

# GUIA



BUENAS PRÁCTICAS EN PREVENCIÓN  
DE RIESGOS PSICOSOCIALES PARA  
PUESTOS DE ATENCIÓN DIRECTA A PERSONAS  
CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL

Entidad Colaboradora y financiación:



**Junta de  
Castilla y León**

Consejería de Economía y Empleo

Edita: FEAPS Castilla y León

Autor: FEAPS Castilla y León

Depósito Legal: VA 689/2010

Imprime: Gráficas Malpica

|  |            |
|--|------------|
| <b>Presentación</b>                                    | <b>3</b>   |
| <b>Introducción: Los Riesgos Psicosociales</b>         | <b>5</b>   |
| <b>Capítulo 1. Resultado de la Evaluación</b>          | <b>23</b>  |
| Método ISTAS 21  | <b>25</b>  |
| Método del Instituto navarro de salud laboral          | <b>53</b>  |
| <b>Capítulo 2. Mejoras</b>                             | <b>61</b>  |
| Método de Evaluación de Riesgos Psicosociales: ISTAS21 | <b>63</b>  |
| Método del Instituto navarro de salud laboral          | <b>111</b> |
| <b>Glosario de Términos</b>                            | <b>125</b> |
| <b>Bibliografía</b>                                    | <b>141</b> |

## PRESENTACIÓN

Uno de los pilares fundamentales de las 38 entidades que agrupa FEAPS Castilla y León lo constituyen los profesionales que trabajan en las mismas. Desde el nacimiento de estas entidades hace ya 40 años se ha intentado conseguir servicios de calidad. Ello unido a la dificultad que presenta el trabajo dirigido a personas con discapacidad intelectual, obliga a contar con los mejores profesionales.

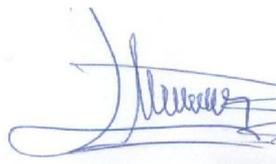
Lógicamente, desde FEAPS Castilla y León queremos el mayor bienestar para nuestros trabajadores en su desarrollo profesional, evitando cualquier riesgo físico, psíquico y social. Para ello se ha realizado un estudio detallado y exhaustivo sobre prevención de riesgos, que se ha llevado a cabo por un equipo de trabajo formado por profesionales y expertos en prevención de riesgos y recursos humanos de entidades federadas y la propia federación, guiados por consultores externos expertos en la materia. La salud en el trabajo no sólo consiste en conseguir que no se produzcan accidentes o enfermedades profesionales, sino también en mejorar las condiciones de trabajo para evitar el estrés, la fatiga o la insatisfacción laboral.

Siguiendo el marco regulador que recoge las medidas encaminadas a conseguir que los trabajadores disfruten de una adecuada salud laboral, que aparece en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales (LPRL), y como síntesis del estudio realizado, presentamos esta "Guía para la prevención de riesgos psicosociales en puestos de atención directa a personas con discapacidad intelectual".

Esta Guía pretende ser una herramienta de apoyo para las entidades pertenecientes a FEAPS Castilla y León, su dirección, sus departamentos de recursos humanos y prevención de riesgos, sus trabajadores de atención directa,...así como para el resto de partes interesadas (Familias, voluntarios, socios...).

La Guía en su capítulo inicial recoge conceptos sobre los distintos factores de riesgo psicosocial. El segundo capítulo presenta la evaluación de riesgos realizada para los puestos de personal de atención directa en los centros de las entidades federadas (los métodos utilizados son ISTAS21 y el del instituto navarro de salud laboral). Como cierre, el último capítulo detalla las medidas preventivas y las buenas prácticas recomendadas.

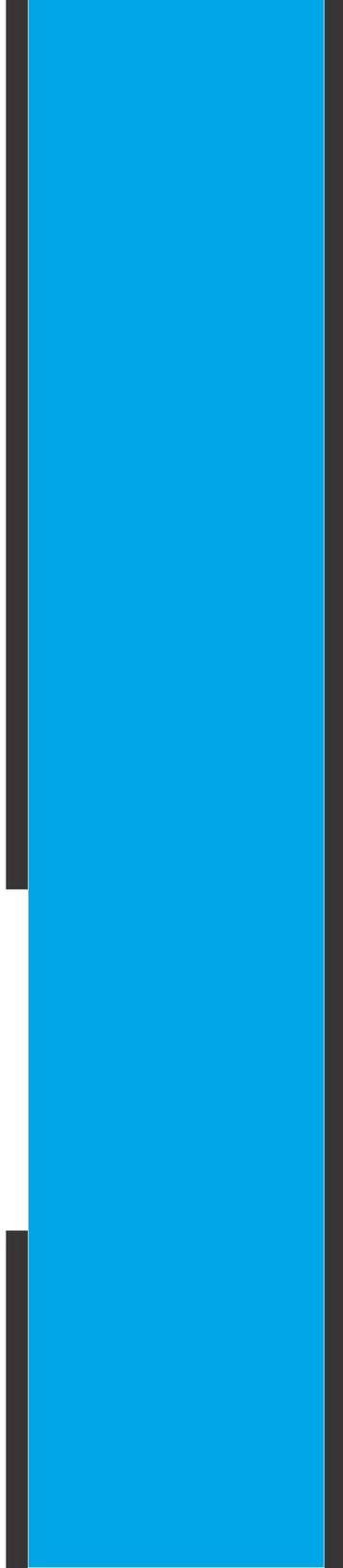
FEAPS Castilla y León espera y desea que esta Guía ayude a los 2.300 trabajadores que hoy forman el capítulo profesional de la organización. Bien lo merecen, pues con su esfuerzo hacen un poco más fácil el día a día a todas y cada una de las personas con discapacidad intelectual que están en los 320 centros repartidos en toda la región.



*José María Herreros,  
Presidente de FEAPS Castilla y León*



**INTRODUCCIÓN  
LOS RIESGOS  
PSICOSOCIALES**





## LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

### INTRODUCCIÓN

La Ley 39/2006 de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia impone como uno de los principales retos de la política social española para los próximos años la atención a aquellas personas que requieren apoyos para desarrollar actividades de la vida diaria.

El reto no es otro que atender las necesidades de aquellas personas que, por encontrarse en situación de especial vulnerabilidad, requieren apoyos para desarrollar las actividades esenciales de la vida diaria, alcanzar una mayor autonomía personal y poder ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía.

El objetivo genérico de la Prevención de Riesgos Laborales es proteger al trabajador de los riesgos que se derivan de su trabajo; para conocer la forma correcta de actuar es preciso conocer como se generan estos riesgos laborales y que efectos pueden producir en la salud de los trabajadores al materializarse.

El personal de atención directa a estas personas con discapacidad intelectual está sujeto a condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo y afectado por factores psicosociales fundamentalmente, además en un alto porcentaje de casos los puestos de atención directa están ocupados por mujeres.

El concepto de factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

Las consecuencias perjudiciales sobre la salud o el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en las que se dan unas condiciones psicosociales adversas o desfavorables son el estrés (con toda la problemática que lleva asociada), la insatisfacción laboral, problemas de relación, desmotivación laboral, etc.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales considera que la organización del trabajo forma parte de las condiciones de trabajo que influyen en la salud y seguridad de los y las trabajadoras, entre otros mecanismos a través de la exposición nociva a los riesgos psicosociales. Por ello, las características de la organización del trabajo deben ser evaluadas, controladas y modificadas si generan riesgos.

La evaluación de riesgos psicosociales debe realizarse utilizando métodos que apunten al origen de los problemas (principio de prevención en el origen), es decir, a las características de la organización del trabajo - y no a las características de las personas.

La existencia de riesgos psicosociales en el trabajo afectan, además de a la salud de los trabajadores, al desempeño del trabajo. Los riesgos psicosociales se originan por diferentes aspectos de las condiciones y organización del trabajo. Cuando se producen, tienen una incidencia en la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos.

El tratamiento de estos riesgos mejorara las condiciones laborales a que están sometidas las personas de atención directa y de manera indirecta a la atención recibida por los usuarios y sus familias.

En ese sentido, partiendo de las evidentes necesidades de formación y prevención de riesgos en los colectivos especialmente vulnerables, se hace necesario promover medidas de divulgación, información, orientación y sensibilización en materia de prevención de riesgos psicosociales en este sector a fin de garantizar unas condiciones de trabajo más seguras y saludables.

## FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Los factores psicosociales en el trabajo *consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo* (Factores psicosociales en el trabajo. Informe del Comité Mixto OIT-OMS (1984))

Para el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), el concepto de factores psicosociales hace referencia a *aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo.*

Normalmente los factores de riesgo psicosocial en el trabajo actúan durante largos periodos de tiempo, son numerosos y complejos de analizar, ya que, no sólo están formados por variables del entorno laboral, sino que también intervienen las variables personales de cada trabajador.

Ante una determinada condición psicosocial laboral adversa no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones. Ciertas características propias de cada trabajador (personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación, etc.) determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que sufrirá. Así, estas características personales también tienen un papel importante en la generación de problemas de esta naturaleza (NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación).

En todo caso, los factores de riesgo psicosocial en el trabajo son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que tienen la capacidad de afectar tanto a la salud del trabajador como al desarrollo de su trabajo.

Según los estudios realizados, los riesgos psicosociales se han clasificado en cuatro grandes grupos:

- Riesgos derivados del exceso de exigencias psicológicas en el trabajo.
- Riesgos derivados de la falta de influencia y de desarrollo en el trabajo.
- Riesgos derivados de la falta de apoyo social y de calidad de liderazgo.
- Riesgos derivados de las escasas compensaciones del trabajo.

## EL ESTRÉS

El estrés es una respuesta general adaptativa del organismo ante las diferentes demandas del medio cuando estas son percibidas como excesivas o amenazantes para el bienestar e integridad de la persona.

En 1978 Harrison propone el modelo de ajuste entre individuo y ambiente laboral que lo que produce estrés es un desajuste entre las demandas del entorno y los recursos de las personas para afrontarlas. Este modelo nos permite identificar tres factores importantes en la generación de estrés ocupacional:

1. los recursos con los que cuentan las personas para hacer frente a las demandas y requisitos del medio.
2. la percepción de dichas demandas por parte de la persona.
3. las demandas en si mismas.

El estrés es, por tanto, el motor para responder a las exigencias del entorno, y si su intensidad y duración en el tiempo exceden el umbral de tolerancia de la persona, comienzan a ser dañinas para la salud y la calidad de vida de la persona.

El estrés estimula la acción y es positivo cuando estimula al logro, las situaciones de infraestimulación (aburrimiento) o de sobreestimulación (estrés crónico) son las que deben evitarse.

**CURVA DE ACTIVACIÓN. EL ESTRÉS EN RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO Y LA ESTIMULACIÓN.**



*(Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista –LEX NOVA)*

## SUS CONSECUENCIAS

Existen varios modelos que analizan las consecuencias del estrés sobre las personas, desde todos ellos se ha podido demostrar que las personas sometidas a un elevado estrés tienen el doble de riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares que las que están sometidas a bajo riesgo de estrés. Los efectos del estrés pueden clasificarse:

- a. Conductuales: facilidad para sufrir accidentes, consumo de estupefacientes, consumo excesivo de tabaco y/o alcohol, arranques emocionales, bulimia, excitabilidad, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor, etc.
- b. Cognitivos: Baja capacidad de concentración, incapacidad para tomar decisiones, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.
- c. Fisiológicos: elevación de los niveles sanguíneos de glucosa, catecolaminas y corticoides en sangre, incremento del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad en la boca, hiperventilación, dificultad para respirar, aumento del colesterol y triglicéridos.
- d. Organizacionales: absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación del personal, mal clima laboral, insatisfacción en el trabajo, resistencia al cambio, falta de creatividad, dificultad para trabajar o relacionarse en grupo, falta de iniciativa, etc.
- e. Psicológicos: ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, irritabilidad, mal humor, melancolía, baja autoestima, nerviosismo, sentimiento de soledad, etc.

Como veíamos en el punto anterior, para medir las consecuencias del estrés conviene tener en cuenta la "vulnerabilidad individual" al mismo, debido a las múltiples reacciones que se pueden observar ante la misma fuente de estrés.

## EL SECTOR SOCIO-SANITARIO.

### Cuidados a personas con discapacidad intelectual

Los riesgos psicosociales son de gran importancia en los centros de atención a personas con discapacidad intelectual, ya que se presentan con frecuencia y en casi todos los puestos de trabajo. Algunos de los factores de riesgo más frecuentemente detectados en las y los profesionales de este sector son:

- Trato continuado con personas con discapacidad intelectual, en muchos casos con características que dificultan su interacción con cuidadores/as y encargados/as.
- Exposición continuada con situaciones relacionadas con la enfermedad y la muerte, principalmente en residencias, con el consiguiente desgaste emocional.
- Ritmos de trabajo elevados, picos de trabajo, interrupciones e imprevistos (en la mayoría de los casos relacionados con usuarios/as).
- Relaciones con las familias de las y los usuarios. Necesidad de justificar todo lo que se hace.
- La mayoría de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres, en la mayoría de los casos sufren la "doble jornada" (responsabilidad laboral más la responsabilidad de ocuparse de las tareas de la casa). La situación es más grave cuando se ha de cuidar de familiares en situación de dependencia, lo que dificulta separar los problemas personales de los laborales
- ..etc.

El sector socio-sanitario está principalmente ocupado por mujeres, en las entidades asociadas a FEAPS los puestos de trabajo suelen estar en un 80 - 90% ocupados por mujeres. Por lo que tener en cuenta la perspectiva de género en este estudio parece fundamental para entender los resultados del estudio.

Según el estudio "*Incidencia de los riesgos psicosociales en mujeres*" del Observatorio permanente de riesgos psicosociales, las dimensiones de la organización del trabajo que afectan a la salud de las mujeres son:

- Exceso de exigencias psicológicas: trabajar rápido o de forma irregular, esconder los sentimientos, mantener la atención constante, tomar decisiones de forma rápida...
- Falta de control sobre los contenidos y las condiciones de trabajo: baja influencia en la forma de realizar el trabajo, no se posibilita el aplicar habilidades y conocimientos, no se puede adaptar el horario a las necesidades familiares, etc.
- Falta de apoyo social en el trabajo, además de salarios bajos, inseguridad contractual, cambio de puesto o de servicio, etc.
- La doble presencia o carga familiar y laboral.

Lo aquí expuesto refleja muy bien, los resultados que se han obtenido a través de los dos métodos de evaluación utilizados. (*ver capítulo: resultados de la evaluación de riesgos*)

## **ESTUDIO REALIZADO**

### **PUESTOS ANALIZADOS**

La ley de la dependencia (Ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a personas en situación de dependencia, del 15 de diciembre de 2006) asocia los puestos de atención directa a personas dependientes con los siguientes puestos de trabajo establecidos en las entidades asociadas a FEAPS: Cuidadores/as y Encargados/as.

Estos puestos tienen un porcentaje altísimo de su tiempo en la atención directa a personas con discapacidad intelectual, en muchos casos del 100%, en las entidades asociadas a FEAPS se considera que existen otros muchos puestos de trabajo con un elevado porcentaje de tiempo dedicado a la atención directa a estas personas.

Para la realización de este proyecto se han analizado los siguientes puestos de trabajo, en tres entidades representativas pertenecientes a FEAPS Castilla y León (Grupo Fundación San Cebrián, Fundación Personas y Asprodes-FEAPS Salamanca):

- **Cuidadores/as:** de centros de día, de residencias, de centros especiales de empleo y centros ocupacionales
- **Encargados/as:** de los diferentes talleres
- **Técnicos/as:** trabajadores/as sociales, orientadores/as laborales, ..etc
- **Técnicos/as Sanitarios:** psicólogos/as, médicos/as, DUEs (diplomado/a universitario/a en enfermería) , auxiliares de clínica...etc)
- **Profesorado**

## EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

La evaluación de riesgos psicosociales es el estudio de las condiciones laborales relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea que pueden afectar directamente tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) de los y las trabajadoras como al desarrollo del trabajo.

La **evaluación de riesgos psicosociales** es un proceso complejo que se consta de las siguientes fases:

- FASE 1: Identificación de los objetivos que se persiguen con la evaluación de riesgos psicosociales
- FASE 2: Elección de la metodología
- FASE 3: Trabajo de campo (información a los trabajadores, realización de la encuesta, etc.)

- FASE 4: Análisis de resultados y elaboración del informe: identificación de los riesgos
- FASE 5: Elaboración e implantación del programa de intervención: identificación y planificación de las medidas adoptadas
- FASE 6: Seguimiento y revisión del programa de intervención

El objeto de esta guía es identificar los riesgos más habituales que sufren las personas que trabajan en atención directa a las personas con discapacidad intelectual, de las entidades asociadas a FEAPS Castilla y León y elaborar propuestas de mejora a la gestión de forma que sirva tanto para mejorar las propias organizaciones como el bienestar de las personas que trabajan para ellas.

Una vez definido el objetivo concreto de la evaluación (FASE 1), se selecciona el método que se considere más adecuado para la consecución del objetivo, es decir, iniciamos la FASE 2 de la **evaluación de riesgos psicosociales**.

Existen multitud de métodos de evaluación de riesgos psicosociales, entre los más populares, por su aplicabilidad, sencillez de uso y eficacia, se encuentran:

- Método de Evaluación de Factores Psicosociales FPSICO del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- CoPsoQ ISTAS-21 de CC.OO.; Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Pompeu Fabra y Generalitat de Catalunya.
- Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales, Identificación de Situaciones de Riesgo del Instituto Navarro de Salud Laboral.

1. Método de Evaluación de Factores Psicosociales FPSICO del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

El objetivo que se plantea es obtener la información necesaria a partir de las percepciones de las personas que componen la organización. El cuestionario de evaluación está compuesto por 75 preguntas con las que se obtiene información acerca de los 7 factores siguientes:

- > Carga Mental
- > Autonomía Personal
- > Contenido del trabajo
- > Supervisión-Participación
- > Definición de Rol
- > Interés por el trabajador
- > Relaciones personales

La validez y fiabilidad de los datos es muy alta, si bien el propio método no ofrece datos sobre la validez del contenido o la posibilidad de discriminar los datos.

2. CoPsoQ ISTAS-21 de CC.OO.; Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Pompeu Fabra y Generalitat de Catalunya.

Se trata también de un conjunto de recursos que dedicados a la evaluación de la organización a través de cuestionarios estandarizados. Esta versión es la adaptación del original generado por Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca.

Existen diversas versiones en función del tamaño de la empresa, lo que facilita su uso en PYMES.

Las dimensiones analizadas por este método se organizan según el siguiente cuadro:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Exigencias Psicológicas en el trabajo | Exigencias cuantitativas<br>Exigencias de esconder emociones<br>Exigencias emocionales<br>Exigencias cognitivas   |
| Doble Presencia                       | Doble Presencia   |
| Control sobre el Trabajo              | Influencia<br>Posibilidades de desarrollo<br>Control sobre los tiempos a disposición<br>Sentido del trabajo<br>Compromiso   |
| Apoyo Social y Calidad de Liderazgo   | Posibilidades de relación social<br>Apoyo social de los compañeros<br>Apoyo social de los superiores<br>Calidad de liderazgo<br>Sentido de grupo<br>Previsibilidad<br>Claridad de rol<br>Conflicto de rol |
| Compensación del Trabajo              | Estima<br>Inseguridad sobre el futuro   |

Se obtienen 3 niveles de medición: % en la situación más desfavorable, % en la situación intermedia y % en la situación más favorable.

Es posiblemente el método de evaluación que ha sufrido más revisiones, (la última versión 1.5 se publicó durante la realización de este estudio en julio de 2010) y actualizaciones por lo que se le considera una de las opciones más exhaustivas de evaluación.

Es un método muy interesante para las entidades de FEAPS, puesto que tienen un porcentaje de mujeres muy elevado, y el informe desagrega los resultados por sexo y al final del mismo da información para el plan de igualdad de oportunidades en la entidad.

### 3. Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales, Identificación de Situaciones de Riesgo del Instituto Navarro de Salud Laboral.

Se trata de un cuestionario estructurado en función de los siguientes factores de medición:

- > Participación, implicación y responsabilidad.
- > Formación, información y comunicación
- > Gestión del tiempo
- > Cohesión del grupo
- > Hostigamiento psicológico. Moobing

Se obtiene puntuación en 4 niveles de riesgo: Muy inadecuado, inadecuado, adecuado y muy adecuado

Se trata de un método sencillo y fácil de administrar que aporta mucha validez en cuanto al contenido del método.

La diferencia principal con los otros dos métodos utilizados es que éste está centrado en las personas en lugar de estar centrado en la organización.

