



REPERTORIO DE MEDIDAS

PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO (RPS)

(Actualizado a Junio 2017)

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. FACTORES DE ÉXITO DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN EN RIESGOS PSICOSOCIALES	4
3. NORMATIVA CHILENA ASOCIADA	8
4. REPERTORIO DE MEDIDAS.....	9
5. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS.....	19
6. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES	32
7. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DE LIDERAZGO	43
8. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN COMPENSACIONES	62
9. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN DOBLE PRESENCIA	74
10. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL TRABAJO	82

Nota: Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Elaborado por D. Campos Schwarze
Riesgos Psicosociales. Gerencia Seguridad y Salud Ocupacional

1. INTRODUCCIÓN

El presente Repertorio de medidas de intervención en riesgos psicosociales tiene por objeto facilitar pautas generales de orientación para tratar el problema de los riesgos psicosociales en el trabajo. Se ha elaborado con el afán de que sea una herramienta de referencia básica para promover la elaboración de instrumentos similares en cada empresa y de los lugares de trabajos orientados y adaptados específicamente a las distintas culturas, genero, situaciones y necesidades.

El Repertorio abarca esferas tan fundamentales de acción frente a los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo como:

- Políticas;
- Identificación de los riesgos;
- Evaluación de los riesgos;
- Prevención y control;
- Formación;
- Control y atenuación de las consecuencias;
- Atención y apoyo a los trabajadores afectados; y
- Supervisión y evaluación.

El Repertorio debería utilizarse con miras a la promoción del diálogo, la consulta, la negociación y todas las formas de cooperación entre gobiernos, empleadores y trabajadores y sus representantes, y otras partes interesadas, según proceda. Entendiendo que estas son medidas que deben adecuarse a la medida exacta de cada organización, y que si se aplican como medidas “prefabricadas” difícilmente darán frutos fértiles.

Para generar la mayoría de las medidas se tomó en consideración:

- El listado de puntos de comprobación de la OIT (2013) “La prevención del estrés en el trabajo”
- The European framework for psychosocial risk management: PRIMA – EF (2012)
- El Programa Solve de la OIT (2012) “Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo”
- El Instrumento de evaluación de medidas para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Instituto de salud pública de Chile (2012)

Asimismo, se han considerado las últimas investigaciones en torno a cada temática, citándolas previamente en la introducción de cada dimensión.

Nota: Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

2. FACTORES DE ÉXITO DE LAS MEDIDAS DE INTERVENCIÓN EN RIESGOS PSICOSOCIALES

El INSHT agrupó los factores de éxito que podían observarse en la literatura científica sobre evaluación de las intervenciones psicosociales y en las recopilaciones de casos y buenas prácticas. Se trata de condiciones necesarias pero no suficientes; es decir, su presencia no garantiza mecánicamente el éxito de una intervención psicosocial, pero sí aumenta sus probabilidades. Por tanto, suponen un referente útil a la hora de diseñar intervenciones, un marco de trabajo basado en el análisis de la realidad que puede guiar la actuación de los distintos agentes y facilitar la puesta en marcha de este tipo de programas.

1. Tratar los riesgos psicosociales como a los demás riesgos

La frontera entre presión y estrés varía considerablemente de una persona a otra; incluso el mismo trabajador puede afrontar los estresores de distinta manera según el momento del ciclo vital en que se encuentre. Los trabajadores están sometidos a una serie de presiones no laborales (relacionales, económicas, familiares, etc), lo que hace imposible saber hasta qué punto su malestar se debe exclusivamente al trabajo. No hay que negar la existencia de este tipo de problemas, sin embargo tergiversar el discurso en la medida que pone el foco de actuación en las personas y no en las organizaciones.

Se usan enfoques más propios de la clínica o de los recursos humanos que de la salud laboral, se confunden causas con consecuencias, se utilizan instrumentos que no evalúan las condiciones de trabajo o no lo hacen correctamente, se actúa sobre los comportamientos individuales y no sobre las condiciones organizativas, se intentan disminuir los síntomas pero no los factores de riesgo laboral.

Un factor de riesgo es aquel que incrementa la probabilidad de que ocurra un daño, patología, enfermedad o lesión. Ello implica que no es necesario que el factor esté presente para que se produzca el efecto, y también que la consecuencia puede producirse en ausencia de dicho factor. La falta de autonomía a la hora de tomar decisiones en el trabajo ha demostrado ser un factor potente para predecir riesgo de estrés y enfermedades derivadas. Pero ocupar un puesto que dispone de autonomía no equivale a estar blindado contra el estrés, ni todas las personas sometidas a una exposición prolongada e intensa al estrés tienen, necesariamente, carencias en la capacidad de decisión.

Partiendo de esta realidad, sobre los riesgos laborales, el enfoque preventivo se basa en una secuencia de acciones concreta: identificar el riesgo, evaluarlo cuando no sea totalmente evitable, intervenir intentando eliminar o reducir la exposición, hacer seguimiento evaluando la eficacia de la intervención y reajustar lo que sea necesario. Y todo esto constituye un proceso de “mejora continua”, común a la gestión de cualquier tipo de riesgo.



Aplicar este esquema preventivo a los riesgos psicosociales implica “normalizarlos”, tratarlos igual que a los higiénicos o los ergonómicos, despojándolos de la visión terapéutica (intentamos prevenir riesgos, no enfermedades) y también de una cierta carga de esoterismo que algunos parecen interesados en mantener.

Asimismo implica algo muy simple pero vital: que se evalúa para actuar, no para acumular datos ni para aparentar interés por algo que, en el fondo, no se quiere abordar. La Agencia Europea lo resume en esta frase: Una organización no debería comenzar nunca un estudio de las condiciones de trabajo sin que exista la clara intención de tomar medidas en caso de que los resultados así lo aconsejen, a la que podríamos añadir: ni tampoco debería pretender que los resultados del estudio se acomoden a sus intenciones.

Una organización no debería comenzar nunca un estudio de las condiciones de trabajo sin que exista la clara intención de tomar medidas en caso de que los resultados así lo aconsejen

2. El proceso es tan importante o más que el resultado

En intervención psicosocial es importante preocuparse del cómo y no sólo del qué. El procedimiento, “las formas”, pasan a ser parte de la solución o pueden serlo de nuevos problemas, muchas veces el mismo hecho de hacer un diagnóstico es en sí mismo una intervención en donde los trabajadores perciben que la empresa está preocupados de ellos y que le entrega otro sentido al trabajo que realizan, y por el contrario, cuando los trabajadores perciben que la evaluación no es confidencial, o que no se hace de manera abierta, puede generar mayor suspicacia que luego se puede ver reflejada en los resultados tanto de la evaluación como de las intervenciones.

Partir de situaciones reales, buscar soluciones específicas

Aunque actualmente la mayoría de las empresas están evaluando e interviniendo en riesgos psicosociales porque existe el mandato del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales del MINSAL, la primera condición requerida es que la intervención se base en necesidades reales. Eso conlleva, por lo general, un adecuado análisis de los riesgos, utilizando herramientas y procedimientos rigurosos. Si sólo se evalúa e interviene para cumplir con lo deseado por la autoridad y no se tienen objetivos de salud y bienestar difícilmente se llegará a buen puerto.

Las soluciones no siempre están fuera; de hecho, casi nunca están fuera, a juzgar por la información que nos han entregado todos estos años las investigaciones en torno a intervenciones psicosociales efectivas. Las recomendaciones en este punto hablan de usar los recursos del propio contexto, combinadamente con recursos externos. De emplear la habilidad de trabajadores y mandos para analizar el problema y desarrollar soluciones adecuadas. De evitar la utilización aleatoria de intervenciones “prefabricadas”.

Diseñar estrategias a largo plazo, planificar

Debe tenerse claro que la intervención psicosocial es un proceso a largo plazo. Los cambios duraderos, los efectos consolidados a nivel organizativo, no se logran con actuaciones improvisadas, aisladas y poco duraderas, ni actuando sólo sobre las personas. Se requiere un enfoque global y sistemático, que favorezca las intervenciones a nivel primario (las que actúan sobre los estresores de tipo organizativo). Es por esto que “intervenciones” como charlas, folletería o capacitaciones sin un contexto de cambio organizacional no solo no funcionan, si no que pueden dejar en los trabajadores un gusto amargo en relación a que se evaluó el riesgo psicosocial, pero que sin embargo solo se intervino a nivel superficial o de propaganda.

Apostar por estrategias de intervención a largo plazo implica establecer programas bien planificados, definir objetivos secuenciados, proveer los recursos necesarios (económicos, pero también humanos y temporales), asignar responsabilidades entre los distintos agentes, delegar tareas, identificar indicadores que permitan evaluar la eficacia de las acciones desarrolladas y hacer seguimiento de ellas.

Prever los recursos necesarios

Los principales recursos necesarios en una intervención psicosocial con frecuencia son los temporales y los humanos. Por supuesto, también hay que contar con recursos económicos, sobre los que vale la pena hacer una reflexión, aunque sea breve. La mayoría de los casos que se analizan en la literatura no hace una valoración cuantitativa del coste de la intervención, ni en términos reales ni estimativos, ni previa ni posterior. Los expertos en valoración de intangibles identifican como una primera dificultad el hecho de que los costes de la actividad preventiva son cuantificables, mientras que los ahorros o costes de la no-prevención son difíciles de identificar con claridad.

Aunque en el área psicosocial aún no hemos llegado al punto de afrontar este asunto, parece razonable que la actividad de prevención, como inversión intangible, se cuantifique aplicando la metodología económica desarrollada para la gestión y medición de otros activos no tangibles como el I+D, la formación o la publicidad. En ese sentido, una intervención psicosocial podría evaluarse económicamente calculando el gasto/ahorro que producen los resultados en términos de absentismo médico, pérdidas de productividad o calidad, sanciones administrativas o de otro tipo por incumplimientos, deterioro de la imagen corporativa, etc. Pueden encontrarse algunos ejemplos de este tipo en la recopilación de intervenciones psicosociales de Lamontagne et al. (2007).

Evaluar la intervención

Uno de los aspectos mejorables comunes a gran parte de los casos revisados es la evaluación de la intervención, tanto del proceso mismo como de los resultados. La evaluación debería formar parte de la planificación de la intervención desde el principio, para poder ir valorando el proceso sobre la marcha y también la eficacia de las medidas aplicadas. Y en este sentido, la evaluación debe ser no sólo a corto plazo sino a medio-largo plazo, ya que el mantenimiento del efecto en el tiempo es uno de los aspectos más cuestionados y aún en lucha en la literatura sobre prevención psicosocial.

Implicar, establecer procesos de participación activa

Ésta es una de las recomendaciones más reiteradas en intervención psicosocial y también una de las que menos se practican. Todo el mundo habla de participación pero, evidentemente, ésta puede ser de muy diversos tipos (la mera información, la consulta, la codecisión...), y no todos son igual de eficaces. En demasiadas ocasiones se opta por modalidades rápidas y poco comprometidas que, desde el punto de vista técnico -psicosocial-, son las menos convenientes. Está asumido que no se pueden evaluar los riesgos psicosociales sin recoger información de los trabajadores, bien sea mediante cuestionarios, bien sea utilizando técnicas cualitativas. Pero todo lo que viene a partir de ahí a menudo se convierte en monopolio de “los expertos” (técnicos de prevención y asesores varios), relegando la presencia de los trabajadores a un papel de receptores pasivos, tanto de la información sobre todo el proceso, como de las medidas que finalmente la empresa decida implementar.

Sin embargo, una de las recomendaciones en que más entidades y organismos especializados coinciden como factor de éxito de una intervención psicosocial es la de reconocer a los trabajadores como verdaderos expertos. En palabras de la Comisión Europea, el método “sabemos lo que es bueno para usted, haga lo que le decimos y todo irá bien” no suele funcionar con adultos que conocen su situación mejor que cualquier asesor externo.

En palabras de la Comisión Europea, el método “sabemos lo que es bueno para usted, haga lo que le decimos y todo irá bien” no suele funcionar con adultos que conocen su situación mejor que cualquier asesor externo.

Participación activa implica aportar datos, hacer propuestas, ser consultado y escuchado, tener capacidad de llegar a acuerdos, recibir explicaciones y argumentos cuando las aportaciones propias son rechazadas. Y hacerlo en todas y cada una de las fases de un programa de actuación psicosocial, es decir: la identificación y el análisis de los problemas, pero también la priorización, la propuesta, discusión y diseño de las medidas, su implementación y su seguimiento.

Además de la calidad de la participación, el otro elemento importante a tener en cuenta son los agentes a los que afecta. Los trabajadores y/o sus representantes, la dirección y la estructura de la empresa son personajes relevantes en cualquier programa de actuación sobre los riesgos psicosociales. Es evidente que la alta dirección debe estar convencida e implicada y eso va más allá de, por ejemplo, difundir un escrito a toda la plantilla solicitando su colaboración en la aplicación de un cuestionario o recibir información puntual de cómo va el proceso hasta que llegue el momento de tomar decisiones. Su participación activa, directa o a través de sus representantes, en todas y cada una de las fases de la intervención sería la forma ideal. Su papel es decisivo, además, en la medida en que las intervenciones psicosociales que actúan sobre el origen de la exposición implican cambios que difícilmente podrían ser liderados desde la salud laboral.

Aseveración

3. NORMATIVA CHILENA ASOCIADA

Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales:

- Resolución exenta n°336 del Ministerio de Salud (protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales, 2013)
- Ordenanza B33/N°1063, 24 de abril de 2015 (transcurrido el plazo de implementación serán fiscalizables todas las empresas de los diversos sectores económicos del país)

Enfermedades profesionales de origen de salud mental:

- Ley N° 16.744 para determinar la existencia de una enfermedad profesional. El Decreto Supremo N°73 del año 2006 modificó y actualizó el Decreto Supremo N° 109 (diagnósticos “neurosis laborales”)

Ley de acoso

- Constitución Política del Estado, artículos 1,5 inciso segundo, 19 numerales 1 al 4, 7 y artículo 20°.
- Ley N° 18.575 de Bases Generales de la Administración del Estado, artículos 52 y 53,
- DFL N° 29 del año 2004 del Ministerio de Hacienda que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo , artículos 61 literal g), 64 literal c), 84 literal l) y 119 a 144.
- Código de Buenas Prácticas Laborales
- ORD. 3519/034 Dirección del Trabajo. Documento que fija el sentido y alcance de las modificaciones introducidas en la ley 20.067 (08-agosto de 2012).
- Oficio número 10249, aprobación a proyecto de ley correspondiente al boletín N°3198-13. (04 de julio de 2012)

Legislación referente a conciliación vida laboral/familiar

- La ley N° 20.545, publicada en el Diario Oficial de 17 de Octubre de 2011, introduce una serie de modificaciones e incorpora nuevas normas al Título II, del Libro II del Código del Trabajo.
- La ley n° 20166 del 12 de febrero de 2007, promulgada el 31 de enero del 2007 por el Ministerio del trabajo y previsión social extiende el derecho de las madres trabajadoras a amamantar a sus hijos aun cuando no exista sala cuna
- El inciso 2º del artículo 195 del Código del Trabajo (permiso paterno)
- Artículo 203 del Código del Trabajo (sala cuna)

4. REPERTORIO DE MEDIDAS

El repertorio de medidas que se entrega a continuación está dividido por dimensiones de riesgo psicosocial, basados en la división realizada por el cuestionario SUSESO-ISTAS 21. Esta división se utiliza exclusivamente dado que el cuestionario referido es el utilizado por el protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales para todas las empresas Chilenas. Asimismo, se agrega una sexta dimensión “violencia externa en el trabajo”, que no es tomada por el cuestionario SUSESO-ISTAS pero que dada su relevancia como riesgo especialmente en Chile, y su prevalencia en enfermedades profesionales de salud mental, así como accidentes laborales (que derivan en estrés post traumático y trastorno agudo de estrés).

Cada dimensión se compone de subdimensiones (comprendidas en el cuestionario SUSESO-ISTAS 21 versión completa), las que se definen a continuación:

Dimensión exigencias psicológicas

- Exigencias psicológicas cuantitativas: Se definen como la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo.
- Exigencias psicológicas cognitivas: Tratan sobre la toma de decisiones, tener ideas nuevas, memorizar, manejar conocimientos y controlar muchas dimensiones a la vez.
- Exigencias psicológicas emocionales: Cuando requieren capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos que pueden ser transferidos
- Exigencias psicológicas de esconder emociones: Reacciones y opiniones negativas que el trabajador o trabajadores esconden al público.
- Exigencias psicológicas sensoriales: Exigencias laborales en relación con los sentidos.

Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades

- Influencia: Margen de decisión, de autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo (orden, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, etc.).
- Posibilidades de desarrollo en el trabajo: Se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona.
- Control sobre los tiempos de trabajo: Esta dimensión complementa la de influencia, con relación al control sobre los tiempos a disposición del trabajador.
- Sentido del trabajo: El hecho de ver sentido al trabajo significa poder relacionarlo con otros valores o fines que los simplemente instrumentales.

- Integración en la empresa: Estrechamente relacionada con la anterior, sin embargo, se concentra en la implicación de cada persona en la empresa y no en el contenido de su trabajo en sí.

Dimensión apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo

- Claridad de rol: Esta definición tiene que ver con la definición del puesto de trabajo. Si el papel a desempeñar no está bien definido.
- Conflicto de rol: Trata de las exigencias contradictorias que presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o ético.
- Calidad de liderazgo: El papel de la dirección y la importancia de la calidad de dirección para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores.
- Calidad de la relación con superiores: Se refiere al hecho de recibir de superiores información adecuada y suficiente, y ayuda necesaria y oportuna.
- Calidad de la relación con los compañeros/as de trabajo: Se refiere al hecho de recibir ayuda necesaria y oportuna de los compañeros/as de trabajo, junto con el sentimiento de formar parte de un grupo social.

Dimensión compensaciones

- Inseguridad respecto del contrato de trabajo: Movilidad funcional y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo, salario y forma de pago y carrera profesional. También incluye la estabilidad del contrato y de las remuneraciones y las posibilidades de ascenso en el trabajo.
- Inseguridad respecto de las características del trabajo: Estabilidad en ciertas características del puesto de trabajo, tales como el lugar, los horarios y las tareas que se realiza.
- Estima: Componente de la dimensión de compensaciones del trabajo, integrante del modelo «esfuerzo-recompensa».

Dimensión doble presencia

- Carga de tareas domésticas: Se refiere a la cantidad de trabajos domésticos y/o familiar que depende del trabajador(a).
- Preocupación por tareas domésticas: Corresponde a la preocupación que las tareas del trabajo doméstico y/o familiar producen en el trabajador(a).

Actualmente existen dimensiones del instrumento ISP que se corresponden con el instrumento SUSESO-ISTAS 21, según la ficha de fiscalización del protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo de la SEREMI. Estos son:

Dimensión SUSESO-ISTAS 21	Dimensiones del Instrumento ISP
Dimensión Exigencias Psicológicas	Carga de trabajo
Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Reconocimiento en el trabajo
Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Libertad para la toma de decisiones
Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades	Programas y actividades de desarrollo y promoción en el trabajo
Dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo	Apoyo social de los superiores
Dimensión Apoyo Social Calidad de Liderazgo	Apoyo social de los compañeros de trabajo
Dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo	Claridad de rol
Dimensión Compensaciones	Estabilidad en el empleo
Dimensión Doble presencia	Actividades o programas para la conciliación trabajo y vida familia

Sin embargo, existen dimensiones del instrumento ISP que no son evaluadas en el instrumento SUSESO-ISTAS 21, estos son: Ausentismo por enfermedad; Políticas y actividades preventivas de salud y bienestar en el trabajo; Políticas contra el acoso laboral; Programas preventivos contra el acoso sexual; Programas preventivos de la violencia física; Actividades o programas de retorno al trabajo; Información o comunicación.

Los tópicos a revisar que sugiere el instrumento de evaluación de medidas para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, del Instituto de Salud Pública (ISP) son las siguientes:

1. Para la dimensión estabilidad del empleo del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de compensaciones:
 - Todos los contratos son de tipo indefinidos.
 - Existe un porcentaje de contratos por obra o faena.
 - Todos los contratos están escriturados.
 - Existe un porcentaje de trabajadores subcontratados.
 - Existen trabajadores contratados a tiempo parcial.
 - Han ocurrido despidos en forma regular en el último año.
 - Existen puestos de trabajo que son temporales.
 - La mayor parte del salario de los trabajadores es fija.
 - La empresa ha tenido reducción de personal frecuente y no programada.

2. Para la dimensión actividades o programas para la conciliación de trabajo y vida familiar del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de doble presencia:

- La empresa otorga facilidades de tiempo para que las personas puedan efectuar trámites.
- La empresa tiene un sistema de horarios de entrada y salida flexibles.
- La empresa permite que trabajadores y trabajadoras reciban llamadas personales.
- La empresa puede llamar a trabajadores y trabajadoras a su hogar en cualquier horario para situaciones de trabajo.
- La empresa puede requerir de sus trabajadores/as en cualquier momento del día.
- Se otorgan facilidades conocidas por todos en casos de enfermedad de algún familiar.
- La empresa ofrece el beneficio de sala de cuna.
- La empresa ofrece el beneficio de sala cuna tomando en cuenta las necesidades de las/los trabajadores/as (horarios adecuados, cercanía con el lugar del trabajo o casa u otras situaciones).
- La empresa da facilidades en cuanto a horarios adecuados para alimentar a los hijos menores de 2 años.
- La empresa proporciona Jardín Infantil.
- La empresa proporciona transporte y controla la puntualidad de la partida/salida.
- La empresa otorga a trabajadores de ambos sexos un número de días anuales (por ejemplo: 2 a 5) para asuntos familiares (que se usan previo acuerdo con la jefatura).
- Los trabajadores se llevan siempre o muchas veces al mes trabajo para terminar en su casa.
- Los trabajadores se quedan siempre o muchas veces en el mes trabajando después de la jornada.

