I. Liderazgo 2.0: impulsando las nuevas tecnologías y enfocándose hacia una gestión más abierta y cercana.
- II. Gestión del cambio y la transformación: adaptando las empresas a las nuevas y diferentes situaciones del mercado.
- III. Gestión del No-miedo y las emociones: influenciando hacia un pensamiento positivo en los momentos de crisis y fomentando la creatividad.
- IV. Mentoring: utilizando el valor experto de aquellos que ya llevan años en la propia empresa y pueden aportar su conocimiento y experiencia a las más jóvenes incorporaciones.
- V. Informal Learning: empleando las nuevas tecnologías como base para el cambio.
- VI. Clientes y marketing: enfocando la gestión tanto al cliente externo como hacia el interno.
- VII. Comunicación 2.0: abriendo la empresa a las redes sociales y la comunicación entre personas.
- VIII. Fronteras líquidas: eliminando las barreras entre los departamentos funcionales y enfocándose hacia una gestión global.
- IX. Sueldo variable: remunerando al trabajador por su esfuerzo y su generación de valor para la empresa y, en función de la situación de ésta, retribuyendo su trabajo.
- X. Conciliación vida personal-profesional: respetando los horarios y las necesidades familiares de los trabajadores dentro de las posibilidades de su responsabilidad profesional.

Una gestión del capital humano que sepa responder a estos retos será capaz de afrontar con éxito los riesgos psicosociales asociados.



### 3.2.3 POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD

Ya en el artículo 40.2 de la constitución española se encomienda a los poderes públicos que *“fomentaran una política que garantice la formación y readaptación profesionales; velaran por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizaran el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados”*. A partir de este derecho constitucional de todos los españoles y, tomando como referencia la Orden de 9 de mayo de 1971 por la que se aprueba la Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el trabajo; la actual legislación en materia de prevención de riesgos tiene en cuenta la integración de la seguridad y la salud como el principal valor sobre el que sostener el sistema de producción.

La manera de involucrar a la organización y sus agentes en el desarrollo de la prevención de riesgos es a través de políticas activas en seguridad y salud. En estas políticas se enmarcan las relaciones trabajador-empresa; se establecen los principios de buenas prácticas en la materia de riesgos laborales; se definen las líneas maestras de la gestión de riesgos, etc. Estas políticas son generalmente de conocimiento público y sirven para dar una imagen abierta y activa de la empresa. En la situación actual, es habitual encontrar esta política en las grandes empresas y organizaciones; siendo más compleja cuanto más compleja es la empresa y su entorno. Sin embargo, existen numerosas excepciones y no por ello dejan de ser entornos donde la gente se adapta y son observados como ejemplo a seguir por otras organizaciones.

Compañías como Google o Pixar, que crean proyectos de nuevas tecnologías, no tienen una política de seguridad y salud a disposición de personal externo a la compañía, sin embargo están bien publicadas las medidas de descanso y de relajación para que sus trabajadores no estén sometidos al riesgo psicosocial. Por otro lado, compañías “tradicionales” como Fluor, TSK o FLSmidth publican sus políticas y se encuentran a disposición de cualquier persona con conexión a internet.



- Comply with relevant laws, regulations and internal FLSmidht policies, standards and procedures which support our health & safety objectives.
- Ensure clear leadership and competence within safety & health in the organisation.
- Proactively assess and strive to reduce occupational injury and illness risk as well as promote employee health and well-being.
- Commit ourselves to an aim of continual improvement by tracking, setting targets and reviewing our performance in safety & health.
- Implement a documented management system to prevent, detect and correct violations of safety & health laws, regulations, permits and internal policies, standards and procedures.
- Provide each employee with appropriate training of the skills and techniques needed for safe and healthy performance of his or her work.
- Aim at developing new technologies, products, services and instructions, that contribute to the safety & health of the users thereof
- Continue our evaluation of security risk related to travel and to working abroad and take proper measures to protect our employees where we can exert influence.

Tabla 2. Política de Seguridad y Salud de FLSmidht (fuente: [www.flsmidht.com](http://www.flsmidht.com))

En ocasiones, la política de seguridad y salud se engloba como parte de los sistemas integrados de gestión y se define dentro de las políticas generales de la empresa.



- Desarrollar la documentación, procedimientos y sistemas necesarios para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, así como cualquier requisito que el GRUPO TSK suscriba en el futuro, previniendo la contaminación así como los daños y el deterioro de la salud.
- Establecer programas de formación permanentes, los cuales permitirán disponer de un personal con un alto grado de cualificación y el máximo grado de Seguridad y Salud Laboral para desempeñar las actividades comprendidas en el Sistema de Gestión.
- Mejorar la comunicación e información, tanto interna como externa en todos los procesos derivados de nuestro Sistema de Gestión.
- Implicar, motivar, concienciar y comprometer al personal con objeto de buscar su participación en la gestión, desarrollo y aplicación del Sistema implantado, para lograr la Calidad requerida por el Cliente y controlar los aspectos ambientales que las actividades del GRUPO TSK pueda ejercer en el Medio Ambiente, mantenido un alto nivel de Seguridad y Salud Laboral, y promoviendo una mayor concienciación, e implicación del personal con las actividades de I+D+i desarrolladas, fomentando la creatividad y el trabajo en equipo.
- Desarrollar y mantener un esfuerzo de grupo, poniendo énfasis en aumentar la capacidad del GRUPO TSK y en incrementar su competitividad, a través de la mejora continua de la calidad y productividad, y a la atención a las innovaciones y los cambios tecnológicos requeridos por el mercado.
- Utilizar las herramientas de I+D+i para generar ideas susceptibles de convertirse en proyectos y realizar el control y seguimiento de estos proyectos de manera eficaz, erigiendo la vigilancia tecnológica para identificar oportunidades tecnológicas y posibles alianzas que afiancen a GRUPO TSK como empresa líder en investigación, diseño e innovación dentro de nuestro sector.
- Establecer, revisar y cumplir los objetivos y metas y la Política que conforman las líneas de actuación de la organización como medio de asegurar una mejora continua.
- Realizar controles y seguimientos que nos permitan detectar nuevos impactos ambientales, nuevos riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores y mejoras en la calidad de nuestros productos y en el proceso de I+D+i, para de esta forma, tomar las medidas oportunas.
- Difundir la Política a las personas que trabajan para o en nombre del GRUPO TSK y a otras partes interesadas.
- Procurar a sus trabajadores, proveedores y clientes una adecuada Seguridad y Salud Laboral, implantado medidas de control que permitan identificar, evaluar y minimizar los riesgos existentes.
- Buscar continuamente la satisfacción del Cliente y partes interesadas, pues es un compromiso prioritario de la organización.

Tabla 3. Política integrada de TSK Ingeniería (fuente: [www.tsk.es](http://www.tsk.es))



En toda organización con riesgo de desarrollo de enfermedades por factores psicosociales, se debe de establecer una política, pública o no, que trate de atajar esos riesgos.

Una empresa cuyo modelo de gestión directivo no contemple los riesgos asociados al natural desempeño del trabajo, independientemente de su publicación o disponibilidad externa, puede incurrir

### 3.2.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

¿Qué es la responsabilidad social corporativa? Aunque existen varias definiciones, la más cercana a la realidad es la que se encuentra en la *Wikipedia*: “Es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”.

Tradicionalmente se ha entendido por parte de los trabajadores la Responsabilidad Social Corporativa como una cuestión de imagen de marca: la empresa trata de vender su buen hacer, independientemente de si realmente lo está haciendo o no. Sin embargo, la responsabilidad social no responde a un ánimo altruista, sino a una acción voluntaria que tiene como fin ayudar a la empresa en su supervivencia, aumentando sus posibilidades de beneficio y éxito. En este marco, la responsabilidad social puede ejercer una presión sobre los trabajadores con el objetivo de conseguir ese éxito e incrementar el riesgo psicosocial de los mismos.

Para tratar de ir más allá de una simple declaración de intereses y dado que la Responsabilidad Social Corporativa engloba tanto la calidad, las finanzas o la prevención de riesgos, existen organizaciones que tratan de ir un paso por delante. Por ejemplo, la Fundación Sauce es una organización sin ánimo de lucro que certifica a través de un sello propio el cumplimiento de las condiciones que garantizan una adecuada salud laboral de los trabajadores.



Ilustración 2. Sello de RSC de la Fundación Sauce (fuente: [www.adiosestres.es](http://www.adiosestres.es))

Esta organización ha establecido un sistema que se basa en los siguientes puntos:



### **PRINCIPIOS DE LA FUNDACIÓN SAUCE**

1. Someterse a una auditoría por parte de la Fundación que toma en cuenta los siguientes puntos:
2. La empresa debe tener una **política corporativa** respecto a la prevención del estrés y bienestar laboral. Dicha política debe figurar en un documento de libre acceso para los empleados de la misma.
3. La empresa lleva a cabo **actividades periódicas** para fomentar el bienestar laboral y la prevención del estrés: Talleres puntuales y actividades lúdicas, como pueden ser: talleres de risoterapia, de meditación y relajación, de prevención del stress, etc...
4. La empresa tiene programas de formación con regularidad durante el año en técnicas de control y prevención del estrés y salud preventiva.
5. La empresa pone a disposición de sus empleados una serie de **instalaciones y/o equipamiento** previsto para favorecer el bienestar laboral y la prevención del estrés (áreas de descanso, lugar de ocio, etc.).
6. La empresa lleva a cabo revisiones periódicas de la salud mental y emocional del empleado a fin de detectar con precocidad posibles problemas/trastornos de su salud mental y emocional.

Tabla 4. Principios de la Fundación Sauce para la RSC (fuente: [www.adiosestres.es](http://www.adiosestres.es))

Según esta declaración, una empresa que cumpla las 6 condiciones que se indican, será una empresa certificada RSC de primer grado, si cumple las condiciones del 1 al 4, estará certificada en RSC segundo grado y, si sólo cumple las 3 primeras será obtendrá una RSC de tercer grado. Esta fundación actúa en España basada en la experiencia del Institute of Hearth Math (IHM) de los Estados Unidos, que ha trabajado con empresas como Boeing, Ford o HP.

#### **3.2.5 ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Para entender los riesgos psicosociales hay que entender la evolución histórica de la organización empresarial. Si hace unos siglos, la empresa no dejaba de ser una organización casi familiar, más bien un oficio, heredado de padres a hijos donde el buen hacer, la experiencia y una clientela local; desde el siglo XVIII las primeras organizaciones empresariales empezaron a destacar entre los pequeños productores y a asumir su gestión con una orientación hacia el beneficio. Fruto de esta orientación, se inicia una época que conocida como Revolución Industrial donde el trabajador era visto como una masa ignorante y sin apenas derechos, sin más función que la meramente productiva.

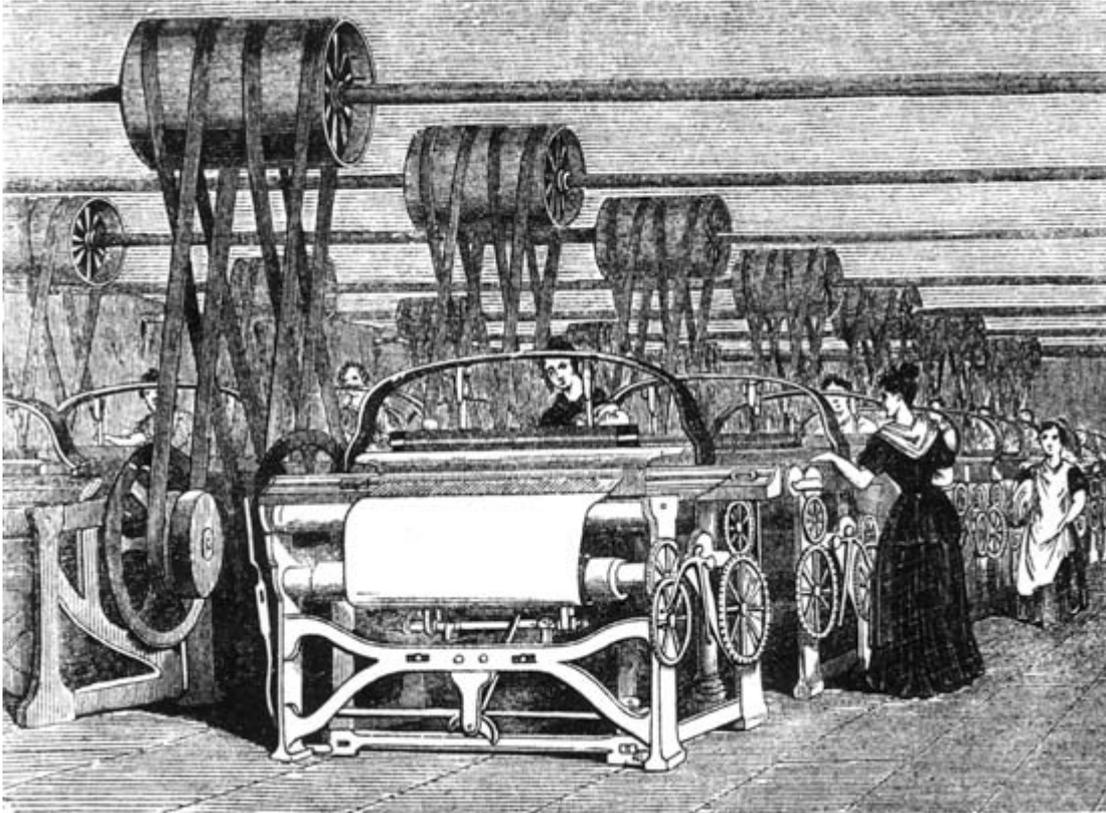


Ilustración 3. Imagen de un telar industrial del Siglo XVIII (fuente: [global.britannica.com](http://global.britannica.com) – Hulton Archive)

Una de las consecuencias de esa masificación del trabajo fue la aparición de nuevas enfermedades laborales asociadas a los procesos productivos.

Con la modernización de la industria y la implantación de nuevos medios de fabricación basados más en la técnica y la informática que en la masa obrera, han aparecido nuevas enfermedades laborales que han dado lugar a los riesgos psicosociales. En la era actual, dominada por las nuevas tecnologías y las relaciones globales, las estrategias empresariales han de adaptarse a entornos con una gran rapidez de cambio. Por ejemplo, un producto que se diseña en Estados Unidos, se fabrica en China y su principal mercado es Europa ha de tener detrás una organización que sepa adaptarse a estas culturas y con equipos multidisciplinares.

Una estrategia empresarial correcta no sólo se basa en tener en cuenta un mercado global sino también una estructura organizativa local. Por ejemplo, una estrategia de deslocalización afectará a los trabajadores de manera que simplemente con la mera amenaza de ese hecho su producción disminuya y el número de bajas por enfermedades psicosociales aumente.



Ilustración 4. Valores que afectan a la estrategia empresarial

Los valores que marcan una estrategia empresarial han de estar enfocados con su tiempo y con una voluntad de negocio que supere lo meramente especulativo y cortoplacista. Una estrategia que esté orientada a la obtención de valor y a la contemplación del valor del capital humano como un recurso fundamental de la empresa, logra aunar voluntades y minimizar riesgos psicosociales. Por ejemplo, Kodak fue una empresa líder en su sector que no supo prever los cambios que se avecinaban en el mundo de la fotografía digital y no enfocó su estrategia empresarial hacia ese sector sino que mantuvo una dirección clásica por el camino que había seguido hasta entonces. Sin embargo, una empresa como Minnesota Mining and Manufacturing Co (3M) es una empresa que en sus 111 años de historia ha evolucionado desde una pequeña compañía minera especializada en la fabricación de abrasivos, hasta una compañía global que ha desarrollado inventos tan novedosos como los post-it o la cinta adhesiva. Todas estas ideas no hubieran sido posibles si esta empresa no tuviera, entre otros factores, una gestión empresarial enfocada hacia la innovación y el cambio y donde los trabajadores pudieran intercambiar opiniones e incorporar sus conocimientos y descubrimientos al valor de negocio de la empresa.

### 3.3 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.3.1 POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES

Se entienden como relaciones laborales las relaciones que dentro de la organización mantiene la dirección con los trabajadores. En este marco de actuación se pueden distinguir varias políticas:

- A. Política paternalista: En esta situación se asumen rápidamente las peticiones de los trabajadores. Se trata de contentar y mantener una relación positiva entre empresa y sindicatos mediante la asunción de sus necesidades como necesidades propias de la empresa. Esta política puede crear un clima de constante



requerimiento por parte de los sindicatos que puede llegar a contemplar la empresa como un pozo sin fondo y, donde, en ocasiones, la ambición personal se confunde con el deseo colectivo. En el corto plazo, esta política puede dar buenos resultados, sin embargo, puede llegar a ser autodestructiva al no poner fin a los requerimientos de todos y cada uno de los trabajadores.

- B. Política autocrática: La autocracia se caracteriza por la rigidez y la imposición. En una organización autocrática, la voluntad del líder está por encima de la del resto de miembros. Los trabajadores pueden tener derecho a diferentes opiniones, sin embargo, sobre la realidad, solo la opinión y decisión del líder prevalece. Esta situación provoca fuertes tensiones entre obreros y directivos ya que sus reivindicaciones no son atendidas. Fruto de esta política son los conflictos que se generan a la hora de afrontar retos en los distintos departamentos de la empresa. Al igual que la anterior política, ésta genera también efectos positivos en el corto plazo puesto que ayuda a la empresa a tomar decisiones en momentos críticos, sin embargo, a largo plazo las tensiones entre las distintas escalas de la empresa generan frustración y fracaso.
- C. Política de reciprocidad: Las relaciones están establecidas en trato de igual a igual entre dirección y sindicatos. Se considera que partiendo del acuerdo, los sindicatos se encargan de velar por el cumplimiento de sus términos. El problema de esta política está en las condiciones acordadas. Se puede dar el caso de trabajadores y directivos que sientan que no se atienden a sus necesidades si no a reivindicaciones particulares y, se crea entonces un clima de desconfianza entre los obreros y sus representantes y, entre los técnicos y la dirección de la organización.
- D. Política participativa: Es el caso más amplio y que engloba a toda la organización. En este tipo de política, se consideran no solo los sindicatos y la dirección sino también toda la masa obrera y técnica de la empresa. Las soluciones alcanzadas son de consenso; basadas en datos objetivos, concretos y racionales. Para poder desarrollar esta política se necesita un buen clima laboral dentro de la empresa con una relación fluida y abierta tanto en dirección vertical (mandos-obreros) como en dirección horizontal (obreros-obreros, mandos-mandos). La política participativa contempla al obrero en toda su dimensión social, política y económica; no meramente productiva. En esta situación, los problemas son resueltos antes de generar conflictos; bien dentro de los propios departamentos, o bien gracias a la intervención de agentes solucionadores (los sindicatos o la dirección). Como método primordial en el alcance de un consenso, esta política está basada en la negociación, por tanto, el objetivo a alcanzar forma parte del objetivo común de los trabajadores y de la empresa.

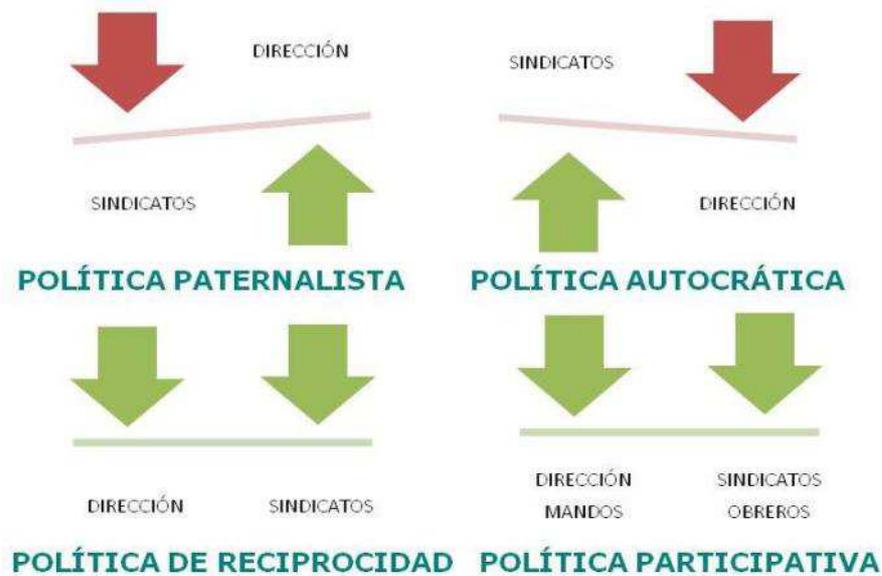


Ilustración 5. Estilos de política en las relaciones laborales.

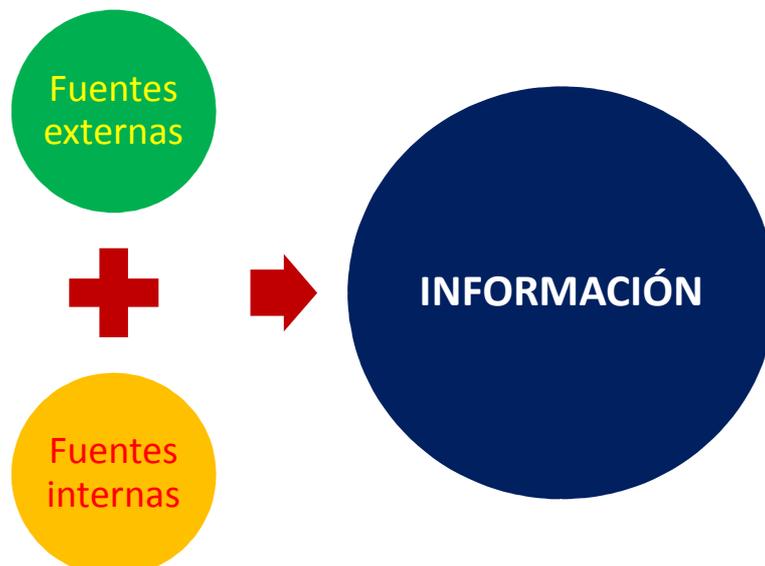
### 3.3.2 INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Para la gestión de un proyecto es importante la gestión de la información. En un proyecto de gran complejidad, si no se controla la información pueden existir fricciones entre los integrantes del mismo y, llevado al extremo, el enfrentamiento entre las distintas partes.

Tradicionalmente se distinguen dos fuentes de información:

- I. Fuentes internas
- II. Fuentes externas

Se entienden como fuentes internas aquellas que provienen del propio proyecto o de la organización. Por el contrario, fuentes externas son aquellas que provienen de terceros y que no tienen ninguna vinculación directa con el proyecto.



**Ilustración 6. Fuentes de información**

En un proyecto, las fuentes de información provienen de la propia documentación del proyecto. Siguiendo la metodología del PMI, partiendo de un acta de proyecto y una vez analizado el mismo, la mayor fuente de información es el propio plan de proyecto y sus planes subsidiarios: plan de comunicaciones, plan de calidad, organigrama, plan de calidad, etc.

Hiroyuki Itami en su obra *“Movilizing Invisible Assets”* defiende la información como uno de los principales recursos de una organización. Antonio Muñoz Cañavete en su documento en línea [“Sistemas de información en las empresas”](#) entiende las fuentes de información, basándose el texto de Hiroyuki Itami, desde tres puntos de vista que desarrolla la tradicional interna-externa:



**Ilustración 7. Clasificación de las fuentes de información según Muñoz Cañavete**

- A. Fuentes de información interna: es la información que se distribuye dentro de la empresa tanto formal como informalmente y que puede ser generada tanto por los conocimientos como por las operaciones. Mientras que la información operacional es generada por el normal funcionamiento de la empresa, la información debida al conocimiento es el fruto de la unión de la información externa e interna.
- B. Fuentes de información ambiental: se divide principalmente en crítica y en externa. La información crítica, definida por Jakobiak, es aquella fundamental para el desarrollo de la empresa y estaría formada por: la información científica; técnica; tecnológica; técnico-económica; jurídica y reglamentaria de entorno y seguridad, e información cualitativa y general. Por otro lado, la información



externa según Laudon y Laudon, se divide en la proveniente del entorno inmediato formado por los clientes, proveedores, competidores, etc. Y; la proveniente del entorno remoto, formada por aquellos elementos que una empresa ha de monitorizar pero que no puede controlar de manera directa, tal y como son la sociedad, la política, la tecnología, etc.

- C. Fuentes de información corporativa: información proveniente de la empresa y que ésta distribuye de manera formal a través de sus comunicados o su página web. Esta información está controlada por la empresa y transmite sólo el mensaje que la empresa quiere transmitir. Puede ser una fuente de información real o, condicionada, puesto que al ser la empresa la fuente de transmisión, responde a sus políticas e intereses.

¿Dónde surgen las fricciones en un proyecto con la información? No está definido que sea una única fuente la que ocasione los riesgos psicosociales, sino más bien, la conjunción de varios factores los que dan lugar al estrés o a otras enfermedades. A continuación se pueden citar algunos ejemplos de fuentes de información y los riesgos que una mala gestión pueden acarrear:

- Organigrama: una deficiente gestión del organigrama del proyecto puede dar lugar a malinterpretaciones o a fallos en la gestión de un proyecto. Un ejemplo muy claro se encuentra en la indefinición de los puestos. Cuando las atribuciones de un equipo no están definidas genera confrontación o desentendimiento a la hora de realizar una tarea. Por ejemplo, si a la hora de realizar un trasdosado de un estribo de una estructura no está definido si recae sobre el Jefe de producción de tierras o el Jefe de producción de estructuras, el trasdosado puede retrasarse de manera indefinida. Este hecho puede dar lugar a retrasos en el proyecto, con las consecuentes presiones al final de obra sobre todos los integrantes de proyecto para acabarlo a tiempo. Las funciones básicas que ha de tener un buen organigrama son dos: tiene que ser a la vez sencillo de entender y fácil de utilizar y; contener únicamente los elementos necesarios e indispensables para la realización del trabajo.
- Plan de calidad: en el plan vienen definidos los criterios de aplicación técnica durante la gestión de un proyecto. En el caso de un proyecto de infraestructuras, es la principal fuente de información técnica para la ejecución de los distintos elementos que componen la infraestructura. Una incorrecta indefinición que pueda dar lugar a malinterpretaciones que afecten a la organización. Por ejemplo, una indefinición de la manera de ejecución de un terraplén puede suponer una confrontación entre el responsable de producción de tierras y el responsable de control topográfico que ocasionen tensiones en la organización del proyecto.
- Planos: los planos de un proyecto son la principal fuente de información visual sobre la ejecución de un proyecto. Los proyectos como elemento vivo, puede

tener una gran variación durante toda su ejecución. Por ejemplo, puede darse el caso de una ingeniería que ha realizado el croquis de ejecución de un rack de tuberías de vapor para la alimentación de un efecto de condensación de productos y que no haya contemplado las tuberías existentes. A la hora de su ejecución, el no haber tenido en cuenta los planos de la instalación existente, se produce una alteración de la normal ejecución de este tajo acarreado estrés del contratista por los plazos, enfado de la propiedad por el diseño, insatisfacción de los trabajadores por la desorganización, etc.

### 3.3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Al igual que la información, la comunicación es un factor clave en los proyectos y las organizaciones para el natural desempeño del trabajo. Una comunicación abierta y fluida favorece las relaciones entre los trabajadores y disminuye las tensiones.

Los elementos básicos del proceso de comunicación incluyen comunicador, receptor, mensaje, canal y retroalimentación.