Finalmente se decidió realizar utilizar 2 de los métodos mencionados:

- El método ISTAS21
- Método del Instituto Navarro de la Salud Laboral

De esta forma, se obtiene un análisis de la información muy completo analizando la información organizacional y la de las personas que están en la organización. Por otra parte se familiariza a las entidades de FEAPS Castilla y León con dos de los métodos de evaluación de riesgos psicosociales más utilizados.

Se optó por no analizar la dimensión Hostigamiento Psicológico propuesta por el Método del INSL puesto que se valoró como un resultado de la gestión de la propia entidad más que una dimensión a analizar.

Con esta elección completamos la FASE 2 de la evaluación de riesgos psicosociales

Se elaboraron los cuestionarios de evaluación de ambos métodos y se repartieron entre las entidades que colaboraron en el proyecto (Grupo Fundación San Cebrián, Fundación Personas y Asprodes-FEAPS Salamanca). Los cuestionarios se entregaron a personas ocupantes de los puestos a analizar:

- Cuidador/a
- Encargado/a
- Técnico/a
- Técnico/a Sanitario
- Profesorado

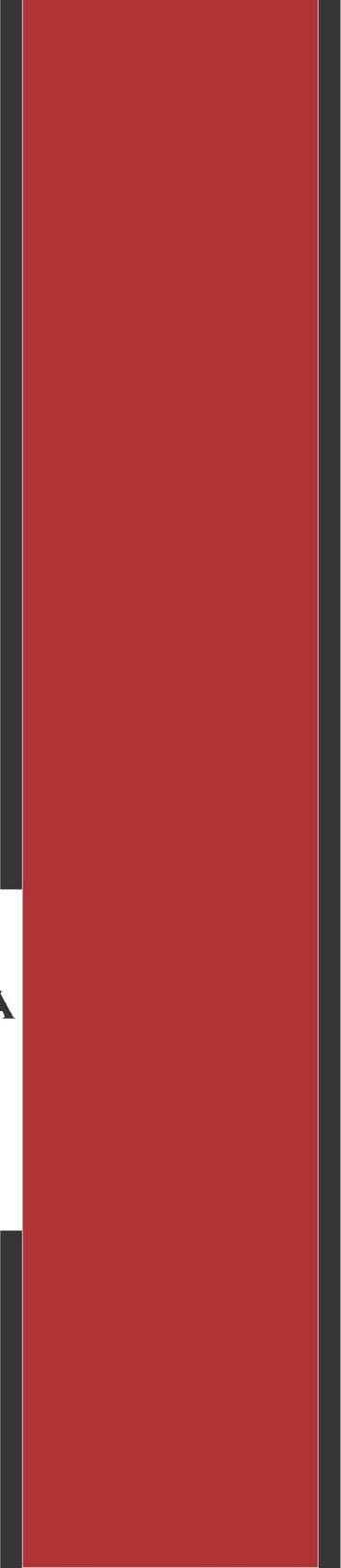
La proporción entre mujeres y hombres en este tipo de puestos está en aproximadamente un 85-90% de ocupación por parte de mujeres frente al 10-15% por parte de los hombres. Hay que recordar que el sector socio-sanitario es un sector feminizado.

Se recogieron los resultados completando nuestra FASE 3 "trabajo de campo"

Las fases 4 "Análisis de resultados" y 5 "Elaboración e implantación del programa" están recogidas simultáneamente en el Capítulo 2 "resultados de la evaluación" y Capítulo 3 "propuestas de mejora" si bien, en esta guía no se pretende planificar las actuaciones a las entidades, se propone un listado de mejoras a las entidades para que sean ellas quienes implanten el programa de intervención y realicen el seguimiento del mismo.







**CAPÍTULO 1.  
RESULTADO DE LA  
EVALUACIÓN**

**METODO ISTAS 21**



## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN MÉTODO ISTAS21

Con la utilización de este método se pretende estudiar 20 dimensiones relacionadas con el entorno laboral.

El resultado global de la evaluación de riesgos psicosociales, según el método ISTAS21, se presenta en función de la proporción de la plantilla incluida en cada situación de exposición al riesgo (más desfavorable, intermedia y más favorable). La siguiente tabla de prevalencia de exposición muestra las 20 dimensiones de riesgo, ordenadas en función de la situación más desfavorable a la más satisfactoria.

| <b>DIMENSIÓN</b>                      | <b>M.D.</b> | <b>S.I.</b> | <b>M.F.</b> |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Doble presencia                       | 75,8        | 20,9        | 3,3         |
| Exigencias Psicológicas emocionales   | 70,3        | 24,2        | 5,5         |
| Claridad de Rol                       | 55,1        | 30,3        | 14,6        |
| Exigencias Psicológicas cognitivas    | 48,9        | 43,5        | 7,6         |
| Previsibilidad                        | 47,3        | 42,9        | 9,9         |
| Exigencias Psicológicas cuantitativas | 42          | 27,3        | 30,7        |
| Calidad de liderazgo                  | 41,8        | 26,4        | 31,9        |
| Inseguridad sobre el futuro           | 40,2        | 44,6        | 15,2        |
| Estima                                | 39,6        | 39,6        | 20,9        |
| Control de los tiempos a disposición  | 34,1        | 25,9        | 40          |
| Apoyo social de los superiores        | 25          | 44,6        | 30,4        |
| Apoyo social de los compañeros        | 23,9        | 44,6        | 31,5        |
| Sentimiento de grupo                  | 23,1        | 41,8        | 35,2        |
| Posibilidad de relación social        | 22,8        | 38          | 39,1        |
| Influencia                            | 22          | 35,2        | 42,9        |
| Compromiso                            | 19,8        | 26,4        | 53,8        |
| Esconder emociones                    | 18,5        | 65,2        | 16,3        |
| Conflicto de rol                      | 17          | 72,7        | 10,2        |
| Posibilidades de desarrollo           | 3,3         | 18,7        | 78          |
| Sentido del trabajo                   | 2,2         | 33          | 64,8        |

MAS  
PROBLEMÁTICAS



MENOS  
PROBLEMÁTICAS  
O FAVORABLES

- M.D. Más desfavorable
- S.I. Situación Intermedia
- M.F. Más favorable

Los resultados de la evaluación se ofrecen según gráficos de barras en los cuales se considera el % de cada una de las situaciones (más desfavorable en rojo, situación intermedia en amarillo, más favorable en verde) para cada uno de los puestos de trabajo analizados.

## DOBLE PRESENCIA

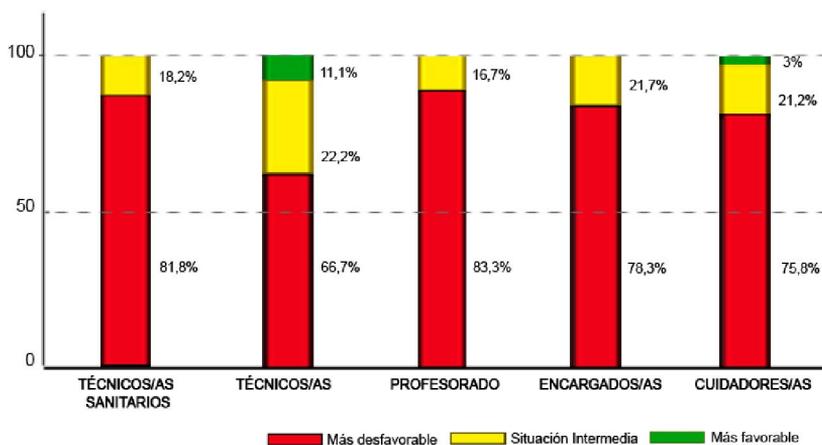
Referida a las exigencias simultáneas de los ámbitos laborales y domésticos familiares.

Un 75,82% de las personas que ocupan puestos de atención directa a personas con discapacidad intelectual está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**

Mujeres: 76,7%      Hombres: 72,2%

- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



CONCLUSIONES: No se observan grandes diferencias sobre la percepción de la "doble presencia" desagregada por sexo, si bien, habitualmente, es una característica que afecta principalmente a las mujeres trabajadoras.

Tampoco se observan grandes diferencias cuando se analiza dicha información por puesto de trabajo, siendo las personas que ocupan el puesto de Técnico/a quienes acusan una menor exposición a este riesgo con un 66,7% de prevalencia sobre la muestra analizada.

Se recomienda, para mejora, una acción organizacional conjunta.

## EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES

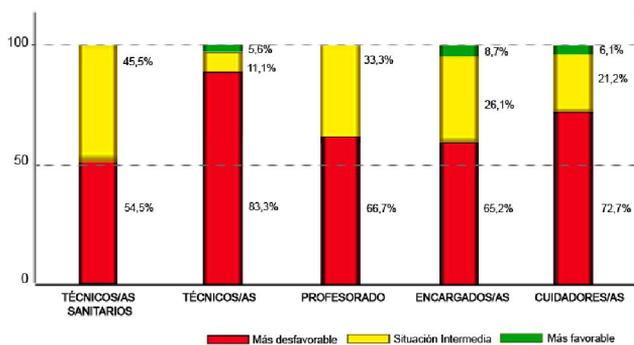
Relativas que se debe realizar para no implicarse a nivel personal como consecuencia de la gran cantidad de situaciones emocionales que se producen.

Un 70,33% de trabajadores/as que ocupan puestos de atención directa a personas con discapacidad intelectual está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 68,5%      Hombres: 77,8%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: No se observan grandes diferencias en la información desagregada por sexo; los hombres se encuentran en una situación más desfavorable, no obstante la diferencia es inferior al 10% y por lo tanto no se considera significativa.

Las mujeres suelen tener una sostenibilidad emocional mayor que los hombres, habitualmente su control emocional se deriva de una facilidad de expresión o traducción física de su estado emocional, que en el caso de los hombres es frecuentemente más contenida.

El análisis por puesto de trabajo refleja que los puestos de técnicos/as con un 83,8% de están expuestos a la situación más desfavorable en esta dimensión, siendo los técnicos/as sanitarios con un 54,5% son los que tienen una exposición menor a la situación más desfavorable.

En cualquier caso, todos los puestos de trabajo tienen una exposición a este riesgo superior al 50% por lo que es recomendable una acción conjunta a nivel organizacional.

## CLARIDAD DE ROL

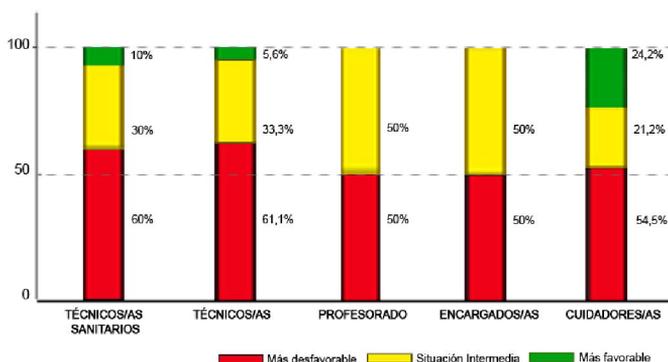
Relativo al conocimiento o demanda de conocimiento de las personas trabajadoras sobre su puesto de trabajo.

Un 55,06% de trabajadores/as de FEAPS está expuesto a la situación más desfavorable para la salud respecto a la claridad de rol.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 52,8%      Hombres: 64,7%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: En el análisis de los datos desagregados por sexo, son los hombres los que se encuentran en una situación más desfavorable, con una diferencia de un 11,9%.

La mayor población masculina en la muestra se centra en el puesto de técnico/a, que es el puesto de trabajo con la situación más desfavorable, junto con el de técnico/a sanitario.

El análisis por puesto de trabajo refleja que el puesto de técnicos/as con un 61,1% de están expuestos a la situación más desfavorable en esta dimensión, siendo los técnicos/as sanitarios con un 60% son los que tienen una exposición menor a la situación más desfavorable.

La tendencia a la polivalencia funcional en el trabajo, al intrusismo profesional, la falta de definición de cargo o de las tareas que este conlleva, son algunas de las causas probables que provocan una mala claridad de rol; para su mejora es recomendable una acción conjunta a nivel organizacional.

## EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS

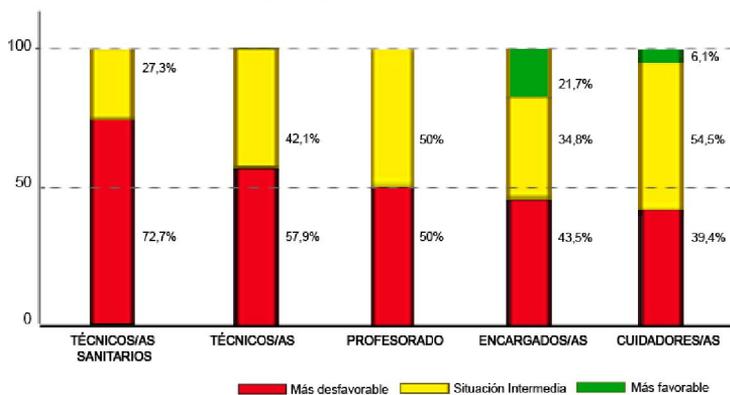
Esta dimensión está referida a los conocimientos sobre el trabajo que se realiza y se considera positiva o negativa en función de las posibilidades de desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades.

Un 48,91% de trabajadores/as de los puestos de atención directa a personas con discapacidad intelectual está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 44,6%                      Hombres: 67,7%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: Se observa una diferencia porcentual del 22,1% con una situación más desfavorable para los hombres.

Por puestos, la situación más desfavorable la tienen las y los técnicos sanitarios con una prevalencia de exposición del 72,7% seguido por las y los técnicos con una prevalencia del 57,9%, siendo las personas que trabajan como cuidadores/as las que tienen una menor prevalencia a la situación más desfavorable con un 39,4%.

Es recomendable un análisis más en profundidad de los puestos que tienen una prevalencia igual o superior al 50%: técnicos/as sanitarios, técnicos/as y al profesorado.

Son precisamente estos puestos los que pueden tener un mayor aprovechamiento de su desarrollo profesional en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, dirigidas a mejorar sus capacidades y su percepción de las mismas, por lo que es recomendable potenciar su formación continua.

## PREVISIBILIDAD

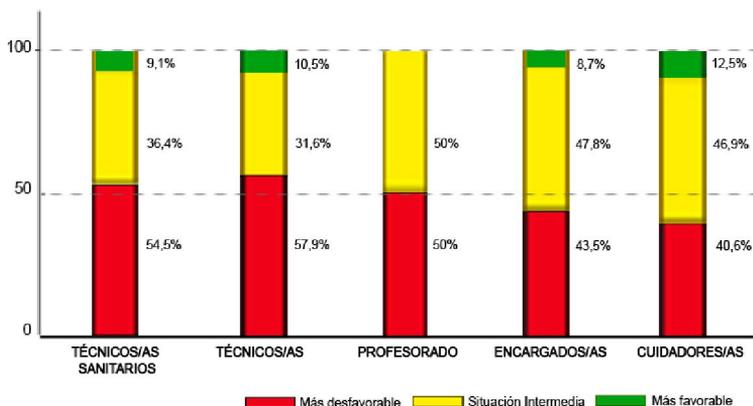
Relativa a la disponibilidad de la información, necesaria para poder desarrollar las tareas asignadas, con tiempo suficiente.

Un 47,25% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 50,7%      Hombres: 33,3%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: Se observan una diferencia porcentual del 17,4% con una situación más desfavorable para las mujeres. Este dato está taxativamente relacionado con los resultados obtenidos en la dimensión de la "doble jornada", ya que una mayor anticipación conlleva una mejora en la organización del tiempo, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Por puestos, la situación más desfavorable la tienen las y los técnicos con una prevalencia de exposición del 57,9% seguido por las y los técnicos sanitarios y el profesorado, siendo las personas que trabajan como cuidadores/as las que tienen una menor prevalencia a la situación más desfavorable con un 40,6%.

La diferencia entre los diferentes puestos no es muy elevada por lo que se recomienda una acción organizacional común para todos los puestos, o al menos para aquellos que sobrepasan la prevalencia del 50%.

## EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS

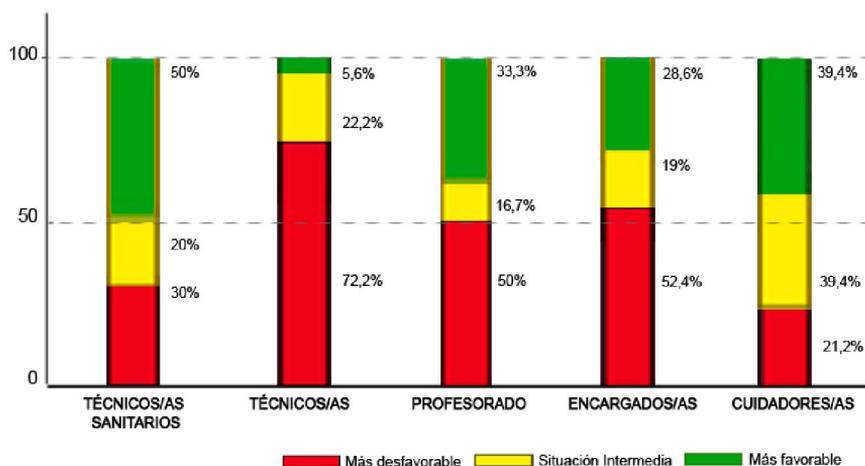
Se refiere a la carga de trabajo que se asigna a cada persona.

Un 42,05% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 42,3%                      Hombres: 41,2%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: El resultado desagregado por sexo es prácticamente el mismo, no se observan diferentes cargas de trabajo en función del sexo en este tipo de entidades.

Se percibe una gran diferencia entre los puestos de técnicos/as (72,7%), encargados/as (52,4%) y el profesorado (50%) y los puestos de técnico/a sanitario (30%) y cuidadores/as (21,2%). Estas diferencias son explicables por la determinación del tiempo de atención a cada usuario: en programas con duración planificada, la carga laboral está previamente establecida y ajustada, en cambio, ante una indefinición temporal de atención a las demandas del usuario, la carga laboral es más desajustada y difícilmente medible.

Es crítico realizar una acción sobre esta dimensión para el caso de los técnicos/as, y también es necesario en aquellos puestos cuya prevalencia supera el 50%.

## CALIDAD DE LIDERAZGO

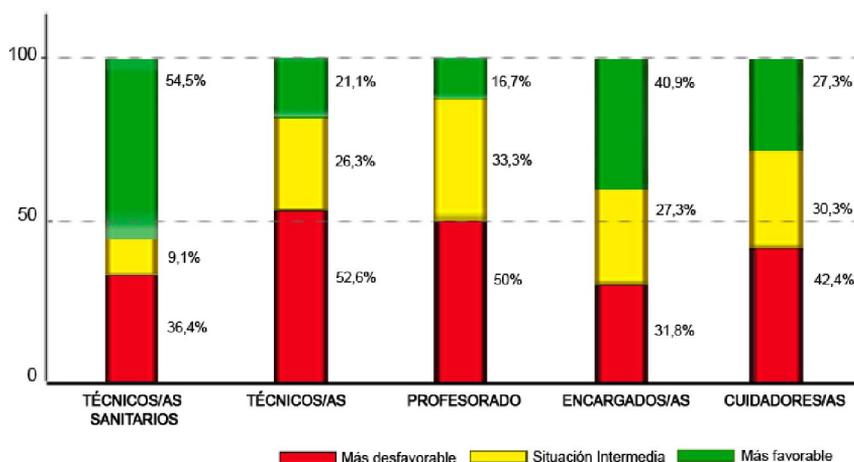
Relativo a la guía y dirección que ejercen los superiores.

Un 42,05% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 41,1%      Hombres: 44,4%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: El resultado desagregado por sexo es prácticamente el mismo, no se observan diferentes percepciones sobre la calidad de liderazgo de los superiores en función del sexo en este tipo de entidades.

Si bien, en el resultado global nos encontramos por debajo del 50% de prevalencia, los puestos de técnico/a y el profesorado están por encima de este porcentaje, por lo que se recomienda realizar acciones para mejorar la situación de las y los profesionales que ocupan estos puestos de trabajo. El régimen de retribución económica diferente, ante igualdad de puestos, es una razón directa que provoca una situación de insatisfacción.

## INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

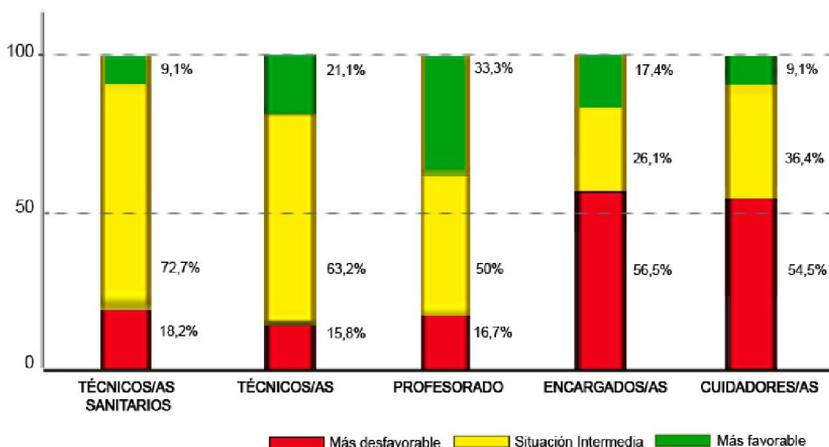
Relativo a la preocupación que se mantiene sobre cambios fundamentales en las condiciones de trabajo o en relación a la pérdida del mismo.