3. Para la dimensión carga de trabajo del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de Exigencias Psicológicas:

- La empresa tiene un programa de evaluación de los riesgos en la empresa.
- La empresa realiza evaluaciones de la carga física de trabajo a que están sometidos los trabajadores/as.
- La empresa realiza evaluaciones de acuerdo a la carga mental del trabajo a que están sometidos los trabajadores/as.
- Existen evaluaciones de los factores físicos y ambientales, por ejemplo de frío, calor, humedad y ruido.
- Existe una consideración de las capacidades de los trabajadores para determinar el tipo y distribución de las tareas a desarrollar.
- Se realizan horas extraordinarias frecuentemente.
- En caso de ausencias de trabajadores por vacaciones o licencias, existen reemplazos para cubrir las tareas.
- Existen pausas programadas de a lo menos 10 min. cada una, para que sean utilizadas por los trabajadores durante la jornada laboral.
- Se ha evaluado la carga de información que deben manejar los trabajadores/as.
- La empresa conoce y aplica los límites de peso máximo de carga humana.
- La empresa ha evaluado el manejo manual de cargas y los movimientos repetitivos.
- Existen medios auxiliares disponibles para manipular la carga.
- El trabajo es desarrollado en horario nocturno.

4. Para la dimensión reconocimiento en el trabajo del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:

- Existe una política escrita de reconocimiento en el trabajo.
 - Aunque no existe una política escrita se aplican regularmente medidas de reconocimiento.
 - Las acciones de reconocimiento quedan registradas en la hoja de vida.
 - Las personas de esta empresa pueden recibir recompensas materiales en reconocimiento a sus aportes o desempeño.
 - Los niveles gerenciales directivos y de jefatura han recibido entrenamiento para aplicar medidas de reconocimiento en forma habitual.
 - Existe un proceso de formación continua formalizado y conocido por todos.
 - En la empresa existe un mecanismo de evaluación continua de los trabajadores/as.
5. Para la dimensión apoyo social de los superiores del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de Dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo:
- La empresa tiene mecanismos formales para que cualquier trabajador/a pueda ser recibido por sus superiores.
 - Existen procedimientos de trabajo escritos que indican dónde y cómo solicitar ayuda de los superiores en caso de problemas con la tarea.
 - Existe un mecanismo para recepción de problemas extralaborales de los trabajadores.
 - Los niveles de mando superior (jefaturas y gerenciales) han recibido entrenamiento formal acerca de la importancia del apoyo social.
 - Existen horarios disponibles de los superiores para recibir consultas o planteamientos de los trabajadores.
 - Los superiores informan directamente de los cambios, reconocimientos, metas de la empresa o unidades de trabajo.
 - Los/as superiores median los conflictos entre trabajadores y con clientes en base a un procedimiento definido explícito y conocido por todos los miembros de la empresa.
6. Para la dimensión apoyo social de los/as compañeros/as de trabajo del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de Dimensión Apoyo Social Calidad de Liderazgo:
- La empresa dispone de lugares que permitan una reunión autónoma de los trabajadores/as.
 - En caso de necesidad la empresa da facilidades de tiempo para que los trabajadores se puedan reunir.
 - Se permite y facilita la existencia de sindicatos.
 - Existe una política explícita de promover el trabajo en equipo.
 - Se promueven actividades asociativas extra laborales de los trabajadores (deporte-recreación-cultura).
 - Existen medidas oficiales para premiar el compañerismo.
7. Para la dimensión libertad para la toma de decisiones del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:
- La organización de los tiempos de trabajo se realiza con participación de los trabajadores/as.
 - La empresa tiene mecanismo para consultar la opinión de los trabajadores sobre la forma de cómo realizar el trabajo.
 - Los trabajadores tienen libertad para decidir cómo hacer su trabajo.

- Los trabajadores tienen influencia en cómo se hacen las cosas en el trabajo (métodos).
 - Los trabajadores pueden variar el ritmo del trabajo.
 - Las pausas en el trabajo son determinadas exclusivamente por la empresa.
 - Los trabajadores pueden hacer pausas cuando lo requieran.
 - La empresa cuenta con mecanismos formales para estimular la creatividad de los trabajadores.
 - Los trabajadores en caso de una emergencia familiar pueden ausentarse de su trabajo sin dificultades.
8. Para la dimensión programas y actividades de desarrollo y promoción en el trabajo del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades:
- En la empresa existe una política de capacitación.
 - En la empresa existe un programa de capacitación de los trabajadores.
 - En la empresa es posible ascender en la carrera laboral.
 - En la empresa existen políticas de promoción para todos los trabajadores/as.
 - Las políticas de promoción son conocidas y utilizadas por los trabajadores.
 - Los mecanismos de ascenso son conocidos por todos y se respetan siempre.
 - Se otorgan permisos para la realización de cursos, capacitaciones y perfeccionamiento.
 - Existen formas de postulación o concurso interno para capacitación.
 - Existen formas de postulación o concurso interno para promoción o ascenso.
9. Para la dimensión claridad de rol del ISP, que corresponde a la dimensión del ISTAS de Dimensión Apoyo Social y Calidad de Liderazgo:
- Existe un perfil de cargo en la empresa.
 - La empresa toma medidas para asegurar que todos los trabajadores/as conozcan su rol.
 - Existen procedimientos de trabajo, definidos y explícitos.
 - La empresa cuenta con mecanismos que se usan para actualizar los perfiles de cargo a los roles que realmente se cumplen.
 - La empresa cuenta con un organigrama conocido por todos los trabajadores.
 - Se ha entregado un ejemplar del organigrama a todos los trabajadores.

REFERENCIAS RELACIONADAS CON LA INFORMACIÓN GENERAL

1. Chappell, D., Di Martino, V. (2006) Violence at work. Geneva, International Labour Office.
2. Lamontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A., Landsbergis, P.A. A systematic review of the jobstress intervention evaluation literature, 1990-2005. *Int J Occup Environ Health* 2007; 13: 258-280.
3. Leka, S., Cox, T. (ed). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF Con-sortium, UK, 2008.
4. Instituto de salud pública de Chile (2012) Instrumento de evaluación de medidas para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. ISP.
5. Oficina Internacional del trabajo (2013) La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).
6. Oficina internacional del trabajo (2012) Programa Solve. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).
7. INSHT (2010) Experiencias en intervención psicosocial: más allá de la evaluación del riesgo. Barcelona, INSHT
8. Superintendencia de Seguridad Social. SUSESO – ISTAS 21. Cuestionario de evaluación de riesgos Psicosociales en el trabajo. Manual de Uso. Superintendencia de Seguridad Social, Chile, 2009.

ÍNDICE DE MEDIDAS POR CADA DIMENSIÓN

I	Dimensión exigencias psicológicas	Página	19
1	Ajustar la carga de trabajo total, teniendo en cuenta el número y la capacidad de los trabajadores.	Página	24
2	Reorganizar las asignaciones de trabajo para evitar demandas excesivas a los trabajadores.	Página	25
3	Planificar el trabajo con cuidado y acordar plazos o ritmo de trabajo realistas.	Página	26
4	Ajustar la duración y frecuencia de las pausas y el tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo.	Página	27
5	Asegurarse de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas en el perfil de cargo.	Página	28
6	Proporcionar un entorno de trabajo cómodo confortable que favorezca la salud física y mental.	Página	29
7	Proporcionar instalaciones limpias de descanso apropiadas.	Página	30
8	Organizar áreas de trabajo para proteger a los trabajadores contra la violencia de los clientes y personas ajenas a la empresa.	Página	31
II	Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades	Página	32
1	Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo.	Página	34
2	Mejorar el margen de libertad y control sobre el trabajo de los trabajadores.	Página	35
3	Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos.	Página	36
4	Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.	Página	37
5	Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas en el lugar de trabajo y sus soluciones.	Página	38
6	Informar a alta gerencia de las opiniones de los trabajadores.	Página	39
7	Dar a los trabajadores información sobre los planes futuros y cambios	Página	40
8	Establecer un programa de tareas alternativas para mantener la atención en el trabajo.	Página	41
9	Generar un programa de perspectivas de carrera.	Página	42
III	Dimensión apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Página	43
1	Desarrollar y comunicar una política y estrategia para la prevención del estrés en el lugar de trabajo.	Página	45
2	Establecer procedimientos para prohibir la discriminación y tratar a los trabajadores con justicia.	Página	46
3	Generar un procedimiento que fomente la comunicación informal entre los gerentes y los trabajadores, y entre los trabajadores.	Página	47

4	Respetar el carácter privado y confidencial de los problemas de los empleados.	Página	48
5	Abordar los problemas en el trabajo inmediatamente cuando se presentan.	Página	49
6	Establecer un modelo que fomente las relaciones estrechas entre los trabajadores y los gerentes para que puedan obtener apoyo los unos de los otros.	Página	50
7	Establecer un programa de promoción de la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores.	Página	51
8	Identificar y utilizar fuentes externas para proporcionar asistencia a los empleados.	Página	52
9	Establecer un programa de actividades sociales durante o después de las horas de trabajo.	Página	53
10	Generar procedimientos de ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sea necesario.	Página	54
11	Establecer e implementar un marco organizativo y estrategias en las que se prevenga un comportamiento ofensivo o sea tratado con rapidez y adecuadamente si se presenta.	Página	55
12	Organizar formación y sensibilizar sobre el comportamiento respetable.	Página	56
13	Establecer procedimientos y modelos de actuación para tratar la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo.	Página	57
14	Proporcionar intervenciones rápidas para ayudar a las personas involucradas en el comportamiento ofensivo, teniendo en cuenta las sensibilidades culturales.	Página	58
15	Establecer como principio el que los gerentes vayan regularmente al lugar de trabajo para hablar con los trabajadores.	Página	59
16	Generar procedimientos para que los supervisores se comuniquen fácilmente y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema.	Página	60
17	Informar a los trabajadores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados.	Página	61
IV	Dimensión compensaciones	Página	62
1	Establecer procedimientos para elogiar abiertamente el buen desempeño de los trabajadores y los equipos.	Página	66
2	Implementar un sistema mediante el cual los trabajadores conozcan los resultados de su trabajo.	Página	67
3	Implementar un sistema en el que los trabajadores sean capaces de expresar sus sentimientos y opiniones.	Página	68
4	Establecer un sistema de planificación del trabajo de tal forma que se mejore la posibilidad de un empleo estable.	Página	69
5	Proporcionar un contrato de trabajo por escrito con declaraciones claras sobre condiciones de trabajo y salarios justos.	Página	70
6	Asegurarse de que los salarios se paguen regularmente y los beneficios se proporcionen de acuerdo con el contrato correspondiente.	Página	71
7	Garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores que toman licencia parental.	Página	72
8	Establecer programas de mejora en la seguridad en el empleo, protegiendo a los trabajadores y sus representantes contra el despido injustificado.	Página	73

V	Dimensión doble presencia	Página	74
1	Generar un plan para involucrar a los trabajadores en el diseño de los horarios de trabajo.	Página	77
2	Planificar los horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades de la empresa y las necesidades especiales de los trabajadores.	Página	78
3	Establecer medidas y límites para evitar las horas de trabajo excesivamente largas.	Página	79
4	Optimizar las disposiciones sobre el tiempo de trabajo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.	Página	80
5	Establecer política de trato a las mujeres y a los hombres con equidad.	Página	81
VI	Violencia externa en el Trabajo	Página	82
1	Generar una declaración de intenciones informando que el lugar de trabajo deberá estar libre de violencia	Página	85
2	Incorporación de la violencia externa dentro de los riesgos laborales	Página	86
3	Generar un proceso de declaración de hechos violentos	Página	87
4	Generar un proceso de investigación de hechos violentos	Página	88
5	Modificar la disposición física (lay-out) y ambiente del trabajo para generar lugares de trabajo menos expuestos a violencia externa	Página	89

5. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

Uno de los principales motores de la revolución industrial fue la consideración de la administración “científica” de la producción de manera tal de aumentar la productividad ahorrando costos. En este momento existía una preocupación mayor por los tiempos de trabajo y se insistía en la rapidez, lo que llevaba a los trabajadores a experimentar fatiga y agotamiento. En este punto es donde aparece la preocupación por la realidad del trabajador, sus tiempos de descanso y recuperación de labores críticas, las organizaciones productivas empiezan a preocuparse por factores claves como condiciones ambientales, motivación y liderazgo, ya que muchas veces estas explicaban los desempeños y resultados. De esta manera, existe un tránsito en la forma en que se piensa la organización desde los postulados Tayloristas, que consideran al trabajador como un recurso dentro de una cadena de producción, a otro, donde es considerado un individuo pensante capaz de mejorar su propia práctica.

Investigaciones (Sonnetag, 2014; Oerlemans, 2014) han mostrado que frente al agotamiento laboral se puede realizar un distanciamiento psicológico al generar tiempo fuera en el trabajo, lo que permitiría gozar de experiencias de ocio placenteras, que luego permiten la recuperación del agotamiento una vez de vuelta a la jornada laboral. Sin embargo si al agotamiento laboral le agregamos la presión del tiempo de trabajo falla el distanciamiento psicológico en el tiempo fuera del trabajo, lo que genera una disminución en las experiencias de ocio placenteras lo que luego hace aumentar la sensación agotamiento al volver a la jornada laboral.



Figura 1: Modelo de Sonnetag (2014)

Las exigencias del puesto de trabajo deben ser asignadas entre los trabajadores de una manera equilibrada. Las demandas excesivas de trabajo que afectan particularmente a algunos trabajadores deben evitarse para prevenir el estrés en el trabajo. La presión excesiva de tiempo debido a plazos difíciles de cumplir debe prevenirse. El buen rendimiento y bienestar depende de que la carga de trabajo sea justa entre los trabajadores dentro de un equipo. Esto requiere una estrecha cooperación entre los mandos y los trabajadores. Estas son algunas medidas prácticas que se pueden tomar para hacer mejoras en este sentido, y puede incluir:

- Ajuste la carga de trabajo total;
- Prevenga las demandas excesivas a cada trabajador;
- Planifique plazos alcanzables;
- Defina claramente las tareas y responsabilidades;
- Evite la sub-utilización de las capacidades de los trabajadores.

Desde otra arista, el ambiente físico es un factor que contribuye al estrés en el trabajo. Es importante proporcionar un ambiente seguro, sano y confortable para los trabajadores. Esto se puede lograr mediante la evaluación y el control de los riesgos en el medio ambiente, con la participación activa de los trabajadores. Se pueden tomar medidas prácticas basadas en la evaluación de riesgos específicos en los ambientes de trabajo. Para la prevención del estrés relacionado con el ambiente físico, lo siguiente es particularmente importante:

- Establezca procedimientos claros para la evaluación y control de riesgos;
- Proporcione un ambiente de trabajo confortable;
- Elimine o reduzca los riesgos en su origen;
- Proporcione instalaciones de descanso limpias y adecuadas;
- Establezca procedimientos y planes de respuesta a emergencias.

Es esencial construir un ambiente de trabajo propicio, seguro, sano y confortable para la prevención del estrés entre los trabajadores, que corresponda a la evolución de sistemas de seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, cuando hablamos de las exigencias psicológicas una dimensión crucial son las exigencias emocionales y las exigencias de esconder emociones. Cuando hablamos de las exigencias emocionales, necesariamente nos referimos a un fenómeno o situación de una complejidad importante, pues supone, por una parte, la existencia de un requerimiento puntual relacionado al trabajo encomendado, en este sentido, interpela a un contexto de trabajo que genera exigencias; y por otra, al componente emocional ligado a la interacción humana. Por ejemplo, en el sector de servicios los trabajadores están habitualmente interactuando con otras personas, respondiendo a inquietudes de clientes, desarrollando productos e informando de resultados y avances, entre otros. En este sentido, habitualmente existe la exigencia de desplegar determinadas emociones mientras se esconden otras (Cote, 2005; Hochschild, 1983 en Hülshager & Schewe, 2011) pues se entiende que las emociones mostradas o desplegadas causan alguna influencia, no siempre positiva, en el logro de resultados con clientes (Holman, Martínez-Iñigo, Totterdell, 2008; Rafaeli & Sutton, 1987 en Hülshager & Schewe, 2011). De esta manera, las labores con una exigencia emocional asociada se han vuelto algo habitual en la vida los trabajadores y un potencial elemento que puede disminuir su salud mental (Hochschild, 1983 en Grandey, 2000).

Una pregunta fundamental para el análisis de las exigencias emocionales dice relación con la experiencia del trabajador y si esta es positiva o negativa. En este sentido, mientras mayor sea la incongruencia entre la expresión corporal-facial y las emociones internas sentidas, es esperado que se incremente la presión psicológica (Kammeyer-Mueller, 2013; Grandey, 2000; Grandey, Fisk, Steiner, 2005). Algunos estudios cualitativos han relevado cómo al estar envuelto en un trabajo emocionalmente demandante puede producirse satisfacción como un subproducto de las interacciones con clientes, usuarios, pacientes y la posibilidad de cambiar el propio estado emocional al servir a otros. Esto incluso puede mejorar la calidad del rendimiento en el trabajo de la manera en que los empleados adoptan maneras más apropiadas de despliegue emocional. (Stenross & Kleiman, 1989; Tolich, 1993 en Kammeyer-Mueller, 2013).

Cote (2005) plantea que los elementos centrales de las exigencias emocionales se pueden agrupar en tres clases de variables: la disposición afectiva; las reglas de despliegue emocional percibidas; y la actuación superficial o profunda. También se espera un rol importante de la frecuencia de la exigencia emocional en el desarrollo de un rol o función.

En primer lugar, la disposición afectiva dice relación con la demanda percibida por el trabajador en relación a la exigencia de expresar una emoción determinada o de suprimir la expresión de ciertas emociones, que puede depender tanto de sus predisposiciones emocionales como lo hacen las características objetivas del rol organizacional. La teoría del Humor (Diene & Emmons, 1985; Watson, Clark & Tellegen, 1988 citado en Kammeyer-Mueller et. Al., 2013) ha demostrado que pueden ser identificados dos tipos de afectos: positivos, una tendencia a sentir emociones de una valencia positiva como felicidad, entusiasmo y excitación; mientras que los negativos, dicen relación con una tendencia a sentir emociones negativas como tristeza, ansiedad e irritación.

En segundo lugar, las reglas de despliegue emociones (display rules) corresponden a un grupo de reglas o normas que el individuo cree que son requeridas en su trabajo (Grandey, 2000; Rubin et. Al, 2005 citado en Kammeyer-Muelle et. Al, 2013). Dice relación con la interpretación subjetiva de normas y expectativas de despliegue emocional en el trabajo (Ekman, 1973; Ekman & Friesen, 1975 citado en Kammeyer-Muelle et.al, 2013), en este sentido, son percepciones individuales de cómo es sentida la presión por mostrar determinadas emociones preferidas por la organización, independientemente de sus propios sentimientos. Recordemos que tal como fue mencionado antes, las emociones refieren a la experiencia neurobiológica total que conduce a la adaptación del individuo, mientras el sentimiento es un proceso posterior que corresponde al “modulador” de la experiencia emocional (por extinción, mantención o intensificación). Mientras más severo es el control pueden existir guiones preestablecidos de estrategia emocional.

En tercer lugar, la investigación en exigencias emocionales se ha focalizado en la metáfora actoral del manejo emocional (Hoschild, 1983 citado en Kammeyer-Mueller et. Al, 2013), de esta manera, ha considerado la actuación profunda o superficial (Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2000 citado en Kammeyer-Mueller et.al, 2013). La actuación superficial ocurre cuando un trabajador cambia su expresión verbal, facial y corporal de la emoción sin modificar los sentimientos subyacentes, mientras que la actuación profunda, ocurre cuando un trabajador intenta sentir una emoción requerida por sí mismo imaginando que está de mejor ánimo, focalizando en los aspectos positivos de la situación o rememorando situaciones cuando era feliz (evocación emocional). (Ej. En el fondo). Estas diferentes estrategias producen resultados distintos dependiendo de la disonancia que el empleado percibe entre la emoción que siente y las reglas de despliegue emocional que cree que existen (Groos & John, 2003; Middleton, 1989; Zerbe, 2000 citado en Kammeyer-Mueller et.al ,2013). La forma y el grado dela

exigencia emocional se deriva de la forma en que el trabajador trabaja para aliviar la disonancia emocional (Rubin et. Al, 2005 citado en Kammeyer-Mueller et. Al, 2013).

Por último, la frecuencia de la demanda de exigencias emocionales dice relación con la cantidad de emoción más que la calidad del despliegue emocional (Morris & Feldman, 1996 citado en Kammeyer-Mueller et. Al, 2013). Se espera que la frecuencia incremente el requerimiento de actuaciones profundas y superficiales (Dieffendorff & Richard, 2003; Schaubroeck & Jones, 2000 citado en Kammeyer-Mueller et. Al. 2013). Los modelos actuales de trabajos de exigencia emocional (emotional labor) consideran la capacidad de regulación emocional como un aspecto central para la evaluación de los trabajos emocionalmente exigentes, pues determinará la manera en que los trabajadores harán frente a las demandas de sus trabajos. En este sentido, se consideran las estrategias que permiten la gestión de la expresión emocional y sentimientos (Grandey, 2000; Holman, Martinez-Iñigo & Totterdall, 2008; Rubin, 2005 en Hülshager & Schewe, 2011).