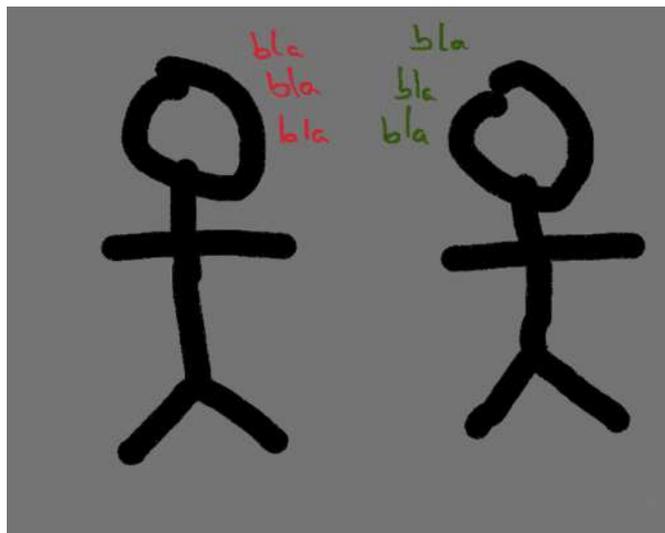


Ilustración 8. Emisor y receptor durante una conversación

La comunicación en el ámbito de la organización es una de los factores más importantes. Ligados a este factor están la consecución de objetivos, generalmente enlazados con los procesos productivos propios del proyecto de un proyecto o una empresa.

En la comunicación intervienen distintas variables. Estas variables se distinguen principalmente en comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna es la que tiene su origen en la propia organización; mientras que la comunicación externa tiene su origen en segundos y terceros agentes, tales como clientes, proveedores, políticos, otras organizaciones, etc.

La comunicación como eje fundamental para el desarrollo de la empresa ha de ser contemplada como un valor más del intangible. Una organización cuyos canales de



comunicación estén abiertos y pueden ser utilizados por todos sus integrantes, aportará valor añadido a la empresa y evitará riesgos asociados a su falta o ineficiencia.

De manera tradicional, se ha distinguido básicamente entre comunicación formal y comunicación informal. Ambas pueden ser tanto orales como escritas.



Tabla 5. Formas de comunicación

La wikipedia define como comunicación organizacional “el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja”. Según esta misma fuente, se pueden distinguir tres sistemas de comunicación:

- i. Operacionales: relacionados con las tareas u operaciones.
- ii. Reglamentarios: relacionados con las órdenes e instrucciones.
- iii. Mantenimiento: relacionados con la captación, la publicidad y las relaciones públicas.

Además, también se pueden distinguir cuatro flujos de comunicación en función de los niveles jerárquicos que forman una organización:

- a) Comunicación descendente: es aquella que emana de un estadio superior de la organización. Habitualmente se entiende como una orden. Se transmite con el fin de indicar una tarea, corregir una actitud, etc.
- b) Comunicación ascendente: es aquella que parte de un escalafón inferior de la organización. El objetivo es añadir un punto de vista o una opinión para mejorar el natural desempeño del proceso.
- c) Comunicación horizontal: es aquella que se transmite entre iguales jerárquicos. Se establece con el fin de lograr una colaboración o transmitir otra comunicación, tanto descendente como ascendente.



- d) Comunicación oblicua: es aquella que se da entre diferentes departamentos y diferentes escalafones dentro de una organización. Se utiliza para recabar información de manera rápida y generalmente informal sobre un asunto urgente.

Según el Project Management Institute los jefes de proyecto pasan alrededor del 90 % de su tiempo comunicándose. En un proyecto Fernando Triana distingue básicamente dos tipo de comunicación: de gestión del proyecto y de gestión de la organización del proyecto.

La comunicación de gestión del proyecto consta de:

- Informes de:
  - Estado del proyecto
  - Ejecutivos
  - Financieros
  - Organización del proyecto
- Reuniones de:
  - Comienzo o Kick-off
  - Revisión del proyecto
  - Gestión de riesgos
- Registros de:
  - Riesgos
  - Problemas
  - Peticiones de cambio
- Presentaciones
- Matriz de función-responsabilidad
- Cualquier entregable del proyecto

Por su parte, la gestión de la organización del proyecto contempla:

- Nombre/identidad del proyecto
- Página web del proyecto
- Boletines
- Referencias a las preguntas más frecuentes
- Notas de relaciones públicas
- Reuniones cara a cara con cada implicado



- Campañas de concienciación

La gestión de las comunicaciones en un proyecto o en una organización ha de proporcionar las conexiones claves entre personas, ideas e información de manera que se logre el mismo objetivo y sea compartido por todos los interesados. Es importante que toda persona involucrada en un proyecto esté preparada para enviar y recibir información en el mismo lenguaje ya que esta comunicación ha de ser fluida y recíproca. Sin embargo, es necesario distinguir la comunicación que genera la dirección, de la generada por las escalas básica.

Una incorrecta comunicación puede generar problemas por:

- 1) Falta de identificación del personal con la empresa y el proyecto.
- 2) Falta de especificación de objetivos y cometidos de los miembros del equipo
- 3) Generación de conflictos y rivalidades
- 4) Creación de sistemas informales de comunicación

La Técnico de Prevención de Riesgos Laborales Carmela de Pablo Hernández ha propuesto una serie de pautas que se pueden resumir en la siguiente tabla:

PAUTAS DE LA COMUNICACIÓN	
Positivas	Negativas
Mirar a la persona que habla	Experimentar emociones fuertes
No interrumpir	Desviarnos hacia nuestros pensamientos
No terminar sus frases con nuestras palabras	Estar realizando otra tarea
Proporcionar empatía con el interlocutor	Aferrarnos a concepciones preconcebidas
No desviar la atención	Hacer conclusiones propias
Aprender a respirar y relajarnos	

Tabla 6. Pautas de la comunicación

En su artículo de la revista digital [Borrmart](#) propone los siguientes comportamientos para una escucha activa:

- ✓ *Estar pendiente de las ideas. La palabra hablada tiene una gran ventaja sobre la escrita: transmite con mayor énfasis y claridad los sentimientos. Al escuchar debemos tratar de oír lo que esconden las palabras para, de esa manera, poder comprender a la persona.*
- ✓ *Evitar estar a la defensiva. En muchas ocasiones, al principio de la conversación se escucha con la mente abierta, pero poco a poco la mente se va cerrando y se corta la comunicación. Por ello, es bueno adquirir la práctica de diferir el propio juicio hasta que el locutor haya finalizado.*
- ✓ *Practicar el arte de escuchar. No hay que tener miedo a escuchar a los demás; debemos verlo como un aprendizaje, una lección enriquecedora, aunque se trate de temas arduos, profundos... Aquella persona que es capaz de callarse para escuchar a los demás aprende mucho de la vida.*



- ✓ *Escuchar para recordar. Hay que saber escuchar a los demás y, posteriormente, reflexionar sobre lo escuchado. Se puede aprender mucho cuando se reflexiona sobre lo escuchado.*

### 3.3.4 JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Este concepto fue introducido George C. Homans y John Stacey Adams en Estados Unidos en la década de los 60, y posteriormente desarrollado y ampliado por Jerald Greenberg. Adams en 1963 postuló la justicia organizacional como los juicios de equidad e inequidad que se derivan de las comparaciones entre uno mismo y el resto de componentes de la organización. Distinguiendo entre aquellos elementos que el individuo recibe de la organización como formación y conocimiento y, aquellos elementos que la organización le ofrece a cambio como pueden ser el salario y el reconocimiento. De la comparación de estos elementos individuos con los de otros individuos de la organización, se derivan los conflictos organizacionales. Profesor de la Universidad de Ohio y consultor en muchas organizaciones empresariales, Greenberg se ha dedicado a estudiar las relaciones de los trabajadores y las organizaciones especializándose en el tratamiento de los desórdenes de comportamiento de los empleados, y en particular, en las agresiones y el robo en el trabajo.

La justicia organizacional se entiende como la percepción del tratamiento que se da a los individuos dentro de una organización. A menudo se confunde con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sin embargo, se distingue de ésta en su tratamiento. Mientras la RSC abarca tanto la dimensión interior y exterior de la empresa, la justicia organizacional se enmarca principalmente en el ámbito interno.

Se entiende la justicia organizacional como un concepto multiestructurado formado, según Jason A. Colquitt por cuatro componentes: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informativa.





**Ilustración 9. Elementos de la justicia organizacional**

Volviendo a los componentes de la justicia social, tendremos:

- A. Justicia distributiva. Se entiende como la legitimidad asociada a las decisiones de distribución de información y organización de recursos dentro de las organizaciones. En este sentido, la distribución y organización se puede deber tanto a factores tangibles como a factores intangibles.
- B. Justicia procedimental. Se define como la legitimidad de los procesos para liderar las salidas, es decir, la percepción de los individuos de la organización sobre los procesos que se utilizan en la misma para tomar decisiones sobre la distribución de resultados y beneficios. Este tipo de justicia, define Leventhal que se relaciona con el sentimiento que tienen los empleados sobre la manera en que la organización tiene en cuenta sus opiniones o la manera en que los procesos reflejan características tales como consistencia, seguridad, ética u objetividad.
- C. Justicia interpersonal. Se define como la percepción de la justicia que los empleados tienen en el trato que reciben de sus superiores. Es significativo que las personas que ostenten poder se muestren educados y corteses con los trabajadores a su cargo, ello logra que se cree un ambiente laboral de mutuo respeto y colaboración.
- D. Justicia informativa. Se define como la justicia que los trabajadores perciben cuando por parte los directivos son informados de los movimientos y planes de la empresa. En esta política influye el conocimiento que llega a los empleados a la hora de tomar las decisiones empresariales. Por ejemplo, cuando una empresa está en un proceso de fusión o adsorción, toda información fiable que llegue a los trabajadores servirá para evitar casos de estrés asociados al temor a perder el puesto o cambiar de ubicación.

Consecuentemente, una empresa que respete estos cuatro elementos de la justicia organizacional será capaz de avanzar y de progresar al mismo tiempo que lo hacen sus trabajadores. Por el contrario, cuando un individuo percibe que está sufriendo una injusticia, actuará en consecuencia; bien ignorando a la organización o bien disminuyendo su rendimiento. En general, se perciben como productos de la justicia organizacional los siguientes elementos:

- I. Confianza. Basada en un sentimiento de reciprocidad. Esta confianza se sustenta en la creencia de que si las decisiones actuales de la organización son justas, lo serán en el futuro. Investigadores como Hubbel & Chory-Assad creen que la justicia procedimental es un indicador básico para medir la confianza en la empresa.
- II. Ejecución y Satisfacción en el trabajo. Una empresa cuyos trabadores creen que la dirección de la misma es justa con su trabajo, tienden a rendir más óptimamente



que aquellos cuya creencia es la contraria. Este hecho se basa en la confianza que se tiene en reconocer que su trabajo responde a un objetivo común, conocido y cuya recompensa es definida por parte de la dirección.

- III. Comportamiento productivo. Derivado de la justicia organizacional se encuentra el comportamiento cívico organizacional, es decir, las acciones que los empleados de una organización toma para lograr ir más allá de lo descrito en su definición del puesto y que sirve para aportar una mayor ventaja competitiva a la empresa. Este tipo de reacción está más relacionado con la justicia distributiva y procedimental que con los otros dos tipos.

Por el contrario, cuando en una organización se dan situaciones de injusticia organizacional, nos encontramos con los siguientes efectos:

- I. Comportamiento contraproducente.
- II. Absentismo y desinterés.
- III. Bajas por trastornos psicosociales.

### **3.4 RELACIONES INDUSTRIALES**

#### **3.4.1 CLIMA LABORAL**

Se entiende como clima laboral al ambiente que los empleados perciben dentro de su propia empresa. Este elemento asociado a las relaciones industriales es fácilmente distinguible dentro de una organización y, generalmente está relacionado con el “buen o mal humor” con el que los trabajadores acuden a su trabajo.

Un proyecto o una organización donde los retrasos, los malentendidos o las indefiniciones impidan avanzar al proyecto o signifiquen trabas para las relaciones humanas, concluirán en un mal clima laboral y consecuentemente en un aumento del riesgo psicosocial y una bajada de la producción.



**Ilustración 10. ¿Es tu puesto de trabajo tan bucólico como un nuevo amanecer? (fuente:www.freepik.es)**

La psicóloga Elena Rubio Navarro basada en los resultados de investigadores como Elton Mayo, Ekvall y Arvonon o Bloch y Hababou describe los siguientes factores ([reglas de oro](#)) para la evaluación del clima laboral dentro de una organización:

1. Independencia. Es el grado de autonomía que tienen las personas para poder desempeñar su tarea. Supongamos que un topógrafo tiene que marcar una determinada capa dentro de un terraplén, un talud y una cuneta. Si esa persona puede gestionar su tiempo para poder marcar estos tres elementos a su ritmo y con seguridad, pero sin ninguna presión por parte de la organización, podremos decir que cuenta con independencia para su trabajo.
2. Condiciones físicas. Contemplan las características físicas donde se realiza el trabajo: iluminación, temperatura, aislamiento acústico, espacio, etc. En ocasiones los proyectos se realizan en lugares remotos en barracones de obra donde la electricidad suele estar suministrada por un generador eléctrico y es difícil mantener un servicio constante. Este hecho, unido al ruido o al calor de la instalación puede ocasionar malestar a los integrantes de un proyecto con el consecuente empeoramiento del clima laboral.
3. Liderazgo. Se basa en la capacidad de los directivos en relacionarse con el resto de empleados. Aunque parezca algo lógico, un gesto tan sencillo como un saludo o un “buenos días”, hace a los empleados sentirse respetados dentro de la organización y ser tratados como personas y no como objetos. Lamentablemente, la falta de educación y de respeto hacia los obreros es algo que no se valora en las organizaciones. Cada día, se repite más y más entre las clases dirigentes la



- prepotencia y la grosería en el puesto de trabajo. Un buen líder no sólo ha de ser capaz de dar órdenes, sino también de transmitir educación y respeto; adaptando su estilo de dirección a las personalidades de sus colaboradores.
4. Relaciones. Se trata de estudiar la influencia y la capacidad de los individuos para relacionarse dentro de la organización. Evaluándose tanto los aspectos cualitativos como los aspectos cuantitativos: la cantidad de relaciones que se establece, el número de amistades; el grado de madurez, la manera de relacionarse, etc.
  5. Implicación. Se define como el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Cuando existe un buen clima laboral, a un empleado no le importará trabajar más horas de las necesarias si se siente emocionalmente satisfecho con el cumplimiento del mismo.
  6. Organización. Entendida como la estructura que rodea al individuo dentro del proyecto. Cuando un trabajador siente que sus actos forman parte de un mecanismo más complejo, se siente a gusto dentro de su organización. Una empresa con un buen clima laboral es como una orquesta donde todos los instrumentos suenan al unísono.
  7. Reconocimiento. Mucha gente considera cuando acude a trabajar que es un pacto entre el empresario y el individuo por el cual el primero remunera la prestación de un servicio de una manera económica. Sin embargo, para mucha gente cuya vocación son los proyectos, considera mucho más importante que la remuneración (o una vez alcanzado cierto nivel económico) el reconocimiento. Se trata de fomentar y prestigiar el trabajo bien hecho. No se trata de remunerar más, sino de reconocer de la manera más adecuada a cada persona el trabajo bien hecho.
  8. Remuneración. Quizás, antes que el reconocimiento está la remuneración. El salario no es fuente de riqueza pero si de insatisfacción. Los trabajadores tienden a compararse unos con otros y dentro de las organizaciones es difícil mantener esa cuestión de manera privada. Es fuente de discusión el nivel de remuneración de un puesto y, en muchos casos es un valor fijo independiente del desempeño y de la situación de la empresa. Actualmente, esta situación está cambiando y los convenios laborales tienden a incluir complementos económicos vinculados a la productividad. Este hecho favorece la competitividad en las empresas al dar mayor valor a aquel que aporta a su vez mayor valor añadido a la empresa.
  9. Igualdad. Tratada anteriormente, la justicia organizacional es un valor que los trabajadores entienden como creador de un buen clima laboral. El clientelismo, el servilismo y el amiguismo son criterios que pueden funcionar al corto plazo, pero muy habitualmente terminan abocando al mal clima laboral y al cierre de la empresa.



En general, todos los valores enumerados anteriormente corresponden a crear un buen clima laboral si son gestionados correctamente. Este hecho no es óbice para que dentro de una misma organización puedan existir distintos climas laborales en función de las relaciones personales, culturales o sociológicas.

### 3.4.2 REPRESENTACIÓN SINDICAL

El sindicalismo tiene su origen en el siglo XVIII. Los movimientos sindicales tratan de combatir las prácticas abusivas por parte de los empresarios que con la revolución industrial, necesitan mano de obra barata y sin cualificar para las grandes industrias manufactureras. A las largas y penosas jornadas de trabajo, los primeros sindicatos tratan de responder con huelgas y manifestaciones buscando una mejor vida para el obrero.



Ilustración 11. Logotipos de organizaciones sindicales (fuente: las propias organizaciones)

El asociacionismo obrero es también fuente de riesgos psicosociales por los problemas que conlleva en determinadas ocasiones el enfrentamiento obrero-patrono y las distintas reivindicaciones de cada uno.

Es fácil encontrar ejemplos en las organizaciones sindicales de miembros que han sido despedidos al reivindicar su trabajo o han sido discriminados en su trabajo por pertenecer a alguna asociación sindical.



**Justicia crea un fichero disciplinario para empleados públicos con datos de afiliación sindical**

Jue, 21/02/2013

*CSI-F estudiará acciones legales por una posible vulneración de derechos constitucionales y de protección de datos*

El Ministerio de Justicia ha creado un fichero sobre el régimen disciplinario de los empleados públicos destinados en este ministerio que incluirá, entre otros datos, la **afiliación sindical de las personas denunciadas**, lo que en opinión de CSI-F –sindicato mayoritario en la Justicia– puede entrar en colisión con la Ley Orgánica de Protección de Datos y la Constitución Española. **El fichero ha sido creado al amparo de una orden ministerial** publicada el pasado martes, 19 de febrero, en el Boletín Oficial del Estado (III. Otras Disposiciones) y tiene como finalidad “el seguimiento y gestión de las actuaciones referentes al régimen disciplinario de los empleados públicos al servicio de la Administración General del Estado, con destino en el Ministerio de Justicia”.

Según la orden ministerial, se incluirán datos identificativos (nombre y apellidos, domicilio, direcciones postales y electrónicas, teléfono), así como detalles del puesto de trabajo, número de registro personal, sanciones propuestas e impuestas y la “afiliación sindical de los denunciados”. El Ministerio considera esta información como “**datos especialmente protegidos**”, con medida de seguridad “media” y prevé su cesión a unidades y órganos disciplinarios, recursos humanos, así como a los jueces, tribunales y la abogacía del estado. No obstante, **CSI-F cree que con los derechos fundamentales no se juega**. La inclusión de la afiliación sindical como dato permanente en un fichero es irrelevante para el procedimiento disciplinario y, en consecuencia, contraviene el principio recogido en el artículo 4.1 de la Ley Orgánica de protección de datos (LOPD) que exige que los datos sean “adecuados, pertinentes y no excesivos” en relación con la finalidad del fichero.

Ilustración 12. [Noticia del sindicato CSI-F](#) (fuente: página web del sindicato CSI-F)

**Solidaridad despedidxs en Coosur**

25/06/2013 - 09:32

El pasado sábado 22 de Junio, CNT realizó una acción frente al supermercado Supercor en respuesta a la petición de solidaridad de lxs compañerxs de Jaén, dentro de la campaña contra Coosur.

Durante hora y media varixs compañerxs estuvieron informando, tanto a los clientes de dicho supermercado, como a la gente que paseaba por la zona, sobre la represión sindical llevada a cabo contra nuestro compañero. Además, explicamos el uso de transgénicos por parte de esta aceitera.

La campaña tuvo buena acogida y la gente se mostró permeable ante la información que les dimos, también dentro del supermercado surtió efecto, ya que un directivo del local no se separó de la puerta.

Ilustración 13. [Noticia del sindicato CNT](#) (fuente: página web del sindicato CNT)

Es evidente que la evolución técnica, económica y social ha permitido a los trabajadores estar más formados y afrontar de manera más racional los problemas derivados del trabajo; sin embargo, a pesar de todo el tiempo transcurrido desde el siglo XVIII, las tensiones entre los sindicatos y la patronal siguen estando presentes. Este hecho afecta a las relaciones laborales y consecuentemente a la salud de los trabajadores.

### 3.4.3 SUPERVISIÓN/LIDERAZGO

El diccionario de la Real Academia Española de la lengua, define al líder como a “*la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora*”; mientras que define supervisión como la realización de una inspección superior en trabajos realizados por otros.

De supervisión y liderazgo existen numerosos estudios y profesionales que se dedican a través de charlas y conferencias a defender las bondades de cada uno de sus métodos. Caso similar se produciría en el tema de las teorías de liderazgo. Una breve búsqueda por internet arroja millones de páginas web sobre el tema



- I. Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones:  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7762-los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones.html>
- II. Cinco estilos de liderazgo:  
<http://manuelgross.bligoo.com/cinco-estilos-de-liderazgo>
- III. Los ocho estilos de liderazgo:  
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>

En general, y recorriendo a las clasificaciones clásicas recogidas en la Wikipedia, se distinguen los siguientes tipos:

- Según la formalidad en su elección: liderazgo formal e informal.
- Según la relación entre el líder y sus seguidores: liderazgo dictador, autocrático, democrático, onomatopéyico, paternalista, liberal
- Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados: liderazgo transaccional, transformacional o carismático, auténtico, lateral, longitudinal.



Ilustración 14. ¿A quién estamos dispuestos a seguir? (fuente: afiche "El Gran Dictador", 1940)

De todas las tipologías definidas anteriormente merece la pena detenerse en los tipos de liderazgo según la relación entre el líder y los obreros o subordinados que habitualmente se dan en un proyecto.



1. Líder dictatorial. Es aquel que toma decisiones y éstas son llevadas a cabo sin opción de comentarios por parte de los trabajadores. Se suele dar en los proyectos donde existe gran presión para finalizar en plazo y presupuesto, en muchas ocasiones, son los encargados de obra los que bajo la batuta del jefe de obra transmiten órdenes sin dar lugar a incorporar su propia opinión o la de los trabajadores que ejecutan la tarea. Este hecho llevado al extremo o empleado de forma reiterada, tiende a provocar la insubordinación de aquellos trabajadores que ven coartada su creatividad.
2. Líder autocrático. Es aquel que transmite las órdenes a sus subordinados, pero éstos desconocen los criterios bajo los que se han tomado estas decisiones. En los proyectos suele ser frecuente que los jefes de obra tomen decisiones de ordenar ciertas partes de los proyectos con preferencia sobre otras sin conocer realmente el alcance de sus actos. Decisiones autocráticas tienden a provocar la desorganización y la desmotivación entre los trabajadores.
3. Liderazgo democrático. Es aquel en el que las decisiones se toman a través de la participación de los trabajadores. En el caso de los proyectos, se convocan reuniones de organización de trabajos. En estas decisiones los distintos departamentos implicados en el proyecto presentan sus soluciones y se observan los pros y contras de cada solución, así como las interferencias con otros proyectos o departamentos. Este tipo de liderazgo no es muy habitual en los proyectos y se suele circunscribir a niveles altos dentro de los mismos
4. Liderazgo paternalista. Es aquel que premia y castiga las decisiones en función del éxito obtenido. Este tipo de liderazgo se consideraba habitual en momentos de bonanza donde se solía ceder la jefatura de un proyecto prestigioso a aquellos jefes que habían demostrado una trayectoria y una ejecución exitosa. Sin embargo, en un contexto de recesión es difícil la aparición de este tipo de liderazgo dado el escaso margen de maniobra que los directores de proyecto tienen a la hora de adjudicación de los proyectos.
5. Liderazgo liberal. Es aquel en el que el grupo toma las decisiones y el líder apenas interviene en ellas. Este tipo de liderazgo se suele tomar en proyectos de pequeña envergadura y entidad donde los responsables son casi autónomos y el jefe de proyecto apenas les dedica tiempo. También se da en grandes proyectos para aquellos sub-proyectos que apenas aportan valor al proyecto principal y que la persona a su cargo tiene la suficiente experiencia para manejarlos con éxito.

### **3.5 CONDICIONES DE EMPLEO**

#### **3.5.1 TIPO DE CONTRATO**

La evolución de la sociedad y las cambiantes condiciones económicas afectan al tipo de contratación. En general, se considera que una persona que ha tenido pocos contratos laborales a lo largo de su vida, ha gozado de una mayor estabilidad laboral.

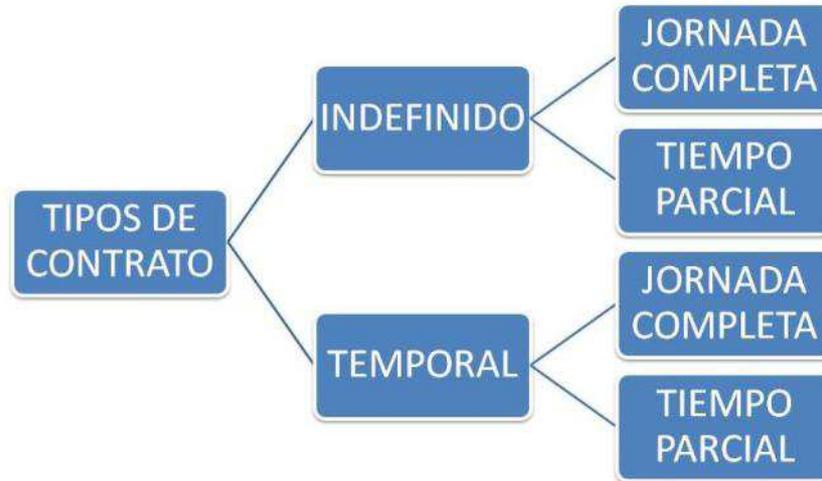


Ilustración 15. Tipos de contrato más habituales

Los principales tipos de contrato en la legislación española son los contratos de tipo indefinido y los temporales (por obra o servicio). Este tipo de contratación se define a su vez en contratación a tiempo parcial o contratación a jornada completa.

A este respecto resulta muy interesante el estudio de Rafael Muñoz de Bustio et al sobre las vidas laborales y los tipos de contrato, puesto que aporta datos sobre los tipos de contratos en función de los diferentes niveles de estudio, sectores profesionales, el sexo, la edad, etc. De este estudio se puede extraer información para conocer la mayor o menor exposición a riesgos psicosociales de un determinado segmento de población en función de los factores antes citados de nivel de estudios, sector profesional, etc. Por ejemplo se observa una relación de 4 a 1 en el número de hombres empleados en la construcción frente al número de mujeres en el mismo sector. Se observa también que las mujeres cambian de sector de ocupación con menor frecuencia que los hombres; sin embargo, son las mujeres las que son más proclives a encontrarse en situación de desempleo y/o inactividad en periodos largos de tiempo.

Con todo lo anterior, se observa que la situación ha cambiado enormemente a lo largo del periodo desde el inicio de la democracia hasta nuestros días. Se ha producido una mayor incorporación de la mujer a sectores y puestos tradicionalmente ocupados por hombres. También se observa una mayor precariedad en la situación de los trabajadores, incrementándose el segmento de trabajadores con mayor número contratos firmados, es decir, con mayor inseguridad laboral.

En un estudio llevado a cabo en México por la Dra. M<sup>a</sup> Luisa Leal García et al. sobre una muestra realizada en un centro de trabajo de fabricación de componentes automovilísticos concluye que sobre un grupo de trabajadores con contrato



“sindicalizado” y otro grupo de trabajadores con contrato de “confianza”, el nivel de esfuerzo físico, tensión corporal, intensidad de trabajo, concentración y condiciones adversas es bastante más alto en el primer grupo que en el segundo.

Cuadro VI. Medias de las escalas de exigencias según el tipo de contrato.

	Tipo de contrato	Media	Desv. est.
Esfuerzo físico	Confianza	2.18	3.57
	Sindicalizado	3.30	3.97
Tensión corporal	Confianza	1.39	2.61
	Sindicalizado	2.71	3.36
Intensidad de trabajo	Confianza	.94	1.22
	Sindicalizado	2.04	1.14
Concentración	Confianza	1.94	1.18
	Sindicalizado	3.05	.98
Condiciones adversas	Confianza	.83	.88
	Sindicalizado	1.29	1.02

Tabla 7. Exigencias a los trabajadores según tipo de contrato (fuente: artículo Dra. M<sup>a</sup> Luisa Leal)

Por el contrario, en el estudio de las investigadoras Ana Paula Correa y M<sup>a</sup> Cristina Ferreira en un conjunto de 305 trabajadores brasileños de ambos sexos y divididos entre trabajadores con contrato “permanente” y “atípicos” observaron que *“el rol de conflicto y la sobrecarga de trabajo tuvieron un impacto negativo en la satisfacción laboral; el rol de conflicto tuvo un impacto negativo en las emociones positivas en el trabajo, mientras que la presión de responsabilidad interfirió positivamente. La sobrecarga de trabajo interfirió positivamente en las emociones negativas en el trabajo, mientras que la presión de responsabilidad interfirió negativamente en ellas. El tipo de contrato no afectó significativamente a ninguna de las variables dependientes”*.

