

# 1. Interpretar el informe preliminar

## 1.1. Caracterizar la exposición y su posible origen

Para facilitar su comprensión, es imprescindible que todas las explicaciones que vienen a partir de ahora se lean con un informe preliminar delante (ya sea el de la empresa en la que se está realizando la evaluación o el de consulta).

1. En primer lugar, el Grupo de Trabajo ha de valorar el alcance real de la evaluación, a través de la **tasa de respuesta**.

Una tasa de respuesta aceptable debe situarse a partir del 60%. Es decir, si la tasa de respuesta en un puesto, sexo o un departamento es del 60% o superior se considerará evaluado. Si es así para todas las categorías, de todas las unidades de análisis, se puede seguir adelante con la interpretación de los resultados.

Si una o más tasas de respuesta son inferiores al 60% se deberán seguir las recomendaciones del epígrafe sobre tasa de respuesta que se encuentra en apartado 4.1. del informe preliminar.

2. En segundo lugar, el Grupo de trabajo analizará los datos de prevalencia de la exposición relativos a la empresa. Con ello se obtendrá una primera visión de cómo se distribuye la exposición a los riesgos psicosociales. Se tendrá una foto de cuál es la **situación de exposición** a riesgos psicosociales (qué dimensiones son las más o menos problemáticas) y de **su localización** (en qué puestos, sexo o departamentos está la exposición). Estos datos se presentan en el apartado 4.3. del informe preliminar, en dos tablas y un gráfico.

La primera tabla y el gráfico nos proporcionan una imagen de qué **dimensiones** de riesgo psicosocial son las **más y menos problemáticas en la empresa**. El GT ha de identificar qué dimensiones son más problemáticas ya que la situación desfavorable para la salud (rojo) afecta a una proporción mayor de la plantilla (es más grande); y, qué dimensiones son menos problemáticas, ya que la situación favorable (verde) afecta a una proporción mayor de la plantilla.

La segunda tabla nos muestra la situación de exposición (rojo, amarillo o verde) que concentra un mayor número de trabajadores/as de los distintos **puestos de trabajo, sexo o departamentos**. De esta manera se tiene una idea de qué puestos de trabajo, departamento o secciones y sexo son los que se encuentran en una situación peor de exposición (los que tienen más rojos) y cuáles en una situación más favorable (los que tienen más verdes) para cada una de las dimensiones de riesgo. Así el GT puede localizar de forma rápida las exposiciones e identificar las desigualdades de exposición, si las hay.

3. En tercer lugar, para preparar la discusión del origen y las medidas preventivas, el GT trabajará la información pormenorizada de cada dimensión y la relativa a las condiciones de empleo y trabajo. Esta aparece en los apartados 4.2. y 4.4. del IP.



**Una previa. Se trabajará dimensión a dimensión**, es decir, el grupo de trabajo no pasará a la discusión de la siguiente dimensión hasta que no se hayan discutido las medidas preventivas de la dimensión psicosocial que esté trabajando.

A continuación se proponen unas pautas de lectura de esta información utilizando la siguiente tabla que también se encuentra en el anexo II del IP. La persona técnica resumirá en las columnas correspondientes de la matriz, todo aquello que el grupo de trabajo vaya decidiendo. Se obtiene en formato modificable en [www.copsq.istas21.net](http://www.copsq.istas21.net) en el apartado recursos, y se encuentran ejemplos en el **Anexo XI** de este manual.

## MATRIZ EXPOSICIÓN, ORIGEN Y MEDIDAS PREVENTIVAS

DIMENSIÓN: \_\_\_\_\_

RESULTADOS DE LA EXPOSICIÓN Y SU LOCALIZACIÓN	RESULTADOS QUE ORIENTAN SOBRE EL ORIGEN DE LA EXPOSICIÓN	ORIGEN	MEDIDAS PREVENTIVAS
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...