Referencias

1. Barber, L.; Santuzzi, A. Please Respond ASAP: Workplace Telepressure and Employee Recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2015, Vol. 20, No. 2, 172–189
2. Chiavenato, I. (2003) "Introducción A la Teoría General de la Administración"; Editorial Mcgraw-hill.
3. Damasio, A. (2003). En Busca de Spinoza: Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Barcelona: Edit. Critica.
4. Fahlen Goran; Knutsson Anders; Peter Richard; Akerstedt, Torbjorn; Nordin Maria; Alfredsson Lars; Westerholm Peter. Effort–reward imbalance, sleep disturbances and fatigue. *Int Arch Occup Environ Health* (2006) 79: 371–378
5. Lang, R J. (1968). Fear reduction and fear behavior: Problems in treating a construct. In J.M. Shlien (Ed.), *Research in psychotherapy* (Vol. 3). Washington, DC: American Psychological Association.
6. Oficina Internacional del trabajo (2013) La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).
7. Organización internacional del trabajo (OIT), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo,. Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. 2009
8. Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47-90.
9. Hülshager, U., Schewe, A. (2014) On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, No. 3, 361-389.
10. Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 59-100.
11. Grandey, A.A., Fisk, G.M. & Steiner, D.D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderate role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893-904.
12. Palmero, F. (1996). Aproximación biológica al estudio de la emoción. *Anales de Psicología*, 12, 61-86.

13. Rosenzweig, M. R. & Leiman, A.I. (1994). *Psicología Fisiológica* (2° Edición revisada). Madrid: McGraw-Hill
14. van Hooff Madelon; van Hooft Edwin. Boredom at Work: Proximal and Distal Consequences of Affective Work-Related Boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2014, Vol. 19, No. 3, 348–359
15. Sonnentag, S.; Mahn, Christopher; Arbeus, Hillevi; Fritz, Charlotte Exhaustion and Lack of Psychological Detachment From Work During Off-Job Time: Moderator Effects of Time Pressure and Leisure Experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2014, Vol. 19, No. 2, 206–216
16. Oerlemans, W. Burnout and Daily Recovery: A Day Reconstruction Study. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2014, Vol. 19, No. 3, 303–314

MEDIDA 1: AJUSTAR LA CARGA DE TRABAJO TOTAL, TENIENDO EN CUENTA EL NÚMERO Y LA CAPACIDAD DE LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS

¿POR QUÉ?

- Un buen rendimiento y el bienestar dependen de asignar una carga de trabajo justa a cada uno de los trabajadores dentro de un equipo. Los buenos gerentes conocen el tipo y demanda del trabajo que realizan sus trabajadores.
- Los trabajadores sobrecargados experimentan fatiga, pérdida de concentración, sensación de agobio y estrés.
- La carga de trabajo no es sólo una cuestión de cantidad o demanda física. Es también una cuestión cualitativa que demanda concentración, vigilancia, superposición de tareas, relaciones humanas y así sucesivamente.
- Una carga de trabajo indebida significa sobrecarga, falta tiempo suficiente para hacer el trabajo o tener que hacerlo demasiado rápido, por ejemplo, teniendo que sacrificar la calidad del trabajo y no teniendo la oportunidad de recuperarse.
- El ajuste realista de la carga de trabajo mantiene un buen desempeño y conduce a la satisfacción del cliente.

¿CÓMO?

1. Evalúe la carga de trabajo individual y del equipo a través de la observación y la discusión con los trabajadores para determinar si el cambio es necesario y factible.
2. Ajuste la cantidad de trabajo por trabajador para evitar que alguno de ellos esté sobrecargado. Debe ser posible llevar a cabo el trabajo sin dificultad y con las normas de calidad dentro de la fecha límite. Hay que tener en cuenta las diferencias individuales y adaptar las cargas de trabajo en consecuencia.
3. Añada trabajadores cuando y donde sea necesario.
4. Reduzca las tareas innecesarias o superfluas en relación con los controles de las operaciones, la redacción de informes, el llenado de formularios o registros de trabajo. Estas actividades tienen un significativo impacto en la capacidad de concentración de los trabajadores. Debe instruir a los trabajadores sobre el uso correcto de sus herramientas, pida que soliciten la reparación o remplazo cuando las herramientas estén dañadas o desgastadas.
5. Reduzca las interrupciones innecesarias que se rompen la concentración de los trabajadores e interfieren con la producción o el alcance de objetivos.
6. Cambie el proceso de trabajo para facilitar la realización de los requerimientos en el trabajo, por ejemplo, mediante la revisión de la distribución de tareas o utilizando enfoques y tecnologías innovadoras.

OTROS CONSEJOS

- Mejore las condiciones de trabajo y la organización del trabajo para aprovechar al máximo las capacidades de los trabajadores.
- Capacite a los trabajadores para desarrollar sus competencias y habilidades.
- Planee plazos adecuados para lograr una mejor distribución de la carga de trabajo en un período de tiempo razonable. Fomente discusiones regulares sobre la carga de trabajo entre los supervisores y los trabajadores.
- Planee, revise y ajuste el nivel actual y futuro de carga de trabajo para aumentar el rendimiento y mantener una fuerza de trabajo saludable.

Las cargas de trabajo adecuadas ayudarán a mejorar el rendimiento y la salud de los trabajadores.

MEDIDA 2: REORGANIZAR LA ASIGNACIÓN DE TRABAJO PARA EVITAR DEMANDAS EXCESIVAS A LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS

¿POR QUÉ?

- Cuando varios trabajadores no tienen la misma cantidad de trabajo (algunos se sobrecargan y otros se utilizan poco) hay un problema de desequilibrio en la distribución del trabajo.
- Si la distribución del trabajo es desigual e injusta, se corre el riesgo de agotar a sus mejores trabajadores y subvalorar a los otros. En esta situación la productividad puede disminuir.
- La buena distribución de las cargas de trabajo tiene un impacto positivo en la productividad y el bienestar de los trabajadores.
- Los trabajadores tendrán una mayor motivación para hacer el bien el trabajo si el trabajo se distribuye por igual y justamente.

¿CÓMO?

1. Observe el trabajo que se realiza, hable con los trabajadores y determine si las labores son equitativa y justamente distribuidas. Si algunos trabajadores están sobrecargados o tienen tareas que son demasiado difíciles, encuentre soluciones.
2. Tenga en cuenta que algunos trabajadores pueden tener tareas que son demasiado fáciles o el reto es demasiado pequeño.
3. Revise la asignación de trabajo para que los trabajadores reciban una cantidad justa de trabajo, teniendo en cuenta sus capacidades.
4. Rotar el trabajo difícil y desafiante entre compañeros de trabajo.
5. Mejore los métodos de trabajo o equipos para trabajadores sobrecargados y alivie su carga laboral.
6. Fomente la participación de los trabajadores en la discusión de grupo cuando se rediseñe la asignación de labores. Es una buena práctica para la búsqueda de soluciones eficaces y duraderas.

OTROS CONSEJOS

- Recuerde que los trabajadores son personas con diferentes capacidades y condiciones de salud, por lo que es apropiado en algunas situaciones, que el trabajo no sea igual para todos, pero sea distribuido con justicia.
- Mantenga la confidencialidad sobre las cuestiones de salud de los trabajadores.
- Proteja la salud del niño por nacer evitando sobrecarga de trabajo para las mujeres embarazadas.
- La asignación de trabajo equilibrado es una buena manera de mejorar y desarrollar las habilidades de los trabajadores y su rendimiento. Mejore las condiciones de trabajo y la organización del trabajo para aprovechar al máximo las capacidades de los trabajadores.

La buena distribución del trabajo debe formar parte fundamental de la práctica en el centro de trabajo, esta fomenta el bienestar y la productividad de los trabajadores.

MEDIDA 3: PLANIFICAR EL TRABAJO CON CUIDADO Y ACORDAR PLAZOS O RITMO DE TRABAJO REALISTAS.

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS

¿POR QUÉ?

- La carga de trabajo depende de los plazos y el ritmo de trabajo. Los plazos pueden tener un impacto en la intensidad al trabajar, la calidad de la producción y en el bienestar de los trabajadores.
- Trabajar frecuentemente con plazos cortos, se asocia con trastornos relacionados con el estrés en el trabajo.
- Es conveniente que establezca plazos realistas para evitar la presión del tiempo, los errores y la irritación.
- Las fechas límite se puede cambiar y recursos pueden ajustarse a las exigencias.
- Los trabajadores deben ser consultados sobre el establecimiento de plazos, ya que tienen la experiencia para evaluar el tiempo necesario para hacer un trabajo y las limitaciones del proceso.

¿CÓMO?

1. Negocie y planifique siempre plazos con clientes, gerentes y trabajadores, teniendo en cuenta los recursos disponibles y la capacidad para el trabajo. No dude en reorganizar los plazos si cambian las condiciones en el lugar de trabajo.
2. Planifique su calendario de trabajo periódicamente para evitar plazos muy cortos.
3. Proporcione un tiempo antes y después de cada tarea cuando el ritmo de trabajo sea rápido o se dé servicio a clientes.
4. Capacite a directivos y trabajadores para hacer frente a los plazos y ritmos de trabajo rápidos de manera eficaz.
5. Considere las condiciones de trabajo, los recursos técnicos, los posibles cambios y las necesidades especiales de los trabajadores cuando negocie los plazos.

OTROS CONSEJOS

- Un plazo realista es un indicador de un buen desempeño organizacional. Cuando la viabilidad de un plazo está en duda, organice un grupo de trabajo e involucre a los supervisores y los trabajadores.
- Plazos poco realistas disminuyen el compromiso y la motivación.
- Proporcione los recursos necesarios para cumplir plazos realistas.

La gestión y planificación de plazos realistas deben ser adecuadas para garantizar el bienestar y la productividad de los trabajadores.

MEDIDA 4: AJUSTAR LA DURACIÓN Y FRECUENCIA DE LAS PAUSAS Y EL TIEMPO DE DESCANSO DE ACUERDO CON LA CARGA DE TRABAJO.

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS

¿POR QUÉ?

- Trabajar de forma continua sin interrupciones es, a menudo, muy extenuante y la fatiga aumenta. Es necesario insertar intervalos antes de que la fatiga sea excesiva.
- Los largos períodos de trabajo continuo aumentan el riesgo de accidentes. La precisión del trabajo disminuye y la posibilidad de error humano aumenta con la acumulación de fatiga. La calidad del trabajo también disminuye cuando los períodos de trabajo son demasiado largos.
- Es mejor que incluya descansos cortos y frecuentes para prevenir la fatiga, que tomar un largo descanso después de un período mucho más largo de trabajo. Por lo tanto es útil para planificar salidas antes de la fatiga excesiva ya que la recuperación requiere mucho más tiempo. Es también beneficioso para prevenir trastornos musculoesquelético y reducir el estrés relacionado con tipos de trabajo vigorosos.
- Asegure un ambiente cómodo y refrescante en el cual tomar descansos cortos es igual de importante.

¿CÓMO?

1. Incorpore descansos cortos de 10-15 minutos por lo menos una vez por la mañana y otra por la tarde durante la jornada diurna. También son recomendables para los otros turnos de varias horas descansos cortos similares, ya sea en la tarde o noche.
2. Si el trabajo es extenuante o requiere atención continua- tal como operaciones continuas por computadora, trabajo rápido y repetitivo o intensas tareas de inspección - permita descansos cortos después de cada hora de trabajo.
3. Combine el trabajo extenuante con otras actividades, a fin de que las actividades en las que la que haya una postura forzada, gran carga muscular, tensión de los ojos o alta concentración mental se puedan alternar con otros tipos de trabajo.
4. Anime a la gente a hacer ejercicios de relajación, estiramiento o actividades recreativas durante los descansos.

OTROS CONSEJOS

- Para los tipos de trabajo extenuante o un trabajo en un ambiente desagradable, por ejemplo como con calor o fríos intensos, tomar descansos frecuentes es esencial.
- Tomar un descanso antes de la aparición de la fatiga es mucho más eficaz que tomar un descanso más largo una vez que la fatiga se ha acumulado. Por ejemplo, cuando se trabaja con unidades de visualización, planifique sus descansos a intervalos regulares de tiempo, por ejemplo, cada hora.

Descansos cortos y frecuentes facilitan la recuperación de la fatiga y dar lugar a procesos de trabajo más seguros y más eficientes.

MEDIDA 5: ASEGURARSE DE QUE LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS EN EL PERFIL DE CARGO.

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS

¿POR QUÉ?

- Cuando un trabajador tenga mal definidas y poco claras sus tareas y responsabilidades, es difícil determinar su nivel óptimo de productividad y el límite en el cual se le puede sobrecargar. Como resultado, la organización del trabajo será menos eficaz porque a menudo se improvisa.
- Las tareas claramente definidas aumentan la productividad de un trabajador y mejoran la organización dentro del equipo de trabajo.
- Cuando son claras las responsabilidades de cada trabajador, trabajar tiene más sentido para ellos y reduce el riesgo de salidas.
- Las responsabilidades y tareas claramente definidas, también mejoran la relación gerente-trabajador.
- La definición clara de las tareas y responsabilidades es una práctica de gestión esencial para evitar errores, incidentes y lesiones ocupacionales.

¿CÓMO?

1. Una buena descripción del trabajo debe incluir claramente las tareas definidas, las responsabilidades, los esfuerzos requeridos y las metas a alcanzar. El supervisor inmediato también debería identificar el apoyo disponible para el trabajador y las condiciones de trabajo (horarios, viajes, etc.).
2. En el desarrollo de una descripción de trabajo en particular, se debe prestar atención a los conflictos de trabajo (por ejemplo, la calidad versus la cantidad).
3. Una buena descripción del trabajo debe identificar no sólo riesgos físicos, sino también los posibles riesgos que podrían aumentar el estrés para el trabajador.
4. Una clara descripción de las tareas y responsabilidades permite colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado y así logran estar motivados. De este modo se evita la exposición de ciertos trabajadores a situaciones para las que no tienen ni la capacidad ni la habilidad de hacer frente.

OTROS CONSEJOS

- Las descripciones de las tareas y responsabilidades se deben revisar con regularidad y también cuando las condiciones de trabajo cambian.
- Para aumentar la eficacia y mejorar en lo correspondiente a las necesidades actuales del trabajo, los capacitadores deben instruir a los trabajadores de acuerdo con las descripciones específicas de las tareas y responsabilidades en el trabajo.
- Una buena descripción del puesto de trabajo también proporcionará información sobre lo que los otros miembros del equipo de trabajo deben hacer, lo que alienta el trabajo en equipo.
- Una buena descripción del puesto de trabajo podría ayudar a determinar la responsabilidad de un trabajador, en caso de accidente o lesión, lo cual tiene un impacto significativo en su compensación y bienestar.
- Una descripción específica del puesto de trabajo es importante, pero también debe incorporar cierta flexibilidad para permitir cambios en los métodos de trabajo o la organización del trabajo.

Una clara descripción de las tareas y responsabilidades puede mejorar la distribución de la carga de trabajo entre los trabajadores y el equipo de trabajo.

MEDIDA 6: PROPORCIONAR UN ENTORNO DE TRABAJO CÓMODO CONFORTABLE QUE FAVOREZCA LA SALUD FÍSICA Y MENTAL.

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS

¿POR QUÉ?

- Un ambiente de trabajo confortable contribuye a la buena salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, lo que a su vez incrementa su productividad.
- Mantener la buena salud física y mental de los trabajadores es importante para la productividad industrial y la rentabilidad. Esto debe ser fortalecido con la mejora continua del ambiente de trabajo.
- La mejora sostenible de la seguridad y la salud en el trabajo se puede lograr proporcionando un ambiente de trabajo seguro, saludable y confortable.

¿CÓMO?

1. Reconozca y acepte la responsabilidad del empleador para proporcionar un ambiente seguro y saludable.
2. Comunique a todos los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo y lleve a cabo programas sobre la base de esta política.
3. Lleve a cabo una evaluación y control de riesgos adecuada para identificar y mitigar los peligros en el lugar de trabajo, explicitándolo en la matriz de riesgos de la empresa incluyendo en esta los riesgos psicosociales.
4. Ponga en práctica todos los requisitos legales de seguridad y salud en el trabajo.
5. Asegúrese de que los trabajadores reciban información, instrucción y formación suficiente sobre los riesgos asociados con sus actividades de trabajo y las medidas de protección necesarias

OTROS CONSEJOS

- Trate de mejorar el ambiente de trabajo y hacerlo más confortable para los trabajadores. Utilice indicadores, por ejemplo, con respecto a la iluminación, el ruido, las concentraciones de polvo en el aire con polvo y de sustancias químicas peligrosas.
- Fije un objetivo de reducción de enfermedades y accidentes de trabajo. Hable con los gerentes, supervisores y trabajadores involucrados sobre la forma de lograr el objetivo.
- Asegúrese de que los puntos de vista de los trabajadores se reflejen en la toma de decisiones sobre la mejora del entorno de trabajo.
- Utilice materiales de información adecuados y carteles para sensibilizar a los trabajadores acerca de los riesgos en el lugar de trabajo, las medidas preventivas adecuadas y los avances que se realizan en controlarlos.

Un buen ambiente de trabajo es un factor de motivación para trabajadores. Es fundamental crear un ambiente confortable de trabajo, ya que este es propicio para el bienestar físico y la salud mental de todos los trabajadores.

MEDIDA 7: PROPORCIONAR INSTALACIONES LIMPIAS DE DESCANSO APROPIADAS

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS SENSORIALES

¿POR QUÉ?

- Las Instalaciones de descanso para los trabajadores limpias y bien mantenidas aseguran una buena higiene y orden en la empresa.
- Los trabajadores que realizan un trabajo arduo y peligroso o trabajan en zonas contaminadas necesitan áreas limpias de descanso. Estas áreas deben estar libres de los riesgos de inhalación de aire contaminado, la absorción de los contaminantes a través de la piel y la ingestión a través de los alimentos.
- Un lugar de descanso limpio y acogedor con todos los servicios, ayuda a mantener buenas condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores.
- Las instalaciones de descanso limpias son una señal de un lugar de trabajo favorable.

¿CÓMO?

1. Proporcione un número suficiente de salas de descanso bien situadas, lejos del puesto de trabajo y mantenga la higiene de estas áreas. Compruebe regularmente la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones.
2. Junto con las áreas de descanso, proporcione un buen mantenimiento de las siguientes instalaciones con la debida consideración a las mujeres embarazadas y las madres de lactantes:
3. El acceso a agua potable limpia; Zonas para comer libres de polvo y de contaminantes industriales; Instalaciones sanitarias, duchas y vestuarios higiénicos y en buen estado.
4. Las áreas de descanso debe tener asientos adecuados tales como sillas (con respaldo y brazos), sofás y mesas. Las áreas de descanso deben estar libres del ruido, del polvo y productos químicos y otros contaminantes industriales. Se debe mantener una temperatura agradable en las áreas de descanso (ofrezca un calentador en los países fríos y aire acondicionado en los países tropicales), con una ventilación adecuada.
5. Mejore el diseño de las áreas de descanso e introduzca, si es necesario, servicios adicionales en consulta con los trabajadores.

OTROS CONSEJOS

- Las Instalaciones de descanso no debe ser utilizadas para cambiarse la ropa de protección personal que ha sido contaminada durante las operaciones de trabajo. Debe haber habitaciones separadas para el cambio de ropa de trabajo y ropa de calle.
- Proporcione a las mujeres embarazadas y las madres de lactantes instalaciones adicionales donde puedan reposar y descansar o alimentar a sus bebés, si es necesario.
- Debe prohibir fumar a todos los trabajadores en las áreas de descanso. Si es necesario, deben existir salas o áreas separadas para fumadores, y siempre deben tener señales de advertencia de que fumar es malo para la salud.

Las instalaciones de descanso limpias y bien mantenidas, así como otros servicios siempre son apreciados por los trabajadores y proporciona un ambiente hogareño.

MEDIDA 8: ORGANIZAR ÁREAS DE TRABAJO PARA PROTEGER A LOS TRABAJADORES CONTRA LA VIOLENCIA DE LOS CLIENTES Y PERSONAS AJENAS A LA EMPRESA.

DIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

SUBDIMENSIÓN EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS DE ESCONDER EMOCIONES

¿POR QUÉ?

- Es más probable que la violencia se inicie por los clientes y personas ajenas a la empresa, en algunos lugares de trabajo, en particular en industrias de servicios.
- Las investigaciones muestran que el tomar precauciones simples con la distribución física del lugar y el equipo en el lugar de trabajo puede reducir la incidencia de la violencia de personas ajenas a la empresa.
- Algunos grupos con mayor riesgo de estar expuestos a este tipo de violencia son los trabajadores de la salud en centros psiquiátricos y en salas de emergencia, agentes de policía, funcionarios de prisiones, conductores de autobús y taxi, porteros, y los que trabajan solos o por la noche.
- La violencia y las amenazas de violencia tienen graves efectos en la salud física y mental. En casos extremos, la violencia en el trabajo conduce a la muerte.