Por lo tanto en base a los dos ejemplos comentados anteriormente, existen ocasiones y circunstancias en las que el tipo de contrato afecta de manera negativa sobre el trabajador y le produce trastornos físicos y psicológicos; sin embargo, no es un hecho que se puede definir como general.

### 3.5.2 SALARIO

Existe una vieja sentencia en castellano que dice *“el trabajo es tan malo, que pagan por hacerlo”*. Partiendo de esta frase surgen muchos pensamientos en torno a lo que debe ser un trabajo y la remuneración con la que debe de ir acompañada.

Maslow, psicólogo y humanista americano, se dedicó al estudio de la personalidad y a la observación del comportamiento humano. Fruto de sus investigaciones es la pirámide que se representa a continuación.

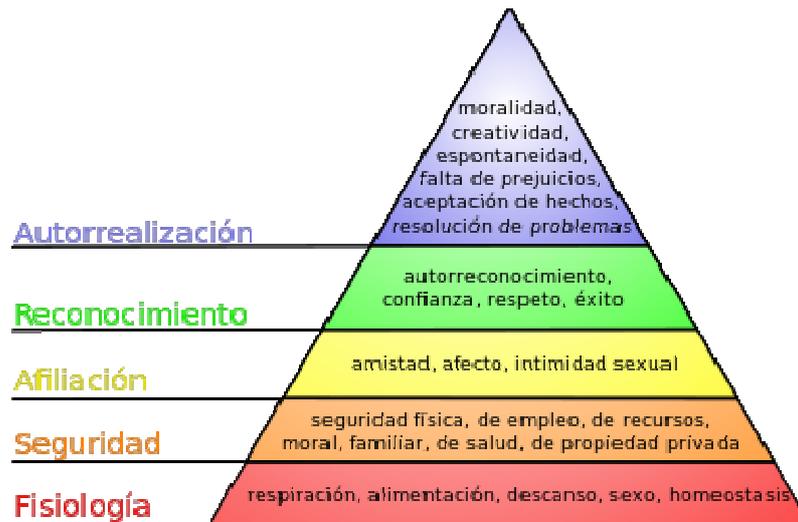


Ilustración 16. Jerarquía de las necesidades según Maslow (fuente: Wikipedia)

Esta Jerarquía de Maslow sirve como base para explicar la influencia del salario sobre las personas. Cuando una persona realiza un trabajo remunerado, tiene la opción de utilizar esa remuneración en cualquiera de sus necesidades; sin embargo, las necesidades fisiológicas serán las que primero tenga cubrir. Posteriormente y en función del nivel de ingresos, podrá ir aumentando el nivel y el tipo de necesidades cubiertas. Entendiendo en este caso que la persona actúa de una manera tradicional y mercantilista. Una persona que con su salario ve sobradamente cubiertas sus necesidades básicas, y tiende a utilizar el dinero sobrante de una manera racional; tendrá menos problemas y sufrirá menos riesgo psicosocial frente a una persona cuyo salario apenas cubra sus necesidades fisiológicas.

Por otro lado, es frecuente que el salario vaya íntimamente ligado al nivel de responsabilidad exigido dentro de la organización. Por esta lógica, un jefe de proyectos tendrá un salario superior al de un encargado y éste a su vez, tendrá un salario superior al de un peón. Cuando en esta relación responsabilidad-salario se produce alguna alteración de manera que el nivel de responsabilidad se sitúa muy por encima de la remuneración salarial, es cuando los riesgos psicosociales comienzan a aparecer.

En una encuesta realizada y no publicada por el [Grupo RHUO](#) en Argentina, se obtuvieron como resultados que para un 47 % de una muestra de 600 trabajadores, la combinación de bajos salarios y alta responsabilidad representa la principal causa de estrés. Para puestos intermedios dentro del organigrama de un proyecto o una empresa, este porcentaje aumentaba hasta el 57 %.

### 3.5.3 DISEÑO DE CARRERAS

No todas las personas son iguales ni tienen los mismos proyectos de vida profesional. Para conocer la situación real, se puede partir de la Encuesta Nacional de Condiciones de trabajo que periódicamente realiza el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. En las ediciones de esta encuesta desde el año 1999 hasta el año 2003, aunque han pasado ya más de 10 años, se mostraba como en la sociedad española existía un



equilibrio entre las personas que no habían progresado en la empresa y aquellas que no. Una tabla resumen se muestra a continuación:

AÑO	No, ni espera	No, pero espera	No contesta/ Autónomo	Si, algo	Sí, mucho
2003	26 %	19.1 %	3.1 %	35 %	16.8 %
2001	28.5 %	19 %	4.5 %	33.8 %	14.2 %
1999	47.9 %		4.5 %	33.1 %	14.5 %

Tabla 8. Perspectivas de desarrollo profesional (fuente: INSHT)

Este dato sirve de guía para conocer las perspectivas de la sociedad en un momento dado, sin embargo, no aporta conclusión alguna para determinar el riesgo psicosocial asociado a la carrera profesional. Para ello es necesario recabar información entre los jefes de proyecto, jefes intermedios y becarios. A través de una encuesta informal entre los anteriormente citados, se observa que para el caso de proyectos de infraestructuras, la perspectiva de desarrollo profesional es asumida como un factor más del propio trabajo que con el tiempo se llega a producir. Sin embargo, la realidad es bien distinta y existen factores tanto organizacionales como normativos que tienden a demostrar lo contrario.

Pongamos como ejemplo las obras de carreteras dependientes de la administración nacional. En este caso, la jefatura de obra es alcanzada en un porcentaje muy elevado de los casos por Ingenieros Superiores de Caminos, Canales y Puertos. Para poder llegar a esta jefatura se pasa generalmente por estadios inferiores como Jefe de Producción, ayudante de jefe de producción y becario (en orden descendente). Sin embargo, estas posiciones intermedias no son exclusivas de la titulación mencionada anteriormente sino que pueden ser ocupadas por cualquier miembro con un conocimiento del campo de su responsabilidad. Con el tiempo, un jefe de obra tiende a progresar a Jefe de Departamento, Jefe de Delegación, Jefe de Zona, Jefe de área, etc., etc. Existe por lo tanto una frustración asociada a aquellas personas que, independientemente de su desempeño profesional, vean truncada su carrera dentro de una organización por las limitaciones que impone una legislación. Este hecho, termina a lo largo provocando un trastorno psicosocial en las personas afectadas por estas circunstancias.

#### 3.5.4 ROTACIÓN DE PUESTOS

En las organizaciones actuales, la definición del puesto de trabajo se realiza habitualmente atendiendo a criterios técnico o productivos, en lugar de conocer las habilidades o capacidades de las personas. Siguiendo esta clasificación, se pueden generar una serie de riesgos psicosociales tal que los trabajadores generen estrés o insatisfacción ante la manera y el modo que está organizado su trabajo.

Como remedio a esta problemática distintos estudios sugieren la rotación de puestos para lograr una mayor motivación de los trabajadores y, consecuentemente una mayor productividad. No hay un estudio que indique cual es el mejor puesto o la mejor tarea de



cada persona, sin embargo, si se conoce que la rotación de puestos puede ser una alternativa efectiva al problema.

En base a las encuestas realizadas sobre el puesto de trabajo y las condiciones laborales, se observa que a mayor cualificación y mayor estatus dentro de la empresa, mayor suele ser la satisfacción laboral, debido en gran parte a la capacidad para actuar sobre alguno de los factores labores asociados a la calidad del trabajo y que se definirán en puntos posteriores.

Se entiende la rotación de puestos como la organización del trabajo que permite a varios trabajadores desempeñar tareas diferentes en posiciones que los trabajadores intercambian entre si de manera periódica. Las condiciones de rotación serían las definidas por la empresa de acuerdo a las necesidades y requerimientos del puesto.

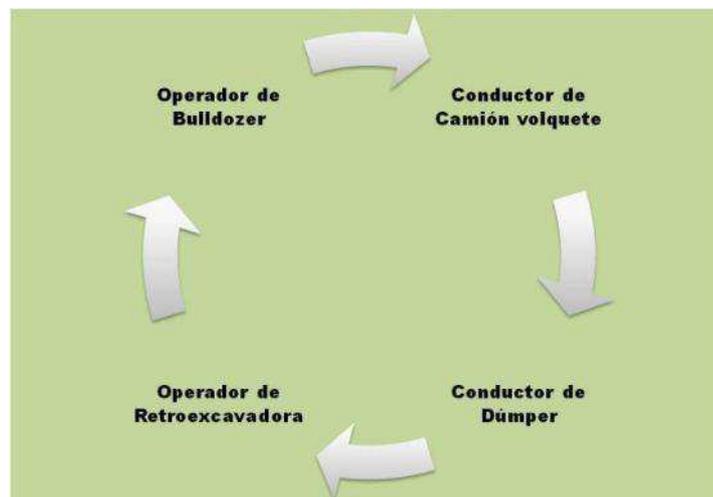


Ilustración 17. Esquema de rotación de puestos para una empresa de movimiento de tierras

Existen diferentes motivos por los cuales la rotación de puestos es conveniente en una empresa:

- ✓ Una mayor motivación de los trabajadores.
- ✓ La compatibilidad entre tareas de gran dificultad o exigencia y tareas más simples.
- ✓ Una mayor seguridad para trabajadores e instalaciones o procesos productivos.
- ✓ Evitar el aburrimiento y las tareas rutinarias que conducen al cansancio y la desmotivación.

Desde un punto de vista no solamente psicosocial, sino también desde el punto de vista físico, la rotación de tareas evita daños musculares, fatiga visual, ruido, etc. En el caso de la ilustración 19, una persona que conduce durante una semana un camión volquete por una carretera no sufre de los posibles riesgos a vibraciones o a ruido que si permaneciera esa misma semana picando un macizo rocoso con una retroexcavadora.



El ejemplo anterior se entiende también muy claramente en un puesto donde los requerimientos físicos son más exigentes; por ejemplo, en el desatasco de un horno de cal. Las personas que realizan el desatasco se encuentran en un espacio confinado con una gran cantidad de polvo de cal que se tiene que sacar por una boca de hombre situada a mitad del horno y que dada la temperatura y el ambiente hacen necesario unas pautas de organización que eviten tanto el riesgo psicosocial como otro tipo de riesgos.

En general, la rotación de puestos permite a los trabajadores superar las barreras de los puestos fijos de manera que un trabajador polivalente aporta mayor valor añadido al trabajo y, por extensión, a la empresa. Además, un trabajador polivalente es capaz de añadir habilidades y aportar experiencias y metodologías a un puesto de trabajo que en el caso de un trabajador estable no se podrían llegar a producir.

Sin embargo, es importante poder conocer con antelación los puestos y destinos de los trabajadores. Un trabajador cuya posición no está definida de antemano, crea indefensión y desconcierto, siendo a la larga, contraproducentes los efectos de la rotación laboral. Además, cuando estas rotaciones se producen entre diferentes departamentos se pierden dinámicas de grupo y se rompen relaciones laborales que, de otra manera se podrían mantener.

Una correcta gestión de la rotación laboral reporta por tanto, más beneficios que problemas.

### 3.5.5 TRABAJO GRUPAL

Es una de las grandes cuestiones que frecuentemente se utilizan en los procesos de selección de personal. ¿Está o no el candidato preparado para el trabajo en equipo?. Es evidente que en cualquier organización donde haya más de dos personas, estas no son puramente autónomas en la ejecución de sus tareas, siempre hay algún tipo de relación coordinada o subordinada en función de los requerimientos del trabajo.

En muchos de los estudios sobre el tema, es necesario previamente entre trabajo en grupo y trabajo en equipo. Se entiende como grupo, a un determinado conjunto de personas que se relacionan entre sí conforme a determinadas características, mientras que se entiende equipo como equipo a un conjunto de personas que participan coordinadamente en un trabajo. Las principales características son:

GRUPO	EQUIPO
Suele existir un único líder claramente	El papel de líder puede ser asumido por
Los integrantes comparten un único	Los integrantes comparte el mismo
La responsabilidad suele ser de cada	La responsabilidad es colectiva
Los frutos del trabajo son individuales	Los éxitos y fracasos son colectivos
Las opiniones aportan valor	Las opiniones pueden crear inestabilidad

Tabla 9. Características del trabajo en grupo y del trabajo en equipo



Generalmente, en el caso de los proyectos, es muy habitual el trabajo con equipos multidisciplinares que trabajan con el mismo objetivo común, pero con habilidades diferentes y, usualmente complementarias. En el caso de la construcción de una central térmica, será necesario disponer de personal especialista en obra civil, en instalaciones mecánicas, en equipos eléctricos, en calidad, en prevención, en medio ambiente, etc. Esta necesidad en un ámbito complejo exige una gran capacidad de gestión y añade una mayor presión y un mayor riesgo para el jefe de obra. Es evidente que en este entorno una correcta gestión de las expectativas de los integrantes de los equipos y del proyecto en general es crucial. Un jefe de obra ha de saber responder de manera efectiva a las expectativas creadas y a las distintas necesidades tanto productivas como emocionales de su equipo para lograr el fin común de la central térmica. Ha de saber transmitir la información, manejar los tiempos, regular las emociones. En este caso, su papel es el de un entrenador deportivo donde un resultado negativo puede significar la pérdida inmediata del puesto.

Sin embargo, la posición de un jefe de obra no es fácil. Tiene que trabajar con su equipo a la hora de llevar a cabo el proyecto, pero a la hora de tomar decisiones cruciales, en la mayoría de los casos tiene que tomar esas decisiones apoyado por su equipo, pero de manera individual.

Algunos de los beneficios del trabajo en equipo/grupo se pueden resumir a continuación:

- Permite aportar diferentes puntos de vista.
- Se complementan habilidades.
- Se dividen tareas tediosas y responsabilidades.
- Aumenta el rendimiento productivo
- Se logra mayor cohesión y coherencia del producto final
- Se comparten experiencias
- Fomenta las relaciones sociales
- Incrementa el poder frente a las reacciones individuales

### **3.6 CALIDAD EN EL TRABAJO**

#### **3.6.1 USO DE HABILIDADES PERSONALES**

Dentro del [Proyecto Equal](#) del Fondo Social Europeo para la promoción de nuevas maneras de combatir todas las formas de discriminación y desigualdad en relación con el mercado de trabajo se definen las habilidades sociales como *“el conjunto de hábitos o estilos que nos permiten mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que los demás no nos impidan lograr nuestros objetivos”*.



La clasificación que se hace de las habilidades sociales es:

<b>GRUPO I - PRIMERAS HABILIDADES SOCIALES</b>	<b>GRUPO II - HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS</b>
Escuchar	Pedir ayuda
Iniciar una conversación	Participar
Mantener una conversación	Dar instrucciones
Formular una pregunta	Seguir instrucciones
Dar las gracias	Disculparse
Presentarse	Convencer a los demás
Presentar a otras personas	
Hacer un cumplido	
<b>GRUPO III - HABILIDADES RELACIONADAS CON LOS SENTIMIENTOS</b>	<b>GRUPO IV - HABILIDADES ALTERNATIVAS A LA AGRESIÓN</b>
Conocer los propios sentimientos	Pedir permiso
Expresar los sentimientos	Compartir algo
Comprender los sentimientos de los demás	Ayudar a los demás
Enfrentarse con el enfado del otro	Negociar
Expresar afecto	Emplear el autocontrol
Resolver el miedo	Defender los propios derechos
Auto-recompensarse	Responder a las bromas
	Evitar los problemas con los demás
	No entrar en peleas
<b>GRUPO V - HABILIDADES PARA HACER FRENTE AL ESTRÉS</b>	<b>GRUPO VI - HABILIDADES PARA LA PLANIFICACIÓN</b>
Formular una queja	Tomar iniciativas
Responder a una queja	Discernir sobre la causa de un problema
Demostrar deportividad después del juego	Establecer un objetivo
Resolver la vergüenza	Recoger información
Arreglárselas cuando le dejan de lado	Resolver problemas según su importancia
Defender a un amigo	Tomar una decisión
Responder a la persuasión	Concentrarse en una tarea
Responder al fracaso	
Enfrentarse a los mensajes contradictorios	
Responder a una acusación	
Prepararse para una conversación difícil	
Hacer frente a las presiones de grupo	

Tabla 10. Grupos de habilidades sociales (fuente: Proyecto EqualDipurural)

Para manejar un proyecto con éxito y minimizando el riesgo, un buen jefe de proyecto habrá de saber desenvolverse con una mezcla de las habilidades anteriores sabiendo cual desplegar en cada momento y situación.



Tabla 11. ¿Somos capaces de empatizar con nuestros compañeros? (fuente: [www.ccbierzo.net](http://www.ccbierzo.net))

¿Cómo se consigue mejorar o entrenar en el desarrollo de las habilidades sociales? A través de algunos de los siguientes trucos, muchos de los cuales ya hemos comentado en puntos anteriores de este proyecto:

- a. La escucha activa: escuchar es más que oír. Saber escuchar significa no sólo oír, sino también entender el mensaje del que está hablando. No solamente se escucha con el oído, se escucha también con la postura, con los sentimientos, con la manera en que nuestros gestos responden al interlocutor, etc.
- b. Saber recompensar: consiste en saber premiar un acto. Una recompensa ha de ser ajustada al esfuerzo realizado, tiene que poder servir de aliciente para el que la recibe y ajustarse a sus gustos o necesidades.
- c. Acuerdo parcial y disco rayado: significa aceptar las posiciones de los demás y no perder de defender las propias. Se busca el punto de encuentro a través de la escucha activa y la eliminación de barreras. A través de los acuerdos se evita la pérdida de tiempo y el desgaste emocional.
- d. Iniciar, mantener y terminar una conversación: entablar una relación con otra persona. Una conversación es una buena manera de poder conocer a las personas que nos rodean; permite adquirir y desarrollar habilidades verbales, no verbales y paralingüísticas. La conversación nos ayuda a conocer gente, expresar nuestros sentimientos, acercarnos a las opiniones de los demás, aprender nuevos conocimientos, etc. Tan importante es saber iniciar una conversación como saber mantenerla y terminarla. Para terminar una conversación es importante conocer si se ha transmitido todo el mensaje, si el destinatario lo ha entendido y si las circunstancias son las correctas para su cierre. Un buen conversador sabe buscar

- un buen tema de inicio, mantener la tensión y el interés durante la conversación y; finalmente, cerrarla con la satisfacción de que su interlocutor la ha comprendido.
- e. Hacer y recibir críticas: siempre juzgando de manera objetiva los actos o comportamientos de los demás y los propios. Una crítica ha de ser constructiva, se pueden aportar datos personales, sentimientos, pero nunca ha de ser llevada por elementos negativos como el odio, la venganza, la ira, etc. Antes de aportar una crítica, hay que saber escoger el momento y tener un argumento, cuando se aporta hay que mantener una postura rígida pero flexible para aceptar la exposición de la otra parte y saber asumir a su vez una crítica contra los propios razonamientos
  - f. Afrontar los conflictos: conociendo las reacciones de los demás. Hay que saber conocer las fases de hostilidad dentro de un conflicto para poder reaccionar acorde a las mismas.

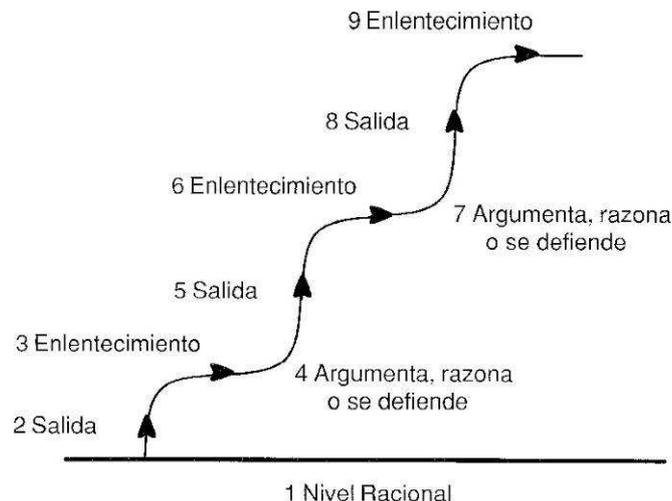


Ilustración 18. Curva de la hostilidad propuesta por Allaire y McNeill (fuente: [Mauricio A. Grosso](#))

### 3.6.2 DEMANDAS LABORALES

Es la clásica lucha entre patronos y obreros. Todos buscan obtener el máximo beneficio para sí, en ocasiones, sin tener en cuenta las condiciones o necesidades de la otra parte.

Para conocer realmente las necesidades de cada trabajador es necesario conocer las circunstancias que rodean a ese trabajador. Ocurre lo mismo para el caso de un empresa.

Un ejemplo de reivindicaciones laborales se encuentra en la página de la organización sindical CNT donde se comentan las reivindicaciones mínimas que se llevan a las negociaciones de los convenios: *“queremos subidas de salario lineales que beneficien a los salarios más bajos; queremos que las subidas se efectúen sobre el sueldo base y no sobre los complementos; nos negamos a realizar horas extras y destajos; estamos en contra de los nuevos sistemas de trabajo que implican desafectación del puesto, polivalencia y movilidad funcional y geográfica; luchamos por romper la cadena que nos ata a la*



*máquina empresarial, disminuyendo la jornada de trabajo, aumentando el tiempo de vacaciones y ocio, adelantando la jubilación a los 55 años; procuramos que el sindicato controle lo que produce el trabajador/a, negando su sello de garantía cuando el producto sea dañino o de baja calidad; impulsamos que l@s trabajadores/as, sus asambleas y sus secciones sindicales posean derecho a la negociación; pedimos una libertad sindical auténtica, que pase por la eliminación de subvenciones a las centrales sindicales, y que permita la actividad sindical dentro de las empresas sin ningún tipo de limitación...”*

Ante estas reivindicaciones se encuentran en muchos casos las características de los proyectos: coste, tiempo y calidad. En general, casi todos los proyectos adolecen de fondos de maniobra presupuestaria, plazos holgados y requisitos de calidad indefinidos. La mayoría de los proyectos de gran presupuesto como los mineros, energéticos o de infraestructuras, se realizan en lugares remotos y con una planificación temporal definida. Cuando se contrata a la gente para estos proyectos, ya que se realizan en zonas remotas, los periodos de ocio están muy limitados y apenas existe tiempo para el descanso. En ocasiones, apenas existe movimiento sindical para organizar una respuesta a las pretensiones de los responsables del proyecto y se produce una alta rotación de puestos. Esta situación choca claramente con los planteamientos de las organizaciones sindicales.

Un buen jefe de obra ha de saber navegar entre dos aguas, cumpliendo las demandas laborales de los trabajadores y sus expectativas, mientras a su vez sabe respetar la planificación y presupuesto del proyecto. Cuando alguna de estas dos posiciones se ve desnivelada surgen los conflictos.

### **3.6.3 AUTONOMÍA Y CAPACIDAD DE CONTROL**

Existen pocos trabajos en los que se consiga una autonomía plena para la realización del mismo. Una autonomía relativa, sin embargo, sí es alcanzable; se puede lograr para la definición de objetivos, en la elección de los medios o en control de la ejecución.

Para los investigadores Guillermo Pérez y Fabiola Sánchez (2005) la autonomía laboral es uno de los tres factores principales que da mayor ventaja competitiva a las empresas. Estos investigadores analizan el caso de una empresa que viniendo de una situación de pérdidas, pasa a controlar un tercio de su mercado. El éxito se fundamentó en un proyecto basado en las personas. A través de una gran autonomía de los equipos, la polivalencia de los puestos, la reducción de barreras jerárquicas entre puestos. Este proyecto se gestó desde la base, con una selección de personal orientada hacia el trabajo en equipo y la multidisciplinaridad. La progresión dentro de la empresa se logra mediante el equipo y la correcta gestión del mismo. Este hecho, unido a la polivalencia dentro del proceso productivo logra una gran autonomía del individuo y a su vez un gran compromiso con los objetivos de la empresa, probablemente debido a la capacidad de asumir en cada persona una decisión (un voto).

De acuerdo a estos autores, se logra crear líderes cuyas principales funciones son:



- a) Promover activamente la formación de equipos multi-disciplinarios autogestionados.
- b) Facilitar el aprendizaje a través de las reuniones.
- c) Dar ejemplo en el cumplimiento de los valores comunes.
- d) Impulsar el desarrollo de las personas que les rodean.
- e) Involucrarse en actividades de mejora.

En un proyecto, estas funciones son fácilmente aplicables por un jefe de proyecto a través de las distintas fases que lo engloban. Aunque al principio del desarrollo de un proyecto no se ha conformado el equipo y los objetivos no están mucho claros, se puede contar con las experiencias aprendidas y la colaboración de otros equipos para implantar estas metodologías que consigan una mayor ventaja competitiva.

La autonomía hay que saber ganársela a través del buen hacer y de la confianza en el trabajo realizado. Se ha de adecuar al tipo de tarea, de la experiencia y de los conocimientos del trabajador ya que, de lo contrario, en lugar de beneficios, estaremos perjudicando al propio trabajador y al proyecto.

#### **3.6.4 SEGURIDAD FÍSICA EN EL TRABAJO**

Existe toda una rama de la prevención de riesgos que se encarga de la seguridad laboral desde el punto de vista de la integridad física de los trabajadores. También existe una extensa legislación que indica la normativa que un equipo de trabajo ha de cumplir para proteger a los trabajadores frente a accidentes directos e indirectos. Sin embargo, en el estudio de los riesgos psicosociales el enfoque de la seguridad física está relacionado con el maltrato.

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo en su Nota Técnica Preventiva 489, la violencia física y psicológica que sufre un trabajador en su puesto de trabajo viene derivada de la interrelación con otras personas.

En esta nota técnica se analizan las principales tipos de violencia en el trabajo:

- A. Violencia tipo I: Es la derivada del puesto de trabajo por su propia posición y la interacción con los agentes externos. Este tipo de violencia es más propia de los trabajadores que se encuentran expuestos a una interacción con el público: cajeros, dependientes, expendedores, etc. debido a robos. En los proyectos de construcción no suele afectarles a los jefes de obra sino a los encargados o miembros de la seguridad, pero se han dado situaciones de riesgo en el caso de robos de material de obra
- B. Violencia tipo II: Es la que sufre el trabajador por la realización de su trabajo. Se suele dar en Sin embargo, en el caso de un jefe de proyecto también puede ser una posición de riesgo. Se han dado casos de acciones violentas de individuos que



- al estar sus propiedades amenazadas por un proyecto de infraestructuras, han amenazado a los jefes de obra con una escopeta u otro tipo de acciones similares.
- C. Violencia tipo III: Es que la que produce entre los propios trabajadores de la empresa, independientemente del tipo o escala del trabajador dentro de la empresa. En los proyectos, raramente se da la violencia física, pero se puede dar en situaciones asociadas a proyectos con limitaciones de tiempo y presupuesto; cuando los nervios entre los componentes del equipo son más evidentes. En obra civil, alguna vez se han producido agresiones, generalmente asociadas a conflictos no derivados del trabajo pero si dentro del recinto de trabajo y con implicaciones graves para los partícipes.

Los tipos de violencia definidos anteriormente son situaciones que tienen gran probabilidad de ocurrencia en proyectos de infraestructuras más que en otro tipo de proyectos y sus causas pueden ser variadas:

- a. Factores del entorno y del lugar de trabajo: entornos rurales donde la tierra tiene gran valor económico y sentimental, proyectos donde se almacenan materiales (chatarra, maquinaria, herramientas, etc.) con fácil monetización en mercados ilícitos, etc.
- b. Procedimientos de trabajo: largos horarios con exigencias continuadas, grandes acumulaciones de gente sin relación de amistad ni vínculos de pertenencia a un grupo, etc.
- c. Otros: rencillas y disputas personales que se trasladan al puesto de trabajo, conductas inapropiadas por falta de experiencia laboral, etc.