Un 40,22% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 37,8%                      Hombres: 50,0%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: En este caso son los hombres quienes se encuentran en una situación más desfavorable respecto a la dimensión "inseguridad sobre el futuro", con una diferencia de tan sólo un 12,2% con respecto a las mujeres.

Los puestos más preocupados por el futuro son encargados/as y cuidadores/as. En la actual situación, son los y las cuidadores/as los que tienen más posibilidades de encontrar un nuevo empleo pero también son los que tienen más competencia al tratarse de un trabajo con menor formación específica.

Por otra parte, la entidad debería realizar alguna acción sobre el cambio de condiciones laborales de estos dos puestos de trabajo, ya que su prevalencia de exposición está por encima del 50%.

## ESTIMA

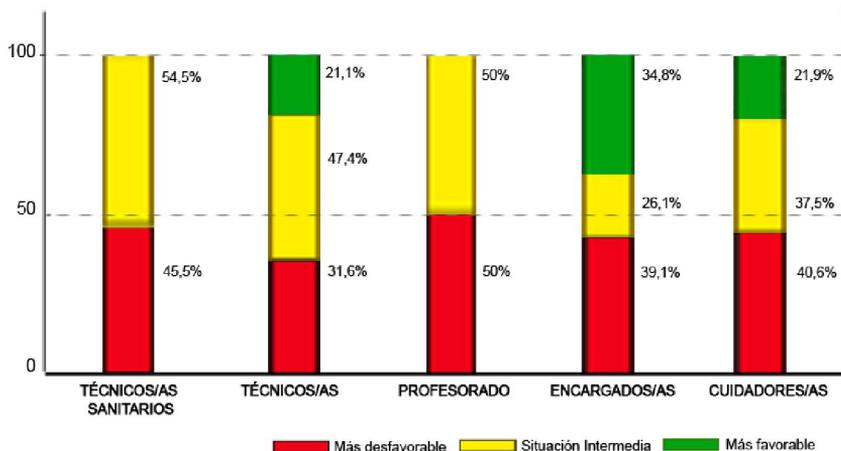
Relacionada con el reconocimiento al esfuerzo en el puesto de trabajo.

Un 39,56% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 39,7%      Hombres: 38,9%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: No hay diferencias en los datos desagregados por sexo en esta dimensión.

Respecto a la dimensión estima, es el profesorado quién se siente menos reconocido, el resto de puestos de trabajo salvo las y los técnicos sanitarios están en el intervalo entre el 39% y el 50%; por lo que sería recomendable realizar acciones organizacionales comunes.

## CONTROL DE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN

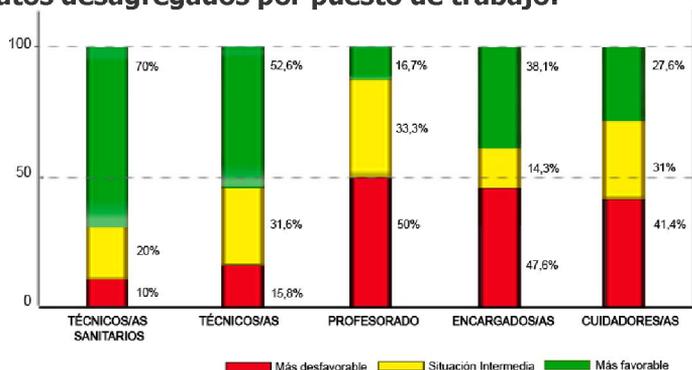
Grado de autonomía de los trabajadores sobre algunos aspectos de la organización del tiempo de trabajo y del descanso.

Un 34,12% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 38,2%                      Hombres: 17,6%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: Se observan una diferencia porcentual del 20,6% con una situación más desfavorable para las mujeres. Hay que tener en cuenta que el puesto de trabajo en el que están presentes mayoritariamente los hombres es el de técnicos/as que además tiene un porcentaje de prevalencia muy bajo en relación con el resto de puestos de trabajo analizados.

Por puestos, también existe una clara diferenciación entre los puestos de encargados/as, cuidadores/as y el profesorado que tiene valores entre 40 y 50% de prevalencia más desfavorable, frente a tan solo el 10% en el caso de las y los técnicos sanitarios y el 15,8% de las y los técnicos.

El caso del profesorado, se considera que la principal diferencia es que las vacaciones son fijas en función del curso académico, con respecto a cuidadores/as y encargados/as los centros tienen que seguir dando servicio todos los días del año, por lo que la planificación puede resultar complicada. No sucede lo mismo en el caso de los puestos de técnicos/as y los de técnicos/as sanitarios.

## APOYO SOCIAL DE SUPERIORES

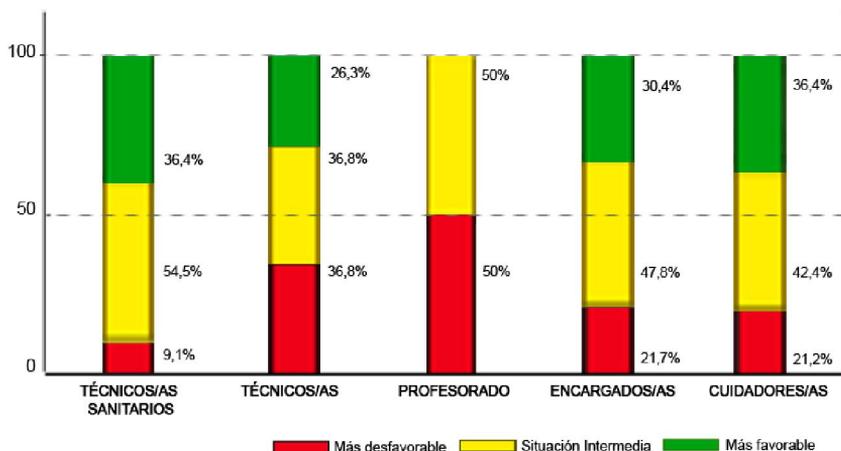
Se refiere a la ayuda recibida por parte de las y los superiores.

Un 25% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 23%                      Hombres: 33,3%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: Se observan una diferencia porcentual del 10,3% con una situación más desfavorable con respecto a la dimensión apoyo social de superiores en el caso de los hombres.

Por puestos, también existe una gran diferencia entre puestos de profesorado y el resto de puestos estudiados.

## APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS

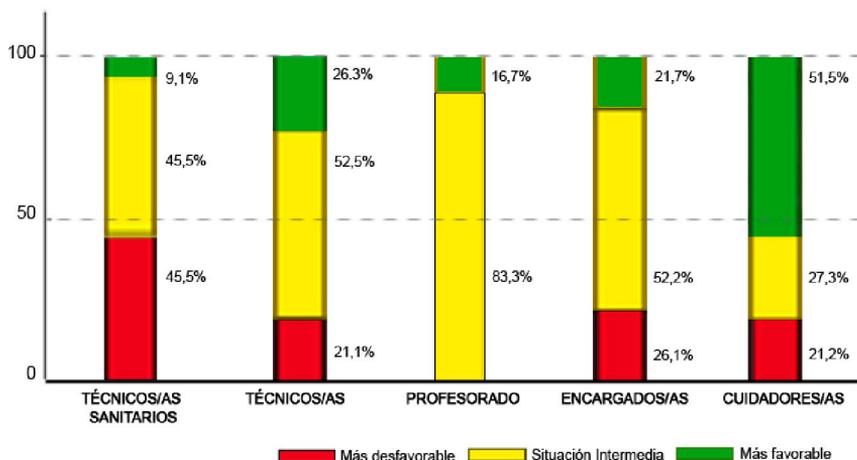
Se refiere a la ayuda recibida por parte de compañeros y compañeras de trabajo.

Un 23,91% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 23%                      Hombres: 27,8%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



**CONCLUSIONES:** Se observan pequeñas diferencias en la percepción del apoyo social de las compañeras y compañeros de trabajo en los datos desagregados por sexo.

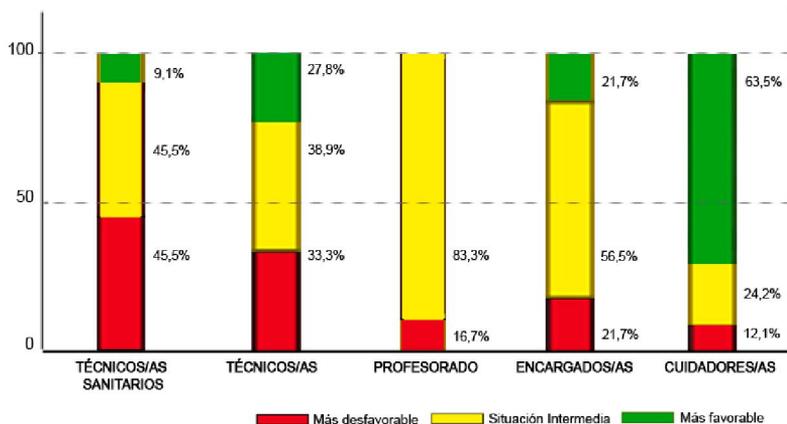
En esta dimensión todos los puestos se encuentran por debajo del 50% de prevalencia en la situación más desfavorable; las personas que ocupan los puestos de técnicos/as sanitarios/as son las que sufren una situación más desfavorable. Causa de esta diferente valoración entre puestos, es principalmente la necesidad laboral de desempeñar ciertas tareas de forma individual, frente a otras que pueden realizarse colaborativamente.

## SENTIMIENTO DE GRUPO

Relativo a la necesidad de la persona de pertenecer a un colectivo con intereses comunes.

Un 23,08% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**  
Mujeres: 27,4%o      Hombres: 5,6%
- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



**CONCLUSIONES:** Los resultados de la valoración de esta dimensión manifiestan que existe una elevada diferencia entre sexos en los porcentajes de prevalencia de exposición a la situación más desfavorable, un 21,8% de las mujeres se sitúa en un estado más perjudicial que los hombres.

Si bien en esta dimensión tampoco hay ningún puesto de trabajo que esté con una prevalencia de exposición a la situación más desfavorable mayor al 50%.

Las personas que ocupan los puestos de técnicos/as sanitarios y las de técnicos/as son las que tienen un menor sentimiento de pertenencia al grupo; se trata de trabajos más individuales, si bien existen comisiones de trabajo para el seguimiento de los y las usuarias de los diferentes servicios.

## POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL

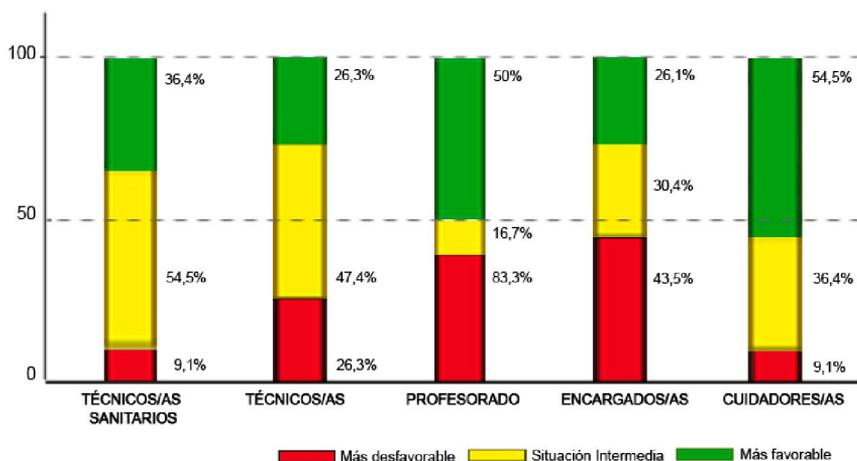
Relativa a la oportunidad de relación entre los compañeros/as en el ámbito laboral.

En la evaluación de esta dimensión, un 22,83% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**

Mujeres: 21,6%                      Hombres: 27,8%

- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



CONCLUSIONES: Los resultados obtenidos por sexo son muy parecidos, no existiendo una diferencia significativa.

La interpretación de estos resultados debe entenderse desde la posible dualidad de sentimientos ante los compañeros del mismo puesto y a aquellos que perteneciendo a la misma organización, ocupan puestos diferentes.

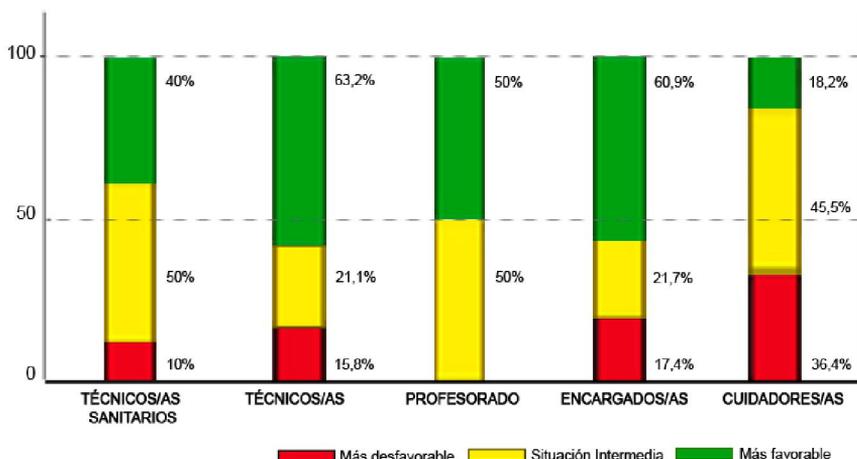
El puesto que tiene una prevalencia más desfavorable en esta dimensión son las personas que ocupan el puesto de encargados/as con un porcentaje del 43,5%.

## INFLUENCIA

Referida al margen de autonomía que se tiene en el día a día en el trabajo.

Un 21,98% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**  
Mujeres: 19,2%                      Hombres: 33,3%
- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



CONCLUSIONES: Existe una diferencia en los porcentajes de prevalencia de exposición del 14,1% en la situación más desfavorable para los hombres.

Son los cuidadores/as los que tienen una situación más desfavorable respecto a esta dimensión con un 36,4%, el resto de puestos se encuentra por debajo del 20% y el caso del profesorado es que no consideran encontrarse en ningún caso en la situación más desfavorable.

## COMPROMISO

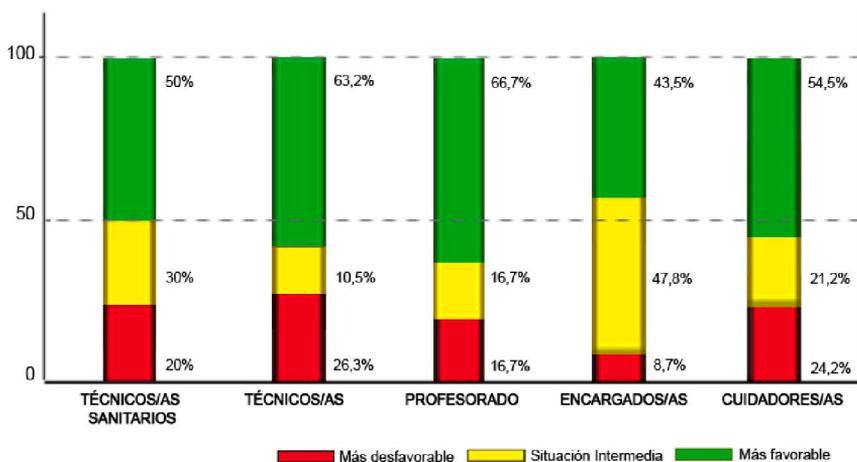
Relativo a la implicación con el trabajo de las personas de la organización.

Un 19,78% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**

Mujeres: 20,5%o      Hombres: 16,7%

- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



CONCLUSIONES: No existe una diferencia significativa en los resultados de exposición de esta dimensión por sexo.

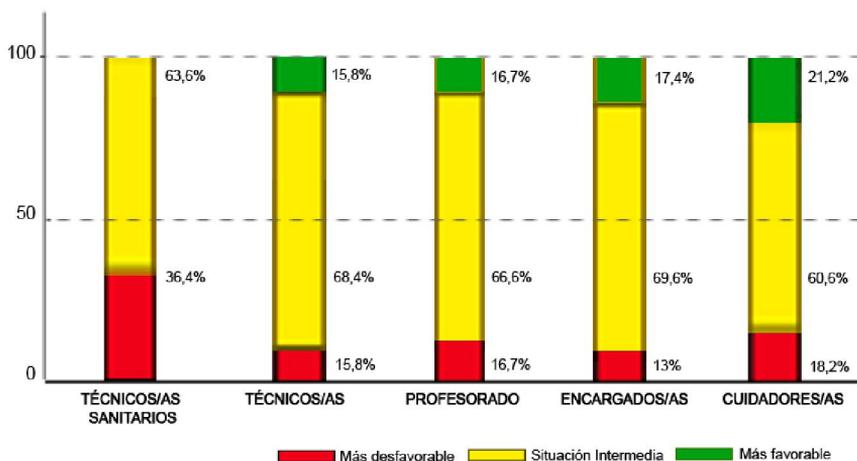
Además, por puestos todos se encuentran por debajo del 30%, el grado de compromiso de las personas de este tipo de organizaciones es muy alto.

## ESCONDER EMOCIONES

Relativo a la necesidad de mantenerse impasible independientemente de las situaciones que se producen.

Un 18,48% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**  
Mujeres: 17,8%      Hombres: 22,2%
- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



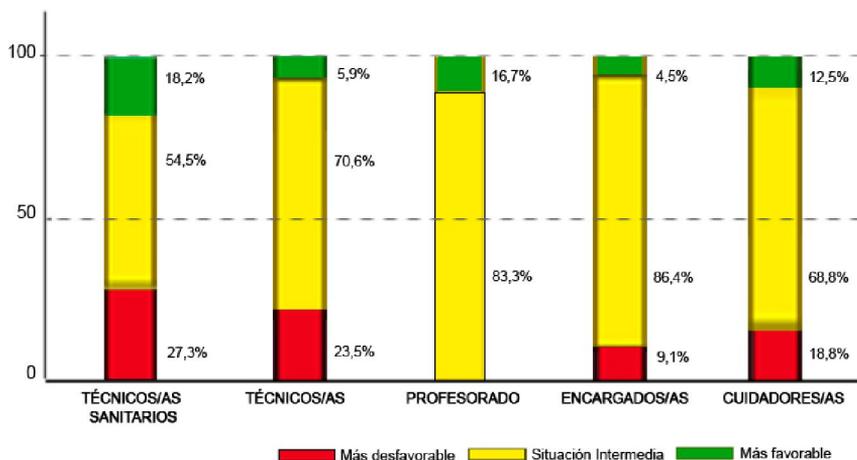
CONCLUSIONES: No existe una diferencia significativa en los resultados de exposición de esta dimensión por sexo.

Además, en la valoración por puestos, todos se encuentran por debajo del 30%, salvo en el caso de las y los técnicos sanitarios (36,4%), cuya formación profesional sea posiblemente la causa de la diferencia expuesta.

## CONFLICTO DE ROL

Relativo a las exigencias del trabajo que pueden suponer conflictos personales o éticos. Un 17,05% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**  
Mujeres: 18,6%      Hombres: 11,1%
- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



**CONCLUSIONES:** No existe una diferencia significativa en los resultados de exposición de esta dimensión por sexo.

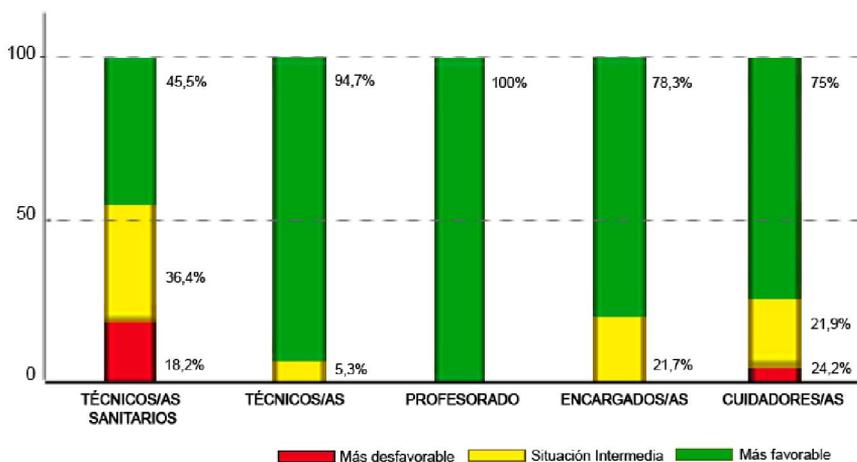
En la evaluación por puestos de trabajo, todos se encuentran por debajo del 30%, por lo que aparece, en conjunto, como una dimensión favorable para la salud.