¿CÓMO?

1. Aborde prevención de la violencia a través de la organización del área de trabajo. Debe tener en cuenta los riesgos especiales inherentes al puesto de trabajo específico. Por ejemplo, se debe evitar trabajar solo durante la noche.
2. Base la prevención de la violencia en el trabajo en un análisis exhaustivo de situaciones, grupos y ocupaciones de alto riesgo.
3. Cada trabajador debe tener, de ser necesario, una vía de escape y fácil acceso a un sistema de alarma, video vigilancia o la separación física de los clientes, o a sea, protegidos por otros dispositivos diseñados para protegerles de la violencia.
4. El diseño del lugar de trabajo debería tener en consideración la existencia de grupos especiales de riesgo, tales como pacientes psiquiátricos, los clientes que han estado tomando drogas o cantidades excesivas de alcohol, o criminales. La asistencia de la policía debe ser de fácil acceso en el caso de un encuentro adverso con ciertas personas.
5. El comportamiento amenazante por parte de personas ajenas no debe ser tomado a la ligera. Incluso si la violencia física no tiene lugar, debe quedar claro que la amenaza no es aceptable. Las grabaciones de vídeo pueden ayudar a documentar tales casos.

OTROS CONSEJOS

- Discuta las medidas de seguridad en el lugar de trabajo con los expertos pertinentes. Un contacto bueno y continuo con la policía y otras las autoridades deben tener alta prioridad.
- Todos los empleados, incluidos los recién llegados, a tiempo parcial y los trabajadores(as) temporales, debe estar bien informados sobre los riesgos de violencia.
- Entrene a todos los trabajadores en la toma de precauciones de seguridad y otras medidas contra violencia en el trabajo y el uso de dispositivos de seguridad tales como vías de evacuación.

Es importante aprender de otros lugares de trabajo con problemas similares. Ejemplos prácticos de protección contra la violencia ayudan en gran medida, a los trabajadores y supervisores a tomar medidas eficaces para proteger contra la violencia en su propio lugar de trabajo.

6. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

Al momento de la revolución industrial en donde hubo un vuelco a la producción para aumentar la productividad ahorrando costos, fue Frederick Taylor (1911, en Chiavenato, 2003) quien sostuvo "En nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador que ha de hacer y cómo; y cualquier mejora que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito". De esta manera, al trabajador se le instruía en una serie de tareas muy simples, rutinarias y repetitivas que podían ser llevadas a cabo por cualquier persona, sin una capacitación extensa. La experiencia que el trabajador tuviese y el conocimiento asociado eran menos relevantes, pues para la economía industrial el trabajo era subordinado a la organización técnica de la producción. La división del trabajo es racionalizada en su máxima expresión y el aporte intelectual y cognitivo es dejado a un lado.

En el contexto actual, encontramos organizaciones que más que pensar en las tareas y la definición de sus controles, focalizan en el trabajo sobre las capacidades de los individuos y sus habilidades y cómo estas son bases para el logro de los objetivos de producción de la organización. Sin embargo, el logro de resultados es algo mucho más complejo que la ejecución de tareas pues el trabajador debe tener claro y saber desplegar sus conocimientos y habilidades, además de tener competencias específicas asociadas a sus indicadores de desempeño. En este sentido, la organización del trabajo que antes centralizaba la responsabilidad de la producción en el diseño institucional, hoy delega esa responsabilidad en los trabajadores entendiendo que son ellos quienes deben gestionar su talento o experticia.

Asistimos a un escenario difícil para los trabajadores, pues los trabajadores se ven expuestos a una serie de requerimientos que muchas veces se relacionan al desarrollo de una serie de habilidades que no necesariamente tienen la simpleza de la acción mecánica de una cadena de producción Fordista. Sobre todo en el sector de servicios en que existe un intercambio relacional con otra persona, los trabajadores tienen la necesidad de contar con competencias de relacionamiento que además implican a la persona a nivel emocional, psíquico y social. Cobra relevancia entonces el comprender el impacto de esos requerimientos en los trabajos en la actualidad. En particular, referidos a la dimensión psicológico-emocional asociada o tal como proponen los protocolos de vigilancia de salud ocupacional, las exigencias emocionales del trabajo.

Esta tendencia a cautelar la contribución personal del trabajador pronto ocasionó las primeras dificultades, ya que, al poner distancia entre el diseño del trabajo y la ejecución del mismo, se creaba conflicto entre lo que inicialmente se prescribía como trabajo y lo que realmente se realizaba. En este sentido, los trabajadores tenían una labor remedial tratando de solucionar problemas con las maquinarias, aplicando su experiencia a errores recurrentes y por ende, violando las reglas de los manuales de producción.

Cuando los trabajadores pueden controlar la forma en que hacen su trabajo, disfrutan trabajar y son más productivos. Alentar a los empleados en la toma de decisiones sobre la organización de su trabajo es importante en la prevención del estrés en el lugar de trabajo. El trabajo es más estresante cuando los trabajadores no pueden influir en el ritmo y los métodos de trabajo. Dar a los trabajadores mayor libertad y control sobre las tareas que desarrollan ayuda a aumentar la motivación, la calidad del trabajo y a reducir el estrés laboral.

Algunas medidas eficaces incluyen:

- Incluya a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo.
- Dé a los trabajadores mayor libertad y control sobre su trabajo.
- Organice el trabajo de modo que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y conocimientos.
- Fomenté la participación de los trabajadores para mejorar el trabajo.
- Organice reuniones regulares para discutir problemas en el lugar de trabajo.

Los trabajadores que pueden decidir cómo y cuándo hacer su trabajo, pueden incrementar sus habilidades y experiencia y ser más productivos. Por lo tanto, incrementar el control sobre el trabajo, se traduce en una organización de trabajo más eficaz.

Referencias

1. Chiavenato, I. (2003) "Introducción A la Teoría General de la Administración"; Editorial McGraw-hill.
2. Damasio, A. (2003). En Busca de Spinoza: Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Barcelona: Edit. Critica.
3. Lang, R J. (1968). Fear reduction and fear behavior: Problems in treating a construct. In J.M. Shlien (Ed.), Research in psychotherapy (Vol. 3). Washington, DC: American Psychological Association.
4. Oficina Internacional del trabajo (2013) La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).
5. Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47-90.
6. Hülshager, U., Schewe, A. (2014) On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, No. 3, 361-389.
7. ISTAS (2002). Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo.
8. Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 59-100.
9. Grandey, A.A., Fisk, G.M. & Steiner, D.D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderate role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893-904.
10. Palmero, F. (1996). Aproximación biológica al estudio de la emoción. *Anales de Psicología*, 12, 61-86.
11. Rosenzweig, M. R. & Leiman, A.I. (1994). *Psicología Fisiológica* (2ª Edición revisada). Madrid: McGraw-Hill

MEDIDA 1: INVOLUCRAR A LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN INFLUENCIA

¿POR QUÉ?

- Los trabajadores disfrutarán de su trabajo más y son más productivos si pueden controlar la forma en que lo hacen.
- Los trabajadores pueden estar mejor informados que otros actores sobre el proceso de trabajo y por lo tanto, sus sugerencias para la mejora puede dar lugar a una eficaz organización del trabajo y una mayor productividad.
- Involucrar a los trabajadores que participan en el proceso de toma de decisiones sobre la organización del trabajo aumentar su autoestima.

¿CÓMO?

1. Asegúrese de que los trabajadores hagan sugerencias o influyan en los cambios en la organización del trabajo.
2. Examine cómo la organización del trabajo se configura y donde podría mejorarse. A continuación, organice grupos de discusión sobre cómo los trabajadores pueden estar más activamente involucrados en la mejora continua de la organización del trabajo.
3. Cuando y donde sea posible, deje que los trabajadores determinen: Cómo se realiza el trabajo, cual es el programa de trabajo, con quien trabajan, si es posible trabajar en pequeños grupos, la elección de las herramientas, equipo, mobiliario, etc.
4. Estimule a los trabajadores para que presenten sus ideas sobre la mejora de la organización del trabajo, a través de breves sesiones de sugerencias o mediante la organización de grupos pequeños de discusión.
5. Mantenga un registro de todos los cambios al organizar el trabajo y evalúelos con regularidad.
6. Dé a conocer las propuestas y contribuciones a todos los trabajadores, así como los resultados de la aplicación de dichas propuestas. Esto animará aún más la participación.

OTROS CONSEJOS

- Involucre a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- Considere la posibilidad de proporcionar a los trabajadores una mayor movilidad para que puedan aprender en diferentes puestos de trabajo y tener diferentes experiencias, dándoles la oportunidad de participar en la toma de decisiones sobre la organización y las condiciones y el medioambiente de trabajo.
- Discuta con los trabajadores las diferentes medidas que se considerarán para cambiar la organización del trabajo y el medioambiente de trabajo.
- Proporcione información y formación que ayudará a trabajadores participan en el proceso de toma de decisiones.

La participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones sobre las condiciones y la organización del trabajo incrementaran la autoestima de los trabajadores y al mismo tiempo, llevara a decisiones que tienen una amplia base de apoyo.

MEDIDA 2: MEJORAR EL MARGEN DE LIBERTAD Y CONTROL SOBRE EL TRABAJO DE LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN INFLUENCIA

¿POR QUÉ?

- Cuando los trabajadores pueden decidir cómo y cuándo realizan su trabajo (por ejemplo, en relación con los métodos de trabajo y el ritmo), movilizan activamente sus habilidades y experiencia y son más propensos a estar altamente motivados en el trabajo. El aumento de la libertad y el control de trabajo es importante para prevenir el estrés.
- A través de la experiencia, los trabajadores suelen conocer bien cómo mantener la calidad de su trabajo y evitar errores, especialmente cuando pueden organizar ellos mismos la forma de completar las tareas asignadas. Los trabajadores disfrutan del trabajo y sienten menos estrés si pueden influir y tener control sobre su propia situación en el trabajo.
- El trabajo es realizado a menudo por un equipo de trabajo. Cuando los miembros del equipo decide conjuntamente cómo las diferentes tareas deben ser asignadas y terminadas, pueden colaborar para producir buenos resultados. Esta forma de trabajar es mucho menos estresante que cuando cada trabajador está obligado a repetir tareas fragmentadas a ser completadas a un ritmo determinado.

¿CÓMO?

1. Planifique las tareas de trabajo por grupo, para que cada trabajador o cada grupo pueda decidir cómo se harán las tareas, en que secuencia y cuando. Esto es mejor que asignar a cada trabajador, grupo o subgrupo, tareas fragmentadas que deben completarse a un ritmo predeterminado.
2. Realice reuniones breves con el equipo de trabajo para planificar conjuntamente las tareas y horarios individuales. Estas pueden realizarse a diario, al inicio de las labores o en intervalos regulares durante la semana, el mes o en otro momento, hasta que el plazo se cumpla.
3. Permita a los trabajadores en el grupo o equipo de trabajo que influyan en la elección de las herramientas, equipo, mobiliario y métodos de trabajo. La discusión en grupo es útil para llegar a decisiones factibles, para su consecución.
4. Reorganice el proceso de trabajo de manera que el individuo o los grupos y subgrupos de trabajadores puedan controlar el ritmo de trabajo y la ejecución de tareas.
5. Forme equipos de trabajo autónomos asignando a cada equipo la responsabilidad de decidir cómo hacer su trabajo. Fomente que los trabajadores propongan ideas sobre la manera de cómo se realiza el trabajo dentro de un grupo, sección o equipo. Organice grupos de discusión para reorganizar los métodos, teniendo en cuenta las ideas propuestas y otras opciones viables.

OTROS CONSEJOS

- Con la participación de los trabajadores, evalúe los logros de los equipos de trabajo que tienen libertad y control sobre la manera en que hacen su trabajo.
- Muestre aprecio por las iniciativas sobre los métodos y procedimientos autónomos de los trabajadores y los equipos de trabajo.
- Proporcione oportunidades de aprendizaje para que los trabajadores puedan actualizar sus conocimientos y habilidades sobre su trabajo, las tareas y las formas autónomas de trabajo.

Los trabajadores deben ser capaces de influir en la manera en que se realiza el trabajo y la calidad de sus resultados. El aumento de libertad y control sobre el trabajo en gran medida aumenta la motivación y la calidad del trabajo, además de reducir el estrés.

MEDIDA 3: ORGANIZAR EL TRABAJO DE TAL MANERA QUE SE DESARROLLEN NUEVAS COMPETENCIAS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN POSIBILIDADES DE DESARROLLO EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Un trabajador que es dinámico y puede realizar múltiples tareas será más productivo y podrá apoyar a otros trabajadores.
- Al proporcionar oportunidades para aprender nuevos conocimientos y habilidades, los trabajadores se sentirán estimulados y aumentarán su capacidad para la toma de decisiones.
- El trabajador con nuevas competencias, habilidades y conocimientos, puede ser transferidos a diferentes puestos de trabajo, lo que permite la sustitución temporal de trabajadores ausentes.
- La participación en estas actividades de capacitación también fomenta el apoyo social entre los trabajadores.

¿CÓMO?

1. Planifique el trabajo para dar la oportunidad a los trabajadores de participar, en formación y educación durante las horas de trabajo, financiadas por el empleador y vinculadas al trabajo.
2. Proporcione a los trabajadores la oportunidad de aprender nuevas competencias, habilidades y conocimientos a través de formación interna o externa.
3. Reúnase con los trabajadores y pregúnteles que competencias, conocimientos y habilidades podrían ser aprendidas para mejorar el ambiente de trabajo y productividad.
4. Una vez que el trabajador ha tenido acceso a oportunidades de formación o educación, reorganice el trabajo, por ejemplo, intercambiando tareas o compartiendo el trabajo, para que los trabajadores puedan utilizar sus nuevos conocimientos y habilidades.

OTROS CONSEJOS

- Desarrolle pequeños módulos de formación relacionados con el trabajo, los cuales se pueden integrar en la jornada laboral y harán que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y habilidades sin tener que abandonar el lugar de trabajo.
- Como los trabajadores son estudiantes adultos, garantice que la formación las oportunidades sean altamente participativas y relevantes.
- Evalúe periódicamente las oportunidades de formación y aprendizaje para asegurarse de que los objetivos que se establecen sean realistas y que se cumplen.
- Si no es posible organizar internamente la formación continua, considere hacer uso de las oportunidades ofrecidas por instituciones externas.

Los trabajadores con nuevos conocimientos, competencias y habilidades no sólo son más eficientes y productivos, sino que además contribuirán más a las actividades del grupo y al entrenamiento cruzado en el lugar de trabajo.

MEDIDA 4: FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN CONTROL SOBRE LOS TIEMPOS DE TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Cuando las exigencias laborales son altas y los trabajadores tienen un control limitado o ningún control sobre su trabajo, aumentan las posibilidades de generar estrés.
- Los trabajadores pueden sentirse más en control si son capaces de participar en el proceso de toma de decisiones.
- Los trabajadores son probablemente los que más saben acerca de sus puestos de trabajo y sus tareas. Su participación en la planificación y ejecución de cambios a estas condiciones pueden conducir a mejoras útiles de la productividad, que de otro modo no podría ser alcanzables

¿CÓMO?

1. Se puede crear procesos de trabajo en los que los trabajadores puedan controlar su propio ritmo de trabajo y la ejecución de sus tareas.
2. Determine el grado en el que los trabajadores están involucrados en el diseño y planificación del trabajo. Organice discusiones sobre cómo pueden participar más activamente, involucrándolos en asuntos de organización del trabajo.
3. Siempre que sea posible, y en consulta con la administración, permita a los trabajadores: Planificar conjuntamente las asignaciones de trabajo y sus horarios; Determinar el método, velocidad, el ciclo y la secuencia del trabajo; Determinar cuando el trabajo está terminado.
4. A través de pequeños grupos de discusión, permita a los trabajadores influir en la elección de las herramientas, el equipo y los muebles.
5. Establezca un proceso mediante el cual los trabajadores y directivos puedan discutir conjuntamente los medios para mejorar el ambiente de trabajo y la productividad.

OTROS CONSEJOS

- Estimule a los trabajadores a asumir su responsabilidad en los procesos, las condiciones de trabajo y la productividad.
- Permita a los trabajadores controlar funciones tales como la asignación de tareas, el ritmo, la prioridad y la secuencia del trabajo individual.
- Aliente a los trabajadores a reportar problemas con procedimientos y también ayudar en la búsqueda de soluciones a tales problemas

Una de las claves para reducir el estrés en el trabajo es que los trabajadores puedan tener más control sobre las condiciones de trabajo.

MEDIDA 5: ORGANIZAR REUNIONES PERIÓDICAS PARA ABORDAR LOS PROBLEMAS EN EL LUGAR DE TRABAJO Y SUS SOLUCIONES.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA

¿POR QUÉ?

- Los trabajadores pueden proporcionar una gran cantidad de información positiva para la solución de problemas y juegan un papel importante en su aplicación práctica.
- Las soluciones propuestas por los trabajadores tienden a ser baratas, prácticas y fáciles de implementar.
- Cuando se prevén lugares donde los equipos de trabajo puedan reunirse, los trabajadores se sienten más en control, lo que puede traducirse en un menor estrés y mayor productividad.
- Los trabajadores tienen la experiencia necesaria para evaluar el tiempo y recursos necesarios para completar un trabajo o una tarea. Cuando haya restricciones y problemas, están en una posición única para ofrecer soluciones realistas.

¿CÓMO?

1. Programe reuniones regulares para los trabajadores y esboce problemas relacionados con su trabajo y sugiera posibles soluciones.
2. Forme un grupo de trabajo reducido y pida a los trabajadores y supervisores que desarrollen soluciones a problemas en el trabajo.
3. El grupo de trabajo puede necesitar información o asesoramiento técnico para resolver un problema. Proporcione apoyo adecuado, información y asesoramiento técnico si es necesario.
4. Una vez que el grupo de trabajo ha terminado, solicite comentarios de todos los trabajadores, gerentes y supervisores involucrados sobre las soluciones que se han propuesto en el proceso.

OTROS CONSEJOS

- Organice a un grupo de trabajadores y supervisores para abordar un problema específico es más productivo, ya que se aborda el problema desde diferentes perspectivas.
- Si los trabajadores saben que ellos pueden participar en un grupo que aborde un problema relacionado con su trabajo, es más probable que informen problemas de trabajo y busquen soluciones.
- El grupo de trabajo debería estar listo para buscar consejo de otros que hayan tenido la experiencia de resolver problemas similares con éxito

La participación de los trabajadores en la solución de problemas puede llevar a soluciones rápidas, baratas y eficaces a los problemas, y al mismo tiempo, estimular la participación de los trabajadores.

MEDIDA 6: INFORMAR A ALTA GERENCIA DE LAS OPINIONES DE LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN SENTIDO EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Es importante que la alta dirección tenga una correcta imagen de las opiniones y actitudes de los trabajadores. Esto hace que sea posible para ellos tomar decisiones informadas sobre el lugar de trabajo.
- La información correcta sobre las opiniones y posturas de los trabajadores es fundamental para que los gerentes no caigan en el error por malos entendidos y estereotipos.
- Los trabajadores a menudo tienen información muy relevante y precisa sobre los problemas y desafíos en el lugar de trabajo. Usar esta información es una buena manera de mejorar la calidad del trabajo y la productividad.
- Cuando los trabajadores saben que sus opiniones son escuchadas por la dirección -en particular, por el nivel superior de la dirección- aumenta su confianza en sí mismos, su compromiso y motivación. Cuando presentan opiniones y quejas los trabajadores a los altos mandos aumenta su sensación de ser apoyados por sus supervisores.

¿CÓMO?

1. Los mandos medios pueden aprender acerca de los puntos de vista de los trabajadores mediante reuniones periódicas en las que el trabajo diario sea discutido.
2. La alta dirección debería utilizar los canales sistemáticos para aprender acerca de los puntos de vista y preocupaciones de los trabajadores. Los supervisores juegan un papel importante, ya que tienen contacto directo con los trabajadores.
3. Deben establecerse canales de comunicación para que los trabajadores puedan expresar sus puntos de vista, experiencias y sugerencias, ya sea directamente o a través de sus supervisores y gerentes.
4. Los trabajadores siempre deben recibir información cuando se han presentado sugerencias o puntos de crítica. La crítica abiertamente expresada debe ser considerada como un recurso para la mejora y no un problema.
5. Las opiniones de los trabajadores también pueden estar registradas a través de cajas de correo interno, letreros o cuestionarios.

OTROS CONSEJOS

- Muestre que la crítica de los trabajadores es apreciada y tomada en serio. Esto crea un ambiente de confianza y respeto.
- Considere a los trabajadores críticos y activamente comprometidos como un recurso y no un problema en el lugar de trabajo.
- Puede utilizar los comentarios de los trabajadores para corregir procedimientos y ajustar nuevas iniciativas en el lugar de trabajo si es necesario. Los supervisores deben estar atentos a esos comentarios

Es muy importante mantener la comunicación abierta entre los altos dirigentes y los trabajadores del centro de trabajo. Si la comunicación está bloqueada, dará lugar a un ambiente negativo en el lugar de trabajo y a menor

MEDIDA 7: DAR A LOS TRABAJADORES INFORMACIÓN SOBRE LOS PLANES FUTUROS Y CAMBIOS

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA

¿POR QUÉ?