En el caso de proyectos en países con altos niveles de criminalidad la seguridad física en el trabajo no está solo relacionada con el propio puesto de trabajo; sino también está ligada al trayecto previo al mismo. En países como Venezuela, Brasil, Colombia, etc. existen zonas donde es necesario contratar un servicio de seguridad externo para proteger a los trabajadores de agresiones externas.

### **3.6.5 APOYO SOCIAL**

Uno de los grandes temas de discusión filosófica es la pertenencia o no del individuo a un conjunto social. En general, se entiende que las personas se tienden a agrupar en sociedades con muchos fines. Es en este entorno, en el que trabajan los jefes de proyecto y que a su vez actúa como elemento de presión y como válvula de escape de sus problemas.

De todas las definiciones que los diferentes investigadores han utilizado la que más aceptación tiene es la que entiende el apoyo social como “El grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la interacción con los otros”.



A través de la NTP 439 el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo define cuatro niveles a través de los cuales se indican las cuatro perspectivas sobre el apoyo social.

<b>APOYO SOCIAL</b>
<b>Nivel I</b>
El nivel más básico en la conceptualización del apoyo social es aquel que lo aborda como "Integración social". Este nivel de análisis se centra en el número y fuerza de las asociaciones de una persona con los otros significativos. No se hace relación a la calidad de las relaciones sino a las características estructurales de la red social de una persona (número de contactos, clase de los mismos; matrimonio, amistad... ). Este nivel no es capaz de explicar la relación entre salud y apoyo social.
<b>Nivel II</b>
La perspectiva del apoyo social como "relaciones de calidad" añade una importante cuestión al nivel anterior. Desde este punto de vista se atiende a la calidad de las relaciones aunque éstas no sean muy numerosas. Son varias las vías por las que pueden influir unas relaciones de calidad sobre la salud y bienestar psicológico: contribuyen a satisfacer las necesidades de afiliación, cubren las necesidades de afecto, proporcionan un sentimiento de identidad y pertenencia, son fuente de evaluación positiva, proporcionan sentimientos de control de la situación, etc.
<b>Nivel III</b>
Un tercer nivel es el apoyo social como "ayuda percibida". En este caso se 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 la magnitud estresora de un evento aversivo se perciba reducida
<b>Nivel IV</b>
El último nivel consistiría, no ya en tener asociaciones con otros o que sean de calidad o que se perciba la posibilidad de ayuda, sino en la "actualización de tales conductas de apoyo". Es decir, se hace referencia en las conductas reales, al despliegue efectivo Y concreto de tal apoyo.

Tabla 12. Niveles de Apoyo Social según el INSHT.

Además de estos niveles, se establecen diferentes tipos de apoyo social derivados de los niveles anteriores:

- Apoyo emocional: implica el sustento del individuo a través de emociones y actos positivos
- Apoyo instrumental: a través de herramientas que faciliten su trabajo.
- Apoyo informativo: aportando conocimientos para la resolución de problemas.
- Apoyo evaluativo: por terceras personas y que ayuda al conocimiento propio.

En muchos de los proyectos, el apoyo social al Director de proyecto viene brindado por su propia familia y posteriormente por su propio equipo. Dadas las características de los proyectos, es necesario balancear los requisitos y características de los proyectos con las situaciones sociales que los rodean. Por ejemplo, un proyecto informático con un plazo limitado de entrega donde el desarrollo del mismo corresponde a un nuevo lenguaje desconocido para el jefe de proyecto, implicará la realización de muchas horas tanto en el lugar de trabajo como en el propio hogar. Si a este hecho se una situación familiar



agobiante por un nuevo hijo o por la enfermedad de un familiar, las tensiones creadas pueden suponer una rotura familiar y/o el fracaso del proyecto.

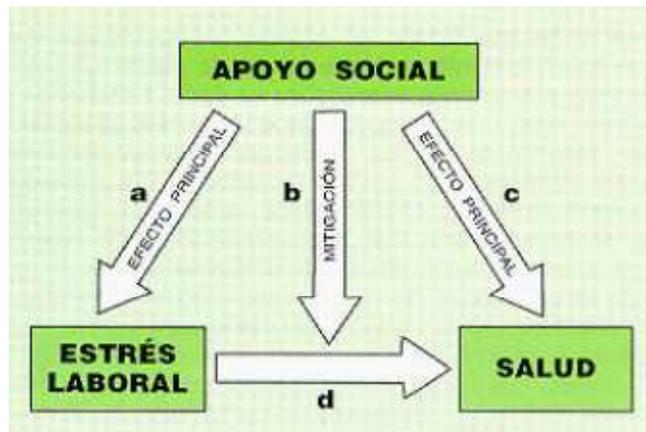


Ilustración 19. Beneficios del Apoyo Social (fuente: NTP 439 - INSHT)

El éxito en el desarrollo de cualquier profesional, independientemente de las circunstancias y características del proyecto, vendrán influenciadas en gran medida por el apoyo social que los integrantes del mismo reciban.

### 3.6.6 HORAS DE TRABAJO

Las horas de trabajo son un condicionante que interfiere muy directamente sobre la salud psicosocial de los trabajadores. Al igual que ocurre en otros muchos campos, en el sector de los proyectos un Director de proyecto tiene que enfrentarse a muchos retos y dar respuesta a muchos problemas que se le plantean a lo largo de su jornada laboral. En la mayoría de las ocasiones, la única forma de dar solución a estos hechos es a través de la inversión de horas de trabajo.

A diferencia de la mayoría de los estudios de las horas de trabajo y los riesgos psicosociales, para el jefe de proyectos el riesgo no está asociado al ritmo o la cadencia de una cadena de producción (trabajo a turnos) sino al exceso de número de horas por jornada.

En el caso de otros puestos de trabajo, para un responsable de proyecto se produce un condicionante personal a este hecho: la responsabilidad personal. A diferencia de otros puestos de trabajo donde las horas son recompensadas económicamente, en el caso de la mayoría de los directores de proyecto estas horas “extra” no tienen ningún habitualmente ningún tipo de reconocimiento, ni económico ni de otro tipo. El reconocimiento en el trabajo se mide a través del éxito del proyecto y no de las horas invertidas en el mismo.

En general, un excesivo horario de trabajo ocasiona a un trabajador:

- Fatiga física o mental
- Insatisfacción en el trabajo.
- Depresión



- Ansiedad por la falta de libertad

Un estudio realizado por Dembe, A. E. et Al. (2005) sobre “The impact of long work hours on occupational injuries and illness: new evidence from the United States” sitúa a las largas jornadas de trabajo como las principales causantes de:

- Los trabajadores con largos horarios (sobrepasando la jornada normal) tenían un 61 % más de riesgo de accidentes frente a los trabajadores con una jornada normal.
- Trabajar al menos 12 horas al día se asocia a un incremento del riesgo de accidente del 37 %.
- Trabajar más de 60 horas a la semana involucra un aumento del 37 % del riesgo de accidentes.
- Los datos agregados de accidentes a lo largo de toda la vida laboral de un trabajador, son mayores en el caso de trabajadores con largas jornadas de trabajo.

No existe una solución mágica para resolver estos problemas, sin embargo, se pueden aplicar lógicas como la organización y delegación del trabajo en aquellas otras personas que forman el equipo proyecto. A través de la formación e información de los trabajadores en aquellas tareas que ocupan un exceso de tiempo en el Jefe de proyecto, se logra no solo liberar a este de los riesgos asociados sino que se logra también una mayor incorporación del equipo al objetivo del proyecto.

### **3.6.7 TELETRABAJO**

Gracias a la evolución de las tecnologías de la información, se han logrado superar las barreras físicas de la oficina y cada día están más implantadas en ciertos sectores las alternativas al trabajo dentro de las instalaciones de la empresa. El teletrabajo es una nueva modalidad de trabajo que permite a los empleados de una organización realizar parte de su jornada laboral desde su domicilio particular.

Esta modalidad de trabajo tiene gran importancia en el caso de proyectos dentro del sector de las infraestructuras tecnológicas. Es importante que para el teletrabajo el director de proyecto tenga definidas unas políticas y unas pautas de actuación predefinidas ya que, en caso contrario se podrían producir riesgos contraproducentes para el objetivo del proyecto.



Ilustración 20. Pros y contras del teletrabajo.

El teletrabajo aporta al trabajador la posibilidad de realizar desde casa todas aquellas tareas que de manera habitual realizaría en su puesto de trabajo, aportando una mayor autonomía en la elección de los horarios de trabajo y su ajuste a las condiciones del proyecto. Permite también realizar las tareas en un entorno más amigable puesto que es el propio trabajador el que decide el mejor escenario para la realización de su trabajo. Finalmente se incluye un mayor ahorro económico para los trabajadores puesto que se ahorran los gastos de transporte hasta el centro de trabajo.

En contra del teletrabajo, existen desde el punto de vista preventivo varias dudas. ¿Se puede considerar el hogar del trabajador como entorno laboral? ¿Qué legislación es aplicable? ¿Qué ocurre en caso de enfermedad? Todas estas preguntas y otras más, no tienen todavía una respuesta clara y en muchos casos depende de la relación entre la empresa y los trabajadores más que a condicionantes legislativos.

Para un jefe de proyecto, a su vez, supone una mayor liberación de riesgos puesto que evita situaciones de estrés asociados a las condiciones del puesto dentro de la empresa y a los trayectos; sin embargo exige un mayor control y una mayor definición de los objetivos. Cuando un trabajador ha de realizar un trabajo desde su propio hogar las comunicaciones se hacen más complejas dentro del equipo de proyecto puesto que un director de proyecto no puede tener a su equipo en un entorno físico cercano en caso de necesidad. Las comunicaciones han de ser claras y concisas ya que una mala interpretación no puede ser subsanada con un “paseo” hasta el despacho, sino que exige una llamada o un intercambio de correos que no contiene información paralingüística sobre el asunto. También se desconoce el ritmo de trabajo, ya que salvo que exista un control definido, por ejemplo un control median webcam, del trabajador, cualquiera puede situarse detrás del ordenador y realizar la tarea con un mínimo de entrenamiento.



En suma, los directores de proyecto han de dejar definidas y establecidas unas políticas adecuadas para el control de los propios proyectos en el caso de aquellos trabajadores que opten por el teletrabajo con el fin de evitar riesgos psicosociales asociados.

#### 4 OTROS INDICADORES

Aunque generalmente se han aceptado la categorización de los factores de riesgo definida por Cox y Griffiths en 1996, existen múltiples categorías alternativas dependiendo de los parámetros de observación del autor.

Por parte de los investigadores de la Simon Frase University se han definido una serie de 13 factores psicosociales:

<b>FACTORES PSICOSOCIALES</b>
Apoyo psicológico
Cultura organizacional
Claro liderazgo y expectativas
Civismo y respeto
Adecuación psicológica del trabajo
Crecimiento y desarrollo
Reconocimiento y recompensas
Implicación e influencia
Gestión de la fuerza de trabajo
Compromiso
Equilibrio
Protección psicológica
Protección de la integridad física

Tabla 13. Factores psicosociales (fuente: Simon Frase University)

#### 5 BASE PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO PSICOSOCIAL

Para poder realizar cualquier estudio psicosocial es necesario conocer con profundidad la dimensión del puesto así como todo el sistema que lo rodea. No sólo es suficiente con ello, sino que también es importante comunicar a los trabajadores sobre la metodología empleada. Un jefe de proyecto forma parte de una organización y es esta organización y su equipo, junto con el resto de stakeholders los que afectan a su natural desempeño.

En algunas organizaciones existe una documentación previa que sirve de base para la realización de estos estudios, sin embargo en el caso de un estudio tan centrado en un puesto tan específico, es necesario ampliar o implementar esa documentación.

##### 5.1 TOMA DE DATOS

El muestreo estadístico para la toma de datos está basado en la realización de encuestas individuales. Aunque no forma parte de este proyecto, podría ser una base para un futuro desarrollo del mismo la realización de una serie de encuestas que traten de abarcar diferentes sectores donde el papel del jefe de proyecto sea representativo.

## 5.2 FASES EN LA EVALUACIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL

Según el Instituto Nacional de Seguridad de Higiene en el Trabajo (INSHT) se distinguen las siguientes fases en la Nota Técnica Preventiva<sup>450</sup>:

1. Identificación de los factores de riesgos
2. Elección de la metodología y técnicas de investigación que se han de aplicar
3. Planificación y realización del trabajo de campo
4. Análisis de los resultados y elaboración de un informe
5. Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención
6. Seguimiento y control de las medidas adoptadas



Esquema 1. Fases en la evaluación del riesgo psicosocial



### **5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGOS**

En el caso de la norma, en este primer paso el proyecto se ha de centrar en obtener un conjunto de factores que realmente sean los que influyen en la generación de los riesgos. Aunque, como se ha dicho anteriormente el objeto de este proyecto es la realización de un estudio para el caso del jefe de proyecto, en contacto con este puesto existe un ecosistema formado por diferentes stakeholders. Sería necesario para hacer una evaluación conocer la organización de la empresa, el sector en el que se desarrolla la actividad, condicionantes físicos del puesto, etc.

El hecho positivo de un estudio sobre este puesto es su representativa. Es conocido que para amplios estudios de riesgos en sectores o departamentos más amplios, sería necesaria la toma de muestras representativas para poder llegar a un resultado concreto sin tener que estudiar masivamente muestras extensas de datos numéricos.

### **5.2.2 ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN QUE SE HAN DE APLICAR**

Se trata de ajustar la metodología a aplicar y las técnicas de investigación a la situación que se ha de evaluar. En primer lugar, la metodología responde a una pregunta teórica y trata de respuestas desde ese punto de vista. Por su parte, en segundo lugar, las técnicas de investigación tratan de aproximar la realidad al estudio y aportan el valor práctico para la resolución del asunto. Se utilizan las técnicas de investigación para la toma, procesamiento y análisis de la información

En general, se usan dos herramientas para evaluar la naturaleza del problema. En la primera de esas herramientas se utilizan datos basados fundamentalmente en encuestas para tratar de obtener relaciones entre diferentes hechos, por ejemplo, para relacionar el nivel de experiencia en un determinado trabajo con el número de bajas ocasionadas en ese puesto determinado. La otra herramienta busca obtener datos a partir de grupos de discusión y de entrevistas. Esta última herramienta obtiene datos cualitativos y está basada en temas más subjetivos que la primera herramienta, acercándose a los sentimientos y pensamientos de la persona.

La manera más habitual de evaluar un puesto se basa en una combinación de ambas herramientas de manera que con la herramienta cualitativa se pueda definir una base sobre la que dirigir la herramienta cuantitativa y obtener unos resultados fiables y ajustados al objeto de estudio.

### **5.2.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Tal y como define la mayoría de las herramientas de dirección de proyectos, las suposiciones tiene una base intangible que hay que transformar en hipótesis. Estas, a su vez, hay que transformarlas en requerimientos y características tangibles. Se trataría de un proceso de conversión de los subjetivo en lo objetivo.

Esta fase del proceso se puede basar en la experiencia o en resultados de anteriores evaluaciones que ajustadas a la condiciones de ejecución del trabajo, muestren un resultado fiable.

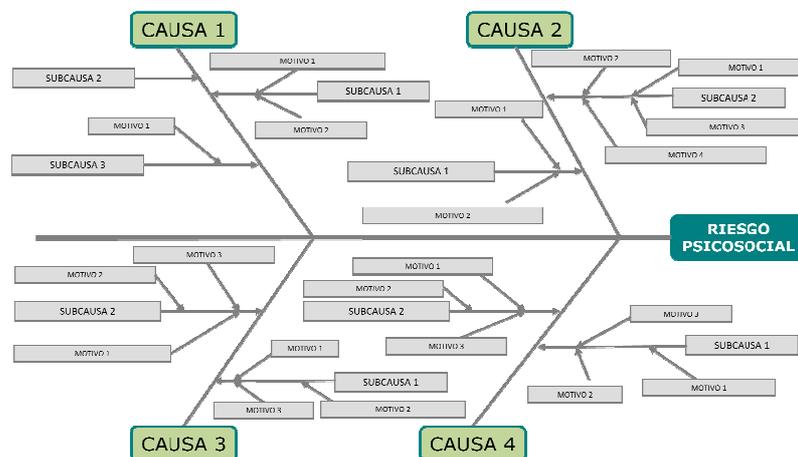
#### 5.2.4 PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En esta fase se realiza una tarea sobre el terreno tratando de conseguir la información directamente de la fuente. Sería la entrega y recogida de las encuestas a realizar a los trabajadores.

Durante esta fase es importante una correcta comunicación con los implicados en el estudio. No se basa en recolectar datos de manera abstracta, sino en informar a los sujetos sobre el contenido de la prueba, su duración, el objetivo, etc. Las personas que intervienen han de ser conscientes de la necesidad de una respuesta que exprese realmente su estado y no se vea influenciada por otros factores distorsionantes. En ocasiones, un factor ambiental puede producir un sesgo en la muestra estudiada.

#### 5.2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recogidos los datos del estudio, es necesario su procesamiento. En ocasiones, la información obtenida puede dar lugar a confusión por el alto volumen de datos a manejar y la necesidad de buscar la causa real del riesgo. En esta etapa existen distintas herramientas que nos ayudan a esclarecer este hecho, por ejemplo, una diagrama de espina de pescado (diagrama de Ishikawa) sirve para separar las causas principales de las causas secundarias, estableciendo conexiones entre unas y otras.



Esquema 2. Diagrama de Ishikawa para el análisis de causas

#### 5.2.6 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN, PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA Y SU SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Conocida la causa del riesgo, el siguiente paso es atajarla. Para ello es necesario elaborar un programa de intervención que cuente con el visto bueno de la mayoría de los involucrados. Es fundamental que las medidas correctivas para evitar el riesgo sean consensuadas y asumidas por todos los implicados. Una falta de motivación o una escasa



participación de la dirección en el programa de intervención pueden conducir al fracaso del estudio y a una mayor incidencia del riesgo en el grupo de trabajadores o en el trabajador afectado.

El proceso no finaliza aquí si no que es necesario monitorizarlo y controlarlo para evitar tanto que no se repite esta situación en el futuro, como que las medidas preventivas o correctivas implantadas son efectivas y tiene un efecto real sobre riesgo, eliminándolo o reduciéndolo.

## **6 RIESGOS PSICOSOCIALES**

### **6.1 INTRODUCCION**

El trabajo constituye un factor, junto con otros, capaz de llevar a sufrir patologías psíquicas susceptibles de provocar graves secuelas en el individuo, ya que el trabajo tiene una significación muy superior a la mera obtención de unos ingresos económicos, quedando convertido en una fuente muy importante de identidad.

Se dedica buena parte de su vida a prepararse para desarrollar una actividad profesional o a ejecutarla, proyectando, en todos esos momentos, sus anhelos cara a la sociedad, autoestima y realización. La presión e insatisfacción puede generar afecciones a la salud y una considerable disminución del rendimiento laboral.

Hay factores que favorecen la aparición del estrés como la presión del tiempo, las malas relaciones. Un trabajo será más estresante cuanto reúna muchas exigencias profesionales, tanto cuantitativas (sobrecarga de tareas) como cualitativas (trabajo emocional que conlleva esconder sentimientos o a la realización de un gran esfuerzo intelectual o sensorial); con un margen de decisiones limitado sobre el qué, cómo, quién lleva a cabo la labor; falta de apoyo social por parte de la organización, aislamiento personal; ausencia de compensaciones adecuadas, etc. Todos estos factores pueden estar presentes en el desarrollo profesional de un director de proyecto y en los miembros del equipo de proyecto.

En general, se tiende a clasificar los diversos elementos desencadenantes del riesgo psicosocial tomando como marco de referencia alguno de los tres de los modelos siguientes: el de “demanda- control-apoyo”, el de “inadaptación persona-entorno” y el de “desfase esfuerzo- recompensa”.

En el modelo demanda control-apoyo hay que tener en cuenta tres causas: los imperativos profesionales (cuantitativos y cualitativos); el margen de maniobra para tomar decisiones y controlar el desempeño; y el apoyo social (afecto y aprecio de los compañeros, apoyo a la propia autoestima, valoración de su desempeño o sentimiento de pertenencia). En el modelo “inadaptación persona-entorno” se valoran la adaptación entre las capacidades del empleado y las demandas del entorno o entre sus necesidades y expectativas y las oportunidades reales que el trabajo ofrece. El modelo desfase



“esfuerzo-recompensa” se refiere al desajuste entre el esfuerzo realizado y la recompensa recibida, de modo que no se proporcione el ‘feedback’ adecuado entre las expectativas y los resultados obtenidos; los cambios ocupacionales forzados, la falta de expectativas de promoción y la inconsistencia de estatus son variables importantes en este último modelo.

## **6.2 CIRCUNSTANCIAS DE LA ACTIVIDAD**

En este apartado se comentan características de los trabajos o del entorno que generan riesgo psicosocial

### **6.2.1 SOBRECARGA O FALTA DE COMETIDOS**

La cantidad y calidad de las tareas requeridas al empleado pueden influir en su grado de satisfacción laboral. Por la cantidad, el estrés, el burnout o la carga mental pueden traer causa de demandas excesivas o sobrecarga en el trabajo ; de las altas demandas impuestas con presiones temporales para decidir o ejecutar, de la exigencia de mucha concentración o atención sostenida durante largos períodos y encontrarse condicionadas por una burocracia excesiva, estar sometidas a interrupciones excesivas o depender de otros trabajos previos para poder alcanzar el resultado esperado, pudiendo dar lugar a tareas inacabadas que no parecen tener fin.

Cualquiera de estas manifestaciones puede ser el producto de un defectuoso reparto del trabajo, de una deficiente utilización de los recursos materiales por parte de la empresa o de una carencia de medios personales para hacer frente a los cometidos requeridos.

No es infrecuente la aparición de síndromes o trastornos psicológicos tan graves como la work-addiction (la adicción al trabajo capaz de provocar cefaleas, cansancio permanente o falta de memoria) y la “ergodependencia” (tensión que un trabajador siente por razón de su empleo, que puede llegar a provocar una actividad tan intensa que le impida descansar ni un solo día durante grandes períodos de tiempo .

En el envés, el hostigamiento psicológico laboral puede encontrar vías de ataque apropiadas contra la víctima: no asignándole función alguna, o tareas sin sentido, cuestionando permanentemente sus decisiones sobre cómo y cuándo actuar o juzgando su desempeño como insuficiente de manera ofensiva.

### **6.2.2 PRESIÓN DE TIEMPO**

La búsqueda de una mayor productividad, derivada de las exigencias de competitividad empresarial, va a traer aparejada, como lógica consecuencia, una intensificación del ritmo de trabajo, quedando expuesto el trabajador al riesgo de prolongar su jornada laboral de forma sistemática hasta alcanzar la ansiada mejora con la consiguiente falta de descanso entre jornadas laborales, menor número de horas de sueño y reducción del tiempo de ocio

### **6.2.3 AGOBIO DE JORNADA**



Después de largos períodos ininterrumpidos de prestación de la actividad, realización de cuantiosas horas extraordinarias, ausencia de descansos semanales y vacaciones anuales, el trabajador puede ser víctima de diversas enfermedades, entre las cuales cobra significativa importancia el síndrome de “fatiga profesional” .

Aspectos relevantes en dicha fatiga profesional son la demanda de cumplimiento de objetivos y la sujeción a las órdenes de la empresa fuera de la jornada de trabajo, aspecto que se da con más frecuencia de la deseada en los proyectos.

#### **6.2.4 AMBIGÜEDAD Y CONFLICTO EN EL PAPEL A ASUMIR EN EL TRABAJO**

Un rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición (“persona focal”). Esas expectativas y demandas son emitidas por los miembros del conjunto de rol, que incluye a todos los individuos y/o grupos que son afectados de alguna manera por la conducta de la persona focal y tienen o pretenden tener, de uno u otro modo, la capacidad de influir sobre la conducta de aquélla emitiendo expectativas y demandas para ello. Así pues, el rol se elabora y se desempeña en el marco de la interacción social que protagonizan la persona focal y los emisores de rol que componen su conjunto de rol. Cuando los miembros del conjunto de rol envían a la persona focal demandas y expectativas incompatibles entre sí provocan una situación estresora de “conflicto de rol”; cuando remiten expectativas con información insuficiente se produce una situación de “ambigüedad de rol”. Una vez evaluadas y constatadas, por parte del sujeto, las dificultades o la imposibilidad de afrontar adecuadamente esas situaciones aparecen las experiencias subjetivas de “estrés de rol”.

Aplicando esta teoría, procede tomar en cuenta cómo la ubicación del trabajador dentro de una especialidad, categoría o grupo profesional y la asignación de un puesto concreto le otorga un conjunto de derechos y deberes ciertos (status) y, a priori, habría de servir para delimitar el papel determinado que está llamado a cumplir (“rol”), como patrón de comportamiento que de él se espera. Los problemas surgen cuando median dudas en este aspecto o, por supuesto, si cuanto acontece es un abierto conflicto con aquellas demandas, provocando estrés , burnout , carga mental o fatiga , mobbing , y, en general, riesgos psicosociales en sus distintas manifestaciones . El conflicto y la ambigüedad de rol se producen, por tanto, “cuando existe una discrepancia entre lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización” o cuando “falta claridad sobre el trabajo a desempeñar o los objetivos buscados por el proceso productivo”.

La ambigüedad proviene de la incertidumbre al no tener configurada con claridad su posición en la empresa o por carecer de puntos de referencia nítidos para desempeñar su labor.

El conflicto trae causa en determinadas exigencias, que son incongruentes o incompatibles a la hora de realizar el trabajo. El origen puede recibir demandas que



podieran suscitar problemas entre personas o tareas, exigencia de tareas o conductas que no se consideran útiles o son contrarias a las creencias o valores.

### **6.3 CONDICIONES AMBIENTALES**

#### **6.3.1 ENTORNO FÍSICO Y CARGA MENTAL**

El marco ambiental en el cual se desarrolla el trabajo puede constituir una fuente de problemas, restricciones e incomodidades que ponen a prueba la estabilidad mental del sujeto. Con carácter general deben ser reconocidos como factores de carga mental o presión los derivados, entre otros aspectos, de la iluminación, condiciones climáticas, ruido, colores, atmósfera o reducción de espacios.

#### **6.3.2 VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Otro importante factor de riesgo psicosocial es el aprovechamiento de las circunstancias ambientales para “hacer el vacío” al trabajador, privándole de alguno de los elementos fundamentales para ejercer su tarea, o alternándolos de manera significativa para dificultarla (mobbing); también para, a su amparo o por un entorno proclive, intentar el acoso sexual.

#### **6.3.3 HOSTIGAMIENTO PSICOLÓGICO (MOBBING)**

En el intento por organizar y comprender la amplia variedad de conductas que se engloban bajo el título de violencia en el lugar de trabajo, no cabe dejar de hacer referencia al acoso moral, reflejado en una serie de palabras, gestos, comportamientos, escritos o agresiones sumamente sutiles –al menos en un primer momento—y detalles que considerados aisladamente “apenas tienen significación jurídica” cuya finalidad última radica en atentar contra la personalidad de quien se ha seleccionado como víctima, socavando su dignidad o integridad psíquica.