## POSIBILIDADES DE DESARROLLO

Relativas a la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos en el trabajo.

Un 3,3% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

- **Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:**  
Mujeres: 2,7%                      Hombres: 5,9%
- **Datos desagregados por puesto de trabajo:**



CONCLUSIONES: No existe una diferencia significativa en los resultados de exposición de esta dimensión por sexo.

Además, por puestos todos se encuentran por debajo del 30%, las personas que trabajan en los puestos de técnico/a, encargado/a, en el caso del profesorado el 100% se encuentra en la situación más favorable y el 94,7% de las personas que trabajan como técnicos/as.

## SENTIDO DEL TRABAJO

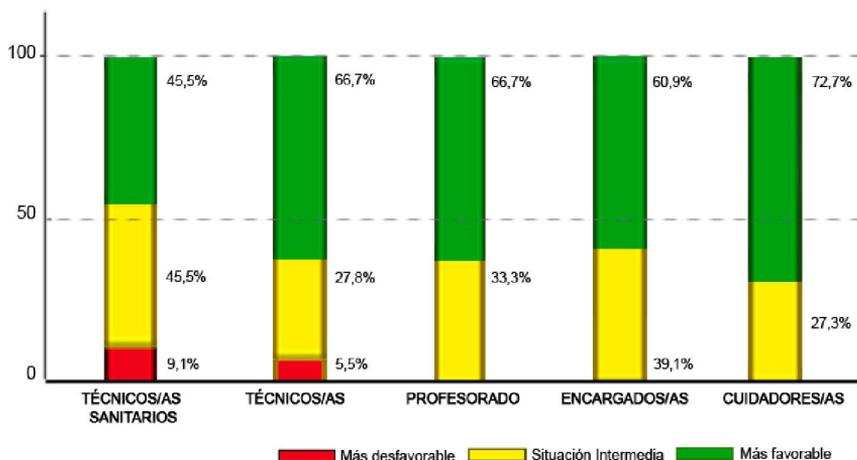
Referido a la asociación del trabajo a determinados valores.

Un 2,2% de trabajadores/as está expuesto a la situación más desfavorable para la salud.

### - Datos desagregados por sexo en la situación más desfavorable:

Mujeres: 2,7%                      Hombres: 0%

### - Datos desagregados por puesto de trabajo:



CONCLUSIONES: No existe una diferencia significativa en los resultados de exposición de esta dimensión por sexo.

Además, por puestos todos se encuentran por debajo del 10%, las personas que trabajan en los puestos de encargados/as, cuidadores/as y el profesorado no se encuentran en ningún porcentaje en la situación más desfavorable.

## DIMENSIÓN DE SALUD, ESTRÉS Y SATISFACCIÓN

Relaciones entre las dimensiones determinadas.

Estas dimensiones tratan de dar una idea de cómo están los indicadores de salud de las personas que trabajan en este tipo de entidades.

El objetivo central de la evaluación de riesgos es identificar, localizar y medir las exposiciones a factores de riesgo, y no su efecto como primer para la prevención de riesgos psicosociales.

Se analizan las siguientes dimensiones:

- Satisfacción con el trabajo
- Salud general
- Salud mental
- Vitalidad
- Síntomas conductuales del estrés
- Síntomas somáticos del estrés
- Síntomas cognitivos del estrés

Las definiciones de estas dimensiones se encuentran en el apartado glosario.

Con los resultados obtenidos en la evaluación y las correlaciones que plantea el Método ISTAS21 entre las dimensiones de riesgos y las dimensiones de salud, se plantea el siguiente cuadro:

|                                       | Dimensión Salud |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|
|                                       | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Doble presencia                       |                 |   |   |   |   |   |   |
| Exigencias Psicológicas emocionales   |                 |   |   |   |   |   |   |
| Claridad de Rol                       |                 |   |   |   |   |   |   |
| Exigencias Psicológicas cognitivas    |                 |   |   |   |   |   |   |
| Previsibilidad                        |                 |   |   |   |   |   |   |
| Exigencias Psicológicas cuantitativas |                 |   |   |   |   |   |   |
| Calidad de liderazgo                  |                 |   |   |   |   |   |   |
| Inseguridad sobre el futuro           |                 |   |   |   |   |   |   |
| Estima                                |                 |   |   |   |   |   |   |
| Control de los tiempos a disposición  |                 |   |   |   |   |   |   |
| Apoyo social de los superiores        |                 |   |   |   |   |   |   |
| Apoyo social de los compañeros        |                 |   |   |   |   |   |   |
| Sentimiento de grupo                  |                 |   |   |   |   |   |   |
| Posibilidad de relación social        |                 |   |   |   |   |   |   |
| Influencia                            |                 |   |   |   |   |   |   |
| Compromiso                            |                 |   |   |   |   |   |   |
| Esconder emociones                    |                 |   |   |   |   |   |   |
| Conflicto de rol                      |                 |   |   |   |   |   |   |
| Posibilidades de desarrollo           |                 |   |   |   |   |   |   |
| Sentido del trabajo                   |                 |   |   |   |   |   |   |

1. Satisfacción
2. Salud General
3. Salud M.
4. Vitalidad
5. Síntomas Conductuales
6. Síntomas Somáticos
7. Síntomas Cognitivos

Considerando que se recomienda el análisis exhaustivo de las dimensiones que presentan el nivel "más desfavorable" de prevalencia a la exposición superior al 50% tanto en su resultado global como en los resultados por puesto de trabajo, en el apartado propuestas de mejora se analizan las dimensiones comprendidas en el listado anterior entre la doble presencia y el apoyo social a superiores.

Además considerando la tabla anterior es importante analizar las siguientes dimensiones, debido a su influencia en los resultados de la dimensión salud.

- Apoyo social de los compañeros
- Sentimiento de grupo
- Esconder las emociones
- Sentido del trabajo

## CONCLUSIONES GENERALES

Encontramos tres dimensiones analizadas con una situación de prevalencia del 50% para la situación más desfavorable por lo que se plantean propuestas generalizadas de mejora:

- Doble presencia
- Exigencias psicológicas emocionales
- Claridad de rol

Propuestas por puesto de trabajo para las siguientes dimensiones:

- Exigencias psicológicas cognitivas
- Previsibilidad
- Exigencias psicológicas cuantitativas
- Calidad de liderazgo
- Inseguridad frente al futuro
- Estima
- Control de tiempos a disposición
- Apoyo social de superiores

Propuestas por su relación con la dimensión salud, estrés y satisfacción:

- Apoyo social de los compañeros
- Sentimiento de grupo
- Esconder las emociones
- Sentido del trabajo

No se considera prioritario planificar mejoras para las siguientes dimensiones, al encontrarse en una situación más favorable:

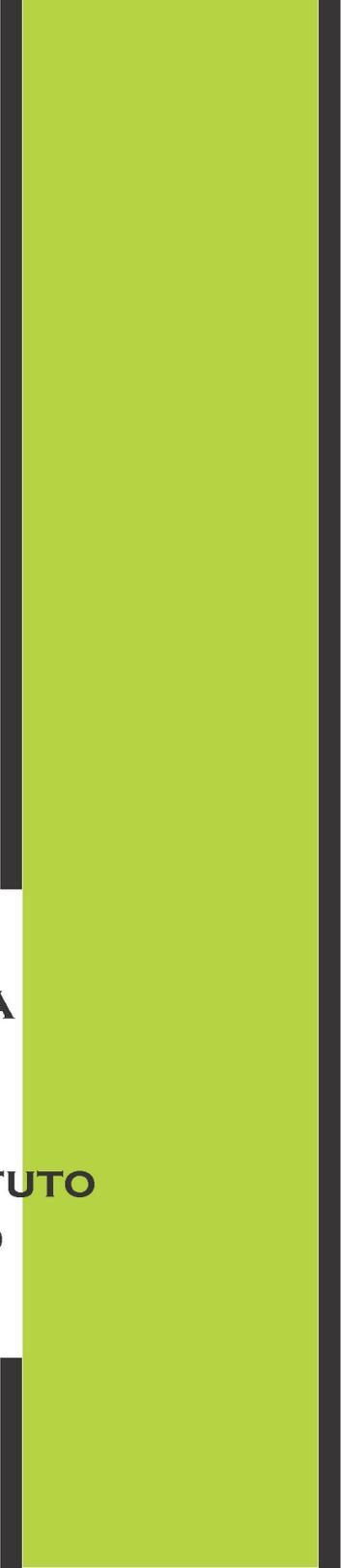
- Posibilidad de relación social
- Influencia
- Compromiso
- Conflicto de rol
- Posibilidades de desarrollo

Es importante destacar de cara a los resultados por puesto de trabajo, que en el caso concreto del profesora conviven varios convenios colectivos, los datos aquí analizados son de profesorado contratado por las propias entidades y según el convenio colectivo correspondiente, no obstante las entidades tienen programas educativos académicos cuyo profesorado tiene diferentes condiciones laborales al estar directamente contratado por la consejería de educación.

Esta situación de igualdad de puestos pero diferente retribución tanto económica como diferentes condiciones en el control del tiempo de trabajo hacen que la situación del profesorado contratado en las organizaciones sea muy desfavorable, lo que se ha intentado paliar desde algunas entidades a través de negociaciones individuales con ambas partes, que muy difícilmente llega a paliar esas diferencias de convenio y la insatisfacción asociadas a ellas







**CAPÍTULO 1.  
RESULTADO DE LA  
EVALUACIÓN**

**METODO DEL INSTITUTO  
NAVARRO DE SALUD  
LABORAL**



## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

### METODO DEL INSTITUTO NAVARRO DE SALUD LABORAL

Con la utilización de este método se pretende estudiar cuatro variables relacionadas con el entorno laboral y que afectan a la salud del trabajador y al desarrollo de la tarea a realizar.

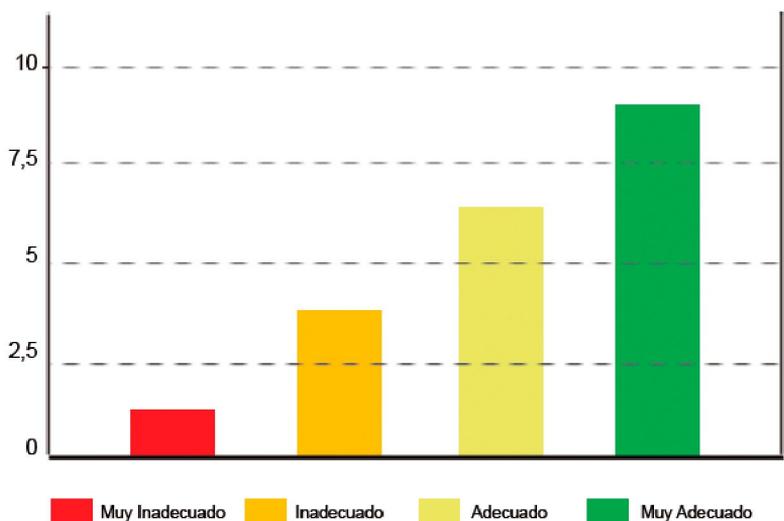
Estas variables son:

- Participación, implicación, responsabilidad
- Formación, información, comunicación
- Gestión del tiempo
- Cohesión de grupo

Este método de evaluación tiene como objetivo obtener información, respecto a las cuatro variables anteriores, que permita detectar situaciones en la organización desfavorables o muy insatisfactorias, que puedan ser fuente de riesgo para la salud de los trabajadores desde el punto de vista psicosocial.

Con el análisis de los resultados obtenidos se adquiere una visión general de la empresa respecto a los factores de riesgo psicosocial. Este método pretende ser el punto de partida para una evaluación específica más concreta en aquellas áreas en las que aparezcan aspectos deficitarios.

En la exposición de los resultados obtenidos se han elaborado gráficas con el siguiente código de colores, para señalar visualmente el intervalo en el que se encuentra el resultado obtenido.

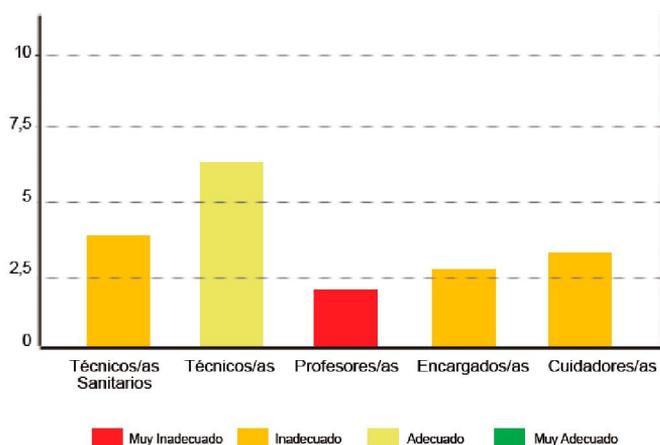


## PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD

Referente a la autonomía que tiene la persona para organizar su trabajo, se integran estos factores:

- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Control sobre la tarea
- Control sobre el trabajador
- Rotación
- Supervisión
- Enriquecimiento de tareas

Los resultados obtenidos son los siguientes:



**CONCLUSIONES:** Todos los puestos, salvo el de técnicos/as están en la situación inadecuada y en el caso del profesorado están en una situación muy inadecuada. Es necesaria una acción conjunta para toda la organización.

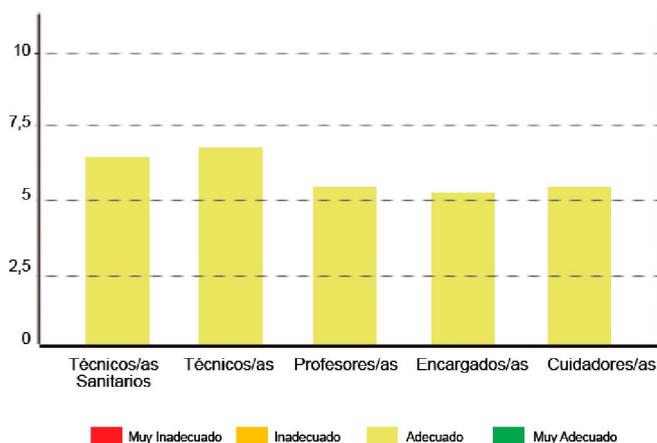
## FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN

Referidos al grado de interés que la organización muestra por proporcionar la formación e información suficiente para el desarrollo de su trabajo.

A esta dimensión se han incorporado los siguientes aspectos:

- Flujos de comunicación
- Acogida
- Adecuación persona - trabajo
- Reconocimiento
- Adiestramiento
- Descripción de puesto de trabajo
- Aislamiento

Los resultados obtenidos son los siguientes:



**CONCLUSIONES:** En la variable formación, información y comunicación, todos los puestos se encuentran en la situación adecuada con respecto a estos riesgos. No obstante requieren especial vigilancia los puestos del profesorado, encargados/as y cuidadores/as.

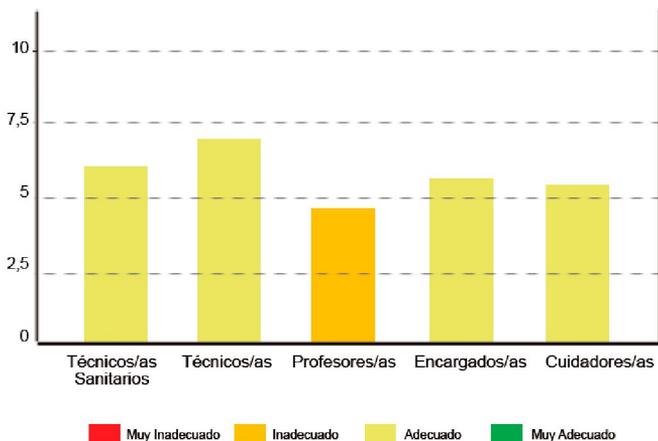
## GESTIÓN DEL TIEMPO

Referido a la autonomía del trabajador para determinar el ritmo de su propio trabajo.

Se han integrado estos factores:

- Ritmo de trabajo
- Apremio de tiempo
- Carga de trabajo
- Autonomía temporal
- Fatiga

Los resultados obtenidos son los siguientes:



**CONCLUSIONES:** El puesto del profesorado se encuentra en una situación "inadecuada" el resto de puestos están en situación adecuada, hay que prestar atención a las y los cuidadores puesto que sus puntuaciones a pesar de ser adecuadas son relativamente bajas en esta variable.

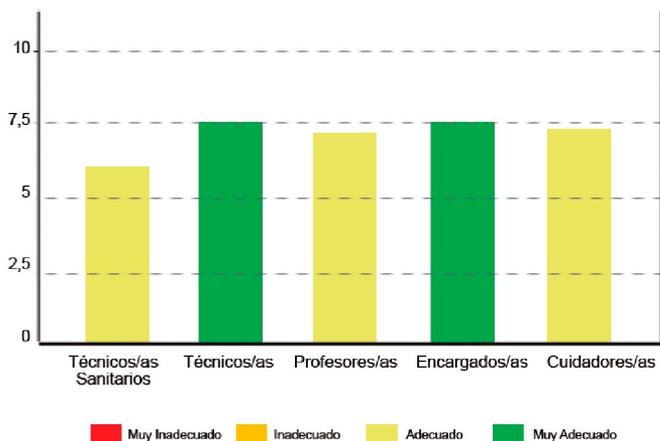
## COHESIÓN DEL GRUPO

Relativo a las relaciones que se dan entre los miembros del grupo.

La variable cohesión de grupo contiene los siguientes aspectos:

- Clima social
- Manejo de conflictos
- Cooperación
- Ambiente de trabajo

Los resultados obtenidos son los siguientes:



**CONCLUSIONES:** Es la variable en la que se han obtenido los mejores resultados, los puestos de técnico/a y encargado/a se encuentran en la situación "muy adecuada" y los puestos de encargado/a y cuidador/a están en la situación "adecuada" aunque con puntuaciones muy elevadas.

Sería recomendable identificar las buenas prácticas que se realizan en las entidades para mantener estas puntuaciones.

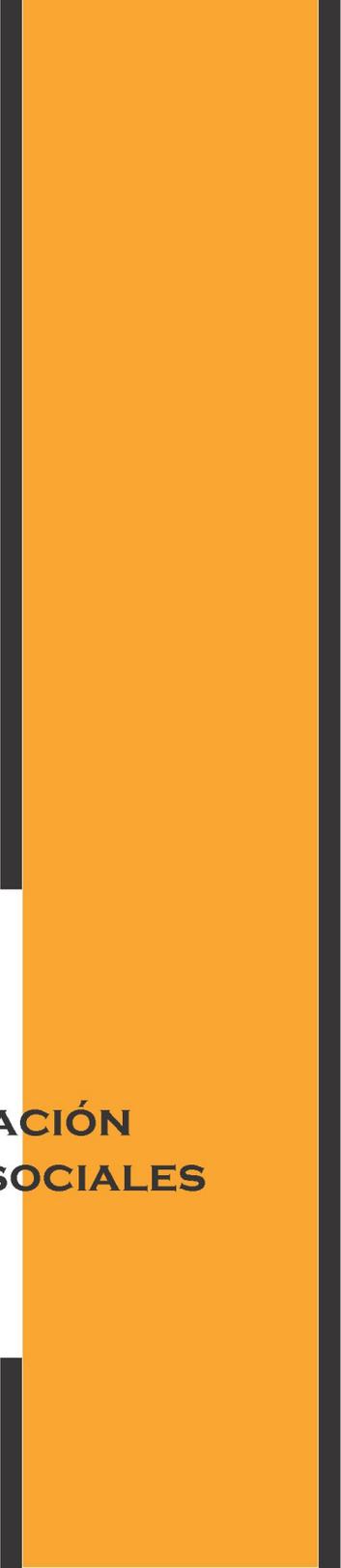
## CONCLUSIONES GENERALES

Este método no desagrega los datos por sexo.

La dimensión participación es la que requiere actuaciones comunes para todos los puestos de trabajo.

Las variables comunicación y gestión del tiempo requieren actuaciones para casi todos los puestos.





**CAPÍTULO 2.  
MEJORAS**

**METODO DE EVALUACIÓN  
DE RIESGOS PSICOSOCIALES  
ISTAS21**



## MEJORAS

### MÉTODO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES ISTAS21

#### DIMENSIÓN: DOBLE PRESENCIA

- BENEFICIOS: fidelización de las personas (retención del talento), reducción de absentismo laboral, mejora la gestión y la productividad del tiempo empleado, aumento de la competitividad al aumentar la eficiencia.
- MEDIDAS PREVENTIVAS: flexibilizar la ordenación de la jornada laboral teniendo en cuenta tanto las necesidades de la entidad y las del trabajador/a.
- PUESTOS: todos los analizados.
- OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS: CONTROL SOBRE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN, INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO – GESTIÓN DEL TIEMPO.