- En los lugares de trabajo modernos, el cambio se ha convertido en la regla en lugar de la excepción. Esto aumenta la necesidad de que la información se difunda sobre cualquier plan para el cambio.
- Dar a los trabajadores información suficiente y pertinente acerca de los planes para el cambio en el lugar de trabajo, es una forma de mostrarles respeto.
- La falta de información sobre los planes para el futuro crea rumores y la incertidumbre se convierte en una fuente importante de estrés.
- Si no se informa a los trabajadores sobre los cambios más importantes y estos se llevan a cabo, esto dará lugar a una sensación general de impotencia y frustración, así como la falta de confianza en la dirección.

¿CÓMO?

1. Los trabajadores están principalmente interesados en los planes a futuro en la medida en que implican cambios en su propio trabajo y condiciones de empleo. Por lo tanto, es importante que informe a los trabajadores sobre las consecuencias de los planes a futuro para cada uno de los trabajadores.
2. Toda la información debe ser fácil de entender y formularse en una forma apropiada. No todos los trabajadores tienen el mismo nivel de alfabetización, incluso en los países donde los niveles educativos son generalmente altos.
3. La gerencia debe informar a los trabajadores directamente sobre grandes cambios. En algunos casos, será apropiado difundir la información a través de los supervisores.
4. Medios de comunicación internos y regulares, deben ser siempre utilizados. Estos podrían ser electrónicos en papel, o carteles, etc, dependiendo de la naturaleza de la información, y la cultura del país y el lugar de trabajo.

OTROS CONSEJOS

- Si los trabajadores sienten que la gerencia retiene información importante y relevante, se reducirá el clima de confianza y la motivación en el lugar de trabajo.
- Al proporcionar información relevante acerca de los cambios y planes para el futuro, hará más fácil a los trabajadores y supervisores el contribuir transmitiendo sus propias ideas y sugerencias.
- Si informa sobre los planes para el futuro, los trabajadores se pueden preparar mejor para conciliar las demandas del lugar de trabajo y la familia.

Si informa a los trabajadores sobre el propósito y objetivo de los cambios pendientes, la sensación general de pertenencia y confianza aumentará.

MEDIDA 8: ESTABLECER UN PROGRAMA DE TAREAS ALTERNATIVAS PARA MANTENER LA ATENCIÓN EN EL TRABAJO.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN SENTIDO EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Algunos trabajos subutilizan las capacidades de los trabajadores o son demasiado fáciles (por ejemplo, sala de control, vigilancia de un edificio, etc.) La falta de desafío suficiente en el trabajo puede crear trastornos psicológicos y aburrimiento en los puestos de trabajo.
- Un día de trabajo productivo tiene un efecto positivo en una salud del trabajador. Los días de laborales durante los cuales el trabajador rara vez es estimulado, producen desmotivación y puede hacerlos perder interés en el trabajo.
- Cuando los trabajadores se mantienen ocupados con su trabajo, se tiene la impresión real de que contribuyen al rendimiento de la empresa. Es útil asegurarse de que a los trabajadores se les asignan tareas significativas que son adecuados para mantener su interés y la atención en el trabajo.

¿CÓMO?

1. En colaboración con los trabajadores, identifique las tareas que proporcionan una mayor estimulación para así evitar el aburrimiento o la reducción de la concentración.
2. Establezca acuerdos de trabajo que impliquen una variedad de tareas en lugar de una tarea repetitiva individual.
3. Las tareas realizadas por un trabajador pueden ser enriquecidas simplemente dándole al trabajador una mayor autonomía.

OTROS CONSEJOS

- Deles a los trabajadores tareas significativas adicionales en lugar de una mayor cantidad de tareas repetitivas.
- Discuta con los trabajadores que tareas significativas puede asignarles y así evitar tareas que son demasiado simples, repetitivas o monótonas. Examine las formas de evitar o mejorar estas tareas con la participación de los miembros del equipo de trabajo.

La subutilización de un trabajador es también una fuente de estrés. Proporcione tareas significativas para cada trabajador.

MEDIDA 9: GENERAR UN PROGRAMA DE PERSPECTIVAS DE CARRERA.

DIMENSIÓN TRABAJO ACTIVO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SUBDIMENSIÓN POSIBILIDADES DE DESARROLLO EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Las medidas para promover el bienestar en el trabajo y la vida entre los trabajadores, a menudo se asocian fuertemente con el desarrollo laboral y el compromiso de la organización para apoyar con rutas adecuadas para alcanzar tal desarrollo. Las malas perspectivas se dan a menudo como una razón para dejar un trabajo. Justamente las perspectivas de carrera son un factor importante para reducir el estrés en el trabajo y mantener la estabilidad de la fuerza laboral.
- El apoyo para el desarrollo profesional es fundamental para mantener y aumentar la moral de los trabajadores y el compromiso de trabajar. Asegúrese de que los trabajadores reciban un trato justo cuando el trabajo sea asignado y aliéntelos a progresar en su carrera. Las deficiencias en este sentido no son a menudo fácilmente apreciables. Debe prestarse especial atención a las perspectivas profesionales de los diferentes grupos de trabajadores.
- El compromiso de la dirección y los trabajadores para el desarrollo profesional afecta el desarrollo de la capacidad de los trabajadores y los roles. Es necesario para mostrar este compromiso tomar medidas, tales como la revisión de la movilidad profesional, la tutoría y la formación.

¿CÓMO?

1. Demuestre el compromiso de la administración para apoyar el desarrollo de carrera sobre la base de la equidad y la igualdad de oportunidades para todos.
2. Revise periódicamente las medidas de apoyo al desarrollo de la carrera. Discuta y revise los resultados con trabajadores y sus representantes para determinar qué mejoras son necesarias. También examine si la movilidad ascendente es adecuada.
3. Examine las opciones de formación profesional para los trabajadores y haga los ajustes necesarios para mejorar su eficacia.
4. Proporcione apoyo a los trabajadores en nuevas posiciones para desarrollar la comunicación y sus capacidades de supervisión y ayúdeles a adaptarse a sus nuevas funciones.
5. Aliente a los trabajadores a asistir a cursos de formación para mejorar su trabajo, sus capacidades y habilidades de gestión.

OTROS CONSEJOS

- Aliente a los trabajadores para intercambiar experiencias positivas en la formación profesional y el desarrollo de la carrera.
- Proporcione asesoramiento y entrenamiento adecuado para ayudar a los trabajadores en el desarrollo de sus carreras.
- Organice reuniones regulares del equipo en el que se discutan las perspectivas de carrera y el apoyo para el desarrollo profesional.

Asegúrese de que se proporcione el apoyo equitativo para el desarrollo profesional sea utilizado adecuadamente por trabajadores.

7. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DE LIDERAZGO

Un apoyo social amplio es esencial para prevenir el estrés en el trabajo. Se debería tener en cuenta el uso tanto formal como informal de apoyo social para reducir los efectos de los factores de estrés en los lugares de trabajo. El apoyo social proporcionado por gerentes, supervisores y compañeros de trabajo ayuda a los trabajadores a hacer frente a las presiones y al estrés en el trabajo. El apoyo social también mejora las habilidades para afrontarlo. Hay varias maneras de aumentar el apoyo social en el lugar de trabajo. Los siguientes tipos de apoyo, entre otros, parecen particularmente útiles:

- Afianzar la relación gerentes- trabajadores;
- Ayuda mutua entre los trabajadores;
- El uso de fuentes externas de asistencia;
- La organización de actividades sociales;
- Prestación de ayuda directa cuando sea necesario.

Tales medidas pueden constituir apoyo social práctico y oportuno en el lugar de trabajo. Asimismo, es importante tomar medidas preventivas sobre la base de una política clara y de estrategias para garantizar el trabajo decente y la mejora de las condiciones de trabajo y la organización del trabajo. Es esencial establecer procedimientos concretos para tratar las intervenciones relacionadas con el estrés y crear un clima de trabajo para resolver los problemas en el trabajo con prontitud. El liderazgo y el trabajo conjunto de directivos y trabajadores son indispensables. Los siguientes son medios eficaces de actuación en los lugares de trabajo:

- Comunique la política y las estrategias para el trabajo decente;
- Establezca procedimientos para prohibir la discriminación;
- Fomente la comunicación informal entre los directivos y los trabajadores;
- Proteja la privacidad, y
- Aborde los problemas en el trabajo con prontitud.

Con un liderazgo comprometido y con justicia, se puede desarrollar una cultura organizacional en cada lugar de trabajo para que la prevención del estrés en el trabajo puede ser abordado de una manera positiva. Se debe tener en cuenta que el intercambio activo de información y comunicación en el lugar de trabajo beneficia tanto a empleadores como a los trabajadores. La comunicación abierta facilita la colaboración, así como la detección y solución de problemas en el trabajo. En la creación de un ambiente positivo y coherente, se promueve el trabajo en equipo. Los trabajadores que son informados sobre decisiones importantes desempeñan un papel activo en la consecución de metas comunes. De este modo, problemas en el trabajo que a menudo están relacionados con el aumento del estrés en el trabajo pueden detectarse rápidamente y resolverse de manera eficaz. La comunicación abierta se favorece sobre todo al hacer lo siguiente:

- Mantener una comunicación diaria y sencilla entre supervisores y trabajadores;
- Informar a los trabajadores de las decisiones importantes;
- Informar a la alta dirección de las opiniones de los trabajadores;
- Compartir con los trabajadores los proyectos dirigidos a lograr un cambio.

El sentimiento general de pertenencia y de compartir el mismo objetivo contribuye a la prevención y reducción de estrés en el trabajo.

El comportamiento ofensivo en el lugar de trabajo es muy común. Se pueden mencionar acciones tales como la intimidación, el mobbing, el acoso sexual, las amenazas y la violencia física. Tiene consecuencias graves tanto para las víctimas como para el clima en el lugar de trabajo. Es importante establecer políticas firmes y afrontar adecuadamente esos comportamientos. Las medidas integrales de prevención y mitigación, son aquellas necesarias que implican la participación activa y la cooperación de todas las personas en el lugar de trabajo. Algunas medidas eficaces contra el comportamiento ofensivo en el trabajo incluyen:

- Establezca un marco organizativo sobre el comportamiento ofensivo;
- Organice cursos de formación y sensibilización;
- Establezca procedimientos y modelos de acción;
- Proporcione una rápida intervención para ayudar a los interesados;
- Organice áreas de trabajo con el fin de proteger a los trabajadores de comportamiento ofensivo.

Mediante el establecimiento de un marco organizativo para afrontar con el comportamiento ofensivo, compromiso de los trabajadores y la confianza mutua se incrementarán.

Referencias

- Oficina Internacional del trabajo (2013) La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).

MEDIDA 1: DESARROLLAR Y COMUNICAR UNA POLÍTICA Y ESTRATEGIA PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS EN EL LUGAR DE TRABAJO.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LA RELACIÓN CON SUPERIORES

¿POR QUÉ?

- El estrés en el trabajo está estrechamente relacionado con las condiciones de trabajo y la forma en que el trabajo está organizado la prevención del estrés en el lugar de trabajo debe basarse en políticas claras y estrategias para garantizar el trabajo decente. Debe quedar claro a todos los trabajadores y supervisores que se necesita esfuerzo conjunto para la mejora continua de las condiciones y organización del trabajo. La estrecha cooperación de la gerencia y los trabajadores es necesaria como punto de partida.
- Un enfoque de participación, involucrando activamente a los gerentes, supervisores y a los trabajadores y sus organizaciones, se reconoce como más eficaz para reducir el estrés en el trabajo. el estrés en el trabajo se relaciona con múltiples factores, incluidos los factores psicosociales, horarios de trabajo, métodos de trabajo, ambiente de trabajo y el equilibrio entre vida y trabajo. estos diversos factores, que requieren intervenciones multifacéticas, se abordan mejor mediante un enfoque participativo. El énfasis en la prevención del estrés en el trabajo se apoya entonces sobre las medidas participativas tomadas en los múltiples aspectos relacionados con el estrés del trabajo.

¿CÓMO?

1. Establezca una política clara en el centro de trabajo en colaboración con los trabajadores y sus organizaciones para alcanzar el trabajo decente en el lugar de trabajo. La declaración de política debe indicar claramente el compromiso de la dirección para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Esta declaración de política debe ser comunicada a todos los trabajadores.
2. Integre la prevención del estrés en la política del centro de trabajo y adoptar estrategias comunes (es decir, basada en un enfoque participativo que involucre a gerentes, supervisores y trabajadores) sobre las medidas prácticas para aplicar la política. Las estrategias deberían establecerse en función de las actividades de gestión de riesgos realizadas en el marco del sistema de gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo.
3. Designe a las personas clave responsables de facilitar y apoyar el enfoque participativo adoptado, teniendo en cuenta las estrategias establecidas para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, incluyendo la prevención del estrés en el trabajo.
4. Las estrategias deben incluir la evaluación y análisis de las medidas adoptadas y las actividades de seguimiento de las acciones de mejora continua.

OTROS CONSEJOS

- Recopile ejemplos de buenas prácticas en materia de prevención del estrés en centro de trabajo o en otros lugares de trabajo similares. Difundir ejemplos de medidas efectivas que conduzcan a reducir el estrés y mejorar la cultura organizacional del lugar de trabajo.
- Comunique un resumen de las medidas adoptadas en materia de prevención del estrés y de seguridad y salud en el trabajo para todos los trabajadores y supervisores, a través de reuniones, avisos, boletines informativos y correos electrónicos.
- Discuta la eficacia de las medidas anti-estrés y formas de mejorar las acciones, en las reuniones de consulta entre la dirección y los trabajadores

Comuníquese a todos los trabajadores y supervisores la política organizacional del centro de trabajo y las estrategias basadas en un enfoque participativo para garantizar el trabajo decente y la prevención del estrés en el trabajo.

MEDIDA 2: ESTABLECER PROCEDIMIENTOS PARA PROHIBIR LA DISCRIMINACIÓN Y TRATAR A LOS TRABAJADORES CON JUSTICIA.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- Los que trabajan juntos en el lugar de trabajo puede tener diferentes orígenes y capacidades. Es importante tratar a todos los trabajadores de manera justa y con respeto. Debe haber una política del lugar de trabajo que explícitamente promueva que todos los trabajadores sean tratados con equidad, independientemente de su sexo, raza, religión o creencias. Una cultura de trabajo saludable puede ser establecida mediante la eliminación de la discriminación. Una política abierta y no discriminatoria, constituye una buena base para la prevención del estrés en el lugar de trabajo.
- Procedimientos claros contra la discriminación y medidas adecuadas para hacer frente a las quejas mejorará e incluso eliminará las condiciones estresantes y prevendrá el estrés en el trabajo. Cabe señalar que algunos conflictos laborales se producen debido a las acciones discriminatorias de ciertos gerentes, supervisores o trabajadores. Estos procedimientos contra la discriminación deben ser especificados en la política del centro de trabajo.

¿CÓMO?

1. Establezca procedimientos de trabajo para prohibir la discriminación en el lugar de trabajo. Estos procedimientos deben tener como objetivo la equidad laboral y el trato justo. Deben asegurar que la justicia se mantiene en la asignación de puestos de trabajo, derechos, promoción, beneficios y otros términos o condiciones de empleo. En particular, las distinciones por razones de edad, raza, sexo, discapacidad, nacionalidad o religión relacionadas con el empleo, deben estar prohibidas. Las acciones en violación de la política de equidad deben ser reportadas tan pronto como se descubren y detenerlas antes de que ocasionen una situación grave.
2. Comunique la política de equidad en el lugar de trabajo y los procedimientos para prohibir todas las medidas y acciones discriminatorias a todos los gerentes, supervisores y trabajadores.
3. Los procedimientos para mantener la privacidad en el proceso de tratar los casos de acciones discriminatorias también deben ser incorporados en la política. Esto no debería obstaculizar o retrasar la corrección de medidas discriminatorias en el lugar de trabajo.
4. Asigne un miembro del personal al que los trabajadores puedan informar cuando reciban un trato desigual o injusto. Asegurarse de que cada caso es tratado con prontitud e imparcialidad.
5. Preste especial atención a la distribución equitativa de las tareas. Es necesario comunicar la importancia de la distribución equitativa a todos los gerentes, supervisores y trabajadores y seguirla en una forma coherente.

OTROS CONSEJOS

- Como parte de la cultura del lugar de trabajo, hay que tratar a todos los trabajadores por igual. Es esencial ser coherente en la equidad en el trabajo y un trato justo para todos.
- Sea rápido para reconocer los errores, especialmente cuando el trato injusto o discriminación se han producido por parte de un dirigente.
- Las sugerencias sobre el trato justo y reclamaciones por discriminación de los trabajadores deben ser tomadas en serio y tratados con prontitud. Esto ayuda a desarrollar la equidad en el lugar de trabajo con la colaboración de todos los gerentes y trabajadores.

Mediante el establecimiento de procedimientos claros para prohibir la discriminación por razones de edad, raza, sexo, discapacidad, nacionalidad o religión, puede ser efectivamente establecida una cultura en el lugar de trabajo en pro del trabajo decente.

MEDIDA 3: GENERAR UN PROCEDIMIENTO QUE FOMENTE LA COMUNICACIÓN INFORMAL ENTRE LOS GERENTES Y LOS TRABAJADORES, Y ENTRE LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LA RELACIÓN CON SUPERIORES

¿POR QUÉ?

- La cooperación entre los gerentes y los trabajadores es promovida por la comunicación frecuente e informal a través de conversaciones personales y actividades conjuntas, por ejemplo, las reuniones informales, fiestas, eventos deportivos, excursiones y otras actividades conjuntas son ocasiones importantes, que no sólo mejoran las relaciones personales y la cooperación, sino también facilitan la comunicación informal en la prevención del estrés en el trabajo.
- La comunicación informal mejora el entendimiento mutuo a través del debate acerca de la vida laboral y problemas comunes. Esto ayuda a desarrollar alianzas, tanto entre directivos y trabajadores o entre los mismos trabajadores.
- Asimismo, la planificación conjunta y la ejecución de las actividades informales promueve la comunicación íntima y el compañerismo. Es más probable que la experiencia conjunta conduzca a una cooperación eficaz en la aplicación de medidas relacionadas con el estrés laboral.

¿CÓMO?

1. Fomente conversaciones informales entre gerentes y trabajadores. Los gerentes y trabajadores, deben ser capaces de comunicarse libremente en diferentes ocasiones, tanto durante como fuera de las horas de trabajo. Los gerentes, por su parte, deben dejar claro que están abiertos a la discusión y les gustaría tener buenas relaciones con los trabajadores.
2. Fomente el desarrollo de las relaciones informales entre los trabajadores. Charlas informales y conversaciones pueden tener lugar en ocasiones apropiadas. Los trabajadores tienen naturalmente mutuas relaciones estrechas dentro y fuera de las horas de trabajo, y estas relaciones informales pueden seguir desarrollándose a través de la participación conjunta en diversas reuniones y actividades de capacitación.
3. Brinde apoyo para la organización de reuniones informales y eventos involucrando a los gerentes y trabajadores o a grupos de trabajadores, tales como fiestas, eventos deportivos, excursiones, concursos y otras actividades. Cuando proceda, algunos de estos pueden realizarse durante horas de trabajo.
4. Difunda información sobre las reuniones informales y eventos a través de diversos medios. Esto ayudará si se deja claro que la comunicación informal se recomienda como parte de la política del centro de trabajo.

OTROS CONSEJOS

- Cuando proceda, tome abiertamente la iniciativa de organizar reuniones informales o eventos.
- Proporcione oportunidades para la charla informal entre gerentes y trabajadores, después de las reuniones formales o entre las actividades de la empresa, por ejemplo.

Fomente la comunicación informal entre los gerentes y los trabajadores, y entre los trabajadores, aprovechando las ocasiones y eventos, tanto durante como fuera de las horas de trabajo.

MEDIDA 4: RESPETAR EL CARÁCTER PRIVADO Y CONFIDENCIAL DE LOS PROBLEMAS DE LOS EMPLEADOS.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- La protección de la privacidad al tratar con la información confidencial personal es sumamente importante. La falta de confidencialidad al tratar la información personal, las condiciones de salud y las cuestiones relacionadas con el estrés tienen un impacto significativo en el bienestar y la salud de los trabajadores afectados. Una política de lugar de trabajo clara para la protección de la vida privada debe ser establecida y respetada por todos.
- La protección de la privacidad es esencial para el éxito de las actividades de prevención del estrés en el trabajo. Se debe tener el mayor cuidado para mantener la privacidad con respecto a la información relacionada con la salud y la información confidencial de los que son víctimas del estrés, de conducta ofensiva o de discriminación en el lugar de trabajo.
- La protección de la privacidad en lo que concierne a la salud y los trastornos relacionados con el estrés o asuntos personales, se verá negativamente afectada si hay falta de claridad en la política sobre la protección de la privacidad en el lugar de trabajo. A menudo, los miembros del personal que no son profesionales de la salud pueden estar tratando con información relacionada con la privacidad. Por eso es muy importante establecer procedimientos para tratar la información confidencial de las personas.

¿CÓMO?