Los comportamientos más típicos en este sentido pueden ser agrupados, entre otras, en las siguientes categorías:

1. Actos de sabotaje laboral. Por ejemplo :
  - a. Condenar al ostracismo (al “destierro laboral”), no asignándole ninguna tarea, procurando que no encuentre ocupación alguna y sancionando sus iniciativas.
  - b. Encomendar una cantidad de trabajo imposible de realizar.
  - c. Alterar continuamente sus funciones correspondientes a una persona.
  - d. Saltarlo en la línea jerárquica, recabando información y dando instrucciones a un subordinado suyo.
  - e. Establecer horarios inadecuados y ocultar útiles, herramientas o informaciones necesarias para la ocupación habitual.
  - f. Asignar al individuo la realización de tareas muy inferiores a las correspondientes a sus competencias o capacidades (shuting) o el



- desempeño de trabajos humillantes, indignos o degradantes, en todo caso, impropios de su categoría profesional.
- g. Infundir en la víctima el temor a errar.
  - h. Denegar derechos o gratificaciones merecidas por el trabajador.
  - i. Propiciar un trato desigual, sea en perjuicio del acosado, sea en su beneficio, en cuyo caso sufrirá el recelo de sus compañeros.
  - j. Fomentar el control dual, en virtud del cual, tras encomendar idéntico trabajo a sendos empleados, se ensalza siempre el resultado obtenido por uno de ellos y se critica sistemáticamente el conseguido por el otro.
  - k. Forzar al empleado a actuar contra su propia conciencia, manteniéndole permanentemente confuso respecto a cuáles sean sus competencias o responsabilidades dentro de la empresa.
2. Aislamiento. No es extraño que el hostigador realice cuantas maniobras resulten precisas para impedir a la víctima relacionarse socialmente dentro de la empresa, imposibilitándole, además, encontrar aliados y amenazándole con sanciones u otras consecuencias negativas en caso de intentar entrar en contacto con los representantes o con los sindicatos a fin de buscar apoyo.
3. Descalificaciones. Otra finalidad importante para el acosador viene dada por destruir la reputación (tanto laboral como personal) de la persona cuya desestabilización se pretende, atribuyéndole motivaciones espurias o vergonzantes. Tal efecto podrá obtenerlo de forma relativamente sencilla: ridiculizándola públicamente, haciendo circular rumores, cotilleos, comentarios maledicentes y falsedades; minusvalorando el trabajo con críticas permanentes; insinuando posibles defectos de la víctima; imitando sus gestos o sus comportamientos; atacando sus creencias políticas y religiosas o recurriendo a la burla, la mofa, el sarcasmo, la denigración y el desprecio.

## **7 PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES**

### **7.1 ESTRÉS**

El término estrés (stress), proviene de la física y de la arquitectura. Ambas disciplinas se han ocupado de la tensión que, producida en los elementos sólidos como respuesta a los empujes ejercidos desde el exterior, puede llegar a deformarlos o romperlos. Fue Walter Cannon en el año 1911 quien por primera vez empleó el término para designar a todo estímulo susceptible de provocar una reacción de lucha o huida, siendo posteriormente usado para designar los factores del medio cuya influencia exigen un esfuerzo no habitual de los mecanismos de regulación del individuo

Hans Selye fue el primero en denominar así a la reacción general sufrida por todo organismo vivo ante una situación nueva y/o agresiva, la cual, de no ser solucionada correctamente puede llegar a provocar enfermedad. El organismo siempre se encuentra en un estado de estrés mínimo que, ante determinadas situaciones, se incrementa y



puede llegar a producir efectos beneficiosos o negativos, según la reacción del organismo sea suficiente para cubrir una concreta demanda o, por el contrario. “supere” a la persona. El nivel de equilibrio dependerá de factores individuales (disposición biológica y psicológica), así como de las distintas situaciones y experiencias. Un determinado grado de estrés estimula el organismo y permite que éste alcance su objetivo, volviendo a su cese a la “normalidad”. Al respecto, la Organización Mundial de la Salud define el estrés como el “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción”.

Cabe realizar una primera distinción entre eustress o estrés bueno (necesario para la vida cotidiana al proteger al organismo y permitir el progreso por mejorar los niveles de salud y rendimiento) y distress o estrés negativo (producido por la excesiva reacción manifestada ante una demanda muy intensa o prolongada de actividad capaz de afectar física y psicológicamente debido al exceso de energía producida y no se consumida). Esta última reacción, que en un principio es aguda, puede cronificarse y transformarse en enfermedad, consciente o inconscientemente percibida por quien la padece; así sucede con todos los seres vivos, pues los animales lo sufren ante situaciones de agresión y el hombre suele caer enfermo ante agresiones prolongadas de no conseguir una rápida adaptación. Precisamente, tal es la definición recogida por la Real Academia de la Lengua Española, al describirla como la “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”.

De un modo más relacionado con el entorno de trabajo en proyectos se puede definir “el estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)”. Esta definición hace referencia a un proceso homeostático que es resultado del balance entre las demandas de la realidad y la capacidad de respuesta del individuo, siendo modulado este balance por la percepción que aquél tiene de sí mismo y del mundo.

El estrés a analizar es el motivado por la prestación de servicios desempeñada, el cual -- en sus diversas modalidades-- constituye el segundo problema de salud laboral en la Unión Europea afectando a uno de cada tres trabajadores europeos y ha sido reconocido por diversas instancias europeas como uno de los factores o fenómenos más indeseables y relevantes en la realidad del trabajo actual. El estrés laboral; según el Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés Laboral, “es un estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos”.

Bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración, el estrés puede ser precursor de diversas enfermedades. La investigación ha aportado fuertes evidencias de relación (etiológica en muchos casos y como factor pronóstico de la evolución de enfermedades) con enfermedades cardiovasculares (El estrés constituye una de las causas relevantes en las muertes derivadas de enfermedades cardiovasculares),



dermatológicas, endocrinos, dolor de espalda, trastornos musculoesqueléticos, trastornos menores de salud mental, conductas sociales y relacionadas con la salud.

Además, como una enfermedad asociada al trabajo, puede generar, como una de las secuelas síntomas neuróticos de aversión al trabajo.

Cuando se mantiene la presión y se entra en el estado de resistencia, las personas empiezan a tener una sensación de disconfort (tensión muscular, palpitaciones, etc.). Si continúa el estresor, se llega al estado de agotamiento, con posibles alteraciones funcionales y/u orgánicas, las llamadas “enfermedades de adaptación”. Estos síntomas son percibidos como negativos por las personas y producen preocupación, lo que a su vez agrava los síntomas .

### **7.1.1 ESTRÉS POSTRAUMÁTICO**

Como manifestación específica, el estrés “postraumático” se consideró por primera vez con entidad clínica en la tercera edición del Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-III) en 1980. Su etiología es desconocida y su nombre hace referencia a aquellas situaciones duras y amenazantes que provocan temor, desesperanza, horror y una hiperactivación del sistema nervioso . En cuanto a sus síntomas, predomina la ansiedad, asociada en muchos casos a un estado depresivo, disociación (cambio de personalidad) u otros síntomas como el embotamiento afectivo, el retraimiento emocional, el contacto familiar y social pobre y distante, la falta o ausencia de espontaneidad.

### **7.1.2 TECNOESTRÉS**

El concepto de tecnoestrés está directamente relacionado con los efectos psicosociales negativos del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Fue acuñado por primera vez por el psiquiatra norteamericano Craig Brod en 1984, quien lo definió como “una enfermedad de adaptación causada por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías del ordenador de manera saludable.

Se puede considerar como un caso de desajuste entre demandas y recursos disponibles, y está caracterizado por dos dimensiones centrales, como son los síntomas afectivos o la ansiedad relacionada con el alto nivel de activación psicofisiológica del organismo y el desarrollo de las mencionadas actitudes negativas .

Se puede distinguir entre la tecnoansiedad, la Tecnofobia y la tecnofatiga. La tecnoansiedad alude a los supuestos en los cuales la persona experimenta altos niveles de activación fisiológica no placentera, y siente tensión y malestar por el uso presente o futuro de algún tipo de tecnología, pudiendo llegar a tener actitudes escépticas y pensamientos negativos sobre su propia capacidad y competencia. Más específicamente, la tecnofobia --focalizada en la dimensión afectiva-- ha sido definida en base a tres dimensiones: resistencia a hablar sobre tecnología o incluso a pensar en ella, miedo o ansiedad hacia ella y pensamientos hostiles y agresivos.



Por su parte, la tecnofatiga se caracteriza por sentimientos de cansancio y agotamiento mental y cognitivo debidos al uso de tecnologías, complementados también con actitudes escépticas y creencias de ineficacia por su utilización. Como manifestación singular, el denominado síndrome de la “fatiga informativa” se concreta en la sobrecarga informativa derivada del uso de Internet y presenta como sintomatología típica la falta de competencia para estructurar y asimilar la nueva información así obtenida, con la consiguiente aparición del cansancio mental.

Por contra, la tecnoadicción iría referida a la incontrolable compulsión por utilizar las tecnologías de la información y la comunicación en “todo momento y en todo lugar” y durante largos períodos de tiempo. Así, los tecnoadictos son aquellas personas que quieren estar al día de los últimos avances y acaban siendo “dependientes” de la tecnología, siendo el eje sobre el cual estructuran sus vidas.

## **7.2 TRABAJO EMOCIONAL**

Los trabajos que requieren un contacto directo con el cliente durante parte de la jornada laboral en la cual no sólo deben realizar tareas físicas o mentales, si no también expresar emociones “apropiadas” a la situación concreta o a la imagen esperada, lo cual supone una mayor carga emocional y una superior susceptibilidad hacia los riesgos psicosociales.

En efecto, aun cuando no suelen existir normas explícitas de “cómo comportarse”, suelen aparecer de forma implícita mediante la cultura organizacional, intentando cumplir unas expectativas y reglas sociales, pues la imagen de empresa orientada al cliente es una de las principales fuentes de ventaja competitiva.

La emoción ya no es una reacción natural del empleado, es una parte más de las exigencias del puesto; es decir, supone para la persona que lo realiza un aspecto más al cual prestar atención, un esfuerzo adicional .

Para hablar de trabajo emocional deben cumplirse las características siguientes: ocurre en interacciones cara a cara o voz a voz; las emociones son mostradas para influir en las emociones, actitudes y conductas de otras personas; se produce en aquellos trabajos que suponen el trato con personas y que generalmente se dan en el sector servicios y conllevan relaciones interpersonales que forman parte del propio trabajo, generalmente en situaciones entre el trabajador y un cliente, es una exigencia del trabajo .

Como consecuencia negativa, el trabajo emocional está profundamente ligado al burnout, sobre todo en sus resultados: el agotamiento emocional y la distancia mental --despersonalización y cinismo--, pues aquél se refiere a cierto desgaste en este sentido y la despersonalización supone actitudes frías y distantes hacia las personas receptoras del trabajo o con las que se interactúa en el trabajo.

## **7.3 SÍNDROME DEL QUEMADO O BURN OUT**



El síndrome del quemado (también denominado estrés laboral asistencial, desgaste profesional o síndrome de quemado por el trabajo), pero sin duda más conocido por su denominación anglosajona burnout acuñada por primera vez por Herbert J. Freudenberger y Cristina Maslach fue primeramente definido como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas” y pensado para el ejecutivo estresado y desgastado por padecer empleos demasiado absorbentes, aun cuando hoy en día pocos trabajadores pueden escapar a esta amenaza.

Es además un tipo característico de estrés que se da en aquellas profesiones de quienes realizan su trabajo en contacto con otras personas que, por sus características son sujetos de ayuda (trabajo emocional) y surge al ver defraudadas sus expectativas al sentirse imposibilitado para modificar su situación laboral y poner en práctica sus ideas con respecto a cómo debe ser realizado su trabajo.

El síndrome del quemado está entrelazado con el estrés y provocado, en mayor o menor medida, por el trabajo emocional; de hecho, son muchos quienes hacen hincapié en que se trata de una forma de estrés ocupacional, con entidad propia, estudiado en la población laboral de servicios directos a otras personas. Desde una perspectiva clínica, es diagnosticado como estado, consecuencia del estrés laboral; y desde una perspectiva psicosocial, puede ser abordado como un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno laboral y de orden personal, con manifestaciones bien diferenciadas en distintas etapas.

En 1988, surge una definición no restringida a las profesiones de ayuda: el estar quemado “es el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones con demandas emocionales”.

Las dimensiones del fenómeno son: agotamiento abrumador (cansancio emocional), sentimientos de despersonalización (con manifestaciones de insolencia, abuso y distanciamiento del trabajo) y sensación de ineficacia y de falta de realización personal en la prestación de servicio. La primera representa la dimensión individual, relacionado con sentimientos de intentar abarcar demasiadas cosas y de que los recursos emocionales y físicos están agotados; la segunda alude a la esfera contextual interpersonal del fenómeno, refiriéndose a una respuesta insolente, abusiva, insensible o excesivamente distanciada frente a diversos aspectos del trabajo; en fin, la tercera expresa la faceta de autoevaluación, incluyendo sentimientos de incompetencia y a una falta de realización y de productividad en el trabajo.

El riesgo no surge de manera súbita, sino --antes al contrario-- en varias etapas sucesivas. Así, primero aparece un agotamiento emocional, que es una experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos debido a la sobrecarga de demandas laborales; luego, aparece la fase de cinismo o la despersonalización, definida como el desarrollo de aptitudes, sentimientos y conductas negativas hacia las personas



destinatarias del trabajo; al final, sufre un sentimiento de falta de eficacia personal, una tendencia a evaluarse negativamente. Más pormenorizadamente, las diversas etapas quedarían ordenadas como sigue:

- Fase inicial, de entusiasmo, donde se experimenta, ante un nuevo puesto, gran energía y expectativas positivas, por lo que no importa alargar la jornada laboral.
- Fase de estancamiento, en la cual el trabajador no ve cumplidas sus aspiraciones profesionales y empieza a valorar las contraprestaciones del trabajo, percibiendo que la relación entre el esfuerzo y la recompensa no es equilibrada. Adicionalmente, existe un desajuste entre las demandas y los recursos, de tal forma que aparece la sensación de incapacidad para dar una respuesta eficaz.
- Fase de frustración, pues la desilusión y la desmoralización hacen presencia en el individuo. El trabajo carece de sentido, cualquier cosa irrita y provoca conflictos en el grupo. La salud puede empezar a fallar, apareciendo problemas emocionales, fisiológicos y conductuales.
- Fase de apatía, con sucesión de cambios de actitud y de conducta (afrontamiento defensivo) como la tendencia a tratar a los clientes de forma distanciada y mecánica, la anteposición cínica de la satisfacción de las propias necesidades al mejor servicio al cliente y la evitación de tareas estresantes.
- Fase de quemado, llegando al colapso emocional y cognitivo, con importantes consecuencias para la salud. Además, puede obligar al trabajador a dejar el empleo y arrastrarle a una vida profesional de frustración e insatisfacción. Esta descripción de la evolución del síndrome tiene carácter cíclico; así, se puede repetir en el mismo o en diferentes trabajos y en diferentes momentos de la vida laboral.

Los síntomas serían, enumerados en orden decreciente de aparición porcentual: ansiedad, irritación, tristeza, inadecuación, impotencia, fatiga, inquietud, dificultad de concentración, frustración, depresión, incompetencia, sentimientos de culpa, excesivas horas de trabajo, poca realización personal, disminución de interés por el trabajo, sentimiento de inutilidad, negatividad, disminución de la motivación, disminución de intereses extralaborales e indiferencia .

Algunos síntomas, al hacerse crónicos se intensifican y degeneran hacia procesos más graves, si no se corrige la situación. Supone para el trabajador una sensación de fracaso profesional y de fracaso en las relaciones interpersonales con los usuarios. En esta situación, la respuesta desarrollada está constituida por sentimientos de baja realización personal en el trabajo y de agotamiento emocional. Ante esos sentimientos, el individuo genera actitudes y conductas de despersonalización como una nueva forma de afrontamiento.

Ante la avalancha de síntomas y enfermedades provocadas, cabe agrupar las consecuencias que provoca el síndrome de estar quemado como sigue.



- Psicosomáticas: cansancio hasta el agotamiento y malestar general (que, a su vez, median en deterioro de la calidad de vida), fatiga crónica y alteraciones funcionales en casi todos los sistemas del organismo (cardiorrespiratorio, digestivo, reproductor, nervioso, reproductivo, etc.) con síntomas como dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, molestias y dolores musculares, hipertensión, crisis de asma, etc.
- Conductuales: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, desarrollo de conductas de exceso como abuso de barbitúricos, estimulantes y otros tipos de sustancias (café, tabaco, alcohol, etc.), cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo o aumento de conductas hiperactivas y agresivas.
- Emocionales: predomina el agotamiento emocional, síntomas disfóricos, distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, ansiedad, sentimientos de culpabilidad, impaciencia e irritabilidad, soledad, alienación, impotencia o depresión, baja tolerancia a la frustración, desorientación, aburrimiento o, entre otros, vivencias de baja realización personal.
- Actitudinales: actitudes de desconfianza, apatía, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, hostilidad, suspicacia y poca verbalización en las interacciones.
- Sociales: actitudes negativas hacia la vida en general, disminuyendo la calidad de vida personal, aumentando los problemas de pareja, familiares y en la red social extralaboral del sujeto (debido a que las interacciones son hostiles, la comunicación es deficiente, no se verbaliza, se tiende al aislamiento, etc.).

#### 7.4 FATIGA

Bajo el término fatiga se etiquetan estados de diferente intensidad (desde muy ligera hasta el agotamiento total) y no es fácil --como sucede con el resto de términos-- dar con una definición única y aceptable para todos. El fenómeno es especialmente visible en Japón, donde se calcula un promedio anual de 30.000 muertes de trabajadores por esta causa, razón por la cual a veces es denominada con el término nipón *Dekaroshi*.

La fatiga provocada por el trabajo es una manifestación (general o local) de la tensión que éste produce y suele eliminarse mediante un adecuado descanso, pero en ocasiones no sucede tal. Así, la fatiga mental, entendida como la alteración temporal (disminución) de la eficiencia funcional mental y física, está en relación con la intensidad y duración de la actividad precedente y del esquema temporal de la presión mental. La disminución de la eficiencia funcional se manifiesta, por ejemplo, mediante una impresión de fatiga, una peor relación esfuerzo/resultado, a través de la naturaleza y frecuencia de los errores, etc., pero el alcance de estas alteraciones está en parte determinado por las condiciones de la persona.



Por su parte, la norma ISO 10075 “Principios ergonómicos relacionados con la carga de trabajo mental” define el término fatiga como la alteración temporal de la eficiencia funcional de la persona. Esta alteración es función de la actividad previa (esfuerzo mental realizado: atención, concentración, memoria, etc.) y de su estructura temporal.

La sensación de monotonía, la hipovigilancia y la saturación mental son estados similares a la fatiga mental y tienen en común con ésta que desaparecen cuando se producen cambios en la tarea y/o en las condiciones de trabajo. La monotonía y la hipovigilancia sólo se diferencian por las circunstancias en que aparecen: la primera sería un estado de activación reducida, de lenta evolución, que puede aparecer en el desarrollo de tareas largas, uniformes, repetitivas y se asocia principalmente a la somnolencia, disminución y fluctuación del rendimiento, y variabilidad de la frecuencia cardiaca; en la segunda se reduce el rendimiento en las tareas de vigilancia.

## 7.5 CARGA MENTAL

La carga mental o cognitiva responde a “un estado de movilización general del operador humano como resultado del cumplimiento de una tarea que exige el tratamiento de información”.

En cuanto a su relación con el estrés, la diferenciación entre ambos se antoja difícil, pues la sobrecarga mental produciría estrés, siendo éste la respuesta ante un enfrentamiento con tareas que implican alto grado de procesamiento cognitivo, susceptible de ser analizado mediante procedimientos objetivos como las medidas del rendimiento en la tarea; sin embargo, desde otra perspectiva, se sitúa el estrés como un “ingrediente” más de carga mental. En el fondo, ambas provienen de diferentes esquemas teóricos, pues mientras que las teorías sobre el primero proceden de la psicología laboral y la medicina, la segunda se engloba dentro de los estudios del rendimiento humano y se basan en las teorías cognitivo-energética .

La carga mental se refiere, según esta definición, al grado de procesamiento de información que realiza una persona para desarrollar su tarea. Cada vez más, el trabajo, con la aplicación de las nuevas tecnologías, impone al trabajador elevadas exigencias en sus capacidades de procesar información; implica a menudo la recogida e integración rápida de una serie de informaciones con el fin de emitir, en cada momento, la respuesta más adecuada a las exigencias de la tarea. El sistema humano para procesar información tiene unas capacidades finitas, por lo que las exigencias de la tarea pueden acercarse mucho e incluso sobrepasar la capacidad individual de respuesta. Si esta situación se da de manera puntual la persona puede llegar a adaptarse a ella, pero, si por el contrario, el trabajo exige continuamente un grado de esfuerzo elevado, puede llegar a una situación de fatiga capaz de alterar el equilibrio de salud de los individuos .

Es necesario comprender, al hablar de carga mental, que el ser humano tiene una serie de capacidades y es bueno que el trabajo permita su desarrollo, pero todas ellas tienen sus



limitaciones; además, para el desempeño habitual del puesto no siempre se requiere que la persona emplee sus habilidades al máximo, sino que suele quedar una utilidad residual. Si el nivel de esfuerzo requerido está equilibrado, puede hablarse de una franja de activación óptima, que asegura la eficiencia funcional. Pero cuando el trabajo exige el mantenimiento constante de un determinado grado de esfuerzo aparece la fatiga. Esta fatiga cabe considerarla normal cuando el descanso (sueño, pausas, etc.) permite una adecuada recuperación; es decir, que las consecuencias de la carga mental sobre las personas son muy variables, y no siempre negativas. Sus efectos dependen principalmente de la intensidad y duración del esfuerzo que debe realizarse. Los síntomas de esta fatiga, que se siente durante el trabajo o acto seguido a haberlo finalizado, son sensación de cansancio, somnolencia, fatiga, alteraciones en la capacidad de atención, precisión de movimientos o variaciones del rendimiento, de la actividad, de los errores, etc.

La propia tarea puede exigir una atención y concentración elevadas en función de la cantidad de señales que deben atenderse, las inferencias que deben realizarse, el nivel de precisión de la respuesta, etc.; a estos factores hay que añadir los aspectos organizativos, especialmente los referidos al tiempo de trabajo (especialmente, ritmos y pausas). Bajo este punto de vista cabe entenderla como la cantidad de esfuerzo deliberado que debemos realizar para conseguir un resultado concreto.

También un exceso de automatización puede dar lugar a niveles de exigencia que van más allá de las capacidades humanas cognitivas y de toma de decisiones. Así, una situación en la que el desempeño del trabajo exige un estado de atención (capacidad de “estar alerta”) y de concentración (capacidad de estar pendiente de una actividad o un conjunto de ellas durante un periodo de tiempo), cuando se realiza conscientemente y con cierta continuidad, da lugar a la carga mental.

Además de la fatiga, otros posibles efectos de la carga mental sobre la persona son la monotonía, definida como reducción de la activación que puede aparecer en tareas largas, uniformes y repetitivas; la hipovigilancia, caracterizada por la reducción de la capacidad de detección y que se da en tareas de control; o, en fin, la saturación mental, en alusión al rechazo a una situación repetitiva en la que se tiene la sensación de no ir a ninguna parte .

## **7.6 ADICCIÓN AL TRABAJO**

El término workaholic emerge en la sociedad norteamericana en la década de los 70 y surge de la unión del término trabajo (work) y alcoholismo (alcoholism). La síntesis conceptual acuñada responde al intento de introducir los rasgos característicos del comportamiento alcohólico al ámbito del trabajo y del mundo laboral .

El elemento central definidor viene dado por el compromiso irracional establecido con el trabajo excesivo, hasta el punto de ser incapaz de tener otros intereses o de emplear el



tiempo en tareas diferentes y --al tiempo-- sufriendo por la involuntaria incapacidad para romper con dicha compulsión.

Estos adictos no son quienes más horas dedican al trabajo, sino los que hacen de la prestación de servicios el punto central de sus vidas, hasta el extremo de no dedicar atención alguna a otras actividades. Estaría caracterizado por una excesiva dedicación laboral, por hacer de ella el único objetivo de su vida, por su desinterés por todo lo que no sea su trabajo y por su incapacidad para parar de trabajar.

Lo esencial es la actitud hacia el trabajo, amasada por el temor a dejar de estar en uno de los primeros puestos laborales o a no satisfacer los estándares fijados por la compañía y llegar a perder el empleo.

### **7.7 CONFLICTO Y AMBIGÜEDAD DE ROL**

Atendiendo a criterios puramente lingüísticos, el “rol” es definido como la “función o papel que desempeña alguien en un lugar o en cierta situación”; por su parte, si el término “ambigüedad” queda conceptuado como la cualidad intrínseca de cuanto admite más de una interpretación y, por tanto, carece de precisión y genera “dudas, incertidumbre o confusión” y “conflicto” como “desacuerdo entre cosas o situación en que no se sabe qué hacer”, resulta fácil comprender el significado que en el ámbito laboral puede alcanzar la perífrasis de “conflicto y ambigüedad de rol”.

A partir de lo anterior, lo deseable sería una plena concordancia entre las expectativas de la organización y las propias de cada trabajador. Sin embargo, no siempre ocurrirá así, dando lugar a los denominados “conflictos de rol” --de existir divergencias entre unas y otras - y “ambigüedad de rol”- de ser las primeras indefinidas o confusas, poco claras, mal explicitadas o con amplios márgenes de incertidumbre.

Por lo tanto, y en primer lugar, la ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. En definitiva, dispone de una información inadecuada sobre los objetivos del trabajo, responsabilidades, autoridad, procedimientos y comunicación o relaciones con otros elementos de la empresa para hacerse una idea clara del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, bien por ser interpretable de varias maneras, o bien por ser muy cambiante.

En segundo término, el conflicto de rol se produce cuando hay exigencias en el trabajo lo suficientemente incongruentes o incompatibles entre sí como para poder realizarlo. Dicha situación puede encontrar un origen variado, teniendo en cuenta desde el status ostentado en la empresa (surgiendo la divergencia entre las demandas de directivos, subordinados, clientes o proveedores) hasta la planificación del sistema productivo (por ejemplo, cuando la organización lanza mensajes acerca de la gran importancia concedida al respeto de los métodos de trabajo para garantizar la seguridad y salud laboral y, por otra parte y al tiempo, exige un elevado rendimiento que requiere en muchos casos



contravenir las normas preventivas), pasando también por las propias circunstancias personales de quien presta servicios (por considerar las órdenes inútiles, sin contenido o ajenas a sus obligaciones laborales, o contrarias a sus creencias y valores).

La ambigüedad de rol ha sido relacionada con una mayor tensión y descontento en la prestación de servicios capaces de llevar a la dimisión, con una baja autoestima, ansiedad y síntomas somáticos de depresión y con el incremento del pulso y de la presión sanguínea hasta el punto de convertirse en un factor de riesgo de enfermedades cardiovasculares; asimismo, se ha demostrado que el conflicto de rol puede ser origen de insatisfacción, pérdida de confianza en la organización y disminución de la implicación con el trabajo, deterioro del rendimiento y, en fin, de una mayor tensión.

### **7.8 ACOSO MORAL (MOBBING)**

Se denomina así a un conjunto de acciones como hostigamiento psicológico, mobbing, bullying, bossing... según las circunstancias y los elementos preponderantes. En el “Acuerdo Marco Europeo sobre acoso y violencia en el trabajo” de 26 de abril de 2007 se incluyen conductas vejatorias o humillantes, como pudieran ser --entre muchas otras-- insultos, injurias, violencia verbal, gritos, críticas amenazantes acompañadas o no de violencia física, actitudes de ridiculización, mofas de origen étnico o nacional, etc.; aquellas otras que atenten contra el ejercicio de su trabajo, como la encomienda de tareas excesivas en cantidad o calidad o --de signo contrario-- vacías de contenido o sentido, inferiores a las capacidades del trabajador e, incluso, la no asignación de cometido alguno; en fin, cuantas tratan de manipular la comunicación con los demás compañeros o superiores abocando al aislamiento profesional o social dentro del grupo, así como otras restricciones informáticas e informativas .