### Columna RESULTADOS DE LA EXPOSICIÓN Y SU LOCALIZACIÓN

Ir al apartado 4.4 del informe preliminar y **para cada dimensión**:

- Leer la **definición** de la dimensión.
- Leer y anotar en la matriz el **porcentaje** de trabajadores expuestos a la situación más desfavorable para su salud (**rojo**), para el total de la **empresa**.
- Viendo los gráficos, identificar y anotar los **puestos de trabajo**, el **sexo** y los **departamentos** donde se encuentre localizada esta exposición, es decir, aquellos que presenten un porcentaje de trabajadores en **rojo** mayor a la población de referencia (barra estrecha).

### Columna RESULTADOS QUE ORIENTAN SOBRE EL ORIGEN DE LA EXPOSICIÓN

En el apartado 4.4. del informe preliminar y para cada dimensión:

- Analizar la tabla de respuestas a las **preguntas asociadas a cada dimensión**. Identificar y anotar las preguntas asociadas a la exposición que **concentran un mayor porcentaje de plantilla en las respuestas**

negativas, que son las **que contribuyen a unas peores condiciones de trabajo**.

- Leer el apartado que orienta sobre su “**posible origen**”.
  - Teniendo en cuenta las dos informaciones anteriores, ir al apartado **4.2.** del Informe Preliminar e identificar en las tablas, las **condiciones de trabajo que estén relacionadas**. Anotarlas en la columna.
  - **EJEMPLO.** En la dimensión doble presencia, un porcentaje alto de trabajadores que contestan que siempre o muchas veces necesitan estar en la empresa y en casa a la vez, puede estar relacionado con los datos que aparecen en el apartado 4.2. relativos a las características de la jornada.
  - Volver al apartado **4.4** y leer en la definición las posibles relaciones con **otras dimensiones psicosociales**. Ir a esas dimensiones y analizar tanto sus gráficos como la tabla de respuestas a las preguntas asociadas por si dan más pistas. Anotar las conclusiones en la columna.

## **1.2. Determinar el origen y las medidas preventivas**

El **conocimiento y la experiencia de los agentes sociales de la empresa** es ahora el elemento clave, que ha de conjugarse con los datos del IP analizados hasta aquí.

### **Columna ORIGEN**

A la vista de los datos, los miembros del GT están en disposición de discutir y acordar las condiciones de trabajo origen de las exposiciones. Para ello puede ser útil responder a la siguiente pregunta **¿qué aspectos de la organización del trabajo son los que hacen que la exposición sea desfavorable para la salud?** Las respuestas a esta pregunta nos indicarán qué aspectos hay que cambiar para eliminar o reducir las exposiciones nocivas. La discusión ha de partir de los datos sobre condiciones de trabajo anotados en las dos anteriores

columnas, aunque se pueden plantear otras condiciones de trabajo que todavía no habían salido.

La persona técnica responsable de la evaluación recogerá todo aquello que el grupo de trabajo vaya acordando en la discusión.

## **Columna MEDIDAS PREVENTIVAS**

**Atendiendo a las conclusiones** de la discusión sobre las condiciones de trabajo que originan la exposición, el GT ha de discutir y acordar las medidas preventivas. La evaluación de riesgos **no es un fin en sí misma, sino un instrumento para la prevención.**

**Las medidas preventivas deben formularse de forma concreta, definiendo los procesos que sean necesarios, es decir, el qué se va a hacer y el cómo se va a hacer.**

Para concretar las medidas preventivas:

- el GT debe identificar su **ámbito de aplicación**. Este tiene que ver con la localización de las exposiciones que se quieren reducir con cada una de las medidas preventivas y establecerlo es imprescindible. Por ejemplo, ha de identificarse si se aplica a todos los puestos de trabajo o sólo a un puesto de trabajo concreto.
- el GT debe tener en cuenta que puede haber tres tipos de medidas preventivas:

**Medidas que intervienen en el origen de la exposición.** Afectan directamente a la organización del trabajo. La mayoría de investigadores consideran que estas medidas son la más efectiva desde el punto de vista de la salud.