1. Establezca una política clara sobre la protección de la privacidad cuando se trata de información personal confidencial, tanto en el día a día de la empresa como en asuntos relacionados con el estrés y la salud. Esta política debe darse a conocer a todos en el lugar de trabajo.
2. Establezca y mantenga procedimientos para tratar información personal confidencial, incluyendo la historia personal y la información sobre el desempeño, las condiciones de salud y las cuestiones relacionadas con el estrés.
3. Tenga sumo cuidado con la información confidencial en la forma de informes y archivos personales que contienen información acerca de las condiciones de salud y otras cuestiones relacionadas con el estrés. Se deben tomar medidas para proteger la información. Consulte los servicios que se ocupan de los problemas de salud o estrés del personal como medida para garantizar la protección estricta de la privacidad.
4. Establezca y mantenga procedimientos para tratar los datos electrónicos relativos a la información personal, las condiciones de salud y las cuestiones relacionadas con el estrés. Estos procedimientos deben estar en línea con la política de protección de la privacidad en el lugar de trabajo e incluir medidas para prevenir la fuga accidental de información y prohibir el acceso no autorizado.

OTROS CONSEJOS

- Aprenda de los ejemplos de programas eficaces de protección de la privacidad en el lugar de trabajo. Como la privacidad es fundamental en las actividades de prevención del estrés en el trabajo, buenos ejemplos ayudan a proteger la privacidad en situaciones similares.

Establezca procedimientos para tratar la información personal confidencial, como los datos electrónicos, y tener el máximo cuidado en mantenerlo seguro

MEDIDA 5: ABORDAR LOS PROBLEMAS EN EL TRABAJO INMEDIATAMENTE CUANDO SE PRESENTAN.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- En el lugar de trabajo pueden surgir diferentes problemas. Estos incluyen problemas relacionados con las operaciones de la empresa, temas de gestión de personal, sobre la seguridad y salud de los trabajadores, así como conflictos personales y los relacionados con condiciones estresantes. Es importante establecer un clima adecuado en lugar de trabajo para atender inmediatamente tales problemas.
- Algunos de estos problemas pueden actuar como factores estresantes para determinados trabajadores o afectar las actividades de prevención del estrés. Se debe tener cuidado para resolver los problemas tan pronto como sea posible y reducir el estrés que causan a estos trabajadores.
- La estrecha cooperación entre los gerentes y los trabajadores es necesaria para abordar tales problemas en el lugar de trabajo. La intervención pronta y adecuada para resolver los problemas, con la cooperación de las personas pertinentes, contribuye a un buen clima laboral y tienen un impacto positivo en la prevención del estrés en el trabajo.

¿CÓMO?

1. Examine los problemas recientes en el lugar de trabajo para determinar si fueron tratados apropiadamente y con prontitud. Es posible que hayan dado lugar a experiencias positivas o a inconvenientes. Discuta cuales lecciones se pueden extraer de las experiencias recientes.
2. Haga que el hacer frente a los problemas tan pronto como se producen en el lugar de trabajo se convierta en una práctica corriente.
3. Cuando surgen problemas que pueden actuar como factores estresantes en algunos trabajadores, hacerles frente con prontitud proporcionará apoyo a los trabajadores afectados.
4. Si es necesaria la asesoría técnica para la solución de los problemas, se debe obtener dicha información y apoyo de especialistas o servicios de ayuda exterior.
5. De ser necesario, discuta las opciones viables para la solución de los problemas con personas clave, como los supervisores responsables, los trabajadores involucrados y sus representantes, así como personal de seguridad y de salud. Es necesario tomar en cuenta la información obtenida de todos los involucrados.

OTROS CONSEJOS

- Asegúrese de que los trabajadores sepan que deben informar cuando los problemas se presenten y participar en resolverlos.
- Cualquier cuello de botella que impida la solución de un problema, probablemente resulta de una combinación de factores. Esto requiere planificar varias acciones al mismo tiempo. Es importante aplicar un conjunto de soluciones en lugar de una única solución.
- Se debe prestar atención a mantener la privacidad de las personas involucradas y al tratamiento de los datos personales y confidenciales y cualquier otra información de acuerdo con los procedimientos establecidos para protección de la privacidad.

Al abordar los problemas en el trabajo inmediatamente en cuanto ocurran, se puede crear en el lugar de trabajo un clima propicio para ayudar a combatir eficazmente el estrés

MEDIDA 6: ESTABLECER UN MODELO QUE FOMENTE LAS RELACIONES ESTRECHAS ENTRE LOS TRABAJADORES Y LOS GERENTES PARA QUE PUEDAN OBTENER APOYO LOS UNOS DE LOS OTROS.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE RELACIÓN CON SUPERIORES

¿POR QUÉ?

- El apoyo social basado en la buena relación entre gerentes y trabajadores, contribuye considerablemente a la reducción del estrés en el trabajo. Esto es debido a que las relaciones estrechas inspiran confianza y ayudan a reducir los efectos adversos del estrés.
- El apoyo de los gerentes basado en la buena relación entre gerentes y trabajadores puede incrementar la capacidad de los trabajadores de afrontar el estrés en el trabajo. Los trabajadores afectados por el estrés en el trabajo tienen que hacer frente a él a través de varios medios, y esto a menudo es facilitado por el apoyo que sus gerentes y compañeros le proporcionan.
- Un ambiente de apoyo generado por la activa participación de los gerentes y los trabajadores en la solución de problemas en el lugar de trabajo facilita las acciones para reducir el estrés en el trabajo

¿CÓMO?

1. Deje claro a todos los trabajadores que en la dirección están comprometidos con proporcionar activamente apoyo a los trabajadores para mejorar las condiciones de trabajo y reducir el estrés.
2. Escuche con atención las opiniones y quejas de los trabajadores sobre problemas laborales y hacer que lo posible para adoptar las medidas necesarias para resolverlos.
3. Aliente a los trabajadores a colaborar con la dirección en la identificación y solución de problemas en el trabajo. A menudo los trabajadores conocen los antecedentes y las posibles soluciones a estos problemas y pueden ayudar a los gerentes hacer los cambios necesarios.
4. Discuta abiertamente con los trabajadores cómo se pueden resolver los problemas importantes en el trabajo y responda las quejas de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo. Tome activamente las medidas necesarias para la solución de estos problemas y quejas.
5. Trate de eliminar las barreras que obstaculicen el apoyo directo e indirecto dado por gerentes a los trabajadores y a los equipos de trabajo. Por ejemplo, anuncie abiertamente que los gerentes están dispuestos a discutir cualquier problema en el centro de trabajo o para mantener reuniones periódicas con los trabajadores.
6. Registre buenos ejemplos del apoyo que prestan los gerentes, a los trabajadores, o a los gerentes de parte de los trabajadores. Haga públicos estos buenos ejemplos.

OTROS CONSEJOS

- Involucre activamente a los trabajadores en la toma de decisiones importantes sobre procesos y cuestiones laborales. Obtenga su apoyo en la solución de problemas de trabajo.
- Preste atención a las diferentes personalidades y estilos de trabajo dentro de los equipos. Elimine los obstáculos que entorpezcan las buenas relaciones gerentes-trabajadores.
- Tenga en cuenta que una actitud desentendida de los gerentes asociada a la gestión inadecuada de cuestiones laborales obstaculizan en gran medida el apoyo mutuo entre gerentes y trabajadores.
- Capacite a los gerentes y trabajadores, así como a los equipos de trabajo en apoyo mutuo y cooperación.

Las buenas relaciones entre gerentes y trabajadores facilitan el apoyo mutuo para la solución de problemas y la reducción de estrés en el trabajo. Fomente un ambiente de apoyo a través de medidas formales e informales.

MEDIDA 7: ESTABLECER UN PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA AYUDA MUTUA Y EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS ENTRE LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

¿POR QUÉ?

- La colaboración activa entre los compañeros de trabajo ayuda a mejorar la confianza y aumenta la eficacia de las medidas para reducir el estrés en el trabajo.
- Los trabajadores de un equipo tienen diferentes orígenes y personalidades. Al ayudarse unos a otros y escuchar a sus colegas, los trabajadores aprenden cómo cooperar mejor y hacer frente con mayor eficacia al estrés en el trabajo.
- Los trabajadores a menudo se sienten aislados y perdidos a la hora de resolver sus problemas personales. Un ambiente de apoyo ayuda a estos trabajadores a recibir asesoramiento de sus colegas y a hacer frente de una mejor manera a una situación aparentemente difícil.
- Cuando el cuidado mutuo y la solidaridad entre los trabajadores es alimentada, ayuda en la identificación de las causas de los problemas en el lugar de trabajo y a encontrar medios eficaces de reducir el estrés laboral.

¿CÓMO?

1. Promueva el apoyo mutuo entre los trabajadores para la identificación y solución de problemas en el trabajo. Se logran mejores resultados mediante la participación activa y la toma de decisiones conjuntas en un equipo de trabajo, así como organizando grupos de discusión sobre la solución de problemas comunes.
2. Discuta las formas y medios para proporcionar apoyo mutuo en un equipo de trabajo o entre diferentes equipos para resolver los problemas en el lugar de trabajo.
3. Asigne asesores o mentores para los nuevos trabajadores y los que tienen problemas. Promueva el intercambio de experiencias en el asesoramiento y tutoría.
4. Promueva la formación de equipos de trabajo y autónomos y fomente el apoyo en el trabajo en equipo. Alabe el buen desempeño de los equipos de trabajo.
5. Dé a conocer las ventajas de promover el apoyo mutuo dentro de los equipos de trabajo, o entre diferentes equipos. Discuta estas ventajas en reuniones y sesiones de capacitación.

OTROS CONSEJOS

- Recoja buenos ejemplos de apoyo mutuo entre trabajadores o ayuda entre compañeros de trabajo para la solución de problemas en el trabajo en situaciones difíciles. Dé a conocer estos buenos ejemplos a través de medios apropiados, como boletines de noticias.
- Intercambie las experiencias positivas de los asesores y mentores en el proporcionar apoyo a sus compañeros de trabajo. Ayúdelos a mejorar sus habilidades y capacidades en sus tareas de asesoría y tutoría.
- En las reuniones del equipo, discuta formas de mejorar el apoyo mutuo. Discuta ejemplos de medidas de apoyo concretas y eficaces

El apoyo de los compañeros a través de actividades diarias de colaboración y trabajo en equipo puede desarrollar una relación de apoyo mutuo y conducir a la prevención del estrés.

MEDIDA 8: IDENTIFICAR Y UTILIZAR FUENTES EXTERNAS PARA PROPORCIONAR ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- Es útil utilizar fuentes externas de asistencia para la respuesta y la solución de los diversos problemas que enfrentan los trabajadores en el empleo.
- Los trabajadores sociales, servicios de orientación y programas de asistencia pueden ayudar a los trabajadores a examinar y resolver algunos problemas a los que les sería difícil hacer frente por sí mismos. Pueden ayudar, por ejemplo, con el abuso de las drogas y el alcohol, el VIH / SIDA, y otras situaciones sociales y familiares.
- Los trabajadores que necesitan ayuda pueden recibirla a través de un programa de asistencia a los trabajadores establecido en el lugar de trabajo con el apoyo de servicios externos. El uso de tal programa se recomienda para proporcionar apoyo efectivo a los trabajadores que se enfrentan a tales situaciones difíciles.

¿CÓMO?

1. Revise las necesidades de servicios sociales por parte de los trabajadores que tienen dificultades para hacer frente a sus problemas personales. Hay que prestar atención a problemas especialmente difíciles como el abuso del alcohol o las drogas, la atención de los adultos mayores o de las personas con discapacidad y otras cuestiones de la vida familiar y social. Aprenda de los ejemplos de servicios externos eficaces prestados por los trabajadores sociales y otros proveedores de servicios sociales.
2. Consulte con trabajadores sociales externos y otros proveedores de servicios sociales, incluidos los programas de asistencia, sobre las formas de ayudar a los trabajadores a través de sus servicios. Asegúrese de que haya recursos suficientes para garantizar la presencia de tales servicios.
3. Designe personas en la empresa a cargo de cooperar con los servicios externos para prestar el apoyo social requerido a los trabajadores.
4. Garantice el apoyo social de los gerentes, supervisores y compañeros de trabajo en la planificación y la prestación de servicios para los trabajadores que los necesitan.
5. Mantenga la confidencialidad sobre los servicios prestados a los trabajadores individuales.

OTROS CONSEJOS

- Cuando sea necesario, haga arreglos para que los horarios de trabajo sean flexibles y las ausencias sean pagadas para aquellos trabajadores que estén tratando sus problemas personales.
- Evalúe la eficacia de los servicios sociales proporcionados por agencias externas. Como las necesidades de los individuos difieren, examine cuidadosamente las necesidades personales y todas las situaciones.
- Proporcione orientación y capacitación a los supervisores y trabajadores en el uso de los servicios sociales externos.

La asesoría externa, incluidos los programas de asistencia a los trabajadores, son recursos valiosos para ayudar a los trabajadores que necesitan apoyo social

MEDIDA 9: ESTABLECER UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES SOCIALES DURANTE O DESPUÉS DE LAS HORAS DE TRABAJO.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Las actividades sociales, incluidas las reuniones informales y actividades recreativas, facilitan la cooperación entre gerentes y trabajadores entre los mismos trabajadores. Tales actividades llevadas a cabo a través de la iniciativa voluntaria de directivos y trabajadores, ayudan a mejorar la sensación de compañerismo.
- Las actividades sociales mejoran en gran medida la mutua comprensión entre las personas con diferentes antecedentes y ayuda a mantener buenas relaciones. Tales actividades son, por tanto propicias para articular los esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo y reducir el estrés en el trabajo.
- Se pueden organizar diversas actividades sociales y recreativas para los trabajadores. Actividades adecuadas pueden ser fácilmente planificadas e implementadas con la cooperación de personal local.

¿CÓMO?

1. Descubra a través de reuniones y entrevistas en el lugar de trabajo, qué tipo de actividades sociales son preferidas por los gerentes y trabajadores.
2. Para la organización actividades sociales y el momento adecuado, forme un equipo pequeño que incluya gerentes y trabajadores para estudiar sus preferencias.
3. Proponga a los jefes de los trabajadores el lugar, el contenido y el calendario de actividades sociales, y solicite su retroalimentación para mejorar el plan. Cuando sea apropiado, organice actividades durante las horas de trabajo para que la mayoría puedan asistir.
4. Planifique actividades sociales con la cooperación de tantas personas como sea posible. Trate de mantener un ambiente amistoso y la naturaleza voluntaria de las actividades. Pueden organizarse comúnmente fiestas, eventos culturales, eventos deportivos o reuniones informales.
5. Evalúe las actividades sociales realizadas y mejorar el lugar, el contenido y el calendario sobre la base de los comentarios de los participantes.

OTROS CONSEJOS

- Aprenda de eventos similares organizados con éxito por otras empresas locales y grupos. Ejemplos como estos son abundantes en cualquier localidad.
- Incluya eventos informales atractivos para los participantes, tales como entregas de premios, juegos, musicales o eventos culturales o concursos.
- Tenga en cuenta las diferencias culturales de los participantes.

Las actividades sociales y recreativas ayudan a mejorar la mutua comprensión y mantener buenas relaciones humanas. Facilitan los esfuerzos conjuntos para reducir el estrés en el trabajo.

MEDIDA 10: GENERAR PROCEDIMIENTOS DE AYUDA Y APOYO A LOS TRABAJADORES CUANDO SEA NECESARIO.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- Los trabajadores necesitan diferentes tipos de apoyo social en función de las condiciones de su lugar de trabajo, circunstancias personales y preferencias particulares. Por lo tanto, es necesario proporcionar a los trabajadores o equipos un enfoque personalizado de ayuda y apoyo cuando sea necesario.
- Proporcione ayuda y soporte técnico adaptado a las necesidades individuales de los trabajadores o equipos y puede ser mejor si es proporcionado por directivos y trabajadores que mantienen estrechas relaciones con los que la necesitan. Al alentar el apoyo, las condiciones laborales y circunstancias personales pueden ser mejoradas.
- El apoyo oportuno y la disposición de los trabajadores que tienen dificultades para hacer frente a las situaciones, les puede ayudar a encontrar medios adecuados para reducir el estrés en el trabajo.

¿CÓMO?

1. Asegúrese de que los gerentes, supervisores y trabajadores entienden la política de puertas abiertas del lugar de trabajo y hablar unos con otros cuando tienen problemas.
2. Anime a los trabajadores, supervisores y gerentes a preguntarse regularmente unos a otros cómo lo están haciendo. Hable habitualmente para tratar de entender las necesidades de cada uno de los trabajadores en busca de ayuda y apoyo.
3. Proporcione apoyo útil a los trabajadores o equipos cuando se enfrentan a problemas que son difíciles de resolver a través de sus esfuerzos individuales. Hay una gran variedad de problemas, y por lo tanto es necesario entender las circunstancias individuales y cooperar de una manera adecuada para resolverlos.
4. Proporcione apoyo apropiado si es posible cuando un trabajador necesita ayuda. Evalúe la eficacia del apoyo y utilizar fuentes externas de apoyo si necesario.

OTROS CONSEJOS

- Mantenga un estrecho contacto con todos los trabajadores. Por ejemplo, aliente a los gerentes y supervisores para hablar con los trabajadores en sus lugares de trabajo.
- Discuta con las personas clave que participan en la prestación de apoyo a los trabajadores, qué tipos de apoyos y oportunidades serán eficaces.
- Mantenga las cuestiones individuales en privado y confidenciales

La ayuda oportuna a los trabajadores que lo necesitan facilita su eficacia para hacer frente a las presiones y el estrés.

MEDIDA 11: ESTABLECER E IMPLEMENTAR UN MARCO ORGANIZATIVO Y ESTRATEGIAS EN LAS QUE SE PREVENGA UN COMPORTAMIENTO OFENSIVO O SEA TRATADO CON RAPIDEZ Y ADECUADAMENTE SI SE PRESENTA.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- El comportamiento ofensivo (intimidación, acoso moral, sexual hostigamiento, amenazas, violencia, etc) es muy común en algunos lugares de trabajo.
- El comportamiento ofensivo puede tener consecuencias muy graves a corto y largo plazo para las víctimas.
- El comportamiento ofensivo es a menudo dirigido a los miembros más débiles en una relación (por ejemplo, a las mujeres por los hombres, en trabajadores de los supervisores, a los jóvenes por personas de más edad, a los trabajadores por los clientes). Esto significa que asistencia externa y frecuente, será necesaria para detener el comportamiento ofensivo.
- Muchas empresas no cuentan con políticas firmes sobre comportamiento ofensivo y la dirección no sabe muchas veces cómo lidiar con este problema.

¿CÓMO?

1. En los siguientes comportamientos en el lugar de trabajo, se reconoce claramente la conducta ofensiva: La intimidación y el acoso moral; El acoso sexual; La violencia; Las amenazas de violencia; Otras formas de comportamiento, tales como bromas desagradables, calumnias, insultos y chismes.
2. Debe quedar claro que estas formas de comportamiento son inaceptables en cualquier forma en el lugar de trabajo.
3. Hay que reconocer que el comportamiento ofensivo puede provenir de colegas, supervisores, clientes o personas externas.
4. También debe reconocer que el acoso y mobbing vienen a menudo de colegas o supervisores (personal de la empresa), mientras que la violencia o las amenazas de violencia a menudo provienen de clientes o ciudadanos en general (personal exterior a la empresa).
5. La política laboral debe abordar tanto la prevención primaria (es decir, la forma de prevenir el comportamiento ofensivo) como la prevención secundaria (es decir, la forma de ayudar a los trabajadores que han sido ofendidos y tratar con el ofensor o delincuentes).
6. La política laboral también debe incluir un procedimiento para garantizar que un trabajador víctimas de una ofensa pueda volver a trabajo después de un período de enfermedad psicológica, física o enfermedad. Esto incluye asegurarse de que el comportamiento ofensivo no va a continuar.

OTROS CONSEJOS

- En la mayoría de los casos será necesario despedir o trasladar al agresor, en función de la naturaleza de la ofensa y de las circunstancias que lo rodean.
- Es particularmente importante que la persona ofendida no se vea obligada a seguir trabajando cerca del agresor.
- Es extremadamente importante que los trabajadores sean conscientes de que el lugar de trabajo tiene una política firme en contra de esta clase de comportamiento y que la política se implementa en todos los casos, incluso cuando el agresor sea un supervisor o persona mayor rango.

La prevención del comportamiento ofensivo aumenta el sentimiento de seguridad de los trabajadores y la confianza en el lugar de

MEDIDA 12: ORGANIZAR FORMACIÓN Y SENSIBILIZAR SOBRE EL COMPORTAMIENTO RESPETABLE.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

¿POR QUÉ?

- El comportamiento ofensivo, cuando existe, está incrustado en la cultura cotidiana, se convierte en el lenguaje y el comportamiento del lugar de trabajo. Esto significa que la única manera de garantizar un comportamiento respetable es a través de la sensibilización de todos los empleados.
- Un esfuerzo concertado en la formación y la sensibilización no sólo ayudará a reducir la ocurrencia del comportamiento ofensivo, sino también será un apoyo general para un comportamiento respetable en el lugar de trabajo.
- El comportamiento respetable en todo el lugar de trabajo aumentará la probabilidad de que los clientes y los consumidores sean tratados con amabilidad y respeto.
- Aumentar la conciencia de lo que es el comportamiento respetable disminuirá el riesgo de conflictos interpersonales y de funciones en el trabajo.
- Cuando los trabajadores sean tratados con respeto, habrá menores tasas de ausentismo, la intención de abandono y la rotación laboral.

¿CÓMO?