Partiendo de la existencia de dos partes enfrentadas (los hostigadores --con comportamientos y actitudes hostiles, activas o dominadoras-- y los agredidos --con actitudes de tipo reactivo o inhibitorio--), las situaciones de hostigamiento psicológico se puede manifestar de muy diversas maneras, clasificadas según su naturaleza por Leyman hasta en cuarenta y cinco distintas:

- I. Acciones contra la reputación o la dignidad personal del afectado; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc.
- II. Acciones contra el ejercicio de su trabajo, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar cuando no innecesario, monótono o repetitivo, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima (shunting); o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole



- demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).
- III. Muchas de las acciones comprenden una manipulación de la comunicación o de la información con la persona afectada que incluyen una amplia variedad de situaciones; manteniendo al afectado en una situación de ambigüedad de rol (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar, etc., manteniéndole en una situación de incertidumbre); haciendo un uso hostil de la comunicación tanto explícitamente (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas tanto laborales como referentes a su vida privada) como implícitamente (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia,...); utilizando selectivamente la comunicación (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros,...).
- IV. Otras acciones muestran la característica de que son situaciones de inequidad mediante el establecimiento de diferencias de trato, o mediante la distribución no equitativa del trabajo, o desigualdades remunerativas, etc.

Las consecuencias para la salud del trabajador acosado son graves, pudiendo presentar una sintomatología muy diversa tanto en el plano psíquico como en el físico. Respecto a los primeros, “el eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado sería la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo, puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (los diagnósticos médicos compatibles son síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada). Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías. La excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, suicidas.

Por cuanto hace a las repercusiones físicas, pueden surgir diversas manifestaciones de patología psicosomática, desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánico; más en concreto, desarrollo de las comúnmente denominadas “enfermedades del estrés”, traducidas en trastornos cardiovasculares, musculares, respiratorios, gastrointestinales, endocrinos y dermatológicos (sensación de picor, exceso de



sudoración, dermatitis atópica, pérdida de cabello) o en otras disfunciones que van desde el dolor de cabeza crónico hasta la drogadicción.

## **8 ANÁLISIS DE LA ACTUACIÓN FRENTE A DETERMINADOS RIESGOS PSICOSOCIALES**

### **8.1 CARGA MENTAL DEL TRABAJO**

La carga mental del trabajo viene determinada por la interacción entre el nivel de exigencia de la tarea (esfuerzo, ritmo, condiciones ambientales...) y el grado de movilización del sujeto, que, cuando no se encuentran en el necesario equilibrio, pueden dar lugar a monotonía, hipovigilancia, saturación o fatiga. La gestión incluye las siguientes etapas:

- a) Se recopila información suficiente para identificar las condiciones de desempeño y los factores de carga, así como sus repercusiones sobre las personas. Realizada esa labor primera, se procede a la descripción del puesto (funciones, responsabilidades, requisitos de cualificación, exigencias ambientales, temporales y de organización...) y de las tareas (qué se hace, cómo, por qué, qué se precisa para ello --actividades sensoriales, perceptivas y mentales necesarias; capacidades, recursos propios, existencia y disponibilidad de otros externos, condiciones ambientales y de organización--), así como del grupo de personas adscritas a aquél (número, edades, período de aprendizaje, formación, experiencia...).
- b) En su caso, se acometerá la evaluación de riesgos, teniendo en cuenta que no existen fórmulas generales, aplicables a cualquier tipo de puesto, pero suelen seguirse criterios de intensidad, duración y frecuencia de las demandas de concentración, atención, memoria, etc. En realidad, a tal fin se ofrecen diversos métodos que se centran en la consideración de factores distintos, no en vano, dada la complejidad de la noción resulta difícil que uno solo proporcione información fiable sobre el problema y que sirva para toda situación de trabajo; por tal motivo, se insta la utilización de varios y el cotejo de los resultados, pues, en ausencia de un proceso estandarizado de diagnóstico, la meta de la exactitud pasa por servirse de un número plural de modelos para descubrir cuantos aspectos revelen condiciones de trabajo inapropiadas.

El propio INSHT, que reconoce el inconveniente apuntado, ofrece un gráfico esquema sobre las posibles metodologías a combinar:



MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	ÍNDICES DE CARGA MENTAL	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<b>Método I</b>	Apremio de tiempo (trabajos repetitivos por la necesidad de seguir una cadencia o no repetitivos por la de cumplir un cierto rendimiento)	<p>Modo de remuneración</p> <p>Tiempo de entrar en ritmo</p> <p>Trabajo en cadena o no</p> <p>Atrasos a recuperar</p> <p>Pausas</p> <p>Posibilidad de detener la máquina</p> <p>Posibilidad de ausentarse</p>
	Complejidad-rapidez (esfuerzo de Memorización o número de elecciones a efectuar, relacionado con la velocidad con que debe emitirse la respuesta)	<p>Duración del ciclo / nº de operaciones</p> <p>Duración del ciclo / nº de elecciones conscientes</p>
	Atención (nivel de concentración requerido y continuidad de este esfuerzo)	<p>Nivel de atención</p> <p>Continuidad de la atención</p> <p>Posibilidad de desviar la vista o de hablar</p> <p>Riesgo de accidentes</p> <p>Riesgo de deterioro del producto o material</p>
	Minuciosidad (se tiene en cuenta en trabajos de precisión como forma especial de atención)	
<b>Método II</b>	Operaciones mentales (acciones no Automatizadas en las que el trabajador elige conscientemente la respuesta)	<p>Densidad de las operaciones</p> <p>Presión del tiempo</p>
	Nivel de atención (referida a tareas automatizadas, tiene en cuenta la atención, la precisión del trabajo y las incidencias)	<p>Duración de la atención</p> <p>Precisión del trabajo</p>
<b>Método III</b>	Rapidez de ejecución	
	Nivel de atención	

Tabla 14. Métodos de evaluación de las condiciones de trabajo según el INSHT.



Así las cosas, es evidente que en la determinación de la carga mental tienen un peso especialmente importante las exigencias de atención necesaria para realizar el trabajo y el aspecto temporal de aquellas. Ahora bien, también es preciso tener en cuenta ciertos indicadores; así, por ejemplo, la frecuencia de los errores y otros referentes a la persona.

INDICADORES	
<b>Alteraciones fisiológicas</b>	Actividad cardíaca, ocular, cortical y respiratoria
<b>Alteraciones psicológicas</b>	Psicomotoras Rapidez de reacción Coordinación de movimientos
	Mentales Atención Memoria Concentración
<b>Comportamiento</b>	Método de la doble tarea: consiste en presentar estímulos independientes de la tarea que se está realizando. En la medida que la tarea principal exige un nivel mayor de atención se disminuye la respuesta a los estímulos secundarios.
	Evaluación objetiva de la variación del comportamiento: al aumentar la fatiga, el individuo intenta variar el método operativo para adaptarse a la situación. Por ello, el análisis de las variaciones de los métodos operacionales suele utilizarse como indicador paralelo a la evaluación de la fatiga mental.
	Evaluación subjetiva de la fatiga: en cuanto que la sensación de fatiga vivida condiciona el comportamiento humano es necesario también valorarla convenientemente a través de entrevistas o cuestionarios.

Tabla 15. Indicadores de carga mental según el INSHT

- c) Tras la evaluación, y una vez detectado el problema y cuantificado, procede realizar las oportunas propuestas de mejora y seleccionar de entre ellas las que serán llevadas a efecto para solventar la situación, que deben centrarse, eminentemente, en un enfoque organizacional que busque la mejora de las condiciones de trabajo y la reformulación del contenido del puesto.

El criterio general para adecuar la carga es “hacer flexibles la exigencias de la tarea para posibilitar su ajuste a las capacidades de respuesta de la persona”; a tal fin, las recomendaciones de diseño pasan por evitar la sobrecarga y sub-carga, la repetitividad injustificada y la presión de tiempos indebida, así como por tomar en consideración la experiencia y aptitudes del sujeto, la variedad en cuanto a la aplicación de destrezas y capacidades, el desarrollo de habilidades personales y la adquisición de otras nuevas, la globalidad del trabajo (que el encomendado sea una unidad completa e inteligible dentro de la organización, con una contribución significativa a la misma, no meros fragmentos carentes de sentido), los márgenes de autonomía para decidir prioridades, ritmo y procedimiento, y la comunicación de información de retroalimentación adecuada. En cualquier caso, sólo los resultados del análisis previo podrán marcar las pautas a seguir, pues según la disfunción detectada la acción variará; en cualquier caso, cabe pensar en la



implantación de medidas como las siguientes (amén del fortalecimiento de las estrategias individuales de prevención y afrontamiento):

- ✓ Facilitar y orientar la atención necesaria para desempeñar el trabajo.
- ✓ 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.
- ✓ Proporcionar las ayudas pertinentes para que la carga o esfuerzo de atención y de memoria llegue hasta niveles más manejables.
- ✓ Reorganizar el tiempo de trabajo (tipo de jornada, duración, flexibilidad, etc.) y permitir un margen para la auto-distribución de algunas pausas a lo largo del día.
- ✓ Rediseñar el lugar de trabajo (adecuando espacios, iluminación, ambiente sonoro...).
- ✓ Reformular el contenido del puesto, favoreciendo el movimiento mental, pero también el corporal para recuperar el organismo de la inmovilidad y la tensión muscular.
- ✓ Actualizar los instrumentos y equipos de trabajo siguiendo los principios de claridad, sencillez y utilidad real.

## 8.2 ESTRESORES LABORALES

El análisis del estrés laboral pasa por la delimitación de dos nociones esenciales: de un lado, las “exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona. Básicamente hacen referencia a cuánto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas”, etc. de otro, el control, factor que modera a las anteriores, y que alude al cómo se trabaja, atendiendo a la posibilidad de gobernar las propias habilidades, y al grado en que la tarea permite el aprendizaje, la creatividad, la variedad, etc. .

Los núcleos singularmente problemáticos vendrán dados, como es lógico, por el trabajo de alta tensión, pero también el pasivo, pues cabe concluir una “respuesta de activación cuando la situación se percibe como un reto” y de “impotencia cuando se percibe como una incertidumbre”. A las elevadas demandas y la escasa capacidad de control, procede añadir un bajo apoyo social y la escasez de recompensas o compensaciones, sea por falta de autonomía, sea por pérdida de capacidades o por conflictos intersubjetivos. Junto a todo ello, mención expresa merece, en fin, el reciente fenómeno del tecnoestrés, “derivado de la introducción y uso de las nuevas tecnologías”.

Las fases a seguir para evitar estas situaciones son el compromiso de la dirección; el registro, análisis y valoración de las causas; el estudio y propuesta de soluciones; el diseño de la intervención; la puesta en práctica, y el seguimiento y control

El paso primero es “la identificación y evaluación de los factores que permiten hacer un diagnóstico de la situación”. Para ello se plantean múltiples instrumentos como las



encuestas, la observación directa, las entrevistas con los distintos implicados (personal, mandos, representantes...), las técnicas de consenso y los grupos de discusión.

Conocidos los factores, es necesario actuar previniéndolos. La prevención se centra en demandas del trabajo y control sobre el mismo, a lo cual procede añadir la necesaria actuación en el ámbito del apoyo social --dada su señalada condición de amortiguador del estrés -- y la intervención individual.

Entre todas las posibles, cabe detenerse en algunas singularmente importantes:

- i. Revisión de los sistemas de información y comunicación para que respondan a las necesidades de los empleados, faciliten su ajuste con la organización de trabajo y eviten la ambigüedad de rol, lo que exige precisión, coherencia, lenguaje adecuado, frecuencia adaptada a las necesidades y procedimientos apropiados de recogida, tratamiento y transmisión.
- ii. Implantación de un diseño adecuado de la jerarquía y de un sistema normativo y reglamentario, así como ejercicio de un estilo de dirección democrático y participativo por parte de los cuadros.
- iii. Incremento del grado de libertad que el trabajador tiene en su trabajo; medida especialmente efectiva cuando las demandas son muy elevadas y el sujeto cuenta con escasa autonomía respecto a las variables que afectan a la realización de su tarea.
- iv. Aumento del interés del trabajo, alterando la manera de realizarlo, modificando sus fases, implantando la rotación de tareas entre trabajadores, diversificando las obligaciones del empleado o encomendándole actividades de superior cualificación.
- v. Potenciación del apoyo social, tanto para evitar los contextos potencialmente desencadenantes de conflictos intersubjetivos, como para afianzar las redes de relaciones entre los sujetos integrantes de la empresa.

Los programas de prevención del estrés, son una de las diversas maneras en las que se establece una actuación que recae sobre la persona. Consisten en la implementación de una serie de actuaciones en la organización (formación, adiestramiento, asistencia...) para “identificar y paliar la problemática emocional y personal de los trabajadores que pudiera interferir en el desarrollo de su trabajo”; básicamente, “consisten en la transmisión de un conjunto de conocimientos a los trabajadores para promover el reconocimiento de los estresores así como sus efectos para la salud y el adiestramiento del trabajador en una serie de técnicas o habilidades destinadas a controlar las condiciones que favorecen el estrés y aminorar sus efectos . Todo ello sin olvidar un último plano de intervención, de carácter terapéutico, que se concreta en la puesta en marcha de servicios de apoyo médico, psicológico”.

La implantación de tales actuaciones según la NTP 349 debe seguir un proceso que podría simplificarse como sigue:



1. Identificar los estresores específicos que afectan a los trabajadores de la empresa para detectar las necesidades de formación. Es decir, localizar el origen de la problemática y sobre qué aspectos hay que intervenir.
2. Definir los objetivos del programa, que deben ser evaluables.
3. Diseñar el programa, determinando los contenidos a transmitir y las habilidades y técnicas más idóneas para el control del estrés de esos trabajadores, que pueden ser generales (desarrollo de un buen estado físico, dieta adecuada, apoyo social, distracción y buen humor), cognitivas (reorganización cognitiva, modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos deformados, desensibilización automática, inoculación de estrés, detención del pensamiento), fisiológicas (relajación física y mental --relajación--, control de respiración, biofeedback) y conductuales (entrenamiento asertivo y en habilidades sociales, solución de problemas, modelización encubierta, autocontrol). Las técnicas fisiológicas no evitan o anulan el problema, enseñan a controlar su sintomatología orgánica desagradable.

Un aspecto concreto necesitado de atención específica es “facilitar al individuo recursos para el ordenamiento de su tiempo en relación a las tareas que ha de desempeñar o para reducir las demandas de trabajo exteriores” a través de la delegación y la negociación. Como alternativas para un mejor empleo del tiempo se plantean las siguientes: determinar objetivos y prioridades, tomar decisiones (¿qué hacer y qué no hacer?), determinar bloques de tiempo productivo y tiempos de ocio, ser realista a la hora de calcular los tiempos de todas las actividades, dejar márgenes de tiempo para imprevistos, aprovechar tiempos dispersos o inútiles, programar tiempo para actividades no esenciales pero necesarias, anticipar tareas para evitar posteriores aglomeraciones, filtrar las demandas (saber decir no), ser capaz de delegar, concentrar la atención en lo que se está haciendo y evitar interrupciones, dedicar unos minutos a programarse diariamente, aprovechar las horas de máximo rendimiento... 4) Desarrollar el programa, transmitiendo la información y adiestrando a los trabajadores. 5) Evaluar su eficacia, tanto tras su finalización, como mediante evaluaciones posteriores de seguimiento para ver si los cambios observados al fin de la acción se mantienen. Deben volver a valorarse los indicadores de estrés (ansiedad, depresión, quejas somáticas, absentismo, abandonos...).

### **8.3 TRABAJO EMOCIONAL Y BURNOUT**

Los análisis que se centran en los datos objetivos de la organización y las condiciones de trabajo olvidan el factor humano, que conduce a nuevos riesgos psicosociales, entre los que ocupa un lugar destacado el burnout, habitualmente desprotegido en la realización de la evaluación y planificación de la actividad preventiva.

Es importante identificar, y en su caso evaluar, los elementos de peligro capaces de favorecer su aparición, para lo cual resulta esencial coordinar la vigilancia de la salud con



otras posibles técnicas, si bien uno de los mayores problemas es la escasez de métodos, debido, fundamentalmente, a que los estudios suelen centrarse en el análisis de los síntomas. “A nivel metodológico la evaluación precisa del burnout sigue siendo una asignatura pendiente”, lo cual constituye un problema grave, pues “resulta difícil entender un síndrome y plantear posibles intervenciones si éste no se evalúa con rigurosidad, claridad y eficiencia”. Con todo, existen ciertas variables del trabajo emocional que se relacionan con las posibles consecuencias negativas que éste provocará, proporcionando así una pauta sobre cuáles son los aspectos a considerar: frecuencia de la emoción no sentida; duración e intensidad de la expresión emocional, y variedad de las emociones.

Localizado el peligro, debe procederse al diseño de las oportunas medidas preventivas, que el INSHT clasifica como sigue:

<b>MEDIDAS PREVENTIVAS</b>	
<b>Actuaciones organizativas</b>	Realizar la identificación y evaluación de riesgos psicosociales, modificando las condiciones específicas y antecedentes que promueven la aparición de <i>burnout</i>
	Establecer programas de acogida que integren un trabajo de ajuste entre los objetivos de la organización y los percibidos por el individuo
	Establecer mecanismos de <i>feedback</i> o retroalimentación del resultado del trabajo
	Promover el trabajo en equipo
	Disponer de oportunidad para la formación continua y desarrollo del trabajo
	Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo, descentralizándola toma de decisiones
	Disponer del análisis y la definición de los puestos de trabajo, evitando ambigüedades y conflictos de roles. Establecer objetivos claros para los profesionales
	Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad
	Definición de competencias y responsabilidades. Formación para mejorar recursos instrumentales en su trabajo, así como para incrementar la competencia psicosocial del profesional
	Adecuarla carga de trabajo
	Mejorar las redes de comunicación y promover la participación en la organización
	Fomentarla colaboración en la organización



<b>MEDIDAS PREVENTIVAS</b>	
	Fomentarla flexibilidad horaria
	Favorecer y establecer planes de promoción transparentes e informar de los mismos
	Crear, si no se puede eliminar el foco del riesgo, grupos de soporte para proteger de la ansiedad y la angustia
	Promover la seguridad en el empleo
	Establecer asistencia por parte de personal
	Especializado; también informar a la plantilla de los servicios que ofertan las instituciones
	Facilitara los trabajadores los recursos adecuados para conseguir los objetivos de trabajo
<b>Actuaciones a nivel interpersonal</b>	Fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores, favorecer el trabajo en grupo y evitar el aislamiento. Formarles en estrategias de colaboración y cooperación grupal
	Promover y planificar el apoyo social en el trabajo
	Realizar grupos de apoyo para discutir la relación con el trabajo por parte de los profesionales
	Dirigir bien y con un estilo adecuado. Formar a los gestores en ello
	Entrenamiento en habilidades sociales
	Establecer sistemas democrático-participativos en el trabajo
	Consolidar la dinámica grupal para incrementar el control del trabajador sobre las demandas psicológicas del trabajo
Establecer trabajos de supervisión profesional (en grupo) a los trabajadores	
<b>Actuaciones a nivel individual</b>	Realizar una orientación profesional al inicio del trabajo
	Tener en cuenta la diversificación de las tareas y la rotación en las mismas
	Poner en práctica programas de formación continua y reciclaje
	Mejorar los recursos de resistencia y proteger a la persona para afrontar las situaciones estresantes
	Formar en la identificación-discriminación y solución de problemas



<b>MEDIDAS PREVENTIVAS</b>	
	Entrenar en el manejo de la ansiedad y el estrés en situaciones inevitables de relación con el usuario
	Implementar cambios de ambiente de trabajo, rotaciones
	Entrenamiento en el manejo de la distancia emocional con el usuario, manteniendo un equilibrio entre la sobre implicación y la indiferencia
	Establecer programas de supervisión profesional individual
	Incrementar los recursos o habilidades comunicativas y de negociación
	Trabajar el <i>feedback</i> , reconociendo adecuadamente las actividades finalizadas
	Entrenamiento para conseguir una justa individuo/puesto de trabajo
<b>Actuaciones complementarias</b>	Formar en técnicas de reestructuración cognitiva (reevaluación de las situaciones problemáticas), de autorregulación o control (gestión de tiempo, delegación, asertividad, habilidades sociales) y de relajación

## 9 MEDIDAS DE CORRECCIÓN O EVASIÓN DEL RIESGO

Los riesgos psicosociales provocan enfermedades y es necesario prevenirlos antes de que se presenten o corregirlos cuando se presentan. Las actuaciones y estrategias para ello han sido objeto de amplios estudios y se pueden dividir entre las técnicas “tradicionales” y basadas en el razonamiento lógico y las técnicas “alternativas” que sin dejar de ser tradicionales en algunos países, no se consideran de implantación tradicional en las empresas y organizaciones occidentales.

No existe una técnica única para evitar el estrés asociado a los riesgos psicosociales, según las circunstancias y las empresas existen múltiples ejemplos.

### 9.1 TÉCNICAS TRADICIONALES

Basadas en el manual “Como combatir el estrés” realizado por el Servicio de Prevención de Ibermutuamur (2009), las técnicas para reducir el estrés se centran en conocerse a uno mismo y tratar de llevar una vida sana y saludable. En general, las maneras de evitar el estrés no son muy distantes de las derivadas de una vida normal: dormir unas 8 horas, evitar los excesos con las comidas y las bebidas, no tomar drogas y realizar actividades que ayuden a distraer la mente.

Es importante saber tener unas pautas definidas que ayuden a distinguir entre trabajo y descanso. Tener unos horarios que, aunque en momentos puntuales de trabajo sean extensos, se puedan compaginar con otros momentos en los que uno se dedique a su familia o a sus hobbies. El control del tiempo es fundamental para ayudar a mantener un



equilibrio físico y mental, sabiendo controlar que actividades se pueden hacer en aquellos momentos en los que el cerebro es más capaz de realizar operaciones complejas o exigentes y, cuando se pueden realizar actividades menos exigentes. Cada persona conoce sus propios ritmos. Hay profesionales que saben que su máximo rendimiento se produce después de comer y otros que logran el óptimo de su producción entre el desayuno y la comida.

A la hora de trabajar, tan importante como la planificación es el entorno. Un despacho tranquilo donde no existan ruidos o vibraciones ayudan a una persona a la concentración y a un mayor desempeño. Un tema controvertido es la música ambiental. Esta situación es compleja de gestionar en despachos amplios donde trabaja mucha gente con diferentes sensibilidades auditivas. En general, lo ideal sería buscar un volumen del altavoz que lograr el equilibrio entre todos los trabajadores, así como una emisora o un estilo musical que ayude a la armonía laboral. También dentro del entorno laboral influyen las condiciones lumínicas. En entornos con amplia luz solar, el aspecto y el ambiente laboral es más fácil de manejar, siempre que se puedan controlar la intensidad que entra en la oficina mediante cortinas u otros dispositivos. Por último, otro factor a considerar y que supone un mayor confort, es la temperatura. En general, desde el punto de vista psicosocial, el óptimo e ideal se consigue cuando cada persona puede regular a su antojo los factores anteriormente citados para adecuarlos a su confort personal.

La actitud de una persona a la hora de afrontar los retos es otro de los elementos sobre los que se puede actuar. Una persona optimista y asertiva tiende a afrontar los riesgos psicosociales como parte de su aprendizaje y los utilizar como herramienta a través de la que desarrollar nuevas habilidades. ¿Cómo se consigue? A través de una actitud asertiva, comunicativa, abierta, dialogante, etc. Con actitudes que inviten a aportar opiniones y a construir acuerdos en base a la negociación y a la asunción de las posiciones intermedias como las necesarias para llegar al desarrollo profesional. Algunas características de este estilo son:

- Postura relajada
- Ausencia de tensión muscular
- Contacto visual directo
- Movimiento del cuerpo orientado hacia el otro
- Estilo firme y directo
- Proteger los derechos propios y respeta los de los demás
- Lograr los objetivos
- Sentirse satisfecho con uno mismo

No se trata de reducir el enfado y guardar cualquier impulso. Se trata de liberar los sentimientos y a través de ello lograr una liberación de las tensiones acumuladas. Tratar de afrontar los retos con optimismo y evitar posturas cerradas y pesimistas que lleven a un bucle continuo de depresión y negativismo. Es importante en esos casos, buscar un



elemento o circunstancia que ayuden a la persona a salir del círculo cerrado en el que se encuentra.

Cuando se implementen técnicas para reducir o eliminar el estrés hay que contemplar la empresa en su conjunto. Es necesario considerar que en la mayoría de las ocasiones el estrés se provoca dentro de un equipo, con lo que se debe actuar no sólo sobre la persona que se encuentra en riesgo, sino también sobre todo el conjunto de personas que forman el entorno de la persona sometida al riesgo.

## 9.2 PROGRAMAS DE BIENESTAR

En Estados Unidos se han venido empleando diversos programas dentro de las grandes empresas para reducir el estrés y otros riesgos psicosociales. Aunque se pueden realizar de manera individual, en general, se considera que tiene un mayor éxito el programa cuando se hace extensivo al colectivo de empleados de la organización.

Los programas de bienestar no sólo se centran en reducir los riesgos psicosociales sino en la mejor de la salud física y emocional del equipo. La base de estos programas es el bienestar de los integrantes de la organización con el objetivo de una mejor organización y un mayor beneficio económico para la misma.

La empresa Canal de Panamá tiene implantado un programa de bienestar con, entre otros, los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar la calidad de vida de sus empleados y su capacidad corporal laboral.
- ✓ Colaborar en el incremento de la productividad de los empleados en sus respectivas áreas de trabajo.
- ✓ Proveer al empleado las técnicas y herramientas necesarias para la prevención de lesiones en su lugar de trabajo.
- ✓ Ayudar a disminuir los niveles de estrés de los colaboradores y disminuir el riesgo de violencia en el ámbito laboral.

En los programas de bienestar se busca favorecer al conjunto de la organización, pero adecuando el contenido del mismo a las particularidades de cada individuo. Un programa de bienestar suele tener asociados los siguientes pasos:

1. Orientación. El coordinador del programa presenta el mismo a los integrantes del equipo. Se indican los objetivos del programa.
2. Inscripción. Los interesados en participar rellenan el boletín de inscripción para incorporarse al programa.
3. Evaluación. Se estudia la solicitud de ingreso así como las condiciones del participante con el fin de definir un perfil de actuación tanto físico como psicológico.
4. Inicio del programa. El participante participa en las actividades programadas.
5. Evaluación final. Tras un periodo definido se vuelve a estudiar el perfil del participante y su nueva situación tanto física como emocional.

6. Seguimiento. El individuo prosigue con el programa pero sin una tutorización pormenorizada.

### 9.3 OTROS PROGRAMAS ALTERNATIVOS

#### 9.3.1 TAI-CHI

El Tai Chi es una técnica China donde según la definición de Wikipedia “se practican diferentes ejercicios básicos tales como movimientos individuales, ejercicios de postura y de respiración, así como de meditación. Estos sirven al aprendizaje de los principios del tai chi chuan, para soltar las articulaciones, relajar el cuerpo entero y modificar poco a poco la postura con el fin de evitar sobrecargas inconvenientes de las articulaciones”.



Ilustración 21. Ejercicios de tai-chi (fuente: [www.planetaholistico.com.ar](http://www.planetaholistico.com.ar))

Estos ejercicios sirven para relajar cuerpo y mente. Empresas como [Novartis](http://www.novartis.com) han aplicado esta técnica para según se destaca desde la propia farmacéutica “reducir el estrés, mejorar la calidad del sueño, favorecer la concentración, mejorar la memoria, disfrutar de buen humor, aumentar la movilidad de las articulaciones, combatir la hipertensión y mejorar la capacidad respiratoria, entre otros muchos beneficios”.

#### 9.3.2 TÉCNICA ‘QUICK COHERENCE’ O COHERENCIA CARDÍACA

El fundamento de la técnica quick coherence (Coherencia Cardíaca) está basado en cambiar el ritmo cardíaco alterado e irregular relacionado con las emociones negativas y de estrés a un ritmo coordinado y equilibrado relacionado con emociones positivas como sensación de logro, sentirse valorado, querido, alegre... y que es el estado interno en el que cada uno funciona bien. Es una técnica básica y muy sencilla y que permite alcanzar la



calma, claridad y coordinación asociadas con el buen rendimiento cuando nos encontramos en un nuestro ritmo cardíaco normal.