## MEJORA: SENSIBILIZACIÓN

**ACCIÓN:** Sensibilización ante la “doble presencia”

- Compromiso explícito de la dirección con la conciliación, igualdad de oportunidades y/o gestión de la diversidad.
- Comunicación y difusión de políticas y programas sobre conciliación e igualdad de oportunidades y/o gestión de la diversidad.
- Planificación y realización de cursos sobre la “doble jornada”, conciliación de vida familiar y laboral y sobre la igualdad de oportunidades.

## MEJORA: CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR

**ACCIÓN:** Planificar horarios de trabajo que favorezcan la complementariedad de las obligaciones laborales y personales.

- Flexibilidad horaria (horario de entrada y salida flexible siempre que sea posible), priorizando a aquellos/as que tengan familiares directos a su cargo. El acuerdo horario no debe repercutir negativamente en la atención del servicio, por lo que se puede considerar el refuerzo puntual en el desarrollo de determinadas funciones. La reducción horaria por motivos justificados (recogido en el estatuto de los trabajadores) es frecuentemente una solución favorable para el/la trabajador/a y la organización.
- Ampliación de los permisos no remunerados de corta duración permitiendo atender a necesidades personales o familiares puntuales.
- Generación “bolsas” de horas, se permite acumular horas de trabajo en aquellos puestos en los que se requiere mayor presencia en “picos” de producción o de servicio, compensando de acuerdo con la persona descansos o jornadas reducidas.

- Combinación de jornadas u horas presenciales con no presenciales, en aquellos puestos que sea posible.
- Definición de mecanismos que fijen cuotas de horas-permisos para que las personas de la entidad puedan atender las siguientes situaciones:
  - > Maternidad/paternidad.
  - > Cuidados a familiares enfermos o menores de edad.
  - > Atender a las responsabilidades de escolarización de hijas e hijos.

## MEJORA: GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

**ACCIÓN:** Sensibilización acerca de la diversidad.

Si bien la gestión de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es conocida a nivel empresarial e incluso hay leyes que la regulan, el concepto de diversidad ha ido evolucionando con el tiempo:

- Se inicia en una toma de conciencia sobre la Infra-representación de las mujeres y las minorías étnicas en el mercado laboral.
- En la actualidad la diversidad se entiende como la heterogeneidad de los integrantes de un colectivo en relación con sus características personales (Gonzalo Sánchez Gardey, "la diversidad en los grupos de trabajo"), por lo que añadimos además de a las evidencias visibles (género, edad, manifestaciones culturales, religión, idioma, etc.) de la diversidad, las invisibles (valores, creencias, modos de pensar y sentir, capacidades, conocimientos, experiencias personales y profesionales, etc.)  
Por lo tanto, gestionar la diversidad no depende exclusivamente del sexo, origen y nacionalidad, sino de la gestión de los valores, conocimientos y competencias que aportan las personas a la organización.  
Conocer la diversidad y sus efectos nos permitirá gestionarla correctamente.

## **ACCIÓN:** Gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad pretende adaptar a las empresas a los continuos cambios del mercado laboral y a los perfiles de las diferentes personas que trabajan en la entidad buscando una mayor eficacia en la producción empresarial.

El manual de formación en gestión de la diversidad de (encargado por la comisión europea bajo el marco de su programa de acción para combatir la discriminación 2001-2006) define la **gestión de la diversidad** como *el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro.*

La gestión de la diversidad debe ser transversal a todas las áreas de gestión de la entidad y por lo tanto estar integrada en todas las políticas, directrices y actuaciones de la misma.

Se deben realizar acciones para la integración de la diversidad en entidad:

- Carta de compromiso de integración de la diversidad en la entidad o política de gestión de la diversidad.
- Reclutamiento, selección y acogida.
- Compromiso de respeto a las prácticas multiculturales.
- Desarrollo personas y profesional, formación y comunicación.
- Conciliación, etc...

Es conveniente recordar que cualquier práctica o actuación empresarial debe ser evaluada y tener un seguimiento planificado.

## MEJORA: IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES

**ACCIÓN:** Medidas de igualdad de oportunidades.

- Se recomienda hacer como fase inicial un diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la entidad:
  - > La cultura organizacional sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
  - > La estructura y gestión organizativa.
  - > Relaciones laborales.
  - > Relaciones con otras organizaciones.
  - > Comunicación e imagen corporativa.
  - > Reclutamiento y selección.
  - > Formación continua.
  - > Promoción y desarrollo profesional.
  - > Política retributiva.
  - > Ordenación del tiempo de trabajo y conciliación.
  - > Salud laboral (protección a la maternidad, acoso laboral y acoso por razón de sexo, violencia de género).
  
- Selección, planificación e implementación de mejoras en Igualdad de Oportunidades.

**ACCIÓN:** Elaboración de Planes de Igualdad

- Firma del compromiso por parte de la dirección.
- Creación del comité de igualdad y su reglamento de funcionamiento.
- Realización del diagnóstico (según los criterios fijados en la acción anterior).

- Diseño del plan de igualdad: priorización de mejoras, responsables, plazos y recursos (formalizado a través de una firma).
- Implantación del plan (incluye las acciones de difusión y sensibilización).
- Seguimiento de las acciones planificadas en el mismo y de su impacto (es muy importante evaluar el impacto de género de las todas las políticas internas generadas).

**ACCIÓN:** Formación y sensibilización en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

- Jornadas de sensibilización.
- Curso básico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.

## DIMENSIÓN: EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES

- **BENEFICIOS:** disminución del desgaste de la persona por tiempo de exposición con las y los usuarios del servicio, mejora de la profesionalidad por la correcta gestión de las emociones en situaciones difíciles.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** preparar a las personas que trabajan en la organización para que adquieran y desarrollen las competencias necesarias para disminuir las exigencias emocionales de su trabajo, gestión del burnout y disminución del estrés.
- **PUESTOS:** todos los analizados.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS Y SUPERIORES – POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL – POSIBILIDADES DE DESARROLLO – FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN.

### MEJORA: ENTRENAMIENTO EN CONTROL EMOCIONAL

**ACCIÓN:** Formación en gestión de las emociones.

- Formación planificada para los puestos de atención directa a personas con discapacidad que incluya la gestión de emociones en el trabajo.
- Formación específica sobre:
  - > Inteligencia emocional.
  - > Identificación, discriminación y resolución de problemas.
  - > Manejo de la ansiedad y el estrés en situaciones inevitables en relación con el usuario.
  - > Manejo de la distancia emocional, equilibrio entre la sobreimplicación y la indiferencia.
  - > Habilidades de comunicación y de negociación.

**ACCIÓN:** Formación específica para la disminución del estrés.

Incorporación de este tipo de formación al plan de formación para los puestos de atención directa a personas con discapacidad.

- Técnicas de autorregulación y autocontrol emocional.
- Técnicas de relajación, meditación, risoterapia, ...etc.
- Curso específico de prevención del estrés.
- Etc.

### **MEJORA: GESTIÓN DEL SÍNDROME DEL QUEMADO**

Según Maslach y Jackson defienden que el Burnout se configura como "síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal", siendo:

- Agotamiento emocional: sobreesfuerzo físico y emocional como consecuencia de las interacciones con otros compañeros/as y en el caso con usuarios/as y sus familias.
- Despersonalización: relativo a la respuesta que se da hacia las personas usuarias.
- Reducida realización personal: pérdida de confianza en la realización personal.

La sobrecarga de trabajo, la percepción del grado de control sobre el propio trabajo, el sistema de recompensas establecido, la comunicación vertical y horizontal y el conflicto de rol pueden contribuir a la aparición de Burnout.

Conlleva un aumento del rendimiento y de la motivación, mayor ilusión por el trabajo, se genera una actitud activa y participativa.

**ACCIÓN:** Prevención del “síndrome del quemado”.

Elaboración de sistemas eficientes de de comunicación e información a todos los niveles, no sólo para aspectos estrictamente laborales.

Creación de espacios compartidos entre los distintos profesionales que faciliten el intercambio inmediato de experiencias, generando una dinámica de expresión de las emociones que permita el desahogo emocional. Deben entenderse como espacios habilitados para la participación y la positividad, regulados por una serie de criterios: resiliencia, cooperación, optimismo...

Formación e información sobre el síndrome, de forma que gracias al apoyo de los compañeros/as se puedan detectar los indicios del síndrome del quemado.

## DIMENSIÓN: CLARIDAD DE ROL

- **BENEFICIOS:** el conocimiento sobre los límites del trabajo asociado a un puesto facilita la correcta realización de las tareas asociadas al mismo, así como la autonomía en su realización.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** definir los perfiles de puesto, comunicar los mismos a las personas que ocupan los puestos.
- **PUESTOS:** todos los analizados.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** FALTA DE CONTROL SOBRE LOS TIEMPOS, POSIBILIDADES DE DESARROLLO – GESTIÓN DEL TIEMPO

### MEJORA: DEFINICIÓN DE PERFILES DE PUESTO

**ACCIÓN:** Definición de perfiles de puesto.

No sólo facilita la correcta realización de las funciones encomendadas al puesto si no que facilita la incorporación de nuevas personas.

- Definir los contenidos del perfil de puesto:
  - > Misión: Función principal del puesto.
  - > Lugar que ocupa en el organigrama funcional.
  - > Recursos asociados al puesto.
  - > Descripción de funciones, tareas y responsabilidades.
  - > Ambiente de trabajo.
  - > Condiciones laborales.
  - > Formación necesaria.

**ACCIÓN:** Definición de competencias personales y profesionales asociadas a cada puesto.

McClelland define la competencia como "aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo".

Las competencias constituyen un inventario de conocimientos, comportamientos y habilidades que permiten a las personas de una organización alinear su desempeño con la estrategia corporativa.

Para la gestión por competencias se debe identificar ese inventario de competencias de la entidad, pero no sólo se trata de nombrarlas, las competencias deben ser definidas.

■ Identificación de las competencias de los grupos laborales presentes en la entidad, para ello se realizan grupos de participación con representantes de los diferentes puestos que constituyen el grupo laboral, para la identificación, definición y definición del nivel de las diferentes competencias necesarias para el adecuado desempeño se recomienda utilizar técnicas de creatividad.

■ Identificación de las competencias específicas por puesto de trabajo que constituyen el grupo laboral estudiado en la fase anterior, se recomienda utilizar técnicas de creatividad o de trabajo en equipo para definir, nivelar las diferentes competencias necesarias para el adecuado desempeño del puesto de trabajo en estudio.

■ Elaboración de un **inventario de competencias** con los resultados obtenidos de las fases anteriores que faciliten la implementación del modelo en el resto de la organización.

■ Finalmente se definen el **posicionamiento** es decir las competencias y el nivel de la misma que corresponde a cada puesto de trabajo.

■ **Competencias profesionales:** El instituto nacional de cualificaciones profesionales define las competencias profesionales de diferentes niveles, estas a su vez se dividen en unidades de competencia, que son las funciones que el profesional debe tener competencia para realizar, por ejemplo, dentro de la familia profesional: **Servicios Socioculturales y a la comunidad** tenemos, entre otras, la siguiente competencia de nivel 1:

- > **Limpieza de superficies y mobiliario en edificios y locales** para la que se definen las siguientes unidades de competencia:
- Realizar la limpieza de suelos, paredes y techos en edificios y locales.
  - Llevar a cabo la limpieza del mobiliario ubicado en el interior de los espacios a intervenir.
  - Realizar la limpieza de cristales en edificios y locales.
  - Realizar la limpieza y tratamiento de superficies en edificios y locales utilizando maquinaria.

*Ver Acción formación relacionada con la adquisición y acreditación de competencias profesionales.*

**ACCIÓN:** Actualización continua: revisión de los contenidos del puesto.

Es importante establecer un procedimiento de revisión de los puestos de trabajo, con una periodicidad de al menos un año, durante el mismo se establecerán los mecanismos para recoger las propuestas de los diferentes puestos de trabajo de la entidad, se revisarán los puestos y se emitirán nuevas ediciones de los mismos utilizando el proceso de comunicación definido.

Es conveniente tener en cuenta la comunicación sobre los perfiles de los puestos, presentando a cada grupo de trabajadores el puesto que les corresponde, dejándolo abierto a sus propuestas o sugerencias de mejora.  
(Ver acción *plan de comunicación interna*)

## DIMENSIÓN: EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS

- **BENEFICIOS:** la adquisición de nuevos conocimientos necesarios para aplicarlos en el puesto de trabajo beneficia a la persona a través del cumplimiento de su plan de carrera o de sus expectativas profesionales, así como a la calidad del servicio prestado por la organización.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** gestión por competencias, realización de plan de carrera, formación continua y de reciclaje.
- **PUESTOS:** todos los analizados, preferentemente a técnicos/as sanitarios, técnicos/as y profesorado.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** POSIBILIDADES DE DESARROLLO – INSEGURIDAD FRENTE AL FUTURO – FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN.

### MEJORA: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**ACCIÓN:** Formación relacionada con la adquisición y acreditación de competencias profesionales.

Sobre la elaboración de un plan de formación se hablará en la dimensión “formación, información y comunicación” (ver acción *plan de formación*), durante la elaboración del plan de formación es importante tener en cuenta, sobre todo en un sector como es el socio-sanitario y la atención a personas dependientes la adquisición, valoración y acreditación de competencias profesionales.

Son el conjunto de actuaciones dirigidas a reconocer, evaluar y acreditar las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral o de vías no formales de formación.

La referencia objetiva para todo el procedimiento es el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

Los objetivos del procedimiento de acreditación son los siguientes:

- **Evaluar las competencias profesionales, adquiridas a través de la experiencia laboral y otras vías no formales de formación**, mediante procedimientos y metodologías comunes que garanticen la validez, fiabilidad, objetividad y rigor técnico de la evaluación.

- **Acreditar oficialmente las competencias profesionales**, favoreciendo su puesta en valor con el fin de facilitar tanto la inserción e integración laboral y la libre circulación en el mercado de trabajo, como la progresión personal y profesional.

- Facilitar a las personas el aprendizaje a lo largo de la vida y el incremento de su cualificación profesional, **ofreciendo oportunidades para la obtención de una acreditación parcial acumulable, con la finalidad de completar la formación** conducente a la obtención del correspondiente título de formación profesional o certificado de profesionalidad.

El catálogo nacional de cualificaciones profesionales comprende las cualificaciones profesionales más significativas del sistema productivo español, organizadas en familias profesionales y niveles. Constituye la base para elaborar la oferta formativa de los títulos y los certificados de profesionalidad.

Durante la elaboración del plan de formación de aquellos puestos de trabajo que no requieren una titulación universitaria para su desempeño, se debe tener en cuenta la oferta formativa del catálogo nacional de cualificaciones profesionales, por ejemplo, dentro de la **familia profesional**: servicios socioculturales y a la comunidad encontramos las siguientes cualificaciones profesionales:

- Atención sociosanitaria a personas en el domicilio.
- Educación de habilidades de autonomía personal y social.
- Limpieza de superficies y mobiliario en edificios y locales.
- Atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales.
- Dinamización comunitaria.
- Educación infantil.
- Inserción laboral de personas con discapacidad.
- Mediación comunitaria.
- Empleo doméstico.

Un ejemplo de cómo están asociados los módulos formativos a las cualificaciones profesionales es el siguiente:

### **Cualificación Profesional Inserción laboral de personas con discapacidad:**

- Familia Profesional: Servicios Socioculturales y a la Comunidad
- Nivel: 3
- Módulos Formativos Asociados
  - > MF1034\_3: Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción sociolaboral de personas con discapacidad.(90 h)
  - > MF1035\_3: Entrenamiento en habilidades socialaborales de personas con discapacidad.(120 h)

- > MF1036\_3: Metodología de Empleo con Apoyo en la inserción sociolaboral de personas con discapacidad. (150 h)
- > MF1037\_3: Seguimiento del proceso de inserción sociolaboral de personas con discapacidad (60 h)

También es aconsejable establecer un mecanismo de comunicación o asesoramiento sobre competencias profesionales dentro de las entidades tanto para el asesoramiento a usuarios y usuarias del servicio como para las y los profesionales de atención directa.

### **ACCIÓN:** Sistemas de gestión por competencias

Actualmente se considera la gestión por competencias como la metodología más eficiente de gestión de las personas que componen la organización, se trata de una gestión integral y medible.

En la acción *Definición de competencias personales y profesionales asociadas a cada puesto*, hemos visto como se elabora el perfil de puesto por competencias, es necesario definir un sistema de evaluación de competencias basado en los perfiles determinados, que permita la evaluación individual de los ocupantes de los puestos para facilitar la determinación de planes de mejora individuales y/o planes de formación.

La evaluación de competencias se hace a través de la observación de los comportamientos de las y los trabajadores que ocupan ese puesto de trabajo, por lo tanto se definen los **comportamientos observables** asociados a cada competencia y nivel, por ejemplo:

- Comprende el vocabulario técnico específico
- Utiliza el vocabulario técnico específico
- Comprende el vocabulario general esencial

Se puede utilizar una escala de este tipo:

- Nunca/rara vez
- A veces
- A menudo
- Siempre

Se procede a una autoevaluación de la persona, y la evaluación del superior jerárquico, que después se pondrán en común a través de una entrevista con la persona evaluada.

## DIMENSIÓN: PREVISIBILIDAD

- **BENEFICIOS:** una mayor previsibilidad favorece la conciliación de la vida laboral y familiar, disminuye los valores de estrés ligados a la incertidumbre.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** permitir la participación de las personas de la organización en la elaboración de la planificación, sistematizar las modificaciones en la planificación y su comunicación.
- **OTRAS DIMENSIONES BENEFICIADAS:** DOBLE PRESENCIA – APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS – PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN Y RESPONSABILIDAD – GESTIÓN DEL TIEMPO.
- **PUESTOS AFECTADOS:** todos los analizados principalmente técnicos/as, técnicos/as sanitarios y profesorado.

### MEJORA: *PLANING* AL DÍA O AGENDA VIVA

**ACCIÓN:** Planificación de forma colaborativa

- Elaboración de base de datos de “preferencias” de trabajo, de las personas que conforman el equipo (esta acción requiere de una sistemática de prioridades ligada entre otras a la igualdad de oportunidades y a los requisitos del convenio colectivo de aplicación).
- Elaboración de un primer borrador sobre la planificación, que será remitido a las personas implicadas, éstas tendrán un plazo para presentar alegaciones antes de que se emita la planificación definitiva.

## **ACCIÓN:** Sistematización de los cambios de planificación.

En muchas ocasiones los planning de trabajo realizado no se cumplen por incidencias en el servicio o con las personas. La correcta sistematización de los cambios puede reducir considerablemente el riesgo de ligado a la dimensión previsibilidad.

■ Elaboración de una programación con “suplentes” en aquellos servicios en los que sea necesario:

- > Creación de una base de datos de “suplentes”, calendario mensual o semanal al que las personas se apuntan cuando estén dispuestos o les interese realizar sustituciones
- > Envío masivo de la “vacante en la planificación” a las personas de esa lista, siendo ellas mismas quienes se ofrecen voluntariamente a hacer la sustitución
- > Aprovechamiento de algunas de las “vacantes en la planificación” para realizar “rotaciones de puesto” y fomentar así el desarrollo profesional.

■ Creación de “antenas de información” (carteles, corchos, paneles) para el cambio de turnos, siendo las propias personas interesadas quienes “ofertan” un cambio de turno y los propios compañeros quienes responden a esa “oferta” (requiere elaboración de un código de buenas prácticas para evitar el posible abuso por parte de algunas personas).

■ Fomento del compañerismo a través de la creación de premios e incentivos que refuercen las actitudes positivas y las experiencias solidarias.

## DIMENSIÓN: EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS

- **BENEFICIOS:** ajuste de la carga de trabajo al tiempo disponible para realizarlo, aumento del rendimiento de las personas y la calidad del trabajo realizado.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** planificación del trabajo, estudio de cargas laborales, redistribución del trabajo...
- **PUESTOS:** todos los analizados principalmente técnicos/as, encargados/as y el profesorado.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** DOBLE PRESENCIA, CLARIDAD DE ROL – CALIDAD DE LIDERAZGO – PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN Y RESPONSABILIDAD)

### MEJORA: REVISIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

**ACCIÓN:** Estudio y análisis de cargas de trabajo.

El estudio de cargas de trabajo, es una de las tareas más complicadas en entidades de servicios, las metodologías existentes han sido desarrolladas para entidades de producción al uso, si bien, se pueden encontrar técnicas relativamente asequibles para nuestras entidades:

■ Elaboración de un listado de procesos que se realizan mensualmente (las tareas que se realizan con carácter trimestral o anual también se anotan prorrateando la frecuencia) a continuación el listado se completa con el número de veces promedio que la tarea se repite al mes.