1. La capacitación sobre el comportamiento respetable debería ser una parte integral de la introducción general a un lugar de trabajo.
2. Los trabajadores deben ser conscientes de los tipos de comportamientos ofensivos que pueden existir en el lugar de trabajo y sus consecuencias a largo plazo.
3. Una política contra el acoso, el hostigamiento, las amenazas y la violencia debe estar firmemente sostenida en el lugar de trabajo y comunicarse con claridad a todos.
4. Se debe entrenar a los trabajadores en la detección del comportamiento ofensivo y recompensarlos por informar a la persona adecuada cuando tal conducta tiene lugar.
5. Aplique sanciones punitivas claras contra cualquier agresor que sea un empleado de la empresa. En los casos graves, deben ser tomadas medidas legales.

OTROS CONSEJOS

- Debe existir una política clara sobre el tratamiento de cualquier caso en el que un supervisor es el ofensor. En tal caso, la víctima debe tener la posibilidad de recurrir a un representante del sindicato o directamente a un nivel de gestión superior.
- En cualquier lugar de trabajo donde el comportamiento ofensivo es frecuente, es útil capacitar a representantes “especiales» de los trabajadores para hacer frente a un comportamiento ofensivo, por mediación y resolución de conflictos.
- La formación y sensibilización en materia de comportamiento respetable en el trabajo también podría tener un efecto positivo al influir en la conducta fuera del trabajo, tal como en la familia y la comunidad.

Un lugar de trabajo en el que los empleados a todos los niveles sean tratados con respeto le dará a la empresa una buena reputación en la comunidad. Esto lo hace más fácil reclutar a los empleados con buen comportamiento y evitar la alta rotación.

MEDIDA 13: ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y MODELOS DE ACTUACIÓN PARA TRATAR LA VIOLENCIA, EL ABUSO Y EL ACOSO EN EL TRABAJO.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- La violencia, el abuso y el acoso en el trabajo por lo general ocurren de forma inesperada. Es importante que haya procedimientos que funcionan para prevenir y detener el comportamiento ofensivo cuando se produzca.
- Los procedimientos deberían ser formulados consultando a aquellos que tienen pericia y experiencia en este campo, y con la participación de los trabajadores.
- Considere que la violencia, la intimidación y el acoso son tipos de conductas muy diferentes que por lo general requieren diferentes tipos de respuesta en el lugar de trabajo. Las respuestas apropiadas deben estar claramente definidas en los procedimientos del lugar de trabajo.
- Cuando la conducta ofensiva tiene lugar, los procedimientos establecidos deben facilitar la acción imparcial y justa, y apoyar el trato equitativo para todos los trabajadores.

¿CÓMO?

1. Los procedimientos del lugar de trabajo deberían explicar cómo: Ayudar a la víctima; Reaccionar con el agresor; Prevenir nuevos casos; Aprender del incidente.
2. En casos graves de amenaza, violencia o acoso, se deben tomar acciones legales si la ley es violada.
3. La víctima de una conducta ofensiva puede desarrollar una enfermedad física o mental debido al incidente. Ellos deben recibir ayuda y apoyo, si es posible de un profesional debidamente calificado.
4. Si el infractor es un empleado, considere que los empleadores deberían responder con claras acciones disciplinarias punitivas. En un caso grave, el infractor debe ser despedido.
5. Los procedimientos deben incluir normas para informar a otros empleados acerca de las medidas tomadas.
6. En los procedimientos también debe incluir la obligación de trabajadores a denunciar los casos de conducta ofensiva a los jefes.

OTROS CONSEJOS

- Si la empresa responde sin vacilación a todos los casos de las conductas ofensivas, los empleados se sentirán valorados y respetados. Esto mejorará su compromiso y motivación.
- El nivel de tolerancia ideal para el comportamiento ofensivo es cero, pero a veces no es posible alcanzar dicho margen. Un buen lugar de trabajo que no tolera el comportamiento ofensivo puede ser identificado a través de dos indicadores: un bajo nivel de la conducta ofensiva, y una rápida y firme acción punitiva en cada incidente en el que se produce.
- El peor de los casos, es en el que la persona ofendida tiene que abandonar el lugar de trabajo, mientras que el agresor mantiene su puesto. Esto claramente afecta negativamente el clima laboral

El comportamiento ofensivo en el lugar de trabajo ha aumentado en muchos países durante los últimos 10-15 años. Este crecimiento sólo puede ser contrarrestado si dirección, los trabajadores y otros organismos, colaboran y toman medidas estrictas para reducir la violencia, el acoso y el acoso moral en el trabajo.

MEDIDA 14: PROPORCIONAR INTERVENCIONES RÁPIDAS PARA AYUDAR A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL COMPORTAMIENTO OFENSIVO, TENIENDO EN CUENTA LAS SENSIBILIDADES CULTURALES.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE LIDERAZGO

¿POR QUÉ?

- Si la víctima de la conducta ofensiva en el lugar de trabajo no es asistida, hay un alto riesgo de que se desarrollen efectos negativos para la salud, como el trastorno por estrés postraumático, depresión u otra enfermedad relacionada con el estrés.
- Cuando la víctima no cuenta con asistencia, esto da una señal indirecta de aceptación de la conducta ofensiva en el lugar de trabajo, lo que podría alentar aún más comportamiento ofensivo.
- Si la víctima recibe asistencia en el lugar de trabajo, esto dará a los demás trabajadores una clara señal de que se trata de una empresa responsable y de que los trabajadores son valorados.
- La intervención debe ser culturalmente sensible. En algunas culturas, la víctima de algunas formas de comportamiento ofensivo puede vivirlo con vergüenza o culpa.
- En los casos límite, el agresor puede no ser consciente de la manera en que la persona ofendida percibe su comportamiento. En tales casos, la mejor intervención puede ser la de proporcionar información al agresor

¿CÓMO?

1. El tipo de intervención depende de la cultura del país y las personas involucradas, el tipo de comportamiento ofensivo y los recursos del lugar de trabajo. Las normas culturalmente sensibles deben formularse y aplicarse.
2. En todos los casos, la mejor forma de intervención es el buen apoyo social y psicológico de los compañeros de trabajo, supervisores y de gerentes hacia la persona ofendida.
3. En algunas situaciones, si es posible, puede ser pertinente que proporcione asistencia profesional a las personas ofendidas. Al ofrecer dicha asistencia, siempre haga hincapié en que es voluntaria (la persona ofendida tiene derecho de aceptar o no) y que la asistencia será gratuita a las víctimas.
4. El infractor debe ser reprendido según el tipo y la gravedad de la infracción. Una respuesta puede ser necesaria incluso en algunos casos leves donde el infractor no puede ser consciente de que su comportamiento (por ejemplo, bromas, gestos o comentarios) es percibido como ofensivo.
5. En los casos graves (por ejemplo, robo de banco), puede ser necesario que mueva a la víctima o las víctimas a otro trabajo sin contacto con los clientes frecuentes.
6. En los casos de acoso e intimidación por parte de un colega, puede ser necesario que se asegure que el ofendido y el ofensor ya no trabajan en la misma unidad de trabajo.

OTROS CONSEJOS

- Los supervisores y gerentes son modelos a seguir. Por lo tanto, siempre debe proporcionar apoyo y estímulo a la persona ofendida en el lugar de trabajo.
- Una persona que no es apoyada por los supervisores o colegas, puede sentir que él o ella «merece» la ofensa. Una reacción psicológica como esta puede surgir cuando la persona ofendida trata de «darle sentido» a la conducta.

El comportamiento ofensivo constituye una amenaza para la autoestima y la salud de la persona ofendida.

MEDIDA 15: ESTABLECER COMO PRINCIPIO EL QUE LOS GERENTES VAYAN REGULARMENTE AL LUGAR DE TRABAJO PARA HABLAR CON LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE RELACIÓN CON SUPERIORES

¿POR QUÉ?

- Al hablar con los trabajadores, los gerentes muestran su interés en la producción diaria en el centro de trabajo.
- La conversación personal hace posible que los trabajadores alerten a los jefes de los problemas personales que puedan tener, por ejemplo relacionada con la salud o familiares.
- Las charlas frecuentes con los trabajadores proporcionan oportunidades a los gerentes de mostrar su aprecio y dar a los trabajadores sus comentarios.
- Los gerentes aprenderán más sobre el proceso de producción, los problemas de organización y las cuestiones sobre la colaboración, hablando con los trabajadores que sentados en sus oficinas.
- Al hablar con los trabajadores, los gerentes pueden detectar los casos de bullying, acoso laboral u otras formas de comportamiento ofensivo que tienen lugar en el trabajo.

¿CÓMO?

1. Es muy importante que los gerentes se alejen de su escritorio u oficina y muestren interés en el trabajar diario en el centro de trabajo.
2. Una posibilidad es ir a todos los lugares de trabajo por la mañana todos los días y saludar a todos los trabajadores. Es una buena señal de respeto y aprecio.
3. Los gerentes también tienen el deber de asegurarse de que el trabajo se realiza de forma segura y sin riesgos para la salud. Un recorrido de seguridad en las instalaciones es una buena oportunidad para los gerentes para comunicarse con los trabajadores sobre temas relacionados con el trabajo.
4. Hablar con los trabajadores ofrece oportunidades a los gerentes para pedir sugerencias sobre cómo mejorar la productividad y la calidad de la producción. A menudo los trabajadores tienen buenas ideas basadas en la experiencia diaria.

OTROS CONSEJOS

- El mal funcionamiento de las máquinas, equipos, herramientas u otro equipo puede ser la principal causa de la poca satisfacción en el trabajo. En el caso existan quejas de los trabajadores, es muy importante que tome medidas para mejorar el equipo.
- Los trabajadores pueden tener preguntas o dudas sobre la mejor manera de realizar su trabajo. Aclare estas para apoyarlos en su trabajo diario.
- Si los trabajadores tienen funciones de trabajo contradictorias o poco claras, el gerente tiene la obligación de resolver el problema.

La comunicación diaria a nivel del centro de trabajo trae en los beneficios a trabajadores, así como a la dirección. A través de tal comunicación, los trabajadores ganan apoyo y los gerentes obtienen valiosa información e ideas.

MEDIDA 16: GENERAR PROCEDIMIENTOS PARA QUE LOS SUPERVISORES SE COMUNIQUEN FÁCILMENTE Y CON FRECUENCIA CON LOS TRABAJADORES SOBRE CUALQUIER PROBLEMA.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE RELACIÓN CON SUPERIORES

¿POR QUÉ?

- Cuando los supervisores hablan frecuentemente con los trabajadores, los problemas cotidianos relativos al trabajo se resolverán rápidamente. Esto, a su vez, reduce los roces y mejora la productividad.
- La comunicación frecuente y fácil entre supervisores y trabajadores crean un ambiente de apoyo y un ambiente positivo en el lugar de trabajo.
- Cuando un supervisor tiene conversaciones frecuentes con los trabajadores será fácil corregir errores y mejorar la calidad de los productos y servicios.
- La buena comunicación con los trabajadores hará posible que los supervisores puedan detectar y corregir problemas ambientales en relación con el trabajo físico (por ejemplo, el ruido, los productos químicos, calor y luz).
- La comunicación frecuente entre los trabajadores y supervisores velará por que las sugerencias de los trabajadores y sus ideas pueden ser llevadas adelante y consideradas por la dirección.

¿CÓMO?

1. Cada supervisor debe realizar una rutina diaria en su departamento para hacer contacto cara a cara con todos los trabajadores.
2. Un buen supervisor debe ser un buen oyente. Si el supervisor muestra interés y respeto por cada trabajador bajo su supervisión, los trabajadores se sentirán seguros y estarán a gusto con su supervisor.
3. Los supervisores deben alentar a los trabajadores a utilizar las herramientas y el equipo de manera adecuada. De esta forma, la seguridad puede mejorarse y los problemas de salud como trastornos musculoesqueléticos pueden evitarse.
4. Un supervisor debe prestar especial atención a los nuevos trabajadores y a las personas con problemas de salud especial o en la necesidad de una formación especial. El ajuste correcto entre los trabajadores y las tareas de los trabajadores mejorarán su bienestar, así como la productividad de la empresa.

OTROS CONSEJOS

- El supervisor siempre debe respetar la privacidad de los trabajadores. La información relativa a la salud del trabajador, problemas personales o asuntos familiares no deberán ser transmitidos a otros sin el consentimiento explícito de el trabajador.
- Cuando los trabajadores informan al supervisor sobre problemas relativos a su trabajo, es muy importante que se tomen medidas rápidamente para aliviar los problemas de una manera adecuada. En todos los casos, los trabajadores deben recibir retroalimentación por parte del supervisor para que puedan ver que sus problemas están siendo tratados en serio.
- En la comunicación con los trabajadores, el supervisor debe hacer todo lo posible para detener las burlas, chismes o calumnias en el lugar de trabajo.

La comunicación diaria y sencilla entre los supervisores y los trabajadores es una de las maneras más eficaces de crear un ambiente positivo y de apoyo en el trabajo. Debería hacerse lo posible para ayudar a los trabajadores a que siempre se sientan apreciados y respetados

MEDIDA 17: INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE LAS DECISIONES IMPORTANTES CON REGULARIDAD, UTILIZANDO LOS MEDIOS ADECUADOS.

DIMENSIÓN APOYO SOCIAL EN LA EMPRESA Y CALIDAD DEL LIDERAZGO

SUBDIMENSIÓN CALIDAD DE RELACIÓN CON SUPERIORES

¿POR QUÉ?

- Los trabajadores estarán más motivados y comprometidos si están bien informados sobre las decisiones importantes y los recursos relacionados con la producción y las condiciones del mercado.
- La confianza se construye entre trabajadores y dirigentes cuando los trabajadores se sienten bien informados sobre las decisiones que influyen en su trabajo diario.
- Cuando los trabajadores estén bien informados acerca de planes relevantes para el futuro, el estrés y la incertidumbre pueden ser reducidos.
- Si informa a los trabajadores sobre las decisiones importantes es una señal de respeto hacia ellos. La calidad del trabajo se puede mejorar.
- Si comunica sobre los objetivos y estrategias de la empresa, esta es una manera importante de dar sentido al trabajo.

¿CÓMO?

1. Elija la forma correcta de comunicar cada dato: por ejemplo, elija la comunicación oral más documentos escritos para respaldar el mensaje, proporcione oportunidades para preguntas y más explicación. Asimismo, elija comunicación escrita, letreros y carteles y utilice la comunicación electrónica, manuales, folletos, etc. En todos los casos, los medios de comunicación deben tener en cuenta las competencias y la formación de los trabajadores con respecto a la lectura, la escritura, el uso de comunicación electrónica, y así sucesivamente.
2. Si la dirección no ha tomado una decisión final, informe a los trabajadores de la fecha probable en que se tomará la decisión. Esta es una buena manera de contrarrestar los rumores y la incertidumbre.
3. Utilice los mandos medios para dar a los trabajadores información relevante, porque ellos saben quiénes son los mejores trabajadores. Los mandos intermedios pueden hacerlo de la manera más apropiada.
4. Evite el exceso de información. Si se sobrecarga a los trabajadores de información, los aspectos que les conciernen corren el peligro de «ahogarse» en el torrente de información y no ser captados.
5. Tenga siempre en cuenta el tiempo, la pertinencia, la forma y contenido de la comunicación con los trabajadores. Los gerentes y supervisores deben tener cuidado con el contenido y el estilo de comunicación. Incluso lo que se omite, y el lenguaje corporal, será interpretado por el destinatario.

OTROS CONSEJOS

- Recuerde siempre que la comunicación debe considerar las normas sociales de los trabajadores, en el aspecto cultural, creencias religiosas y costumbres. Algunos tipos de comunicación escrita, los dibujos o el lenguaje, pueden ser considerados ofensivos por parte de algunos miembros del personal.
- Evite el uso de la ironía, el sarcasmo y así sucesivamente cuando este comunicando. La comunicación debe ser clara y sin ninguna forma de «doble sentido».

La comunicación es el «pegamento» que mantiene a la empresa junta.

8. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN COMPENSACIONES

En su lucha para la supervivencia, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de hacer sus operaciones más eficaces con menos recursos, especialmente teniendo en cuenta la situación económica fluctuante. La competencia y situación de cada país se puede ver traducido en reducción de personal, fusiones, adquisiciones y otros tipos de cambios estructurales, todos los cuales tienden a producir un aumento de la sensación de inseguridad entre los trabajadores, no sólo en relación con sus puestos de trabajo, sino también sobre el futuro en general.

La inseguridad laboral es uno de los más importantes estresores laborales, dado que influencia sentimientos, actitudes y conductas que interviene en su performance (Keim, 2014; Sverke, 2002). En Chile, según la primera encuesta nacional de empleo, trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile (MINSAL, 2011) el 22% de los trabajadores en Chile sienten que están en un trabajo inestable.

Para el Ministerio de Salud (2011), la estabilidad en el empleo es un factor importante para el trabajador que incide en la posibilidad de progreso laboral a futuro, así como en el desarrollo de diversos ámbitos de inversión. Considerando que el empleo temporal sería una forma de mayor inestabilidad, el grupo más afectado sería el de trabajadores jóvenes (15 a 24 años) que son los que presentan la mayor frecuencia de trabajo estacional, con un 26%, con una tendencia a la disminución a medida que aumentan los tramos de edad. Este descenso de la temporalidad en los contratos también se presenta al aumentar el nivel de educación, con cifras significativamente menores en el grupo de universitario completo (7%). Respecto de este aspecto, un 43% en los hombres considera su trabajo estable en el futuro, cifra significativamente superior a la percepción de las mujeres que llega sólo a un 34,6%. Esta seguridad en el futuro aumenta con la edad, es así que los trabajadores jóvenes son los que presentan cifras de menor seguridad respecto de los grupos de mayor edad (28,5% y 45,6%, respectivamente). Por otra parte, pese a lo antes señalado, la percepción de inestabilidad aumenta con la edad. Complementariamente, la percepción de estabilidad “en este momento”, también podría manifestar por parte de los trabajadores un grado de inestabilidad, siendo esta sensación mayor en las mujeres (41%) y en los grupos de menor edad (47%). Al cruzar esta percepción con el nivel educacional, los trabajadores con educación básica incompleta y completa son los que presentan cifras mayores de inestabilidad (29% y 31%, respectivamente). Consistentemente, los que perciben menos inestabilidad son los con nivel universitario completo (11%) (ENETS, 2011)

Los resultados del meta análisis realizado por Keim (2014) revelaron que los niveles más bajos de inseguridad laboral están asociados con tener un locus de control interno, menores cantidades de ambigüedad de rol y conflicto de rol, una mayor cantidad de comunicación organizacional, menos cambio organizacional, empleados más jóvenes, y de cuello blanco y trabajo permanente. Los análisis de moderadores reveló además que las relaciones entre la inseguridad laboral y la edad, género, educación y formales contratos son moderados por las tasas de desempleo, los países de origen, y tipo de medida de la inseguridad laboral.

Por su parte, Sverke y Hellgren (2002) generaron un modelo de inseguridad laboral en donde dividen las situaciones objetivas y las características subjetivas que predicen la inseguridad laboral.

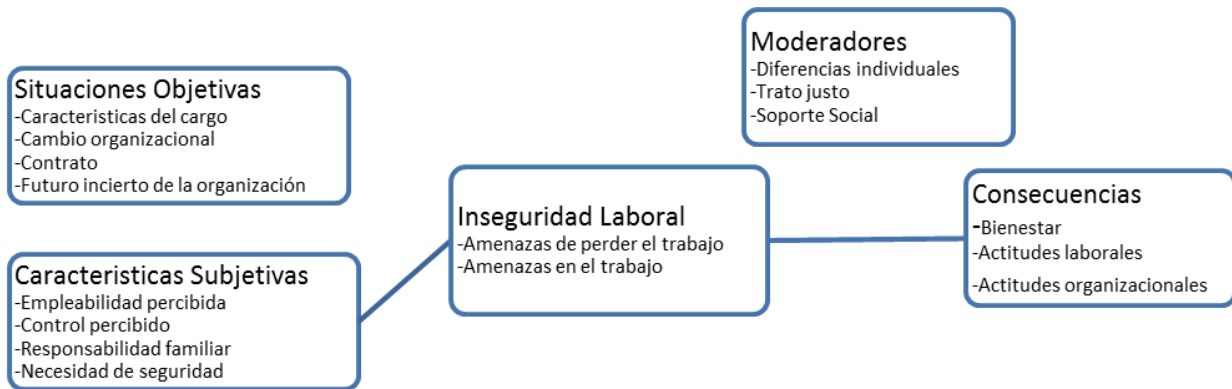


Figura 1. Modelo de inseguridad laboral (Sverke y Hellgren, 2002)

Keim (20014) refiere que el contrato psicológico que genera el empleador con el empleado ayudaría a la reducción de inseguridad. Para Smithson y Lewis (2000) un contrato psicológico incluye expectativas del empleo y la relación entre un empleado y un empleador más allá cualquier contrato formal. Desde la introducción de la teoría del contrato psicológico, la seguridad en el empleo ha sido identificada como un aspecto importante del intercambio empleador/empleado. Desde la perspectiva de un empleado, el contrato psicológico garantiza seguridad en el empleo, salarios justos, beneficios, y un sentido de autoestima para hacer bien el trabajo. Una función del contrato psicológico es una reducción de inseguridad, porque no todos los aspectos de la relación entre empleador y el empleado pueden ser escritos en un contrato formal (Shore y Tetrick, 1994).