**EJEMPLO.** Para actuar sobre las bajas posibilidades de desarrollo (bajas posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos en el trabajo y aprender nuevos) normalmente se plantea la medida de enriquecer el trabajo, a través de la rotación a puestos de trabajo con contenidos más complejos y/o mecanismos de participación directa de los y las trabajadores.

**Medidas de acompañamiento.** Imprescindibles para que las medidas en origen funcionen, necesarias pero insuficientes por sí mismas para reducir los riesgos, normalmente se concretan en medidas como formación e información.

**EJEMPLO.** Para implementar las medidas que hemos comentado en el ejemplo anterior, lo habitual es que sea necesario realizar algún proceso de formación, por ejemplo, si se ha optado por la participación directa, una medida de acompañamiento podría ser formar a los trabajadores y superiores en habilidades relacionadas con esas formas de participación.

**Medidas de protección.** Sólo se desarrollaran para reducir las exigencias emocionales



En el **epígrafe siguiente** y en el **Anexo XII** se encuentran orientaciones para la discusión del origen y las medidas preventivas y en el **Anexo XI** puedes encontrar ejemplos concretos.

Las conclusiones de la discusión sobre las medidas preventivas serán recogidas en la última columna de la matriz. **Se rellenará una tabla para cada dimensión.**



Estas tablas complementarán el Informe preliminar de evaluación, conformando el **documento final de evaluación de riesgos psicosociales.**



En la mayor parte de casos una vez se acuerden las **medidas preventivas** para una exposición, **se estará en condiciones de implementarlas.** Si este es el caso, **se planificarán** siguiendo las pautas planteadas en el capítulo siguiente de este manual. Dicha planificación se

presentará al Comité de Seguridad y Salud para su ratificación e incorporación en la planificación preventiva que esté en funcionamiento en la empresa.



**Si el GT lo considera necesario y oportuno**, puede incorporar a la discusión del origen y las medidas preventivas de una dimensión, a **otros miembros de la dirección o de la representación de los trabajadores**, para que aporten explicaciones o propuestas en relación a los aspectos para los que los miembros del grupo de trabajo tengan un conocimiento limitado.

Así mismo, el GT puede decidir realizar **círculos de prevención**, con los mismos objetivos. Estos son grupos de trabajadores y trabajadoras en situación de exposición desfavorable para la salud, que reúne el grupo de trabajo a efectos de consulta, para concretar el origen y/o las medidas preventivas de los riesgos a los que están expuestos. Hay que evitar que en estos círculos se vuelva a plantear y discutir la exposición a los riesgos psicosociales pues ya ha sido identificada y valorada. Este es el punto de partida. En el **Anexo XIII** del presente manual se recoge toda la información necesaria para llevarlos a cabo (qué son, composición, dinámica, ejemplos de guiones, de circulares de convocatoria, de información y sensibilización a los trabajadores, de resúmenes...).

### **1.3. Medidas preventivas ante los riesgos psicosociales**

A continuación se señalan, de forma resumida, pautas para reducir o eliminar la exposición desfavorable para la salud a los riesgos psicosociales. Como ya se ha dicho, en el **Anexo XII** se puede consultar un documento que desarrolla más extensamente estas ideas y en el **Anexo XI** ejemplos de matrices de exposición, origen y medidas preventivas de empresas reales que tienen en cuenta estas orientaciones.