■ Estimación del tiempo de trabajo en horas para la ejecución de las tareas, se realiza una medición de tiempos estándar, es decir, lo que tardaría un profesional en la tarea en realizar la misma correctamente más un tiempo "extra" que se estima en aproximadamente un 7%.

- Tipos de medición de tiempos estándar:
  - > Subjetivos
  - > Estadísticos
  - > Cronometraje
  
- Cálculo del tiempo total en horas mes de cada tarea distribuido por puestos de trabajo.
  
- Cálculo del tiempo total en horas mes puesto de trabajo por etapa y por proceso.
  
- Cantidad de productos/servicio generado por el proceso en un mes (ejemplo: número de personas válidas atendidas en residencia, número de expedientes tramitados, etc).
  
- Con todos estos datos se elabora una tabla de "personal requerido por puesto de trabajo" dividiendo los resultado obtenidos entre el número de horas mensuales, que realiza cada persona, definidas por convenio.
  
- Es importante recordar que además del margen del 7% en el cálculo del tiempo estándar de realización de tareas, los puestos deberían estar saturados al 80% de su tiempo de trabajo, para poder gestionar imprevistos propios del puesto.

**ACCIÓN:** Revisión de perfiles de puesto.

Estos resultados deberían utilizarse como datos de entrada en la revisión de los perfiles de puesto descritos.

Algunos de los puestos pueden estar sobre-dimensionados o sub-dimensionados, por lo que es posible que haya tareas que puedan redistribuirse para equilibrar correctamente la dimensión de los puestos de trabajo.

## DIMENSIÓN: CALIDAD DE LIDERAZGO

- **BENEFICIOS:** mejora en el rendimiento y satisfacción de los equipos de trabajo.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** evaluación del liderazgo, desarrollo de habilidades directivas a través de la formación.
- **PUESTOS:** todos los analizados principalmente técnicos/as, y profesorado.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** CLARIDAD DE ROL, EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS, APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS Y CONTROL TIEMPOS A DISPOSICIÓN.

### MEJORA: DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

**ACCIÓN:** Evaluación del liderazgo.

Aplicar métodos de evaluación del liderazgo, como puede ser la evaluación 360° o 180°.

- En la evaluación 360°, una vez identificadas las personas a evaluar se elabora un cuestionario, siendo la persona evaluada por sus superiores, por sus compañeros/as y por las personas a su cargo.
- En la evaluación 180° la persona es evaluada por sus compañeros/as y superiores.

Algunas herramientas de evaluación 360°:

- **DAFO:** las personas exponen las fortalezas y debilidades de la persona evaluada aportando evidencias de todo lo que se indica.

■ Identificación de habilidades de liderazgo a evaluar, por ejemplo: tipo de liderazgo utilizado por la persona (participativo, delegativo, etc), la capacidad de comunicación, de planificación, de coordinación y estilo de supervisión.

■ Realización de cuestionarios y análisis de resultados. El personal de recursos humanos recoge y analiza los resultados obtenidos por cada persona, estableciendo una priorización de oportunidades de mejora por persona.

■ Entrevista de feedback y elaboración de plan de mejora. El personal de recursos humanos o el superior inmediato de la persona evaluada, realiza una entrevista de feedback con la persona analizando de forma conjunta los resultados obtenidos y las causas de los mismos. Partiendo de la priorización de mejoras expuesta por el departamento de recursos humanos se establecen las acciones de mejora con las que se compromete la persona, así como el calendario de seguimiento y evaluación.

**ACCIÓN:** Formación en habilidades directivas

Independientemente de los resultados obtenidos en la evaluación (o como consecuencia de ellos) se debe establecer un plan de formación en habilidades directivas para las personas que dirigen equipos de trabajo, con actividades formativas como las siguientes:

- En habilidades directivas
- Sobre dirección, liderazgo y delegación
- Toma de decisiones
- Gestión del tiempo
- Creatividad
- Inteligencia emocional
- Dirección de equipos de trabajo
- Dirección de reuniones
- Gestión del cambio
- Comunicación y negociación
- Motivación
- Etc

## DIMENSIÓN: INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

- **BENEFICIOS:** mejora de las condiciones de empleabilidad de las personas y de su autoconfianza.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** validación y acreditación de competencias profesionales a través de la experiencia laboral y mediante formación específica complementaria. Gestión del cambio. Comunicación directa.
- **PUESTOS:** todos los analizados principalmente encargados/as y cuidadores/as.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** APOYO SOCIAL DE SUPERIORES, POSIBILIDADES DE DESARROLLO – FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN

### MEJORA: MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

**ACCIÓN:** Validación y acreditación de competencias.

Son los puestos que requieren una acreditación no universitaria quienes tienen un riesgo mayor en esta dimensión, por lo que el apoyo y la formación para acreditar su formación “no formal” y su experiencia laboral lo que les puede permitir afrontar los riesgos del futuro con mayor seguridad. (Ver acción *formación relacionada con la adquisición y acreditación de competencias profesionales*).

**ACCIÓN:** Formación previa a la aparición del cambio.

El conocimiento sobre “el cambio” es básico para saber afrontar este, por lo que se propone como acción la formación a todos los trabajadores en las fases del cambio.

Los cambios en las organizaciones hacen que el común de las personas pasen por una serie de fases:

- Presentimiento
- Shock
- Resistencia
- Aceptación
- Integración

Las personas se oponen al cambio y las principales causas de esta resistencia al cambio son:

- No hay suficiente información: las personas tienden a retrasar el cambio, entre otras cosas por falta de comunicación sobre el cambio y por tener una visión parcial del mismo (se ve como los cambios afectan al entorno inmediato y no a la organización).
- Hay suficiente información pero las personas se centran en lo que no se puede cambiar, no tienen las habilidades requeridas, los recursos necesarios para generar la nueva situación o la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.
- Puede suceder también, que las personas conozcan lo suficiente sobre el cambio, se sientan capaces de realizarlo, pero no quieren cambiar, ya que consideran que no les conviene, porque están en desacuerdo sobre las premisas en las que se sustenta el cambio o la preocupación por la necesidad de trabajar más, la creencia de que con el cambio además de seguir haciendo las tareas de siempre hay que hacer las nuevas.
- Una de las causas principales de la resistencia es el miedo a perder, bajo la creencia popular de que "cada cambio conlleva una pérdida", por lo que es necesario promover una evolución de pensamiento en el que adquiera relevancia la sensación de ganancia que se obtiene por el cambio.

En esta dimensión, se debe establecerse un procedimiento de comunicación sobre los cambios que afectan a las personas en la organización, la comunicación debe ser directa y contando con la presencia del superior inmediato siempre que sea posible. Otra posibilidad es incluirlo en el plan de comunicación interna de la entidad (Ver acción *comunicación interna*).

En caso de procesos de desvinculación y despido, siempre que sea posible, debe hacerse con tiempo suficiente e informado de los motivos. Si la empresa tiene unidad de orientación laboral sería muy recomendable que la persona tuviera la posibilidad de utilizar el servicio.

## DIMENSIÓN: ESTIMA

- BENEFICIOS: mejora del desempeño, refuerzo de actitudes y mejora de la autoconfianza.
- MEDIDAS PREVENTIVAS: reconocimiento equitativo.
- PUESTOS: todos los analizados principalmente profesorado y técnicos/as sanitarios.
- OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS: EXIGENCIAS PSICOLOGICAS EMOCIONALES, CALIDAD DE LIDERAZGO, DOBLE PRESENCIA.

### MEJORA: RECONOCIMIENTO EQUITATIVO

**ACCIÓN:** Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño ofrece oportunidades de crecimiento y de participación a todas las personas que conforman la entidad, tratando de aunar los objetivos empresariales y los objetivos personales.

Esta técnica trata de valorar el nivel de eficacia alcanzado por las personas en su puesto de trabajo, a través del cual, las y los superiores inmediatos valoran de forma integral, sistemática y continua el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de las personas en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los productos/servicios producidos.

Esta evaluación se realiza habitualmente con carácter anual y requiere reuniones individuales con las personas evaluadas para exponer los resultados obtenidos en la evaluación, clarificando también lo que la entidad espera de la persona en concreto, y estableciendo planes de mejora, en caso de ser necesarios, y el seguimiento de los mismos.

Habitualmente, consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados. En ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, control de presupuesto, relación con compañeros/as, superiores y usuarios, dirección y desarrollo de las personas a su cargo, colaboración, cumplimiento de normas, etc.

Otra forma de completar el reconocimiento equitativo es a través de la gestión por competencias. (Ver acción *gestión por competencias*).

## DIMENSIÓN: CONTROL DE TIEMPOS A DISPOSICIÓN

- **BENEFICIOS:** un mayor control favorece además de la conciliación de la vida laboral y familiar el sentimiento de control que sobre las tareas que se realizan, favoreciendo la implicación y responsabilidad de las personas que trabajan en la entidad sobre las funciones de su puesto.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** hacer partícipes a las personas de la organización en la elaboración de la planificación, sistematizar las modificaciones en la planificación y su comunicación.
- **PUESTOS:** todos los analizados principalmente encargados/as y profesorado.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** PREVISIBILIDAD, EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS Y CLARIDAD DE ROL – GESTIÓN DEL TIEMPO.

### MEJORA: GRUPOS DE MEJORA

**ACCIÓN:** Formación en gestión del tiempo.

Es necesario que las personas de la organización tengan conocimientos sobre "gestión del tiempo" fomentando la organización del mismo dentro de su puesto de trabajo. Además esta formación es básica para las y los responsables de realizar la planificación de las tareas y establecer horarios. (Ver mejora *gestión del tiempo*)

**ACCIÓN:** Grupos de mejora

Una de las acciones más interesantes para que las personas sientan el control sobre sus puestos de trabajo, es la creación de grupos de mejora por puesto.

Estos grupos se comenzaron a utilizar como una herramienta de mejora continua en el ámbito de la calidad, la finalidad de estos grupos es identificar, analizar y proponer soluciones, bien a ineficiencias del propio trabajo como a cualquier incidencia identificada en la actividad diaria.

Están orientados a la mejorar el servicio al usuario como para mejorar y facilitar el trabajo al personal de la entidad.

Características a tener en cuenta:

- Se parte de la premisa de que nadie conoce mejor el trabajo que la persona que lo realiza.
- La pertenencia a un grupo de mejora, debe ser voluntaria, siempre que sea posible.
- El número ideal de componentes es entre 5 y 9 (y a ser posible impar).
- El grupo trabaja sobre lo que tengan en común sus componentes (puesto de trabajo, valores, área, etc...).
- Imprescindible la presencia de una persona que ocupe un puesto superior (que tenga una visión general de la entidad y/o capacidad de decisión).

Creación de un grupo de mejora:

- Se debe formar a los participantes de los grupos de mejora en el funcionamiento y dinámica de los mismos.
- En la primera reunión del grupo se debe:

- > Definir la función del grupo de mejora, su durabilidad, frecuencia y orden del día de las reuniones.
  - > Repartir los siguientes papeles o roles: moderador/a (presenta los temas a tratar y dirige la reunión) secretario/a (prepara orden del día y toma acta de la reunión) participantes y si el facilitador/a, es una persona con conocimientos en dirección de equipos y su función es apoyar y motivar al grupo de mejora.
- Todos estos datos se recogen en el acta de creación del grupo, que servirá de base durante toda la existencia del grupo de mejora.
  - En las siguientes reuniones se definen las acciones a realizar, se planifican y se reparten las tareas, las decisiones tomadas deberán ser aprobadas por el/la superior inmediato o la dirección.
  - Es importante hacer seguimiento de las tareas al inicio de la reunión.
  - Las reuniones se deben cerrar con un resumen de las conclusiones más importantes.

Otra acción a tener en cuenta es la Mejora *planning al día o agenda viva*.

## DIMENSIÓN: APOYO SOCIAL DE LOS SUPERIORES

- **BENEFICIOS:** el conocimiento de que se va a recibir apoyo por parte de los superiores proporciona a las personas de la organización una mayor confianza en la correcta realización de las funciones y tareas asociadas a su puesto de trabajo, esto aumenta la productividad de las personas al saber que, en todo caso, se recibirá una formación puntual y una atención a sus necesidades por parte de las y los superiores inmediatos, facilita también la incorporación de nuevas personas a la organización.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** dirección de equipos, las y los líderes como formador de trabajadores.
- **PUESTOS:** todos los analizados principalmente al profesorado y a encargados/as.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** CALIDAD DE LIDERAZGO – COHESIÓN DEL GRUPO.

### MEJORA: DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

**ACCIÓN:** Formación en dirección de equipos de trabajo.

Es importante que las personas con gente a su cargo conozcan las dinámicas de dirección de grupos de trabajo para poder gestionarlos mejor:

- los diferentes grupos y equipos de trabajo.
- las ventajas de trabajar en equipo para motivar a las personas que tienen a su cargo.
- los principales problemas que se van a encontrar al gestionar un equipo.
- las características de los equipos altamente eficaces, etc...

De la misma manera es importante formar a los y las componentes de los equipos de trabajo en “trabajo en equipo”, ver mejora *fomentar el trabajo en equipo*.

**ACCIÓN:** Manual de incorporación o de acogida

Los momentos en los que una persona requiere mayor apoyo de las y los superiores es en el momento de su incorporación a la empresa o durante el cambio a otro puesto de trabajo en la misma empresa.

La elaboración de un manual de incorporación permite que las personas que se incorporan, tengan tiempo para asimilar toda la información necesaria para iniciarse en un nuevo puesto de trabajo: desde las políticas de la empresa, el organigrama y como relacionarse con sus superiores a como se solicitan las vacaciones o a quién se le comunica una baja laboral.

Un manual de incorporación debe incluir al menos sobre los siguientes puntos:

- Carta de Bienvenida.
- Presentación de la empresa.
- Organigrama.
- Información sobre el puesto de trabajo.
- Información sobre el funcionamiento de la entidad (políticas, planes de formación e incorporación).
- Información laboral.
- Información sobre seguridad y salud en el trabajo.

**ACCIÓN:** Tutor y mentor

Existen varias figuras claves en la incorporación de una persona nueva a una entidad o departamento:

■ Es aconsejable una persona que pueda acompañar a la persona en su formación técnica y profesional en el puesto de trabajo, esta figura es la del **tutor técnico**. Es una figura de referencia para el desempeño del puesto de trabajo asignado.

■ **El mentor o tutor académico** es quién se encarga de acompañar a la persona en todo el proceso de incorporación, se asegura de que la persona dispone de los recursos necesarios para desarrollarse en su puesto, así como de que recibe la mejor formación para el mismo. Se trata de una figura de referencia sobre el funcionamiento de la entidad.

## DIMENSIÓN: APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS

- **BENEFICIOS:** el fomento por parte de la empresa del apoyo social entre compañeros reduce la competencia entre ellos, fomenta el trabajo en equipo y mejora el clima laboral.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** formación en trabajo en equipo, plan de comunicación sobre las decisiones de las y los superiores inmediatos de tal forma que se exista transparencia en las valoraciones y en la transmisión de información.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, no obstante la acción se podría dirigir principalmente a principalmente a las y los técnicos sanitarios.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** SENTIMIENTO DE GRUPO - COHESIÓN DEL GRUPO.

### MEJORA: FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

#### **ACCIÓN:** Formación en trabajo en equipo

- Talleres de trabajo donde se alcance una meta común a través del trabajo colaborativo o cooperativo.
- Discriminación de los roles que ocupa cada persona en los grupos de trabajo que se forman habitualmente.
- Resolución de conflictos y técnicas de negociación.
- Participación en dinámicas que aumenten la cohesión del grupo para que formen realmente equipo.

- Gestión de nuevos equipos y pautas para el desarrollo de los equipos ya formados.

Es importante que los equipos de trabajo que conforman la organización estén informados de las decisiones que les afectan tanto a nivel laboral como a nivel personal, es necesaria una comunicación directa y transparente de cada una de ellas. (Ver acción *plan de comunicación interna*).

## DIMENSIÓN: SENTIMIENTO DE GRUPO

- BENEFICIOS: fomenta el sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que se trabaja cada día, es un indicador de la calidad de las relaciones que se establecen en el trabajo, aumenta la motivación y el compañerismo y por lo tanto la productividad.
- MEDIDAS PREVENTIVAS: formación en trabajo en equipo, actos sociales internos que fomenten la interrelación de las personas.
- PUESTOS: todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, no obstante la acción se podría dirigir principalmente a principalmente a las y los técnicos sanitarios.
- OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS: APOYO SOCIAL DE SUPERIORES, APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS, POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL - COHESIÓN DEL GRUPO.

### **Las acciones vinculadas a esta dimensión son las siguientes:**

- Ver acción *formación en trabajo en equipo*
- Ver mejora *actos internos*

## **DIMENSIÓN: POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL**

- **BENEFICIOS:** fomenta la comunicación fluida entre las personas y por lo tanto el apoyo social de superiores y compañeros/as.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** actos sociales internos que fomenten la interrelación de las personas, creación de espacios compartidos.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, no obstante la acción se podría dirigir principalmente a principalmente a encargadas/os.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES, APOYO SOCIAL DE SUPERIORES, APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS, POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL - COHESIÓN DEL GRUPO.

## DIMENSIÓN: INFLUENCIA

- **BENEFICIOS:** sentimiento de responsabilidad sobre el trabajo, como y cuando realizar las diferentes fases de un trabajo, y por lo tanto una mayor autonomía e implicación en la realización del mismo.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** grupos de trabajo para la mejora de sus propios puestos, agenda viva.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, en todos los puestos analizados está por debajo de 40%.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** PREVISIBILIDAD, CONTROL DE TIEMPOS A DISPOSICIÓN – COMPROMISO – GESTIÓN DEL TIEMPO – PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD.

## DIMENSIÓN: COMPROMISO

- **BENEFICIOS:** mejora en la calidad de los servicios o productos realizados, fomenta el sentimiento de grupo y la relación con los compañeros además de aumentar la motivación.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** actos sociales internos o externos que fomenten el compañerismo y refuercen el sentido del trabajo. Fomentar la autonomía profesional.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, en todos los puestos analizados está por debajo de 30% no requiere acciones específicas.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** CALIDAD DE LIDERAZGO, ESTIMA, APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS/AS Y SUPERIORES, SENTIMIENTO DE GRUPO, SENTIDO DEL TRABAJO, POSIBILIDADES DE DESARROLLO – PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD.

## DIMENSIÓN: INFLUENCIA

- **BENEFICIOS:** favorece la expresión de los sentimientos que son importantes durante el trabajo y el manejo de manera positiva aquellas emociones que no pueden exteriorizar, disminuye el nivel de riesgo para la salud.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** formación en control de las emociones, habilidades sociales, grupos de mejora.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, en todos los puestos analizados está por debajo de 40% no requiere acciones específicas, pero si un seguimiento en el caso de las y los técnicos sanitarios.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES – CALIDAD DE LIDERAZGO – CONTROL DE TIEMPO A DISPOSICIÓN – APOYO SOCIAL DE SUPERIORES - PARTICIPACIÓN.

### MEJORA: ADIESTRAMIENTO EN COMPETENCIAS SOCIALES

**ACCIÓN:** Formación en habilidades sociales y gestión de las emociones.

La percepción que tengamos de nosotros mismos, la capacidad de expresar fácilmente lo que pensamos, sentimos o necesitamos y hacerlo respetando los derechos del otro/a, aumenta nuestra confianza y provoca que los demás se sientan a gusto con nosotros/as, a la vez que aumentan la probabilidad de conseguir sus objetivos en situaciones sociales específicas.

- Facilitadores de la comunicación.
- Habilidades conversacionales.
- Autoestima.
- Asertividad.
- Autocontrol.