Los pasos a seguir para adquirir esa coherencia cardiaca son los siguientes:

1. Focalizar la atención en el corazón (facilita llevar la mano al pecho, al corazón): Heart Focus.
2. Percibir la respiración en la zona de corazón (debajo de la mano y observar movimiento) Heart Breathing. Tiempo aproximado: un minuto.
3. Inspirar y expirar desde el corazón profundo lento (mejor en ciclos de 10 segundos/ 5 segundos inspirar 5 segundos expulsar) : Heart Breathing. Tiempo aproximado: un minuto.
4. Evocar-Recordar una imagen, sonido, sensación, persona que genere en nosotros un sentimiento sincero y profundo de agradecimiento: Heart Feeling.
5. Sentir e irradiar ese sentimiento desde el corazón a la vez que respiramos desde el corazón: Heart Feeling.

Además de la técnica como ejercicio práctico, también se ha desarrollado un software llamado Heart math y que permite a través de unos gráficos tener un feedback exacto e inmediato de cuál es nuestro estado emocional.. Dicho software ha sido implementado a nivel corporativo en empresas como BP, Motorola, Adobe, Boeing, Unilever, Shell y muchos más.

### **9.3.3 RISOTERAPIA**

A través de la risa se generan sustancias beneficiosas para el organismo que ayudan a hacer frente a diferentes patologías y/o enfermedades. La risoterapia utiliza la risa como medio para mejorar el estado fisiológico de la persona y el estado psicológico haciendo mejorar su estado de ánimo y eliminando el estrés.

La risoterapia de una manera dinámica y lúdica ayuda a combatir todos los problemas derivados del estrés como tensiones y agarrotamientos musculares, falta de motivación y entusiasmo, angustia, ansiedad, insomnio e incluso depresión haciendo que llegue a eliminarse.

Algunos de los beneficios que nos aporta la risoterapia son los siguientes:

- Desbloquea las tensiones y equilibra emocionalmente.
- Desarrolla la imaginación, la intuición y la creatividad.
- Mejora las relaciones humanas y la calidad de vida
- Refuerza la seguridad en uno mismo, así como la autoestima.
- Amortigua el cansancio y el agotamiento

- Ayuda a conciliar mejor el sueño



Ilustración 22. Beneficios de la risoterapia (fuente: [www.risoterapia.es](http://www.risoterapia.es))

#### 9.3.4 YOGA

El Yoga es una disciplina tradicional originaria de India, que busca el equilibrio y el bienestar físico, mental y espiritual, ayudando a la relajación y meditación. No existe un único tipo o clase de Yoga; cuenta con varias técnicas y estilos, que se adaptan a todo tipo de personas según sus necesidades y capacidades. Pero todas ellas tienen en común la práctica de distintas posturas corporales que aportan firmeza y elasticidad a los músculos.

Practicar yoga permite mejorar la calidad de vida de los empleados. Dentro de la actividad laboral los resultados son prácticamente inmediatos. El individuo mejora en todos los aspectos, física, intelectual y emocionalmente, por lo que aumenta la seguridad en sí mismo y su satisfacción personal; esto es extrapolable a todos los campos de su vida incluido el laboral.

Por último, según un estudio publicado en la revista *Psychoneuroendocrinology*, practicar Yoga durante 12 minutos diarios reduce la respuesta inflamatoria del sistema inmunitario que se relaciona con muchos problemas crónicos de salud, entre ellos el estrés.



Ilustración 23. Beneficios del Yoga para el trabajador (fuente: [www.exhala.com](http://www.exhala.com))

La práctica del yoga permite mejorar la calidad de vida laboral. Dentro de la empresa los resultados son prácticamente inmediatos. Según la [escuela de Yoga Inbound](#) fundada por Swami B. A., se obtienen los siguientes beneficios:

I. A nivel Físico:

Favorece el correcto alineamiento de la columna vertebral, tonifica los músculos y previene lesiones de articulaciones, contracturas, dolores de cabeza y de espalda.

Aporta beneficios a los sistemas cardiovascular, nervioso, linfático, inmunológico y favorece el equilibrio glandular, disminuyendo y previniendo enfermedades.

II. A nivel Intelectual:

Mejora la concentración, la capacidad de atención y la memoria, con lo que aumenta el rendimiento y la productividad, no sólo a nivel laboral, sino en todos los aspectos de la vida del trabajador ayudando a tomar decisiones en forma más eficiente y estimulando su creatividad.

III. A nivel Emocional:

Reduce el nerviosismo y el insomnio, previene y ayuda a manejar las situaciones de estrés al mejorar la capacidad y calidad respiratoria. Incrementa los niveles de energía. Aumenta los valores y el sentido de responsabilidad.

Genera un ambiente de trabajo más armónico, motivando a los empleados a trabajar más distendidos y que la jornada laboral sea más llevadera.

### 9.3.5 TEATROTERAPIA



La teatroterapia utiliza nuestro cuerpo, comportamiento y hábitos pre-establecidos para llegar al descubrimiento personal y así llegar a profundizar en lo que se desee de una manera personal y grupal. También ayuda a mejorar nuestra salud y por lo tanto a que podamos hacer frente al estrés.

Esta técnica permite a través del teatro tomar distancia entre la realidad y la ficción de forma que podemos llegar a ver los temas de una manera objetiva. Nos permite imaginar, crear, eliminar y experimentar con miles de situaciones posibles en nuestro día a día de forma que aprendamos a dar vuelta a la realidad jugando, y aprender al mismo tiempo a jugar con la realidad. Nos hace aprender de la reacción que tenemos ante esas situaciones y llevarlo a cabo en la realidad.

Al ahondar sobre nuestra percepción de las situaciones y la forma en la que comunicamos cuerpo y mente, se obtiene información que nos permite aumentar el conocimiento que tenemos sobre nosotros mismos. De esta manera, el conocimiento de nuestras propias emociones nos permite tener más consciencia de nuestra salud y hacer que disminuya el nivel de estrés.



Ilustración 24. Efectos positivos de la Teatroterapia.

El psiquiatra Jacob Levy Moreno es considerado el creador y uno de los principales impulsores de la aplicación del teatro con fines terapéuticos y el precursor del “psicodrama”. El psicodrama se fundamenta en que los seres humanos tenemos un

enorme potencial de espontaneidad y creatividad. Las técnicas psicodramáticas desarrollan, estimulan, promueven esta espontaneidad y creatividad, que son para Moreno fundamentales para la salud mental de las personas.

### 9.3.6 GIMNASIA LABORAL

La denominada gimnasia laboral tiene su origen en Polonia en el año 1925. Su primera denominación fue gimnasia de pausa, nombre que aún se mantiene hoy, y era destinada a los operarios de fábricas. Años más tarde surgió en Holanda y Rusia, y a comienzos de los años 60 se trasladó a Bulgaria, Alemania, Suecia y Bélgica. Durante la década de los 60, en Japón hubo una consolidación y obligatoriedad de la Gimnasia Laboral Compensatoria (GLC).

La gimnasia laboral consiste en la realización de una serie de ejercicios durante cortos periodos de tiempo (entre 10 y 15 minutos) repartidos en varias sesiones durante el desarrollo de la jornada laboral. Estos ejercicios son realizados por los empleados en el mismo lugar de trabajo o en un espacio habilitado para ello dentro de las instalaciones de la empresa.

Es importante que cada empleado pueda escoger un momento exclusivo para estos ejercicios y sea parte de una rutina en el trabajo, dado que este tipo de ejercicios, también, ayudan a un mejor desempeño laboral.

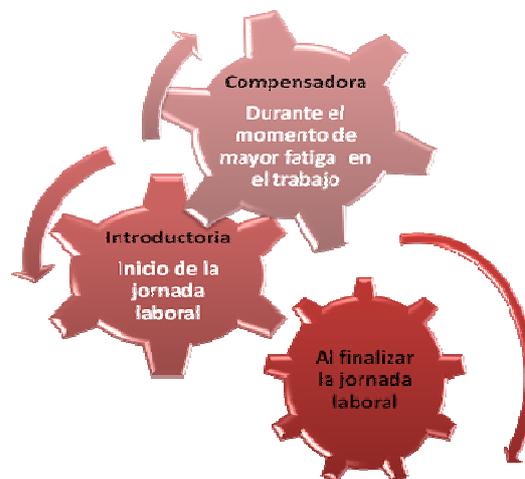


Ilustración 25. Beneficios de la gimnasia laboral (fuente: [8hsaludables.blogspot.com.es](http://8hsaludables.blogspot.com.es))

La práctica de este tipo de actividad genera números beneficios; a nivel fisiológico combate y previene el sedentarismo, estrés, depresión y ansiedad, disminuye la tensión muscular innecesaria y mejora la flexibilidad, coordinación y resistencia otorgando una mayor movilidad y mejor postura.

A nivel psicológico favorece el cambio de ritmo, refuerza la autoestima y mejora la autoimagen. Mejora también la capacidad de atención y concentración, despertando una conciencia corporal.



A nivel empresarial, favorece el contacto personal, promoviendo la integración social. Favorece el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Todo esto propicia mayor productividad, por parte del trabajador disminuyendo el número de consultas médicas por dolencias, accidentes y lesiones. Por último reduce los gastos por afecciones y sustituciones del personal.

## 10 ESTUDIO PSICOSOCIAL DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

### 10.1 METODOLOGÍA

Este modelo de estudio psicosocial orienta con carácter evaluativo el contenido, la dirección y la magnitud de las intervenciones que hubieran de realizarse en el ámbito psicosocial. Se muestra cual es su contenido y aplicación al caso de un Director o un Jefe de Proyecto.

### 10.2 SISTEMÁTICA DE LA EVALUACIÓN

Para poder llevar a cabo la evaluación se deberán llevar a cabo a cabo las siguientes etapas:

#### 10.2.1 INFORMACIÓN PREVIA

1. Los representantes de los trabajadores habrán sido informados previamente de la metodología aplicada en la presente evaluación.
2. Análisis de la información documental procedente del centro de trabajo, relación de puestos y de la evaluación inicial de riesgos de carácter general.

#### 10.2.2 TOMA DE DATOS

Recogida de datos en campo, mediante encuesta individual a trabajadores que se relacionan en el apartado final de RESULTADOS.

Información sobre riesgos, facilitada por el Delegado de Prevención de la empresa.

Recogida de información documental, procedente de la organización: número de trabajadores, relación de puestos de trabajo, su distribución en las diferentes secciones y organización del trabajo.

Información recogida por los trabajadores y/o sus representantes

En el proceso de toma de datos para la presente evaluación se han realizado las siguientes visitas y mantenido reuniones con las personas que se indican a continuación:

VISITA	NOMBRE	CARGO
1	Reunión con la dirección de la empresa y delegado de prevención para presentar el método del INSHT para la evaluación de riesgos psicosociales.	



VISITA	NOMBRE	CARGO
2	Entrega, explicación y recogida de los cuestionarios para la evaluación de Factores psicosociales mediante el método del INSHT. Durante esta toma de datos se aprovechó para recoger más información por parte de los Delegados de Prevención.	

#### 10.2.2.1 NORMATIVA APLICADA Y ÁMBITO DE VALIDEZ

La normativa de aplicación general y el ámbito de validez de la presente evaluación, a efectos del alcance y contenido del presente informe son:

- Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

A efectos de criterios técnicos y legales sobre riesgos y medidas preventivas ha sido considerada sólo a determinados efectos:

1. Real Decreto 486/1997 por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
  - o INSHT, Notas técnicas:
    - NTP 179/1986 Carga mental: definición y evaluación.
    - NTP 443/1997 Factores psicosociales: metodología de evaluación.
    - NTP 450/1997 Factores psicosociales: fases para su evaluación.

#### 10.2.3 MÉTODO DE EVALUACIÓN.

El método de evaluación aplica la técnica de intervención psicosocial del cuestionario. En este estudio se ha ampliado el cuestionario con un apartado al final de observaciones para que cada trabajador realice las aportaciones y comentarios que crea oportunos.

Se aplica la herramienta diseñada por el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) para la evaluación de las condiciones de psicosociales de trabajo, AIP – FSICO versión 3.0, en concreto se utiliza un cuestionario dónde se evalúan 44 características del puesto de trabajo agrupadas en nueve factores que constituyen distintas fuentes de riesgo psicosocial. Esta técnica permite evaluar situaciones concretas, localizar fuentes de problemas, dimensionar el nivel de riesgo, diseñar los cambios y priorizar la actuación psicosocial.



El método de evaluación consiste fundamentalmente en:

1. Aplicación del cuestionario a la totalidad de la plantilla
2. Introducción de los datos
3. Obtención de los perfiles: total del centro y por secciones
  - Interpretación de los perfiles: total y por secciones
  - Elaboración del diagnóstico y conclusiones

En la aplicación del cuestionario se tiene en cuenta la normalización de las condiciones de aplicación propias de toda investigación Psicosocial. El objeto de esto es, garantizar que todos los sujetos reciban las mismas instrucciones y evitar que se den errores de medición debido a que los sujetos sean orientados de diferente forma a la hora de contestar. La información que se facilita al trabajador persigue obtener su colaboración y conseguir un nivel de respuesta aceptable, para ello se facilitan las siguientes instrucciones:

Se informa que el cuestionario es voluntario, anónimo y confidencial.

- ❑ Se solicita sólo aquellos datos identificativos básicos como **ocupación**, a fin de poder establecer categorías en los resultados.
- ❑ Se explica a los encuestados que la finalidad de la aplicación del cuestionario es el conocimiento las condiciones psicosociales de trabajo en la organización.
- ❑ Se facilitan las consignas necesarias para la cumplimentación del cuestionario estando presente el Técnico del Servicio de Prevención Ajeno para aclarar las dudas que pudieran presentarse en cada una de las reuniones realizadas.

La aplicación del cuestionario se realiza a la totalidad de la plantilla. La duración media de realización del cuestionario es de unos 30 minutos.

#### 10.2.3.1 EL ORIGEN Y FUENTES DE RIESGO CONSIDERADOS EN LA PRESENTE EVALUACIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL SON LAS SIGUIENTES:

<b>ORIGEN / FUENTE DE RIESGO</b>	<b>AGENTES DE RIESGO</b>
<b>1. TIEMPO DE TRABAJO</b>	Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. 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.



<b>2. AUTONOMIA</b>	<p>Bajo este factor se acogen 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. El método recoge estos aspectos sobre los que se proyecta la autonomía en dos grandes bloques:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Autonomía temporal. Se refiere a la discreción 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 de tiempo libre para atender a cuestiones personales</li><li>- Autonomía decisional. La autonomía decisional hace referencia a la capacidad de un trabajador para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo, que se manifiesta en la posibilidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su distribución, la elección de procedimientos y métodos, la resolución de incidencias, etc.</li></ul>
<b>3. CARGA DE TRABAJO</b>	<p>Por carga de trabajo se entiende el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige 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:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Presiones de tiempo</li><li>- Esfuerzo de atención</li><li>- Cantidad y dificultad de la tarea</li></ul>
<b>4. DEMANDAS PSICOLOGICAS</b>	<p>Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional.</p> <p>Las exigencias cognitivas 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 conocimientos previos, actividades de memorización y recuperación de información de la memoria, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.).</p> <p>Se producen exigencias emocionales en aquellas situaciones en las que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones que el trabajador puede sentir. 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 (personal sanitario, docentes, servicios sociales, etc...). Otra fuente de exigencia emocional es la exposición a situaciones de alto impacto emocional, aún cuando no necesariamente exista contacto con clientes</p>
<b>5. VARIEDAD / CONTENIDO DEL TRABAJO</b>	<p>Este factor comprende la 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, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.</p>
<b>6. PARTICIPACIÓN / SUPERVISIÓN</b>	<p>Este factor recoge dos formas de las posibles 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.</p> <p>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.</p> <p>La "participación" explora los distintos niveles de implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización.</p>
<b>7. INTERES POR EL</b>	<p>El interés por el trabajador hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Estas</p>



<b>TRABAJADOR / COMPENSACION</b>	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
<b>8. DESEMPEÑO DE ROL</b>	Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo. Comprende dos aspectos fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de rol: ésta tiene que ver con la definición de funciones y responsabilidades (qué debe hacerse, cómo, cantidad de trabajo esperada, calidad del trabajo, tiempo asignado y responsabilidad del puesto).</li> <li>- 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.</li> </ul>
<b>9. RELACIONES Y APOYO SOCIAL</b>	El factor Relaciones Interpersonales se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo. Recoge este factor el concepto de "apoyo social", entendido como 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 (jefes, compañeros,...) para poder realizar adecuadamente el trabajo, y por la calidad de tales relaciones. Igualmente, las relaciones entre personas 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 pueden o no haber adoptado ciertos protocolos de actuación

### 10.2.3.2 CLASIFICACIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL

El método presenta los resultados mediante dos perfiles: un Perfil Valorativo donde se ofrecen las medias del colectivo analizado para cada uno de los factores y el porcentaje de personas en cada situación de riesgo, y un Perfil Descriptivo que recoge el porcentaje de respuesta obtenido para cada pregunta por parte del colectivo encuestado.

#### ☐ Perfil Valorativo

El perfil valorativo ofrece niveles de riesgo a partir de las puntuaciones directas que se han transformado en percentiles. Estas puntuaciones son trasladadas a un perfil gráfico, en el que se presenta una escala de valores comprendida entre 0 y más de 85 para cada factor. Estos se presentan en cuatro niveles:

Percentil obtenido	Riesgo	Color
Percentil $\geq P_{85}$	Muy elevado	ROJO
$P_{75} \leq$ Percentil $< P_{85}$	Elevado	NARANJA
$P_{74} \leq$ Percentil $< P_{60}$	Moderado (Mejorable)	AMARILLO
Percentil $< P_{60}$	Situación adecuada	VERDE

Los cuatro tramos mencionados, se presentan gráficamente en distintos tonos de color. Para cada factor se indica en cada escala, el porcentaje de trabajadores que se posiciona en cada uno de los tramos. El valor de la media (punto azul del gráfico) es una indicación de cómo se posiciona el grupo estudiado en un factor determinado.

#### ☐ Perfil Descriptivo



El Perfil Descriptivo, ofrece una información detallada de 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.

Asimismo, como información complementaria se incluye el posible rango de puntuación de cada factor, facilitándose para cada unidad de análisis, la media, la mediana y la desviación típica.

#### 10.2.4 PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO

El primer paso, después de finalizar la evaluación de riesgos psicosociales, es poner un orden de prioridad a las acciones de mejora seleccionadas. Para ello, se aplican los criterios de la tabla siguiente:

Percentil obtenido	Riesgo	Color	Observaciones
Percentil $\geq P_{85}$	Muy elevado	ROJO	Los factores cuya puntuación esté comprendida en este tramo requieren una intervención inmediata. Es previsible que en situaciones de este tipo exista entre los trabajadores una gran insatisfacción con su trabajo, o una tendencia al incremento del absentismo o que aparezca sintomatología asociada al estrés.
$P_{75} \leq$ Percentil $< P_{85}$	Elevado	NARANJA	Los factores cuya puntuación esté comprendida en este tramo requieren una intervención en el plazo más breve posible. Es previsible que en situaciones de este tipo exista entre los trabajadores una gran insatisfacción con su trabajo, o una tendencia al incremento del absentismo o que aparezca sintomatología asociada al estrés.
$P_{74} \leq$ Percentil $< P_{60}$	Moderado (Mejorable)	AMARILLO	Las condiciones existentes pueden generar molestias a un cierto número de trabajadores pero no son lo suficientemente graves como para demandar una intervención inmediata. Sin embargo, es una situación que es preciso mejorar en cuanto sea posible, ya que estos factores pueden resultar, en el futuro, fuentes de problemas.
Percentil $< P_{60}$	Situación	VERDE	Las condiciones son adecuadas, no



	adecuada		existe riesgo psicosocial valorable.
--	----------	--	--------------------------------------

### 10.2.5 MODELO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Basándose en la información recogida, aplicación de criterios de prevención de riesgos y en las exigencias de la normativa aplicada, se han detectado y estimado los riesgos que se indican en puntos posteriores.

A continuación se presenta un modelo para el estudio y un ejemplo de algunas conclusiones más importantes con objeto de facilitar su comprensión y orientar las acciones oportunas. Esta síntesis contempla los tres sub – apartados que figuran a continuación:

- Síntesis resultados encuesta: perfil valorativo de los puestos de trabajo estudiados
- Síntesis resultados encuesta por factores de riesgos analizados: tiempo trabajo, autonomía, carga trabajo, demandas psicológicas, variedad/contenido, participación/supervisión, interés por el trabajador/compensación, desempeño del rol, relaciones y apoyo social.

#### 10.2.5.1 SÍNTESIS RESULTADOS ENCUESTA: PERFIL VALORATIVO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ESTUDIADOS

##### 10.2.5.1.1 PUESTO EMPRESA (*Caso Simulado*)

Las puntuaciones obtenidas en los diferentes factores de riesgo estudiados se clasifican en:

- Situación adecuada (Percentil < P60):
  - ✓ Autonomía
  - ✓ Carga Trabajo
  - ✓ Interés trabajador /Compensación
  - ✓ Variedad / Contenido Trabajo
  - ✓ Desempeño del Rol
  - ✓ Relaciones y apoyo social

La puntuación promedia de cada uno de estos factores significan que de forma global estas condiciones son adecuadas, no existe riesgo psicosocial valorable.

- Situación de Riesgo moderado ( $P74 \leq$  Percentil < P60):
  - ✓ Tiempo Trabajo

La puntuación promedia de cada uno de estos factores significa que de forma global estas condiciones pueden generar molestias a un cierto número de trabajadores pero no son lo



suficientemente graves como para requerir una intervención inmediata. Sin embargo, es una situación que es recomendable mejorar en la medida de lo posible.

- Situación de Riesgo Elevado ( $P75 \leq \text{Percentil} < P85$ ):
  - ✓ Demandas Psicológicas

La puntuación promedio de cada uno de estos factores significan que de forma global estas condiciones no son adecuadas, y es una situación que requiere una intervención en el plazo más breve posible.

- Situación de Riesgo Muy Elevado (Percentil  $\geq P85$ ):
  - ✓ Participación / Supervisión

La puntuación promedio de cada uno de estos factores significan que de forma global estas condiciones no son adecuadas, y es una situación que requiere una intervención inmediata.

## **10.2.6 COMO SINTETIZAR LOS RESULTADOS POR FACTORES DE RIESGO**

### **10.2.6.1 TIEMPO TRABAJO**

Este factor hace referencia a distintos aspectos que tienen que ver con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral a lo largo de la semana y de cada día de la semana. 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.

### **10.2.6.2 AUTONOMIA**

Bajo este factor se acogen 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.

### **10.2.6.3 CARGA DE TRABAJO**

Por carga de trabajo se entiende el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige 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).



#### 10.2.6.4 DEMANDAS PSICOLOGICAS

Las demandas psicológicas se refieren a la naturaleza de las distintas exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Tales demandas suelen ser de naturaleza cognitiva y de naturaleza emocional.

#### 10.2.6.5 VARIEDAD / CONTENIDO DEL TRABAJO

Este factor comprende la 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, además, reconocido y apreciado y ofertando al trabajador un sentido más allá de las contraprestaciones económicas.

#### 10.2.6.6 PARTICIPACIÓN / SUPERVISION

Este factor recoge dos formas de las posibles 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.

#### 10.2.6.7 INTERES POR EL TRABAJADOR / COMPENSACION

El interés por el trabajador 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.

#### 10.2.6.8 DESEMPEÑO DE ROL

Este factor considera los problemas que pueden derivarse de la definición de los cometidos de cada puesto de trabajo.

#### 10.2.6.9 RELACIONES Y APOYO SOCIAL

El factor Relaciones Interpersonales se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en los entornos de trabajo.

### **10.2.7 PROPUESTA DE MEDIDAS Y RECOMENDACIONES. EJEMPLO**

Una vez finalizado el estudio del que ha sido objeto los apartados anteriores, se recomiendan a continuación una serie de medidas específicas, con un apartado final de



recomendaciones de carácter genérico, encaminadas a minimizar los riesgos estudiados que pueden ser también aplicables. Las recomendaciones son:

a) En relación al factor de PARTICIPACION / SUPERVISION, que se valora con RIESGO MUY ELEVADO, las medidas para hacer frente al factor, podrían ser las siguientes:

- Definir, clarificar, comunicar claramente el nivel de participación que se otorga a los distintos agentes de la organización; en qué aspectos el ámbito de su capacidad de participación está limitado a la consulta, la propuesta, en cuales se dispone también de capacidad decisoria, de consulta, etc.
- Analizar los medios actuales existentes en su organización para canalizar la participación (buzones, paneles, reuniones periódicas, órganos de representación, encuestas, etc.); ¿son adecuados, ágiles, eficaces?, ¿qué aspectos podrían mejorarse?, ¿sería preciso crear nuevos canales de participación?
- Evitar que los sistemas de control (de trabajo, tiempo, horarios...) generen una supervisión excesiva.
- Flexibilizar progresivamente la supervisión promoviendo la delegación en los trabajadores y la responsabilidad individual.

b) En relación al factor de DEMANDAS PSICOLOGICAS, que se valora con RIESGO ELEVADO, las medidas para hacer frente al factor, podrían ser las siguientes:

- Proporcionar los medios y recursos adecuados para realizar el trabajo (incluyendo la dotación de personal).
- Potenciar el trabajo en equipo y la comunicación.
- Reconocer y hacer visible el trabajo que realizan las personas.
- Formar a los mandos en liderazgo participativo, equipos de trabajo, asertividad, etc.
- Combinar tareas, evitando la exposición prolongada a las mismas exigencias (atención a usuarios, memorización, tareas de precisión, etc.).
- Establecer pausas que permitan la recuperación adecuada.
- Establecer mecanismos que faciliten al trabajador tomar decisiones sobre el ritmo, la cantidad de trabajo, el método de trabajo, el momento de realizar las pausas.
- Proporcionar entrenamiento en habilidades de autocontrol, manejo de la distancia emocional con el usuario, afrontamiento de usuarios conflictivos, etc.
- Proporcionar soporte psicológico, y/o legal, cuando sea necesario (por ej., en exposición habitual a situaciones de elevado impacto emocional; en casos de agresiones, amenazas, situaciones de conflicto, etc.).

c) En relación al factor de TIEMPO DE TRABAJO, que se valora con RIESGO MODERADO, las medidas para hacer frente al factor, podrían ser las siguientes:



- Favorecer las medidas que faciliten la flexibilidad horaria, especialmente para aquellos trabajadores que tienen personas a su cargo (niños, ancianos, personas dependientes...)
- Limitar el trabajo en fines de semana y festivos; cuando sea inevitable, compensarlo con tiempo de descanso.
- Establecer mecanismos que permitan la participación de los trabajadores en la organización de horarios y días de descanso, favoreciendo su autonomía
- Facilitar el teletrabajo, siempre que sea posible
- Evitar las horas extra y la prolongación de jornada más allá de lo establecido en la normativa específica correspondiente
- Evitar los cambios repentinos de horario; organizar el tiempo de trabajo de manera que el trabajador disponga de la información lo antes posible.

d) En relación al factor de RELACIONES Y APOYO SOCIAL, se valora de forma ADECUADA, para el total de la empresa, pero se deberá realizar un especial seguimiento y control en este factor, ya que en algunas situaciones para el 16% se presentan conflictos interpersonales con frecuencia, violencia física raras veces y exposición a discriminación. Además se desconocía para un 33% como gestiona la empresa las situaciones de conflictos. Las medidas para hacer frente a este factor, podrían ser:

- Garantizar un trato justo y no discriminatorio. Establecer medidas que impidan conductas competitivas entre compañeros (sistemas de remuneración, acceso a información y formación, sistemas de promoción, etc.)
- Establecer un procedimiento de actuación frente a los conflictos personales. Difundir, por parte de la dirección, declaración pública que rechace explícitamente conductas de acoso o violencia, y establecer procedimientos internos para gestionar los posibles casos que se produzcan.

e) Se indican de forma general medidas para el resto los FACTORES de RIESGO con valoración ADECUADA, que aunque no se deban tomar medidas, es conveniente su conocimiento por si se desea reforzar las medidas existentes o si se debieran implantar en algún momento.

Considerar las siguientes propuestas de mejora para los factores psicosociales que se ofrecen para cada fuente de riesgo e intentar en la medida de lo posible aplicarlas en el centro.