### **Enriquecer el contenido del trabajo**

Enriquecer el contenido del trabajo es una línea de intervención preventiva que permite **actuar sobre la exposición a una baja influencia en el trabajo, a pocas posibilidades de desarrollo y a un bajo sentido del trabajo. También hemos visto que en algunos casos mejora la exposición nociva en reconocimiento y todas las relativas al apoyo social.**

Con esta finalidad las fórmulas organizativas más útiles pueden ser:

- **desarrollar alguna forma de participación directa (consultiva o delegativa) grupal de los trabajadores y trabajadoras.** Se trata de promocionar la autonomía de los trabajadores potenciando su participación efectiva (participación directa) en la toma de decisiones relacionadas con la realización de la propia tarea y las de la sección (en el cómo se hace), basándose en la experiencia y formación de aquellos y aquellas que desarrollan cada día esas tareas. Aunque hay diversas fórmulas individuales, son más convenientes las grupales en tanto permiten un aumento de las posibilidades de relación social y posibilitan el apoyo y el refuerzo en la realización del trabajo de compañeros y superiores.
- planificar de forma justa la **rotación entre puestos que impliquen tareas de mayor complejidad.**

Sea cual sea la fórmula escogida para enriquecer el trabajo es importante plantear dos medidas de acompañamiento. En primer lugar hay que planificar la **formación** necesaria para implementar los cambios tanto a los trabajadores/as como a los mandos intermedios y ello requiere **tiempo**. En segundo lugar y una vez los cambios estén implementados conviene revisar la **estructura salarial**.

Desde el punto de vista de la prevención, para combatir estos riesgos en origen, se trata de poner medios que superen la división clásica del trabajo entre tareas de ejecución y de diseño, la parcelación del trabajo (convertido en movimientos que duran microsegundos, en tareas sin sentido), la estandarización (hay que seguir las instrucciones para realizar cada tarea corta o movimiento, el trabajo está excesivamente pautado) y la concepción individual (se aborda en el apartado siguiente).



## Trabajar de forma cooperativa

Trabajar de forma cooperativa es una intervención preventiva que permite incidir sobre el **bajo apoyo de compañeros y superiores** en el momento de realizar el trabajo, la **baja calidad de liderazgo**, la **baja claridad de rol**, el **bajo reconocimiento** y las **altas exigencias de esconder emociones**.

Para mejorar el apoyo en el trabajo primero es necesario facilitar la relación social (sin relaciones sociales no puede existir apoyo), **evitando los puestos de trabajo aislados** y en segundo lugar, **proporcionar las condiciones organizativas que fomenten la cooperación** y la prestación de ayuda entre compañeros y entre superiores y trabajadores en la realización de las tareas. **Introducir el trabajo en equipo** es una buena fórmula para ello. La plataforma necesaria sería fomentar la claridad y la transparencia organizativa, **definiendo los puestos de trabajo, las tareas asignadas y objetivos y el margen de autonomía** (lo que no debe implicar la excesiva normativización del trabajo).

Desde el punto de vista de la prevención, combatir estos riesgos en origen implica poner medios para superar la concepción de la empresa como un mercado interno en el que todas las unidades e individuos compiten entre ellos y evitar la descripción de problemas organizacionales como problemas de personalidad individual o social de los trabajadores.

Los principios de gestión de personal han de ir acompañados del **desarrollo de procedimientos** para implementarlos (p. ej., cómo implementar el principio de no discriminación en la asignación de horarios, tareas o mejoras de las condiciones de trabajo), de directrices claras en relación con **su cumplimiento**, de **formación** que proporcione a los mandos (y trabajadores) las habilidades necesarias (cómo apoyar, cómo resolver conflictos, cómo comunicar, cómo reconocer el trabajo bien hecho, etc.), del **tiempo** preciso y de otros **recursos** necesarios para hacer esos principios efectivos. Todas estas cuestiones no pueden ser eludidas y suponen medidas preventivas necesarias. Cambiar las tareas de los mandos para que pasen a ser «responsables» más que «jefes» es un paso intermedio imprescindible. El coaching, tan de moda en estos días

pero del que no tenemos ningún estudio fiable como medida preventiva ante los riesgos psicosociales, también es absurdo sin introducir todos los anteriores cambios.