## DIMENSIÓN: CONFLICTO DE ROL

- **BENEFICIOS:** gestión de las exigencias contradictorias del puesto de trabajo aumenta la participación y responsabilidad sobre el puesto disminuye el estrés asociado al mismo.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** gestión de diversidad, control de las emociones, definición de los puestos de trabajo (definición del perfil de la persona que se requiere), grupo de mejora sobre la ética en el trabajo o en el puesto.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, en todos los puestos analizados está por debajo de 30% no requiere acciones específicas.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** CLARIDAD DE ROL – EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES

## DIMENSIÓN: POSIBILIDAD DE DESARROLLO

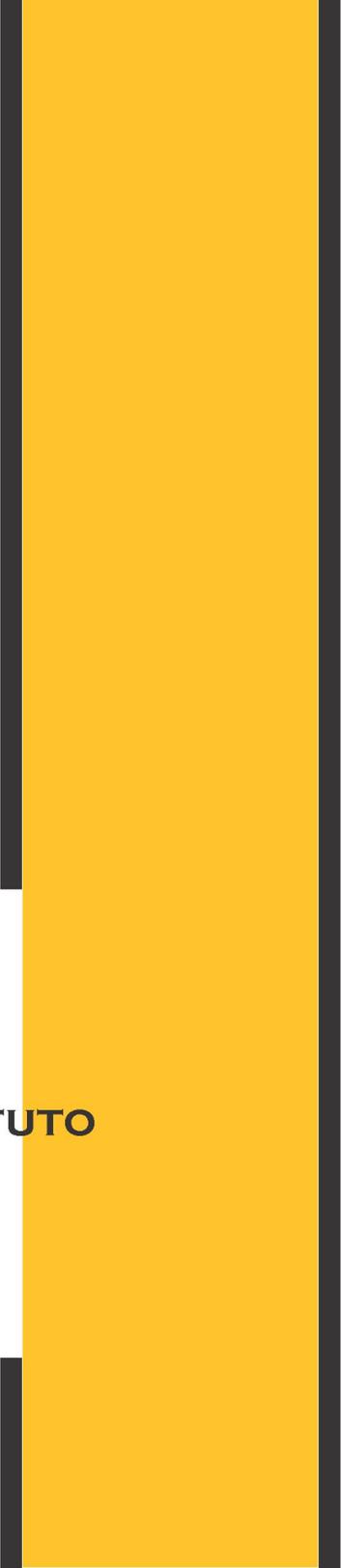
- **BENEFICIOS:** aumenta la implicación con el trabajo y facilita la consecución de los objetivos, esta dimensión afecta principalmente a la dimensión exigencias psicológicas cognitivas, si los puestos tienen posibilidad de desarrollo las exigencias psicológicas cognitivas pueden ser positivas.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** manual de incorporación, reconocimiento.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, de hecho se encuentran por debajo de 20%, por lo que no requiere acciones específicas.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES, ESTIMA, INFLUENCIA – PLANIFICACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD.

## **DIMENSIÓN: SENTIDO DEL TRABAJO**

- **BENEFICIOS:** facilita que el trabajo se afronte de forma más positiva y refuerza el compromiso con la entidad y la responsabilidad con el trabajo, aumentando la importancia de las funciones asociadas al mismo.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** fomentar actividades de difusión del fin último de la entidad que permitan recordar cuales son los valores de las mismas y su labor social.
- **PUESTOS:** todos los analizados están por debajo del 50% en la situación más desfavorable, de hecho sólo técnicos/as sanitarios y técnicos/as se encuentran en la situación más desfavorable aunque con valores inferiores al 10%
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** CLARIDAD DE ROL – COMPROMISO – COHESIÓN DEL GRUPO.

**VER MEJORA ACTOS DE COHESIÓN**





**CAPÍTULO 2.  
MEJORAS**

**METODO DEL INSTITUTO  
NAVARRO**



## MEJORAS

### MÉTODO DEL INSTITUTO NAVARRO

#### PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN Y RESPONSABILIDAD

- **BENEFICIOS:** La mejora de esta variable supone un incremento del grado de libertad e independencia que tienen los trabajadores para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar. Un trabajo que posibilite la toma de decisiones por parte de las personas que intervienen en él, será saludable, y esto repercutirá en una mayor eficacia y eficiencia de los trabajadores, un menor número de accidentes y errores y un aumento de la calidad en todos los niveles.

- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** Clarificar el nivel de participación que se otorga a los distintos componentes de la organización; cuando este se limita a la emisión de opiniones y/o cuando se dispone también de capacidad decisoria (organización, distribución, planificación de las tareas...). Analizar que aspectos pueden mejorarse y si fuera preciso crear nuevos canales de participación. Sensibilizar a todas las personas acerca del significado y la importancia de las tareas que realizan Fomentar la participación de los trabajadores. Proporcionar al trabajador, siempre que sea posible, un mayor control de su tarea.

- OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS: DOBLE JORNADA, PREVISIBILIDAD, EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS, INFLUENCIA, COMPROMISO, ESCONDER EMOCIONES

Ver también las siguientes mejoras:

- 2 Conciliación de la vida laboral y familiar.
- 4 Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.
- 9 Planning al día o agenda viva.
- 10 Revisión de cargas de trabajo.

## FORMACIÓN, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- **BENEFICIOS:** el desarrollo de este factor incrementa el grado de interés personal que la organización demuestra por las y los trabajadores, a la vez que se facilita el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las distintas tareas. Es necesario que dentro de la organización las funciones y/o atribuciones de cada persona estén bien definidas, con el fin de garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** Identificar carencias detectadas por los trabajadores en el ámbito de la información, formación y comunicaciones internas. Perfeccionar los métodos de información a los trabajadores (más ágiles, más claros...) para evitar sesgos o distorsiones. Trabajar el modelo de atención y el marco de responsabilidad de los trabajadores implicados. Favorecer el aprendizaje de los trabajadores para aumentar sus competencias.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES, INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO, CLARIDAD DE ROL.

### MEJORA: FORMACIÓN, COMUNICACIÓN

#### **ACCIÓN:** Plan de formación

Para cualquier entidad es básico tener profesionales cualificados que sean capaces de afrontar de manera competente las exigencias de su profesión (incluidas las relativas a riesgos psicosociales).

La vía más efectiva para conseguir esto es la formación, para lo cual es importante elaborar un plan de formación puesto que las acciones puntuales tienen impactos puntuales en la entidad.

Para elaborar, implantar y seguir un plan de formación se recomienda seguir estas fases:

- Análisis y detección de necesidades formativas: los objetivos a conseguir por el plan de formación deben estar alineados con la estrategia de la entidad, además deberían tenerse en cuenta las necesidades operativas actuales y los planes de promoción o de carrera, en caso de que los haya.
- Es importante tener en cuenta los resultados de los planes de formación previos o en caso de que no los haya, las evaluaciones de las acciones formativas previas.
- Elaborar el plan de formación: Una vez identificadas las necesidades formativas deben identificarse las acciones formativas que nos permitan alcanzar los objetivos planteados. Es importante que los objetivos de cada acción formativa estén identificados en el propio plan para facilitar la evaluación de cada una de las acciones. Si no se logra identificar la acción formativa concreta, se puede dejar planteada la necesidad formativa y sus objetivos para poder buscar la acción más interesante durante el periodo en el que el plan de formación esté en vigor.
- Es interesante realizar una reflexión sobre el coste/beneficio de las acciones formativas.
- Ejecutar el plan de formación: se realizan las acciones formativas planificadas, internas o externas, avisando a las personas implicadas con la suficiente antelación. Se debe realizar una evaluación de las mismas (al inicio, continua y/o al final de la misma). Si la formación ha sido adecuada o no nos debe servir para mejorar la formación en los cursos siguientes.
- Valoración: se deben evaluar no sólo las acciones formativas individualmente si no también el plan de formación en conjunto, debemos preguntarnos sobre el impacto de la formación en la entidad.

Para la disminución de los riesgos psicosociales analizados, se recomienda la realización de las siguientes acciones formativas:

- Sensibilización en:
  - > Igualdad de Oportunidades.
  - > Conciliación de la vida familiar y laboral.
  - > Diversidad.
  - > Síndrome de burnout.
  - > Comunicación
  
- Formación en:
  - > Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
  - > Gestión de las emociones (ver acción 5.1).
  - > Específica para la disminución del estrés (ver acción 5.2).
  - > Gestión del burnout.
  - > Habilidades directivas (ver acción 11.1).
  - > Gestión del cambio.
  - > Gestión del tiempo.
  - > Grupos de mejora.
  - > Planificación de proyectos y cargas.

**ACCIÓN:** Plan de comunicación interna (incluye información).

La falta de información disminuye la identificación de las personas con la empresa, interfiere en la realización de funciones y causa conflictos interpersonales o inter-departamentales, desarrollo de las comunicaciones por vía “no formal” y por lo tanto con riesgo de distorsión de la misma.

■ Es necesario realizar una sensibilización sobre la necesidad de comunicación en la empresa, a través de formación tanto en herramientas de comunicación como en comunicación organizacional.

■ Identificar el contenido de la información a comunicar, ¿cuáles son aquellos asuntos que más interesan a las personas que conforman la organización? Y una vez definidos abordarlos con rapidez y claridad. Habitualmente suele tratarse de los siguientes:

- > Organización de la empresa.
  - > Desempeño del puesto.
  - > Aspectos Laborales.
  - > Objetivos Generales.
- Decidir el soporte para realizar la comunicación de la información:
- > Publicaciones o boletines electrónicos
  - > Servicios de información al empleado, para resolver asuntos personales y laborales
  - > Reuniones
  - > Grupos de mejora
  - > Buzones de sugerencias
  - > Paneles informativos
  - > Web de la entidad
  - > Intranet
  - > Correo electrónico
  - > Etc..

Para la disminución de los riesgos psicosociales analizados, se recomienda gestionar la comunicación de las siguientes áreas:

- Decisiones relativas a los puestos de trabajo o sobre las personas.
- Cambios que puedan acontecer en la entidad.
- Mejora de la empleabilidad (competencias profesionales)

Ver también las siguientes mejoras:

- 5 Entrenamiento en control emocional.
- 7 Definición de perfiles de puesto.
- 8 Gestión por competencias.
- 12 Mejora de la empleabilidad.

## COHESIÓN DEL GRUPO

- **BENEFICIOS:** El desarrollo de las relaciones entre los miembros de la empresa influye en el mantenimiento del grupo haciendo que sus miembros participen más en las actividades del grupo e incrementando la conformidad a la mayoría.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** Fomentar los distintos niveles de relación que existen en el centro de trabajo, trabajadores/as respecto a las y los superiores jerárquicos y entre compañeros/as para establecer cohesiones de grupo que ayuden y /o mejoren la calidad en el puesto de trabajo.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS, APOYO SOCIAL DE SUPERIORES, SENTIMIENTO DE GRUPO, POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL, SENTIDO DEL TRABAJO.

### MEJORA: ACTOS DE COHESION

**ACCIÓN:** Encuentros profesionales

Organizar encuentros periódicos que fomenten la interrelación entre las distintas áreas de trabajo, además de difundir entre las personas de la entidad y los diferentes grupos de interés los proyectos realizados y las buenas prácticas profesionales realizadas.

**ACCIÓN:** Actos sociales de empresa

Organización de actividades y actos dentro de la propia entidad para celebraciones y conmemoraciones: fiestas navideñas, fiestas locales, aniversario de la entidad, etc.

Ver también las siguientes mejoras:

- 15 Dirección de equipos de trabajo.
- 16 Fomentar el trabajo en equipo.

## GESTIÓN DEL TIEMPO

- **BENEFICIOS:** La mejora de este factor lleva asociado el incremento del nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.
- **MEDIDAS PREVENTIVAS:** Analizar las causas por las que los tiempos asignados para la realización de las tareas se consideran escasos e introducir los cambios posibles y oportunos para obtener un ajuste adecuado. Apoyar al trabajador en la adquisición de destrezas que permitan una gestión eficaz del tiempo. Establecer sistemas que permitan a los trabajadores y a la empresa conocer el grado de consecución de las tareas.
- **OTRAS DIMENSIONES AFECTADAS:** DOBLE PRESENCIA, CLARIDAD DE ROL, PREVISIBILIDAD, INFLUENCIA, CONTROL DE TIEMPOS A DISPOSICION

### MEJORA: FORMACIÓN EN GESTIÓN DEL TIEMPO

**ACCIÓN:** Formación en gestión del tiempo

El tiempo es un recurso, aprender a gestionarlo nos facilitará nuestra vida tanto laboral como personal. Y es un recurso limitado, aceptar este hecho nos ayudará a valorarlo.

La formación debe ayudarnos a:

- Identificar que se hace bien y mal en torno a la gestión del tiempo.
- Concienciar y sensibilizar sobre la importancia de su correcto uso.
- Identificar los ladrones del tiempo y planificar mejoras sobre aquellos sobre los que se pueda actuar.

- Elaborar un análisis sobre el uso del tiempo para adquirir conciencia real de su uso.
- Aprender a planificar y priorizar cada mañana, revisar la planificación.
- Es interesante identificar los ritmos de actividad.

Ver también las siguientes mejoras:

- 2 Conciliación de la vida familiar y laboral
- 4 Planes y medidas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- 9 Planning al día o agenda viva.
- 10 Revisión de cargas de trabajo.
- 14 Gestión del tiempo

## CONCLUSIONES:

Hemos podido ver que muchas de las mejoras planteadas en la guía, no sólo afectan a una única dimensión:

### METODO 1 - ISTAS21

#### MEJORAS

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sensibilización Doble Jornada                   | ■ |   |   |   | ■ |   |   |   |   |
| Conciliación vida laboral y familiar            | ■ |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |
| Gestión de la diversidad                        | ■ |   |   |   | ■ |   |   |   |   |
| Igualdad de Oportunidades entre mujeres-hombres | ■ |   |   | ■ | ■ |   |   | ■ |   |
| Entrenamiento en control emocional              |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |
| Gestión síndrome del quemado (burnout)          |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |
| Definición de perfiles de puesto                |   |   | ■ |   | ■ |   |   |   | ■ |
| Gestión por competencias                        |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   | ■ |   |
| Planing al día o agenda viva                    | ■ |   |   |   | ■ |   |   |   |   |
| Revisión de cargas de trabajo                   | ■ |   | ■ |   |   | ■ | ■ |   | ■ |
| Desarrollo de habilidades directivas            |   |   | ■ | ■ |   |   | ■ |   |   |
| Mejora de la empleabilidad                      |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |
| Reconocimiento equitativo                       | ■ | ■ |   |   |   |   | ■ |   | ■ |
| Grupos de mejora                                | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Dirección de equipos de trabajo                 |   |   | ■ |   |   |   | ■ |   |   |
| Fomentar el trabajo en equipo                   |   | ■ |   |   |   |   |   |   | ■ |
| Adiestramiento en competencias sociales         |   | ■ |   |   |   |   | ■ |   |   |
| Formación-Comunicación                          | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   | ■ | ■ |   |
| Actos de cohesión                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gestión del tiempo                              | ■ |   | ■ |   | ■ | ■ |   |   |   |

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| ■ | Dimensión afectada por la mejora |
| ■ | Dimensión afectada directamente  |

1. Doble presencia
2. Exigencias psicológicas emocionales
3. Claridad de Rol
4. Exigencias psicológicas cognitivas
5. Previsibilidad
6. Exigencias psicológicas cuantitativas
7. Calidad de liderazgo
8. Inseguridad sobre el futuro

| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|    |    |    |    |    | ■  |    |    |    | ■  |    |
| ■  |    |    |    | ■  | ■  | ■  |    |    | ■  |    |
| ■  |    |    |    | ■  | ■  | ■  |    |    | ■  |    |
|    | ■  | ■  | ■  | ■  |    | ■  | ■  |    | ■  |    |
| ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    | ■  |    |
|    |    |    |    |    | ■  | ■  |    |    | ■  |    |
| ■  |    |    |    |    | ■  |    |    |    | ■  |    |
|    | ■  | ■  | ■  |    | ■  |    |    |    | ■  |    |
|    |    |    |    |    |    |    |    | ■  |    |    |
| ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |    | ■  |    |
|    | ■  |    | ■  |    |    | ■  |    |    | ■  |    |
| ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |
|    | ■  |    |    | ■  |    |    |    | ■  |    |    |
|    |    | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |
| ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |    | ■  | ■  |    |    |    |
|    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    | ■  |    |
| ■  |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |

| METODO 2 - INSL |    |    |    |
|-----------------|----|----|----|
| 21              | 22 | 23 | 24 |
| ■               |    |    | ■  |
| ■               |    |    | ■  |
| ■               |    |    | ■  |
| ■               |    | ■  | ■  |
|                 | ■  |    |    |
|                 | ■  |    |    |
| ■               |    |    | ■  |
|                 | ■  |    |    |
| ■               |    | ■  | ■  |
|                 |    |    | ■  |
| ■               |    | ■  |    |
| ■               | ■  | ■  | ■  |
| ■               |    | ■  |    |
| ■               |    | ■  |    |
| ■               | ■  | ■  | ■  |
|                 |    | ■  |    |
|                 |    |    | ■  |

- 9. Estima
- 10. Control de tiempos a disposición
- 11. Apoyo social de los superiores
- 12. Apoyo social de los compañeros
- 13. Sentimiento de grupo
- 14. Posibilidad de relación social
- 15. Influencia
- 16. Compromiso

- 17. Esconder emociones
- 18. Conflicto de rol
- 19. Posibilidades de desarrollo
- 20. Sentido del trabajo
- 21. Participación, implicación, responsabilidad
- 22. Formación, información, comunicación
- 23. Cohesión de grupo
- 24. Gestión del tiempo



# **GLOSARIO DE TÉRMINOS**



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos y habilidad para manejarlos. Se relaciona con la facultad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

**RESILIENCIA:** se define como la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente y superarlas. Es un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad.

## METODO ISTAS21

**APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS:** Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros y compañeras para realizar bien el trabajo.

La falta de apoyo entre compañeros puede tener que ver con las prácticas de gestión de personal que dificultan la cooperación y la formación de verdaderos equipo de trabajo, fomentando la competitividad individual (por ejemplo, con salarios variables en base a objetivos individuales), o asignando las tareas, cambios de horarios, de centro, etc., de forma arbitraria o no transparente.

**APOYO SOCIAL DE LOS SUPERIORES:** Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los superiores para realizar bien el trabajo.

La falta de apoyo de los superiores tiene que ver con la falta de principios y de procedimientos concretos de gestión de personal que fomenten el papel del superior como elemento de apoyo al trabajo del equipo, departamento, sección o área que gestiona. También se relaciona con la falta de directrices claras en relación al cumplimiento de esta función y de formación y tiempo para ello.

**CALIDAD DE LIDERAZGO:** Se refiere a la calidad de la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos. Esta dimensión está muy relacionada con la dimensión de apoyo social de superiores.

Tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos para aplicarlos.

**CLARIDAD DE ROL:** Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo.

Tiene que ver con la existencia y el conocimiento por parte de todos los trabajadores de una definición concisa de los puestos de trabajo, del propio (de cada trabajador/a) y del de las demás personas de la organización (superiores, compañeros y compañeras).

**COMPROMISO:** Se refiere a la implicación de cada trabajador con su trabajo, considerado como la actividad laboral y la globalidad de circunstancias en las que ésta se desarrolla. Está estrechamente relacionado con el sentido y con el conjunto de intercambios materiales y emocionales que se producen entre el trabajo y quien lo ejecuta.

**CONFLICTO DE ROL:** Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético. Es frecuente cuando el trabajador debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos (por ejemplo, expulsar mendigos de un local...), o cuando tiene que "elegir" entre órdenes contradictorias (por ejemplo, en el caso de un conductor al que se le impone un tiempo máximo de viaje cuando hay, además, normas de tráfico y otras circunstancias que lo limitan).

**CONTROL DE TIEMPOS A DISPOSICIÓN:** Esta dimensión identifica el margen de autonomía de los trabajadores/as sobre algunos aspectos del tiempo de trabajo y de descanso (pausas, vacaciones, ausencias de corta duración, etc.). Puede contribuir a integrar con éxito las necesidades del trabajo y de la vida privada. Tiene que ver, por ejemplo, con la organización temporal de la carga de trabajo y su regulación, con la cantidad de trabajo asignada o con tener una plantilla muy ajustada que impide, en la práctica, que el control teóricamente existente pueda ejercerse efectivamente. A veces, tiene que ver con el desconocimiento o la inexistencia del calendario anual o con el alargamiento de jornada.

**DOBLE PRESENCIA:** Son las exigencias sincrónicas, simultáneas, del ámbito laboral y del ámbito doméstico - familiar. Son altas cuando las exigencias laborales interfieren con las familiares.

En el ámbito laboral tiene que ver con las exigencias cuantitativas, la ordenación, la duración, el alargamiento o la modificación de la jornada de trabajo y también con el nivel de autonomía sobre ésta, por ejemplo, con horarios o días laborables incompatibles con el trabajo de cuidado de las personas o la vida social.

**ESCONDER EMOCIONES:** Son las exigencias para mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de usuarios o clientes, especialmente en los puestos de trabajo cuyas tareas centrales son prestar servicios a las personas (sanidad, enseñanza, servicios sociales o de protección...). Aunque en menor medida, este tipo de exigencias también pueden tener que ver con la relación con superiores y compañeros de trabajo o con proveedores u otras personas ajenas a la empresa y, por lo tanto, localizarse en otros puestos de trabajo.