#### 10.2.7.1 TABLAS DE VALORACIÓN

##### **Carga de Trabajo**

3. Programar el volumen de trabajo y el tiempo necesario para su desarrollo.
4. Estructurar y distribuir la asignación de tareas de manera equilibrada entre los



trabajadores, evitando los esfuerzos intensos y continuados.

5. Investigar, y corregir, las causas por las que los tiempos asignados para la realización de la tarea son escasos: dificultad de la tarea, cantidad excesiva, inadecuación de los recursos (materiales, humanos, económicos, etc.).
6. Prestar especial atención a aquellos puestos donde los errores pueden tener consecuencias graves para la producción o el servicio que se presta.
7. Tan negativo es un exceso de información en calidad o cantidad, como un defecto de la misma. Detectar el origen del problema y buscar un punto de equilibrio.

### **Relaciones y Apoyo Social**

Para que existan relaciones personales es preciso que previamente exista contacto. El diseño del proceso de trabajo, la planificación de tareas y horarios, la distribución de los espacios de trabajo, las condiciones ambientales, deben contribuir a favorecer tal contacto.

Revisar el papel de los mandos respecto a sus equipos de trabajo, proporcionando las condiciones necesarias para que ofrezcan: asistencia técnica y material, relaciones personales no sólo formales, sensibilidad a problemáticas personales, apoyo frente a otras instancias y reconocimiento del trabajo realizado.

Disponer del personal adecuado y suficiente para cubrir bajas, permisos y descansos.

Proporcionar formación específica adecuada sobre el trabajo en equipo.

Garantizar un trato justo y no discriminatorio. Establecer medidas que impidan conductas competitivas entre compañeros (sistemas de remuneración, acceso a información y formación, sistemas de promoción, etc.)

Difundir, por parte de la dirección, declaración pública que rechace explícitamente conductas de acoso o violencia, y establecer procedimientos internos para gestionar los posibles casos que se produzcan.

### **Desempeño de rol**

- I. Definir claramente las funciones, competencias y atribuciones de cada puesto de trabajo, los procedimientos a seguir, los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, la responsabilidad, y el ámbito de autonomía disponible.
- II. Asegurarse de que esa información e instrucciones han llegado efectivamente a los trabajadores, si son entendidas, clarificadoras y útiles. Revisar los mecanismos y agentes que tienen un papel clave en ese proceso.



III. Algunas situaciones que producen gran ansiedad y que es preciso evitar son las siguientes: realización de tareas innecesarias o de tareas que no pueden realizarse por no disponer de los recursos necesarios; encomienda de tareas que, para llevarse a cabo, exigen saltarse los métodos establecidos; recepción de instrucciones incompatibles entre sí; realización de acciones que supongan un serio conflicto para el trabajador (moral, de sus creencias y valores, etc.).

### **Autonomía**

- Potenciar un mayor control del trabajador acerca del orden y cantidad de tareas y ritmo de trabajo, así como del tiempo de descanso.
- El conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y los ya logrados en cada momento permiten al trabajador establecer su ritmo de trabajo e introducir variaciones en el mismo.
- Prestar especial atención a aquellos puestos en que el ritmo de trabajo viene impuesto externamente: por la máquina, la tecnología, el proceso de trabajo, el público, el tráfico, etc. En estos casos, debe limitarse la exposición a este factor de riesgo, mejorar el apoyo social de compañeros y superiores, disponer de los recursos adecuados para realizar el trabajo.
- Favorecer la autonomía en cuanto a las decisiones sobre la distribución y planificación de las tareas, el método de trabajo a seguir, la distribución del espacio y mobiliario, etc.

### **Variedad / Contenido**

Proporcionar tareas significativas, con sentido, que impliquen retos.

Evitar los trabajos estrictamente controlados o pautados, así como los trabajos monótonos y repetitivos.

Diseñar el contenido del trabajo ampliando al máximo las capacidades que deben ponerse en juego para desarrollarlo. Cuando se trate de un rediseño, practicar la ampliación y el enriqueciendo de tareas.

Favorecer la utilización de habilidades y conocimientos diversos, la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo.

Reconocer adecuadamente el trabajo realizado, proporcionar feed-back sobre proceso y resultados.



### **Interés por el trabajador / Compensación**

- IV. Practicar políticas de estabilidad en el empleo.
- V. Establecer o revisar los planes de carrera y las posibilidades de promoción, garantizando la información, transparencia e igualdad de oportunidades. Mantener una oferta de formación continua adecuada a cada colectivo profesional.
- VI. Establecer una política de personal sensible a las necesidades y circunstancias individuales (facilitando traslados de personal, planes de conciliación, etc.).
- VII. Actualizar las remuneraciones atendiendo a la diversidad de colectivos ocupacionales dentro de la empresa.
- VIII. Establecer compensaciones complementarias (ayudas por hijos, gastos médicos, para transporte o para estudios, etc.).

Por último, se recuerda la necesidad de retroalimentar a los trabajadores de la organización que participaron, dando información de los resultados o conclusiones principales del estudio psicosocial.

**1.1.1 EJEMPLO DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL POR PUESTOS**

## 10.2.7.2 PERFIL TOTAL EMPRESA

ORIGEN / FUENTE DE RIESGO	VALORACION	OBSERVACIONES
<b>1. TIEMPO TRABAJO</b>	<b>Situación Riesgo Moderado</b> <b>(<math>P_{74} \leq \text{Percentil} &lt; P_{60}</math>)</b>	Las condiciones existentes pueden generar molestias a un cierto número de trabajadores pero no son lo suficientemente graves como para demandar una intervención inmediata. Es preciso mejorar en cuanto sea posible, ya que estos factores pueden resultar, en el futuro, fuentes de problemas.
<b>2. AUTONOMIA</b>	<b>Situación Adecuada</b> <b>(Percentil <math>&lt; P_{60}</math>)</b>	Las condiciones son adecuadas, no existe riesgo psicosocial valorable.
<b>3. CARGA TRABAJO</b>	<b>Situación Adecuada</b> <b>(Percentil <math>&lt; P_{60}</math>)</b>	Las condiciones son adecuadas, no existe riesgo psicosocial valorable.
<b>4. DEMANDAS PSICOLOGICAS</b>	<b>Situación Riesgo Elevado</b> <b>(<math>P_{75} \leq \text{Percentil} &lt; P_{85}</math>)</b>	Los factores cuya puntuación esté comprendida en este tramo requieren una intervención en el plazo más breve posible.
<b>5. VARIEDAD / CONTENIDO TRABAJO</b>	<b>Situación Adecuada</b> <b>(Percentil <math>&lt; P_{60}</math>)</b>	Las condiciones son adecuadas, no existe riesgo psicosocial valorable.
<b>6. PARTICIPACIÓN / SUPERVISION</b>	<b>Situación Riesgo Muy Elevado</b> <b>(Percentil <math>\geq P_{85}</math>)</b>	Los factores cuya puntuación esté comprendida en este tramo requieren una intervención inmediata.
<b>7. INTERES POR EL TRABAJADOR / COMPENSACION</b>	<b>Situación Adecuada</b> <b>(Percentil <math>&lt; P_{60}</math>)</b>	Las condiciones son adecuadas, no existe riesgo psicosocial valorable.





ORIGEN / FUENTE DE RIESGO	VALORACION	OBSERVACIONES
<b>8. DESEMPEÑO ROL</b>	<b>Situación Adecuada</b> <b>(Percentil &lt; P<sub>60</sub>)</b>	Las condiciones son adecuadas, no existe riesgo psicosocial valorable.
<b>9. RELACIONES Y APOYO SOCIAL</b>	<b>Situación Adecuada</b> <b>(Percentil &lt; P<sub>60</sub>)</b>	Las condiciones son adecuadas, no existe riesgo psicosocial valorable.



### 1.1.2 PERFILES.

#### 10.2.7.3 PERFIL DESCRIPTIVO

##### 1.1.2.1.1 Tiempo de trabajo

La evaluación de la adecuación y de la calidad del tiempo de trabajo y tiempo de ocio se hace a partir de los siguientes 5 ítems:

##### Trabajo en sábados (Ítem 1)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

##### Trabajo en domingos y festivos (Ítem 2)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

##### Tiempo de descanso semanal (Ítem 5)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

##### Compatibilidad vida laboral-vida social (Ítem 6)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

##### 1.1.2.1.2 Autonomía

- Autonomía temporal. Abordan estas cuestiones los ítems siguientes:

##### Posibilidad de atender asuntos personales (Ítem 3)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	



Distribución de pausas reglamentarias (Ítem 7)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Adopción de pausas no reglamentarias (Ítem 8)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Determinación del ritmo (Ítem 9)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

- Autonomía decisional. Abordan estas cuestiones los ítems siguientes:

Actividades y tareas (Ítem 10 a)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Distribución de tareas (Ítem 10 b)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Distribución del espacio de trabajo (Ítem 10 c)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Métodos, procedimientos y protocolos (Ítem 10 d)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	



nunca o casi nunca	
--------------------	--

Cantidad de trabajo (Ítem 10 e)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Calidad del trabajo (Ítem 10 f)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Resolución de incidencias (Ítem 10 g)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Distribución turnos (ítem 10h)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No trabajo a turnos	

### 10.2.7.3.1 Carga de trabajo

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

- Presiones de tiempos. Abordan estas cuestiones los ítems siguientes:

Tiempo asignado a la tarea (Ítem 23)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Tiempo de trabajo con rapidez (Ítem 24)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	



Aceleración del ritmo de trabajo (Ítem 25)

siempre o casi siempre	0 %
a menudo	16 %
a veces	83 %
nunca o casi nunca	0 %

- Esfuerzo de atención. Lo ítems del método que recogen estos aspectos son los siguientes:

Tiempo de atención (Ítem 21)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Intensidad de la atención (Ítem 22)

muy alta	
alta	
media	
baja	
muy baja	

Atención múltiples tareas (Ítem 27)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Interrupciones (Ítem 30)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Efecto de las interrupciones (Ítem 31)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Previsibilidad de las tareas (Ítem 32)

siempre o casi siempre	
a menudo	



a veces	
nunca o casi nunca	

- Cantidad y dificultad de la tarea. El método valora estos aspectos en los ítems siguientes:

Cantidad de trabajo (Ítem 26)

excesiva	
elevada	
adecuada	
escasa	
muy escasa	

Dificultad del trabajo (Ítem 28)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Necesidad de ayuda (Ítem 29)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Trabajo fuera del horario habitual (Ítem 4)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

10.2.7.3.2 Demandas psicológicas

La evaluación de las exigencias psicológicas se hace a partir de los siguientes ítems:

Requerimientos de aprendizajes (Ítem 33 a)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Requerimientos de adaptación (Ítem 33 b)

siempre o casi siempre	
a menudo	



a veces	
nunca o casi nunca	

Requerimientos de iniciativas (Ítem 33 c)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Requerimientos de memorización (Ítem 33 d)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Requerimientos de creatividad (Ítem 33 e)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

La evaluación de las exigencias emocionales se hace a partir de los siguientes ítems:

Requerimientos de trato con personas (Ítem 33 f)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Ocultación de emociones ante superiores (Ítem 34 a)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	

Ocultación de emociones ante subordinados (Ítem 34 b)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	



Ocultación de emociones ante compañeros (Ítem 34 c)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	

Ocultación de emociones ante clientes (Ítem 34 d)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	

Exposición a situaciones de impacto emocional (Ítem 35)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Demandas de respuesta emocional (Ítem 36)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

10.2.7.3.3 Variedad / Contenido del trabajo

Los ítems que comprendes este factor son:

Trabajo rutinario (Ítem 37)

no	
a veces	
bastante	
mucho	

Sentido del trabajo (Ítem 38)

mucho	
bastante	
poco	
nada	

Contribución del trabajo (Ítem 39)

no es muy importante	
es importante	



es muy importante	
no lo sé	

Reconocimiento del trabajo por superiores (Ítem 40 a)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	

Reconocimiento del trabajo por compañeros (Ítem 40 b)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	

Reconocimiento del trabajo por clientes (Ítem 40 c)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	

Reconocimiento del trabajo por familia (Ítem 40 d)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no trato	

#### 10.2.7.3.4 Participación / Supervisión

Los ítems que comprendes este factor son:

Participación en la introducción de cambios en equipos y materiales (Ítem 11 a)

Ninguna participación	
Sólo recibo información	
Se me consulta	
Puedo decidir	

Participación en la introducción de métodos de trabajo (Ítem 11 b)

Ninguna participación	
Sólo recibo información	
Se me consulta	



Puedo decidir	
---------------	--

Participación en el lanzamiento de nuevos productos (Ítem 11 c)

Ninguna participación	
Sólo recibo información	
Se me consulta	
Puedo decidir	

Participación en la reorganización de áreas de trabajo (Ítem 11 d)

Ninguna participación	
Sólo recibo información	
Se me consulta	
Puedo decidir	

Participación en la introducción de cambios en la dirección (Ítem 11 e)

Ninguna participación	
Sólo recibo información	
Se me consulta	
Puedo decidir	

Participación en contrataciones de personal (Ítem 11 f)

Ninguna participación	
Sólo recibo información	
Se me consulta	
Puedo decidir	

Participación en la elaboración de normas de trabajo (Ítem 11 g)

Ninguna participación	
Sólo recibo información	
Se me consulta	
Puedo decidir	

Supervisión sobre los métodos (Ítem 12 a)

no interviene	
insuficiente	
adecuada	
excesiva	

Supervisión sobre la planificación (Ítem 12 b)

no interviene	
insuficiente	
adecuada	
excesiva	

Supervisión sobre el ritmo (Ítem 12 c)



no interviene	
insuficiente	
adecuada	
excesiva	

Supervisión sobre la calidad (Ítem 12 d)

no interviene	
insuficiente	
adecuada	
excesiva	

10.2.7.3.5 Interés por el trabajador / Compensación

Los ítems que comprendes este factor son:

Información sobre la formación (Ítem 13 a)

no hay información	
insuficiente	
es adecuada	

Información sobre las posibilidades de promoción (Ítem 13 b)

no hay información	
insuficiente	
es adecuada	

Información sobre requisitos para la promoción (Ítem 13 c)

no hay información	
insuficiente	
es adecuada	

Información sobre la situación de la empresa (Ítem 13 d)

no hay información	
insuficiente	
es adecuada	

Facilidades para el desarrollo profesional (Ítem 41)

adecuadamente	
regular	
insuficientemente	
no existe posibilidad de desarrollo profesional	

Valoración de la formación (Ítem 42)

muy adecuada	
suficiente	
insuficiente en algunos casos	



totalmente insuficiente	
-------------------------	--

Equilibrio entre esfuerzo y recompensas (Ítem 43)

muy adecuada	
suficiente	
insuficiente en algunos casos	
totalmente insuficiente	

Satisfacción con el salario (Ítem 44)

muy satisfecho	
satisfecho	
insatisfecho	
muy insatisfecho	

10.2.7.3.6 Desempeño del Rol

El método aborda este factor a partir de los siguientes ítems:

Especificaciones de los cometidos (Ítem 14 a)

muy clara	
clara	
poco clara	
nada clara	

Especificaciones de los procedimientos (Ítem 14 b)

muy clara	
clara	
poco clara	
nada clara	

Especificaciones de la cantidad de trabajo (Ítem 14 c)

muy clara	
clara	
poco clara	
nada clara	

Especificaciones de la calidad de trabajo (Ítem 14 d)

muy clara	
clara	
poco clara	
nada clara	

Especificaciones de los tiempos de trabajo (Ítem 14 e)

muy clara	
-----------	--



clara	
poco clara	
nada clara	

Especificaciones de la responsabilidad del puesto (Ítem 14f)

muy clara	
clara	
poco clara	
nada clara	

Tareas irrealizables (Ítem 15 a)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Procedimientos de trabajo incompatibles con objetivos (Ítem 15 b)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Conflictos morales (Ítem 15 c)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Instrucciones contradictorias (Ítem 15 d)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

Asignación de tareas que exceden el cometido del puesto (Ítem 15 e)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	

### 10.2.7.3.7 Relaciones y Apoyo social

Los ítems con que el método aborda estas cuestiones son:

Apoyo social instrumental de distintas fuentes (Ítem 16 a- 16 d)



¿Puedes contar con tus jefes? (Ítem 16 a)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no hay otras personas	

¿Puedes contar con tus compañeros? (Ítem 16 b)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no hay otras personas	

¿Puedes contar con tus subordinados? (Ítem 16 c)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no hay otras personas	

¿Puedes contar con otras personas que trabajan en la empresa? (Ítem 16 d)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	
No tengo, no hay otras personas	

Calidad de las relaciones (Ítem 17)

buenas	
regulares	
malas	
no tengo compañeros	

Exposición a conflictos interpersonales (Ítem 18 a)

raras veces	
con frecuencia	
constantemente	
no existen	

Exposición a violencia física (Ítem 18 b)

raras veces	
con frecuencia	
constantemente	



no existen	
------------	--

Exposición a violencia psicológica (Ítem 18 c)

raras veces	
con frecuencia	
constantemente	
no existen	

Exposición a acoso sexual (Ítem 18 d)

raras veces	
con frecuencia	
constantemente	
no existen	

Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto (Ítem 19)

deja que sean los implicados quienes solucionen el tema	
pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema	
tiene establecido un procedimiento formal de actuación	
no lo sé	

Exposición a discriminación (Ítem 20)

siempre o casi siempre	
a menudo	
a veces	
nunca o casi nunca	



### **1.1.3 PLANIFICACION ACCIONES PREVENTIVAS**

Se adjuntan a continuación unas fichas para la planificación de acciones preventivas psicosociales, con las que se pretende definir y concretar un plan de medidas preventivas, a partir de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales.

Se considera por parte del INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), que una planificación de acciones preventivas debe incluir, como mínimo, los contenidos que aparecen en el modelo F0. Para hacerlo más operativo, se han agrupado dichos contenidos en 3 fichas diferentes que abordan el qué, el cómo, y el seguimiento (F1, F2 y F3, respectivamente). Las 3 fichas son consecutivas, la propuesta implicaría rellenar cada una de ellas para completar la definición e implementación de las acciones preventivas.

Se propone cumplimentar las fichas por grupos de análisis.





**Modelo F1**

Grupo de análisis:			
Fecha de planificación:		Seguimiento de planificación previsto:	
Objetivos	Factor/es sobre los que se actúa	Acciones y destinatarios	Observaciones
1.		1.	
		2.	
		3.	
2.		1.	
		2.	
		3.	

**Modelo F2**

Grupo de análisis:							
Fecha de planificación:		Seguimiento de planificación previsto:					
Acciones	Plazos implementación	Agentes implicados		Recursos			Observaciones
		Responsables	Otros participantes	Materiales	Temporales	Económicos	
1.							
2.							
3.							

**Modelo F3**

Grupo de análisis:				
Fecha de planificación:		Seguimiento de planificación previsto		
Acciones		Seguimiento		Observaciones
		Indicadores	Plazos	
1.				
2.				



## 11 CONCLUSIONES

La salud laboral y los riesgos psicosociales a los que se encuentran sometidos los equipos de proyectos no difieren en gran medida de los que afectan a otros colectivos, sin embargo, esta situación apenas es contemplada en las metodologías de gestión de proyecto. Es evidente que la gestión de los recursos humanos de un proyecto es un factor crítico y como tal, ha de ser gestionado teniendo en cuenta todas las variables que afectan al mismo.

En este trabajo se trata de explicar los factores que afectan a los integrantes de un equipo de proyecto y que, al igual que otros factores como el tiempo o el coste, han de ser tenidos en cuenta para el éxito del mismo.

Los equipos de proyectos, se encuentran probablemente sometidos a una mayor incidencia de los riesgos psicosociales dadas las propias particularidades de los proyectos, sin embargo, todavía no se han realizado estudios o investigaciones centradas en este tipo de profesionales.

Este trabajo sienta las bases para un posible futuro estudio de las factores que ocasionan los fallos humanos en un proyecto puesto que establece el origen de las causas de esos fallos.



## 12 NORMATIVA DE APLICACIÓN

En materia de prevención de riesgos, existe en España dos leyes de referencia:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 39/97, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

En el caso de los riesgos psicosociales, como referencia técnica y legal, también se considera el Real Decreto 486/1997, de 14 de Abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud de los lugares de trabajo. Junto con este real decreto, los técnicos tienen a su servicio las notas técnicas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Estos documentos que no implican obligación legal, sirven de referencia para la realización de trabajos o la aplicación de medidas preventivas. Principalmente, el presente Trabajo Fin de Máster está basado en gran medida en las Notas Técnicas Preventivas del INSHT. Estas Notas Técnicas aportan claridad al presente Trabajo Fin de Máster y dada la precisión de algunas de las definiciones se han incluido extractos y tablas. Las Nota Técnicas de referencia para el presente trabajo son:

- NTP 179: La carga mental: definición y evaluación.
- NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral.
- NTP 355: Fisiología del estrés.
- NTP 439: El apoyo social.
- NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación.
- NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga.
- NTP 450: Factores psicosociales: fases para su evaluación.
- NTP 476: El hostigamiento en el trabajo: mobbing.
- NTP 489: Violencia en el lugar de trabajo.
- NTP 534: Carga mental de trabajo: factores.
- NTP 544: Estimación de la carga mental de trabajo: el método de la Nasa-TLX.
- NTP 575: Carga mental de trabajo: indicadores.
- NTP 703: El método COPSQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales.
- NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (I): definición y proceso de generación.
- NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención.



- NTP 720: El trabajo emocional: concepto y prevención.

### 13 INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Discusión familiar (fuente: entretuyyofb.blogspot.com.es) .....	6
Ilustración 2. Sello de RSC de la Fundación Sauce (fuente: www.adiosestres.es).....	11
Ilustración 3. Imagen de un telar industrial del Siglo XVIII (fuente: global.britannica.com – Hulton Archive) .....	13
Ilustración 4. Valores que afectan a la estrategia empresarial .....	14
Ilustración 5. Estilos de política en las relaciones laborales.....	16
Ilustración 6. Fuentes de información.....	17
Ilustración 7. Clasificación de las fuentes de información según Muñoz Cañavete .....	17
Ilustración 8. Emisor y receptor durante una conversación .....	19
Ilustración 9. Elementos de la justicia organizacional.....	24
Ilustración 10. ¿Es tu puesto de trabajo tan bucólico como un nuevo amanecer? (fuente:www.freepik.es) .....	26
Ilustración 11. Logotipos de organizaciones sindicales (fuente: las propias organizaciones).....	28
Ilustración 12. Noticia del sindicato CSI-F (fuente: página web del sindicato CSI-F) .....	29
Ilustración 13. Noticia del sindicato CNT (fuente: página web del sindicato CNT).....	29
Ilustración 14. ¿A quién estamos dispuestos a seguir? (fuente: afiche "El Gran Dictador", 1940).....	30
Ilustración 15. Tipos de contrato más habituales .....	32
Ilustración 16. Jerarquía de las necesidades según Maslow (fuente: Wikipedia).....	34
Ilustración 17. Esquema de rotación de puestos para una empresa de movimiento de tierras.....	36
Ilustración 18. Curva de la hostilidad propuesta por Allaire y McNeill (fuente: Mauricio A. Grosso).....	41
Ilustración 19. Beneficios del Apoyo Social (fuente: NTP 439 - INSHT) .....	46
Ilustración 20. Pros y contras del teletrabajo.....	48
Ilustración 21. Ejercicios de tai-chi (fuente: www.planetaholistico.com.ar) .....	80
Ilustración 22. Beneficios de la risoterapia (fuente: www.risoterapia.es).....	82
Ilustración 23. Beneficios del Yoga para el trabajador (fuente: www.exhala.com).....	83
Ilustración 24. Efectos positivos de la Teatroterapia. ....	84



Ilustración 25. Beneficios de la gimnasia laboral (fuente: 8hsaludables.blogspot.com.es)  
.....85

## 14 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA. VV. (2013). Modelo e Informe para la Evaluación del Riesgos psicosocial. Unipresalud.
- AA.VV. (1998). Social factors, stress and cardiovascular disease prevention in the European Union, Bruselas (EuropeanHerat Network)
- Adams, J. S. (1963).Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ayuso Marente, J.A. (2006). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de Estrés Laboral y Burnout, Revista Iberoamericana de Educación, núm. 3.
- Blanco Barea, M.J. (2002): La defensa jurídica ante el acoso moral en el trabajo, La Ley, Julio, pág. 9.
- Brod, C (1984). Technostress: The Human Cost of theComputerRevolution, Nueva York. Ed. Addison-Wesley.
- Cavas Martínez, F. (2007). El Acuerdo Marco Europeo sobre acoso y violencia en el trabajo, AS, núm. 11, págs. 9 y ss.
- Colquitt, J. A (2001). [On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure](#). *Journal Of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Dember, A. E., Erikson J. B., Delbos, R. G., Banks, S. M. (2005). The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States. *Occupational Environmental Medicine*, 62, 588-597.
- Deutsch, C. (1979). Theworkaholicspouse, *Theparent's magazine*, núm. 54.
- Escudero Moratalla, J.F. y Poyatos i Matas, G. (2004). Mobbing: análisis multidisciplinar y estrategia legal, Barcelona, Ed. Bosch.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.
- Haines, V. Y.; Marchand, A. y Harvey, S. (2006). Crossover of workplace aggression experiences in dual earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 305-314.
- Habilidades Sociales. Psicología de la Educación. Proyecto Equal Dipurural. Unión Europea.



- Hubbel, A., & Chory-Assad, R. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56, 47-70.
- Homans, G. C. (1961) Social behavior: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World.
- Itami, Hiroyuki (1987). Mobilizing invisible assets. Cambridge: Harvard University Press, pgs. 18-21.
- Jakobiak, F. (1988). Maîtriser l'information critique. Paris: Les Editions D'organisation.
- Karasek, R. y Theorell, T.: Healthywork (1990). Stress, productivity and the reconstruction of workinglife, Nueva York, Ed. Basic Books.
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1991). Business Information Systems. Orlando: the Dryden Press.
- Leal García, M<sup>a</sup> Luisa et al (2011). Estrés en el trabajo y exigencias laborales según el tipo de contrato. *Enfermería Neurológica*, 10, N<sup>o</sup> 1, 39-45.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Muñoz de Bustillo, Rafael; de Pedraza García, Pablo y Villacampa González, Alberto (2010). Vidas laborales y tipos de contratos I. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Secretaría de Estado de la Seguridad Social.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Pyykkö, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 509-530.
- Orós Muruzábal, M. (2006). Riesgos psicosociales, en AA.VV (Rivas Vallejo, P., Dir.): Tratado médico-legal sobre incapacidades laborales. La incapacidad permanente desde el punto de vista médico jurídico, Cizur Menor. Ed. Aranzadi Thomson.
- Overbeck, T.J. (1980). *The workaholic*, Psychology, Universidad de Santa Clara.
- Pérez-Bustamante Ilander, G., Sánchez Blanco, F (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de economía*, 29 (52), 183-211.



- Romero Ródenas, M.J. (2005). “El estrés laboral como factor desencadenante de los riesgos psicosociales. Su posible protección en el ámbito de la empresa: especial referencia al Acuerdo Europeo sobre el estrés laboral”, Justicia Laboral, núm. 22.
- Roozeboom, M.B., Houtman, I. & Van Den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks At Work. The European Framework For Psychological Risk Management: PRIMA-EF, Chapter 2.
- Siegrist, J. (1996). “Adverse health effects of high effort-low reward conditions”, Journal Occupational Health Psychology, T. I.
- Triana Casanueva, Fernando (2010). Manual de Project Management I. Dirección de proyectos Europeos
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, 43, 178-190.
- Varios autores. Curso Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Especialidad de Ergonomía y Psicología Aplicada. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Velázquez Fernández, M. (2005). Impacto laboral del estrés, Madrid, Ed. Lettera.
- Zedeck, S. (1987). Work, Family and Organizations: An untapped research triangle, University of California.
- Correa, A. P., Ferreira, M. C. (2011). El impacto de los estresores ambientales y los tipos de contrato de trabajo sobre el estrés ocupacional. The Spanish Journal of Psychology, 14 (1), 251-262.