**La arbitrariedad, la inequidad y la discriminación, deben estar radicalmente ausentes** de todos los procedimientos desde la selección de personal (tanto externa, en el caso de nuevas contrataciones; como interna, en las promociones), el acceso a la información y a la formación, la distribución de las tareas, la asignación de horarios y sus cambios, la supervisión y el reconocimiento del trabajo, hasta la resolución de los conflictos; incluyendo garantías suficientes de que las decisiones puedan ser razonablemente cuestionadas y los derechos efectivamente defendidos. Todos los procedimientos deberían ser, además, escritos, sin ambigüedades, y transparentes.

### **Una ordenación de la jornada compatible**

La jornada de trabajo (duración, ordenación y modificación) está relacionada con la exposición a doble presencia y la inseguridad; también con las exigencias cuantitativas, la calidad de liderazgo y el reconocimiento. Las prolongaciones de jornada, las jornadas asociales y a la falta de control sobre la jornada son el origen, y las medidas de intervención que se han mostrado más eficaces son las que se dirigen a posibilitar el **control de los tiempos de trabajo** por parte de la población trabajadora (reducción de jornada por voluntad del trabajador, posibilitar cambios de horario cotidianamente y disponer de días de libre disposición). Cabe destacar que en España, las reformas laborales de los años 2012 y 2013 han introducido cambios importantes en relación a la jornada, fundamentalmente en lo que hace referencia a la distribución irregular y el contrato a tiempo parcial y no precisamente en la línea que acabamos de plantear. Algunas orientaciones más concretas que tendrían que armonizarse con el convenio colectivo aplicable serían:

- En relación a la gestión flexible del tiempo de trabajo por necesidades de la empresa, se recomienda que esté calendarizada anualmente y si no, que exista un periodo de **preaviso**, como mínimo de 7 días, que **concrete la distribución** horaria diaria y semanal del cambio de jornada; que se potencie la adscripción voluntaria y en todo caso, el establecimiento de un **procedimiento** de asignación de los cambios en la jornada de manera rotativa y justa, permitiendo la **permuta** entre los trabajadores/as, **excluyendo** a trabajadoras con jornada reducida por derechos de conciliación, embarazo y lactancia y situaciones de violencia contra las mujeres, a trabajadores con limitaciones de jornada relacionadas con la seguridad y salud, a trabajadores a turnos y/ trabajo nocturno, trabajadores con contrato tiempo parcial o con derechos por formación reglada; establecer el control por parte del trabajador/a de la decisión sobre la recuperación de las modificaciones de jornada (por horas o jornadas completas a decisión del trabajador/a).
- Potenciar la **flexibilidad horaria** de entrada y salida a decisión de las personas trabajadoras, en módulos diarios, semanales o mensuales, potenciación de las **jornadas continuadas**; establecer más días y sobretodo horas de asuntos propios, **permitir el teletrabajo**, etc.
- Concretar el derecho a la **adaptación y reducción de jornada** de las personas que realizan trabajos de cuidado, así como de las mujeres en situación de violencia de género.
- Abordar el tema de los criterios de vacaciones favoreciendo que, siempre que sea posible, sean a decisión de la persona trabajadora, y en todo caso, priorizar la elección de las personas que realicen tareas de cuidados y que estén realizando procesos de formación.

Algunas de las medidas que se pueden implementar en relación a las jornadas asociales, referidas al trabajo nocturno y al trabajo a turnos y con el objetivo de disminuir sus riesgos son reducir los turnos a las actividades imprescindibles por razones sociales o tecnológicas, reducir las **cargas** de trabajo y ajustar las tareas, **aumentar el descanso** entre jornadas (por ejemplo a 16 horas en el caso del mismo turno y a 24 horas en el caso de cambio de turno) y los tiempos de descanso durante la jornada sin reducir el descanso semanal, eliminar o

reducir al máximo las prolongaciones de jornada, establecer la **rotación rápida** y el derecho a concretar una ordenación con la **participación** de los directamente implicados/as a través de sus representantes, y limitar su tiempo de realización.