En puestos de trabajo de atención a las personas, estas exigencias forman parte de la naturaleza de las tareas y no pueden ser eliminadas. El desarrollo de habilidades y de estrategias de protección para su manejo y la disminución del tiempo de exposición representan vías de prevención importantes.

En otros casos, pueden tener relación con la política de gestión de proveedores y clientes (por ejemplo, por deficiente gestión de las colas de usuarios en espera de atención...), con la falta de participación de los trabajadores y, en general, con deficiencias en las políticas de gestión de personal (hay que esconder emociones cuando no se puede opinar).

**ESTIMA:** Se refiere al respeto, al reconocimiento, y al trato justo que obtenemos a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo.

Tiene que ver con múltiples aspectos de la gestión de personal, por ejemplo, con los métodos de trabajo si son o no participativos (sin "voz" no puede haber reconocimiento), con la existencia de arbitrariedad e inequidad en las promociones, asignación de tareas, de horarios, ..., con si se paga un salario acorde con las tareas realizadas, etc.

**EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS:** Se refieren al manejo de conocimientos, y no son ni negativas ni positivas por si mismas sino que deben valorarse en función de las posibilidades de desarrollo. Si la organización del trabajo facilita las oportunidades y los recursos necesarios, pueden implicar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y favorecer la salud en tanto que promocionan el

aprendizaje y el trabajo activo. Por el contrario, cuando hay pocas posibilidades para el desarrollo de habilidades, pueden influenciar negativamente la salud, al igual que cuando son excesivamente bajas, reflejando pasividad y estancamiento del trabajo.

Tienen que ver con el diseño y el contenido de las tareas, su nivel de complejidad y variabilidad y el tiempo establecido para realizarlas. Para que las exigencias cognitivas sean positivas, debemos además cuestionarnos si se tiene la formación necesaria para manejar la información que se requiere en el puesto de trabajo.

**EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS:** Se definen como la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Son altas cuando tenemos más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado.

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 (por ejemplo, cuando la parte variable de un salario bajo es alta y obliga a aumentar el ritmo) o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias). Las altas exigencias cuantitativas pueden suponer un alargamiento de la jornada laboral.

**EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES:** Son las exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en aquellas ocupaciones en las que se prestan servicios a las personas y se pretende inducir cambios en ellas (por ejemplo: que sigan un tratamiento médico, adquieran una habilidad...), y que pueden comportar la transferencia de sentimientos y emociones con éstas.

En ocupaciones de servicio a las personas, la exposición a exigencias emocionales tiene que ver con la naturaleza de las tareas y es imposible de eliminar (no podemos "eliminar" pacientes, alumnos...), por lo que requieren habilidades específicas que pueden y deben adquirirse. Además, puede reducirse el tiempo de exposición

(horas, número de pacientes, etc.), puesto que las jornadas excesivas implican una exposición mayor y producen una mayor fatiga emocional que requerirá tiempos de reposo más largos.

**INFLUENCIA:** Es el margen de autonomía en el día a día del trabajo: en las tareas a realizar y su cantidad, en el orden de realización de las mismas, en los métodos a emplear, etc.

Tiene que ver con la participación que cada trabajador y trabajadora tiene en las decisiones sobre estos aspectos fundamentales de su trabajo cotidiano, es decir, con los métodos de trabajo empleados y si éstos son participativos o no y permiten o limitan la autonomía. Puede guardar una alta relación con las posibilidades de desarrollo.

**INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO:** Es la preocupación por el futuro en relación a la pérdida del empleo y a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales (horario, tareas, contrato, salario...).

Tiene que ver, de una parte, con la estabilidad del empleo y las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral de residencia y, por otra parte, con la amenaza de empeoramiento de condiciones de trabajo, bien porqué la arbitrariedad es lo que caracteriza la asignación de la jornada, las tareas, los pluses o la renovación de contrato; o bien porqué en el contexto externo a la empresa existen peores condiciones de trabajo y sea posible una re-estructuración, externalización, etc.

Puede vivirse de forma distinta según el momento vital o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

**POSIBILIDAD DE DESARROLLO:** Se refieren a las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos.

Tienen que ver, sobretodo, con los niveles de complejidad y de variedad de las tareas, siendo el trabajo estandarizado y repetitivo, el paradigma de la exposición nociva. Se relaciona con los métodos de trabajo y producción y el diseño del contenido del trabajo (más rutinario, estandarizado o monótono en un extremo, más complejo y creativo en el otro) y con la influencia.

**POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL:** Son las posibilidades reales que tenemos en el trabajo de relacionarnos con los compañeros de trabajo. Es la condición necesaria para que pueda existir el apoyo en el trabajo.

La falta de posibilidades de relación social tiene que ver con el aislamiento físico, con la existencia de normas disciplinarias que impiden la comunicación o con la excesiva carga de trabajo u otras circunstancias físicas (ruido muy elevado, por ejemplo) que dificultan la interacción humana necesaria.

**PREVISIBILIDAD:** Disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).

La falta de previsibilidad está relacionada con la ausencia de información o con prácticas de gestión de la información y de comunicación centradas en cuestiones superfluas y no en las cotidianas del trabajo, por lo que no aumentan la transparencia. También tiene que ver con la falta de formación como acompañamiento y apoyo a los cambios.

**SALUD GENERAL:** En general se ha considerado la percepción de la salud como menos «científica» y de menor validez que la valoración del estado de salud realizada por un médico.

Sin embargo, durante las últimas décadas han aparecido una larga serie de publicaciones sobre la salud percibida, que han cambiado de forma radical esta opinión. Así, la percepción del estado de salud depende de múltiples variables como el

estilo de vida, la estructuración social y el sexo. Lo que se ha demostrado es que la percepción de la salud es un indicador muy fiable de mortalidad y morbilidad, utilización de servicios de salud, jubilación anticipada, desempleo, ausencia por enfermedad y un largo etcétera. Es un excelente indicador, fácil de obtener y de interpretar.

**SALUD MENTAL:** La salud mental es uno de los aspectos más importantes de la salud de una persona, y para la mayoría de la gente es en sí un pilar central de la calidad de vida. Sin embargo, debido al estigma social que soporta esta dimensión de la persona, cuesta más reconocer una baja salud mental que física.

Una mala salud mental puede ser el origen de una serie de consecuencias negativas para la salud, desde uso o abuso de productos medicinales hasta el suicidio, y, por supuesto, puede complicar, agravar e incluso ser el origen inmediato de enfermedades físicas. En el lugar de trabajo, la mala salud mental puede manifestarse como muchas ausencias, malas relaciones con compañeros y clientes, etc. También en este punto hemos elegido emplear una escala del SF36.

**SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO:** La satisfacción con el trabajo es una medida general para la calidad del medio ambiente laboral, que se ha empleado en cientos de investigaciones. La baja satisfacción en el trabajo se relaciona con casi todo lo que uno se puede imaginar: estrés, estar quemado, ausencias, falta de crecimiento personal, mala salud, consumo de medicinas, mala productividad, etc.

Sin embargo, hay que recordar que el concepto de (in)satisfacción en el trabajo no es un concepto bien definido, y que está en función de las expectativas. Se puede decir que la (in)satisfacción en el trabajo es un tipo de indicador que es importante observar, pero que no da ninguna respuesta en sí mismo; para poder concluir habría que observar también las expectativas entre otros factores.

**SENTIDO DEL TRABAJO:** Además de tener un empleo y obtener ingresos, el trabajo tiene sentido si podemos relacionarlo con otros valores (utilidad, importancia social, aprendizaje...etc.), lo que ayuda a afrontar de una forma más positiva sus exigencias.

Tiene que ver con el contenido del trabajo, con el significado de las tareas por sí mismas, y la visualización de su contribución al producto o servicio final.

**SENTIMIENTO DE GRUPO:** Es el sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que trabajamos cada día, y puede verse como un indicador de la calidad de las relaciones en el trabajo; es el componente emocional del apoyo social y está relacionado con las posibilidades de relación social.

**SÍNTOMAS COGNITIVOS DE ESTRÉS:** Con frecuencia se presenta el estrés únicamente como síntomas experimentales de índole emocional (nerviosismo, irritabilidad, angustia, enfado, etc.). Sin embargo, la mayoría de las personas también experimentarán consecuencias para una serie de procesos cognitivos (de pensamiento). Tales consecuencias pueden ser muy graves y a veces catastróficas dentro y fuera del trabajo asalariado: nos referimos especialmente al riesgo de accidentes de tráfico (cuando afectan a conductores de autobuses y trenes), decisiones fatales en relación con trabajos de vigilancia (centrales nucleares, tráfico aéreo...) o decisiones de directivos erróneas tomadas en situaciones de tensión, por ejemplo.

**SÍNTOMAS CONDUCTUALES DE ESTRÉS:** Esta escala se ocupa de distintas formas de conducta que muchas veces se relacionan con el estrés. (Hay que puntualizar que las reacciones de estrés más estereotipadas –huída y lucha– se manifiestan en los seres humanos de formas muy variadas y complicadas; por eso hemos elegido esta descripción relativamente amplia del comportamiento relacionado con estrés en las preguntas empleadas.)

Las escalas empleadas para medir el estrés han sido desarrolladas por Sven Setterlind y se han empleado en una larga serie de investigaciones en diversos países. Originalmente se trataba de cuatro escalas de estrés, pero aquí hemos decidido excluir la escala de síntomas emocionales de estrés, ya que dicha escala se encuentra relativamente cerca de nuestras escalas de salud mental y vitalidad.

**SÍNTOMAS SOMÁTICOS DE ESTRÉS:** Todo el mundo ha experimentado que el estrés tiene consecuencias físicas (somáticas). Por ejemplo: boca seca, tendencia a sudar, «puntos rojos» en el cuello, carne de gallina, dolor de estómago, tensiones musculares, voz vibrante, palpitación del corazón y pulso acelerado. Todos estos síntomas se pueden explicar por las alteraciones fisiológicas que ocurren en el organismo al movilizar energía para «luchar o huir». En una relación laboral normal estas modificaciones fisiológicas no son adecuadas, ya que no suele haber necesidad de luchar o huir en el sentido literal (y, por lo tanto, no es necesario enviar más energía a los músculos, por ejemplo). Y estos mecanismos fisiológicos, mantenidos por espacios de tiempo suficientemente prolongados o de gran intensidad contribuyen a incrementar el riesgo de sufrir enfermedades coronarias, pues aumentan la tensión arterial, reducen el tiempo de coagulación de la sangre e incrementan su contenido en grasas. Dichas modificaciones fisiológicas no hacen falta para un trabajo sentado o de pie, pero el estrés lo causa.

En ciertas situaciones el estrés puede ser funcional (por ejemplo en situaciones de competición deportiva u otras situaciones en las cuales hay que realizar una prestación extraordinaria), es pasajero y termina con la situación puntual que lo provoca, pero el estrés de larga duración (crónico) que se da por una exposición prolongada y continua a factores estresantes externos o por condiciones prolongadas de la respuesta al estrés, se considera dañino, ya que afecta negativamente a la salud del individuo.

**VITALIDAD:** La vitalidad significa el extremo «bueno» de una dimensión que va desde extenuación y fatiga hasta vitalidad y energía. El concepto de vitalidad se encuentra muy cerca de la «alegría de vivir», de la actividad con la que se desarrolla la persona en su vida y como tal se debe considerar como un bien en sí mismo. La vitalidad ha mostrado tener una alta correlación con el hecho de sentirse quemado (burn out).

## MÉTODO DEL INSTITUTO NAVARRO DE SALUD

**COHESIÓN DEL GRUPO:** Se define cohesión como el patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo. Este concepto incluye aspectos como solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad. La influencia de la cohesión en el grupo se manifiesta en una mayor o menor participación de sus miembros y en la conformidad hacia la mayoría.

La variable **COHESIÓN DE GRUPO** contiene los siguientes aspectos

- Clima social
- Manejo de conflictos
- Cooperación
- Ambiente de trabajo

**FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN:** el grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores, facilitando el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las tareas. Las funciones y/o atribuciones de cada persona, dentro de la organización, tienen que estar bien definidas para garantizar la adaptación óptima entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

En el área de FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN incorpora los siguientes aspectos:

- Flujos de comunicación
- Acogida
- Adecuación persona - trabajo
- Reconocimiento
- Adiestramiento
- Descripción de puesto de trabajo
- Aislamiento

**GESTIÓN DEL TIEMPO:** establece el nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales.

En la dimensión **GESTIÓN DEL TIEMPO** integra estos factores:

- Ritmo de trabajo
- Apremio de tiempo
- Carga de trabajo
- Autonomía temporal
- Fatiga

**PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD:** el grado de libertad e independencia que tiene el trabajador para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar, teniendo en cuenta siempre los principios preventivos. Define el grado de autonomía del trabajador para tomar decisiones. Se entiende que un trabajo saludable debe ofrecer a las personas la posibilidad de tomar decisiones.

En la dimensión **PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD** integra estos factores:

- Autonomía
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Control sobre la tarea
- Control sobre el trabajador
- Rotación
- Supervisión
- Enriquecimiento de tareas





## **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

- Acción en salud laboral, cc.oo. Castilla y León (2006). Factores de riesgos psicosociales. Valladolid. Secretaria de Salud Laboral de CC.OO. Castilla y León.
- Agencia europea para la seguridad y salud en el trabajo (2003). Trabajemos contra el estrés: prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral en la práctica (I Semana europea para la seguridad y salud en el trabajo – 2002). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Allés, Martha Alicia (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Allés, Martha Alicia (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. 2ª Ed. Buenos Aires: Granica.
- Arbizu Echávarri, Francisca Mª (Dirección), Arias Fernández, Mª José (Coordinación). Ministerio de Educación y Ciencia. Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL). (2008). Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. Subdirección General de Información y Publicaciones.

- Arrieta, Pablo; Leturia F.J. (2008). Prevención de riesgos psicosociales en el sector sanitario y de atención a la dependencia. Documento consultado en <http://www.zerbitzuan.net/>
- Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos (2003). Evaluación del desempeño. Consultado el 13 de agosto de 2010 en <http://www.infomipyme.com>
- Ayagas Villegas, Sabino (2004). Proceso de evaluación del recurso humano. San Martín (Perú). Universidad Nacional de San Martín.
- Castellà, Teresa; Fernández, Loly; García, Núria; Lázara, Miguel; Llorens, Clara; Menéndez, María y Moncada, Salvador (2005). Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales: guía del delegado/a de prevención. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)
- Centro de referencia de organización, trabajo y salud. Instituto sindical de trabajo, ambiente y salud (ISTAS). (2010) Manual del método CoPsoQ-Istas21 (version1.5) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales. Para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)
- Centro de referencia de organización, trabajo y salud. Instituto sindical de trabajo, ambiente y salud (ISTAS). (2010) CoPsoQ. Istas21 (version1.5) Manual de uso del programa informático. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)
- Comisiones Obreras de Navarra (2009) Trabajo Saludable con personas dependientes: guía de prevención de riesgos laborales para trabajadores y trabajadoras del sector. Pamplona: Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente de CCOO de Navarra.

- Como combatir el síndrome de burnout (2008). Consultado el 20 de agosto de 2010 en <http://burnout.comocombatir.com/>
- Dirección general de la inspección de trabajo y seguridad social. (2006). Guía de actuación inspectora en factores psicosociales. Documento consultado en: [http://www.mtin.es/itss/web/Atencion\\_al\\_Ciudadano/normativa\\_y\\_Documentacion/](http://www.mtin.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/normativa_y_Documentacion/)
- Dirección general de la inspección de trabajo y seguridad social. (2006). Protocolo de actuación inspectora en factores psicosociales. Documento consultado en: [http://www.mtin.es/itss/web/Atencion\\_al\\_Ciudadano/normativa\\_y\\_Documentacion/](http://www.mtin.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/normativa_y_Documentacion/)
- Fernández López, Javier (2005). Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de Recursos Humanos. Madrid. Pearson Educacion, S.A.
- Ferreas Remensal, Alberto; Días Pineda, Jaime A.; Oltra Pastor, Alfonso; García Molina, Carlos V. (2007) Salud laboral: Manual para la prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en los centros de atención a personas en situación de dependencia. Valencia: Instituto de Biomédica de Valencia (IBV)
- Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. (2005). Cuarta encuesta europea sobre las condiciones de trabajo. Dublin: Oficina Europea de Publicaciones.
- Gómez Franco, Luis Iván; Ordóñez Romero, W. Alberto (2002). Guía medición cargas de trabajo. Bogotá. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Guàrdia Olmos, Joan (2008). Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales. Universidad de Barcelona.

- Grupo de Trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Instituto Navarro de Salud Laboral (2005). Procedimiento general de evaluación de riesgos psicosociales. Pamplona. Fondo de publicaciones del Gobierno de Navarra.
- Grupo de Trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Instituto Navarro de Salud Laboral (2009). Principios comunes de la Intervención Psicosocial en Prevención de Riesgos Laborales. Pamplona. Fondo de publicaciones del Gobierno de Navarra.
- Hauwel, Claude. (1980). Cálculo y reducción de tiempos administrativos. 2º Ed. Madrid: Index
- Instituto Nacional de Cualificaciones (2000). Consultado el 20 de julio de 2010 en [http://www.educacion.es/educa/incual/ice\\_incual.html](http://www.educacion.es/educa/incual/ice_incual.html)
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 443 Factores psicosociales: metodología de evaluación. Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 450 Factores psicosociales: fases para su evaluación. Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 603 Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 604 Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II). Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)

- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 703: El método COPSOQ (ISTAS 21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales. Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 780: El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales. Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)
- Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. s/a. NTP 840: El método del INSL para la identificación y evaluación de factores psicosociales. Documento consultado en <http://www.insht.es> (Documentación/NTP)
- Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid (2007). Guía de prevención de riesgos laborales para las mujeres de la comunidad de Madrid. Madrid. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Consejería de empleo y mujer. Comunidad de Madrid
- Lahera Martín, Matilde; Góngora Yerro, Juan José (2002). Factores psicosociales: identificación de situaciones de riesgo. Pamplona. Instituto Navarro de Salud Laboral.
- Llana Álvarez, F. Javier (2006). Ergonomía y psicología aplicada: Manual para la formación del especialista. 6ª Ed. Valladolid: Lex Nova.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (Boletín Oficial del Estado número 269 de 10 de noviembre 1995)

- Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a personas en situación de dependencia (Boletín Oficial del Estado número 299 de 15 de diciembre de 2006)
- Marcilla-Gutierrez, Teresa (2009). Los riesgos psicosociales. Dyna Marzo 2010. Vol.85 nº2. pág 167-174
- Mateo Rodríguez, Inmaculada; García Calvente, M<sup>a</sup> de Mar; Moya Garrido, M<sup>a</sup> Natividad - Escuela Andaluza de Salud Pública. s/a. Guía de autogestión preventiva de riesgos para la salud en el trabajo de cuidar. Dirección general de seguridad y salud laboral, consejería de empleo. Junta de Andalucía
- Observatorio permanente de riesgos psicosociales – UGT. (2006). Guía sobre los factores y riesgos psicosociales. Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT.
- Observatorio permanente de riesgos psicosociales – UGT. (2008). Incidencia de los riesgos psicosociales en mujeres. Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT.
- Otero Sierra, Carmen; Dalmau Pons, Inés. s/a - Métodos de Evaluación de Factores Psicosociales en el Sector Sanitario, FSICOE ISTAS21. Documento consultado en <http://factorespsicosociales.com>
- Pereda Martín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Red Acoge (2009). Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa: propuesta para la acción y buenas prácticas. Documento consultado en <http://www.redacoge.org/diversidad/index.html>

- Torre García, Carlos de la y Maruri Palacín, Itziar.(2009). La Responsabilidad Social de Género: un valor emergente del managermnet empresarial. Madrid: Cínca.
- Thomas, Mark (2004). Master en recursos humanos, construir un equipo de éxito: motivar, responsabilizar, liderar. Barcelona. Ediciones Deusto.
- Vea, Ricardo (1989). Factores psicosociales de la depresión y la ansiedad en madres con hijos deficientes mentales. Documento consultado en <http://www.zerbitzuan.net/>
- Vinaccia Alpi, Stefano; Alvaran Flórez, Liliana (2004). El síndrome del Bur-nout en una muestra de auxiliares de enfermería: un estudio exploratorio. Terapia psicológica año/vol. 22, nº 001. pág 9-16
- Volodina, Anna (2010). Aspectos psicológicos de la gestión del cambio organizacional y la gestión del desarrollo. Revista electrónica psicologiacientifica.com

### **WEB DE INTERÉS:**

- CERMI Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad <http://cermi.es/cermi>
- FEAPS Castilla y León <http://www.feapscyl.org/>
- FEAPS Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual) <http://www.feaps.org/>
- IMSERSO Instituto de Mayores y Servicios Sociales <http://seg-social.es/inserso/>
- Junta de Castilla y León <http://jcy.es>