### **Exigencias razonables**

Las exposiciones a **ritmos altos y altas exigencias cuantitativas** tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura salarial o con la inadecuación de la tecnología, materiales o procesos de trabajo.

Desde el punto de vista de la prevención, la **cantidad de trabajo** debe adecuarse al tiempo que dura la jornada, debe ser razonable: ni demasiado trabajo ni demasiado poco. Una **buena planificación y programación como base de la asignación de trabajo**, tener la **plantilla necesaria** para realizar la cantidad de trabajo que recae en el puesto, departamento o centro, un buen **cronometraje** o la mejora de la **tecnología** o los **procesos** productivos de bienes o servicios, pueden suponer elementos que faciliten la asunción de las exigencias cuantitativas del trabajo sin que estas sean nocivas para la salud.

Igualmente, es importante evitar una **estructura salarial** demasiado centrada en la parte variable, sobre todo cuando el **salario base** es bajo ya que puede incrementar el ritmo, las exigencias cuantitativas y la inseguridad relacionada con el salario. El aumento de la parte fija del salario puede ser una medida preventiva.

En relación a las **exigencias emocionales** se puede admitir que son inherentes a ciertas ocupaciones sanitarias, docentes, y de protección (bomberos, policías, etc.). No podemos eliminar a los enfermos de cáncer, ni a los niños, ni a los pirómanos, ni a los usuarios con graves problemas económicos, ello quiere decir que las exigencias emocionales que se derivan de la realización de estos trabajos no pueden eliminarse ni reducirse en origen. Sin embargo, puede intervenir **reduciendo el tiempo de exposición** y

**desarrollando medidas de protección** para el trabajador, **aumentando las habilidades individuales para manejar** estas cargas a través de formación y **supervisión psicológica**. Estas medidas de protección no pueden ser un sustituto de otras medidas de prevención en origen orientadas a reducir o eliminar la exposición a los otros riesgos psicosociales.

Las exigencias de **esconder emociones** pueden tener un doble origen: las características de la tarea si se centra en prestar servicios a las personas (sanidad, enseñanza, servicios sociales o de protección...) pero también pueden tener que ver con la relación con superiores y compañeros de trabajo o con proveedores u otras personas ajenas a la empresa. En el primer caso sólo cabe la protección. En el segundo, cambiar la **política de gestión de proveedores y clientes** (cuando por ejemplo, sitúa al trabajador en último lugar) o cambiar las prácticas de gestión de personal y **desarrollar procedimientos justos y participativos** (hay que esconder emociones cuando no se puede opinar) son orientaciones preventivas necesarias.

### **Aumentar la estabilidad en el empleo y en las condiciones de trabajo**

Es frecuente exigir al trabajador estar disponible para los requerimientos empresariales: cambiar las tareas y responsabilidades, asumir tareas adicionales, ir a trabajar al centro que haga falta, en el momento que sea necesario yendo a trabajar días u horas no previstos, alargar la jornada, cobrar según lo producido/servido, etc. Esta exigencia de disponibilidad puede implicar exposiciones nocivas en las dimensiones de **inseguridad, reconocimiento y justicia**.

Una organización del trabajo saludable debería proveer a las personas de las suficientes oportunidades para que éstas tengan control sobre sus propias vidas, lo que de forma muy especial afecta la estabilidad en el empleo y al control sobre los cambios de las condiciones de trabajo (muy especialmente de jornada y horarios de trabajo, tareas y salario). Frente a la alta inseguridad, si es imposible eliminar la temporalidad en el empleo y los cambios de condiciones de trabajo, estos se han de limitar y negociar estableciendo

**procedimientos** conocidos por la toda la plantilla, con criterios **justos**, **preavisos** suficientes y **herramientas** de apoyo necesarias para adaptarse a la nueva situación.