Teniendo en cuenta que la inseguridad laboral refleja una preocupación por perder el trabajo actual, esta experiencia subjetiva podría llegar a tener un fuerte impacto psicológico. La lógica subyacente de razonamiento puede ilustrarse utilizando modelo de privación latente de Jahoda (1982). Para muchas personas, el trabajo es un factor central para la satisfacción de las necesidades económicas y sociales. Entre otras cosas, el trabajo es una fuente de ingresos, permite contactos sociales, influye en la estructuración de tiempo, y contribuye al desarrollo personal (Sverke, 2002). La percepción de amenaza del desempleo implica frustración de estas necesidades y la posible pérdida de importancia financiera y los recursos sociales (De Witte, 1999).

De hecho, la investigación sugiere que la inseguridad laboral puede tener consecuencias tan perjudiciales como pérdida de trabajo en sí (Dekker y Schaufeli, 1995; Latack y Dozier, 1986). Esto es consistente con la propuesta central de investigación sobre el estrés en donde se establece que la anticipación de un evento estresante representa una fuente de ansiedad igualmente importante, o quizás aún mayor, que el acontecimiento real (Lazarus y Folkman, 1984).

Hay consecuencias que afectan directamente a la persona pero sólo indirectamente en la organización (por ejemplo, la salud), mientras que otros resultados tienden a ser costosos para la organización mientras que tienen un efecto indirecto sobre la persona (por ejemplo, el desempeño laboral). Esto conduce a cuatro categorías principales (Sverke, 2002) de potencial resultados de la inseguridad en el empleo, que también han recibido considerable atención: reacciones inmediatas con un enfoque individual (actitudes de trabajo), reacciones inmediatas que están orientados organizacionalmente

(actitudes organizacionales), reacciones a largo plazo que afectan principalmente a la persona (salud) y reacciones a largo plazo que tendrán consecuencias sobre todo para la organización (el comportamiento relacionado con el trabajo).

Como resumen, la claridad en las condiciones y medidas de empleo aumenta la estabilidad en el empleo y son importantes para reducir estrés en el trabajo (OIT, 2013). Algunas medidas prácticas para disminuir la sensación de inseguridad o precariedad laboral incluyen:

- Aumente la posibilidad de un empleo estable;
- Una declaración clara de condiciones de empleo;
- Salarios regulares y beneficios;
- Garantía de un permiso parental justo;
- Protección de los derechos de los trabajadores y sus representantes.

Desde la arista del reconocimiento en el trabajo, podemos reconocer que este es un aspecto importante para la prevención del estrés. La empresa puede mostrar su agradecimiento por el buen trabajo, al reconocer adecuadamente el buen desempeño y la contribución positiva de los trabajadores. Tal retroalimentación positiva fomenta el respeto mutuo y la colaboración en la empresa. Las medidas prácticas que se pueden adoptar en este contexto incluyen:

- Alabe el buen desempeño de los trabajadores;
- Informe a los trabajadores de manera sistemática sobre las consecuencias de su trabajo;
- Ponga en práctica un sistema para que los trabajadores expresen sus opiniones;
- Trate a mujeres y hombres por igual;
- Ofrezca buenas perspectivas de carrera.

Reconocer y respetar los esfuerzos de los trabajadores contribuye a la prevención del estrés en el lugar de trabajo.

Referencias

1. Cheng, G., Chan, D. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied psychology: an international review*, 2008, 57 (2), 272–303
2. Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57–63.
3. De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155–177.
4. Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
5. Keim, A.; Landis, R.; Pierce, C.; Earnest, D. Why Do Employees Worry About Their Jobs? A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2014, Vol. 19, No. 3, 269–290.
6. Kirves, K., De Cuyper, N., Kinnunen, U., Natti, J. (2011) Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms: a two samples study. *Int Arch Occup Environ Health* (2011) 84:899–909
7. Latack, J. C., & Dozier, J. B. (1986). After the axe falls: Job loss on a career transition. *Academy of Management Review*, 11, 375–392.

8. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
9. Ministerio de Salud (MINSAL), Dirección del Trabajo (DT) e Instituto de Seguridad Laboral (ISL) (2011). *Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Trabajo, Calidad de Vida y Salud de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile (ENETS 2009-2010)*. Chile.
10. Oficina Internacional del trabajo (2013) *La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación*. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).
11. Sverke, M., Gallagher, D. G., & Hellgren, J. (2000). Alternative work arrangements: Job stress, well-being and pro-organizational attitudes among employees with different employment contracts. In K. Isaksson, C. Hogstedt, C. Eriksson, & T. Theorell (Eds.), *Health effects of the new labour market* (pp. 145–167). New York: Plenum.
12. Sverke, M.; Hellgren, J.; Naswall, K. No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2002, Vol. 7, No. 3, 242–264
13. Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 23–42.

MEDIDA 1: ESTABLECER PROCEDIMIENTOS PARA ELOGIAR ABIERTAMENTE EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y LOS EQUIPOS.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN ESTIMA

¿POR QUÉ?

- El buen desempeño de los trabajadores o equipos de trabajo ejemplifica un buen rendimiento. Por lo general, resulta de la cooperación en el centro de trabajo. Es útil que grabe ejemplos concretos de buen desempeño y alabar abiertamente a los responsables.
- La mejora de las condiciones de trabajo será más efectiva si los trabajadores están involucrados en la planificación e implementación del proceso de mejora. Un sincero halago del buen desempeño alienta tanto a los dirigentes como a los trabajadores para lograr buenas prácticas y hacer mejoras.
- Es importante que demuestre el compromiso de la empresa para la mejora continua. Este compromiso debe ser confirmado por un adecuado reconocimiento y premiación a los trabajadores cuando tengan éxito en hacer mejoras y lograr prácticas ejemplares.

¿CÓMO?

1. Establezca una política clara para recompensar en público al trabajo ejemplar. Dé a conocer el trabajo ejemplar en reuniones o boletines de noticias. Haga saber a todos los trabajadores que la empresa se compromete a promover buenas prácticas gracias a los esfuerzos conjuntos de los dirigentes y los trabajadores.
2. Fomente la planificación y la ejecución de mejoras en la organización del trabajo y la productividad. Establezca procedimientos sencillos para reportar las mejoras logradas y las buenas prácticas resultantes.
3. Premie a los que han demostrado una práctica ejemplar, a través de medios adecuados a la política de la empresa. Las formas de recompensas pueden incluir el anuncio de los mejores trabajadores o equipos, algún tipo de remuneración, invitándolos a eventos especiales o a través de la organización de ceremonias.

OTROS CONSEJOS

- Establezca un sistema de recompensas y delo a conocer a todos a través de reuniones, folletos o boletines informativos. Obtenga información sobre el sistema y las buenas prácticas que han sido recompensados.
- Comunique a todos que la empresa se compromete a alentar las buenas prácticas de trabajo en la mejora de las condiciones y la organización del trabajo.

Recompense a los trabajadores o equipos de trabajo por su buen trabajo. Esto ayuda a crear una cultura empresarial sana, aumento de la productividad y la rentabilidad, y prevención del estrés laboral.

MEDIDA 2: IMPLEMENTAR UN SISTEMA MEDIANTE EL CUAL LOS TRABAJADORES CONOZCAN LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN ESTIMA

¿POR QUÉ?

- Informe a los trabajadores con frecuencia sobre los resultados de su trabajo, esto contribuye en gran medida a la creación de un clima de cooperación mutua en el lugar de trabajo. Sabiendo exactamente lo que los directivos piensan sobre su rendimiento en el trabajo y sus resultados, los trabajadores están más dispuestos a aprender y cambiar.
- Es útil decirle a la gente cuando lo están haciendo bien. También es útil informarles si su trabajo requiere mejoras para que sepan qué se espera de ellos. De esta manera, la dirección y los trabajadores pueden comunicarse mejor unos con otros y mejorar el rendimiento general.
- Los trabajadores a menudo están aislados unos de otros y así no tienen la oportunidad de aprender lo que sucede después de que su parte del trabajo está hecha. Es necesario tener especial cuidado para informarles sobre los resultados de su trabajo.

¿CÓMO?

1. Deje que los trabajadores sepan que su trabajo es apreciado cuando lo hacen bien. Sea específico al decirles exactamente en qué y dónde lo hicieron bien.
2. Cuando los trabajadores no están haciendo bien su trabajo, infórmeles lo que no es satisfactorio. Céntrese en cómo corregir esto, a la vez que reconoce sus puntos fuertes.
3. Proporcione oportunidades para mostrar a los trabajadores de puestos específicos como se podría hacer mejor el trabajo. De ejemplos y demostraciones de los trabajadores experimentados.
4. Asegúrese de que los trabajadores sean informados regularmente sobre los resultados de su labor. Esto se debe hacer de tal manera que no dé la impresión de que el trabajo está siendo supervisado por propósitos disciplinarios. Deje que los trabajadores conozcan la importancia de sus resultados, los de sus compañeros de trabajo, clientes y la empresa sobre el trabajo.

OTROS CONSEJOS

- Proporcione a los trabajadores información sobre su buen trabajo, esto les ayudará a desarrollar un sentido de orgullo y autoestima. Esto también les anima a trabajar mejor en el futuro.
- Informe a los trabajadores con regularidad sobre los resultados de su trabajo, así se les transmite una sensación de compañerismo y trabajo en equipo.

Informar a los trabajadores sobre los resultados de su trabajo ayuda a motivarlos a hacer un mejor trabajo. Se debe fomentar un sentido de trabajo en equipo y el compañerismo en el lugar de trabajo diciendo a los trabajadores cómo lo están haciendo, y cuál es el impacto de su trabajo en los demás y en la empresa en su conjunto.

MEDIDA 3: IMPLEMENTAR UN SISTEMA EN EL QUE LOS TRABAJADORES SEAN CAPACES DE EXPRESAR SUS SENTIMIENTOS Y OPINIONES.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN ESTIMA

¿POR QUÉ?

- Los trabajos se llevan a cabo con mucha más eficacia cuando la gente sabe lo que otros están haciendo y pensando, y cómo pueden cooperar entre sí.
- Si están ocupados en completar sus tareas diarias, tanto gerentes como trabajadores tienden a no tomar tiempo suficiente para comunicarse unos con otros sobre sus sentimientos y opiniones. Es necesario crear oportunidades adecuadas y concretas de comunicación.
- Los problemas relacionados con la falta de comunicación tienen múltiples causas y a menudo difíciles de predecir y pueden incrementar el estrés en el trabajo. Estos incluyen los trabajos bajo presión debido a los retrasos, la baja calidad del trabajo, los errores, los accidentes y las malas relaciones humanas. Por lo tanto, se deben explorar múltiples canales para facilitar comunicación.

¿CÓMO?

1. Organice los procedimientos de trabajo en equipo de manera que los trabajadores puedan comunicarse con otros miembros de su equipo cada cierto tiempo. Es bueno crear oportunidades para la charla informal.
2. Organice reuniones breves, al inicio del trabajo o en el cambio de turno, si es necesario, para dar instrucciones y explicar los planes de trabajo del día y tener un intercambio de preguntas y respuestas. En algunas industrias, esto se llama «reunión de caja de herramientas».
3. Fomente la planificación y puesta en práctica de las funciones de grupo, en particular mediante la asignación de trabajo grupal en lugar de individual. Esto facilita la comunicación y una estrecha cooperación.
4. Proporcione oportunidades adecuadas para la formación y reconversión de los trabajadores en sus habilidades de comunicación. Esta ayuda a mejorar la comunicación y el apoyo mutuo.

OTROS CONSEJOS

- Evite totalmente el trabajo aislado en la medida de lo posible.
- Utilice boletines, folletos e instrucciones actualizadas, carteles y presentaciones verbales para aumentar la comunicación.
- Proporcione vestuarios, áreas de descanso, bebederos y zonas de alimentación de uso común, de modo que los trabajadores puedan tener la oportunidad de hablar entre ellos y con sus dirigentes.
- Fomente la rotación apropiada en el empleo. Esto ayuda a que los trabajadores adquieran habilidades múltiples y aumenta la comunicación y el apoyo mutuo.

Trate de crear más oportunidades para que los trabajadores expresen sus sentimientos y opiniones entre sí y a hablar con los directivos. Esto aumenta el compañerismo y conduce a apoyo mutuo y mejores resultados de trabajo.

MEDIDA 4: ESTABLECER UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TAL FORMA QUE SE MEJORE LA POSIBILIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN INSEGURIDAD RESPECTO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Los la situaciones de precariedad en el empleo, sin una garantía de empleo continuo, ni condiciones equitativas, hacen que sea difícil mantener el compromiso para un buen desempeño en el trabajo. Esto aumenta el estrés relacionado con el trabajo.
- Se sabe que la inseguridad laboral asociada a las perspectivas poco claras de empleo estable, se sabe que conducen a la ansiedad y otros síntomas relacionados con el estrés. Es necesario que se tomen medidas para garantizar el empleo estable a largo plazo.
- Los trabajadores en formas precarias de empleo se ven afectados por las condiciones socioeconómicas y son a menudo propensos al estrés en el lugar de trabajo. Sin embargo, es necesario y útil que se les proporcione apoyo en el lugar de trabajo para aumentar la posibilidad de empleo estable.

¿CÓMO?

1. Como medio para garantizar la seguridad en el empleo, proporcione contratos a largo plazo cuando sea posible. Evite contratos innecesarios contratos de corta duración.
2. Haga contratos de trabajo, siempre y cuando sea factible.
3. Fomente que las partes interesadas realicen esfuerzos conjuntos para reducir el empleo precario, de conformidad con la evolución de las condiciones de empleo.
4. Realice reuniones periódicas entre los administradores, trabajadores y sus representantes para aumentar la posibilidad de contratos de empleo más estables.

OTROS CONSEJOS

- Procure crear puestos de trabajos regulares y estables cuando la situación del empleo lo permita.
- Haga planes para el futuro con respecto a la situación laboral y dela a conocer a todos los trabajadores.
- Colabore con los organismos pertinentes, empleadores y trabajadores para reducir la inseguridad en el empleo a través de mecanismos transparentes.

Mejore las posibilidades de un empleo estable a través del esfuerzo conjunto de empresarios y trabajadores.

MEDIDA 5: PROPORCIONAR UN CONTRATO DE TRABAJO POR ESCRITO CON DECLARACIONES CLARAS SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO Y SALARIOS JUSTOS.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN INSEGURIDAD RESPECTO DEL CONTRATO DE TRABAJO

¿POR QUÉ?

- La claridad en los contratos de trabajo sobre las condiciones del empleo, el pago de salarios, las condiciones de trabajo y el trato justo de los trabajadores es importante. Las condiciones del contrato deben estar en consonancia con los requisitos legales y evolución de las políticas nacionales de empleo.
- Las cláusulas claras sobre los períodos de empleo y las condiciones de trabajo, son indispensables en cualquier contrato de trabajo. La garantía contractual de trato justo y la claridad de las condiciones de trabajo son requisitos previos importantes para reducir el estrés laboral.
- Los esfuerzos conjuntos de los directivos y trabajadores para mejorar las condiciones de trabajo deben ser claramente descritos en los contratos de trabajo. Los contratos deben incluir cláusulas claras que aseguren condiciones de trabajo decentes y el trato justo, sin medidas discriminatorias.

¿CÓMO?

1. En todo contrato de trabajo, incluya siempre cláusulas claras que prevean la situación laboral, el período y condiciones.
2. Deje claro en los trabajadores con contratos de trabajo de corta duración, temporales, los trabajadores migrantes y los trabajadores a tiempo parcial, reciben el mismo trato en términos de condiciones de trabajo, seguridad y salud en el trabajar.
3. Comunique de forma clara a través de contratos de trabajo y la consulta regular entre trabajadores y gerentes, todos los esfuerzos que se están realizando para mejorar las condiciones, proteger la seguridad y la salud en el trabajo.
4. Realice esfuerzos conjuntos con empleadores y organizaciones de trabajadores para establecer contratos claros.

OTROS CONSEJOS

- Discuta con los trabajadores y sus representantes, la equidad y la claridad de los contratos de trabajo. Tome las medidas necesarias para incluir cláusulas claras sobre las condiciones de trabajo en cada contrato.
- Establezca un mecanismo transparente para hacer frente a quejas sobre el empleo y sus condiciones. Esto debería estar en consonancia con una política establecida sobre el trato justo para todos.
- Capacite a gerentes, supervisores y trabajadores en el trato justo de todos los trabajadores y la acción conjunta para mejorar condiciones de trabajo

Redacte los contratos de trabajo con cláusulas claras sobre situación laboral, período y condiciones (incluidos los salarios). Estos son requisitos importantes para la prevención del estrés en el trabajo.

MEDIDA 6: ASEGURARSE DE QUE LOS SALARIOS SE PAGUEN REGULARMENTE Y LOS BENEFICIOS SE PROPORCIONEN DE ACUERDO CON EL CONTRATO CORRESPONDIENTE.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN INSEGURIDAD RESPECTO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- La falta de claridad sobre los salarios, beneficios y su pago aumenta el estrés laboral. Esto debe ser evitado. Comunique claramente cómo los salarios son calculados y pagados.
- El pago regular de los salarios y beneficios es un aspecto importante de las buenas condiciones de empleo.
- La naturaleza y el alcance de la compensación de las horas extraordinarias en el trabajo es a veces poco clara y se convierte en una fuente de estrés laboral. La transparencia con respecto al pago de horas extraordinarias es indispensable.
- Reconozca los esfuerzos de los trabajadores a través de los salarios y beneficios de manera justa y sin discriminación alguna. La transparencia en el pago de los salarios y los beneficios, y las consultas regulares con los trabajadores y sus representantes, son importantes.

¿CÓMO?

1. Asegure el pago regular de los salarios y beneficios de acuerdo con los contratos de trabajo correspondientes.
2. Comunique claramente a los trabajadores sus salarios, los beneficios y como se calculan y se pagan. Que sea una política clara tratar a todos los trabajadores de manera justa en términos de salarios y beneficios, y garantizar su pago regular.
3. Consulte regularmente con los trabajadores sobre la manera de garantizar niveles salariales justos y sobre como reconocer sus esfuerzos.
4. Examine los efectos de los sistemas salariales tales como el pago de salarios en la seguridad y salud de los trabajadores. Realice esfuerzos conjuntos para prevenir los efectos negativos en la seguridad y la salud, y mejore tanto los sistemas de salarios, como las condiciones laborales.
5. Compense las horas extraordinarias correctamente y de manera oportuna.
6. Consulte a los trabajadores con anticipación sobre los cambios en los salarios.

OTROS CONSEJOS

- Proporcione un recibo de sueldo por cada salario pagado.
- De a conocer a todos los trabajadores los planes futuros para los cambios de puestos de trabajo o sistemas salariales.
- Únase con los representantes de los trabajadores para estudiar las posibilidades de mejorar los sistemas de salarios, evitar el trato injusto y la discriminación contra los trabajadores.

Asegúrese de que los salarios se paguen regularmente y se proporcionen siempre los beneficios, de acuerdo con los contratos pertinentes.

MEDIDA 7: GARANTIZAR LA ESTABILIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES QUE TOMAN LICENCIA PARENTAL.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN INSEGURIDAD RESPECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Los trabajadores que toman licencia de paternidad de acuerdo con su derecho, a veces se sienten inseguros sobre el regreso a sus puestos de trabajo. Garantizar la estabilidad laboral de estos los trabajadores es esencial.
- Cuando un trabajador vuelve al empleo después del permiso parental, es importante tratar al trabajador de manera justa y tomar medidas para apoyarle al volver a sus labores, de forma segura y sin dificultad.
- La protección de los trabajadores que toman un permiso parental deberá observarse en todos los lugares de trabajo. Por lo general, es difícil garantizar dicha protección en el sector informal y en situaciones de empleo precarias. Los esfuerzos conjuntos entre los compañeros son necesarios para garantizar la seguridad en el empleo para todos los trabajadores que toman un permiso parental.

¿CÓMO?

1. Deben tomarse medidas para proteger las condiciones de trabajo y la seguridad de los trabajadores que disfrutaron de un permiso parental, conforme a las leyes, reglamentos y convenios colectivos. Las condiciones pertinentes incluyen el derecho al permiso parental y la seguridad en el empleo a su regreso al trabajo.
2. Asegúrese de que cualquier trabajador al regresar de un permiso parental tiene derecho a reanudar el trabajo que dejó. En caso de traslado a otro puesto de trabajo, deberá ser obtenido el consentimiento del trabajador interesado y deberán adoptarse disposiciones para que mantenga su estatus laboral.
3. Garantice un periodo de tiempo para la lactancia y el cuidado de los niños. Esto es importante para los trabajadores que regresan al trabajo después del permiso parental.
4. Asegúrese de que los trabajadores se acogen al permiso parental no quedan desventaja en su desarrollo profesional.
5. Cuando surgen dificultades (por ejemplo, por razones de salud) para un trabajador al regresar de un permiso parental, se deben realizar esfuerzos conjuntos para dar cabida a las necesidades del trabajador al ofrecer un trabajo alternativo.

OTROS CONSEJOS

- Cuando tome medidas para que se adapte el estado de salud de los trabajadores que regresan de licencia parental, proporcione un entrenamiento adecuado.
- Haga todo lo posible para garantizar la igualdad de las mujeres y los hombres con respecto a su continuidad en el empleo. La seguridad de un trabajo estable para los empleados en situación de licencia parental debe ser observada como parte de la política en este sentido.

Haga esfuerzos especiales para garantizar la seguridad del empleo para los trabajadores que regresan a sus labores después del permiso parental.

MEDIDA 8: ESTABLECER PROGRAMAS DE MEJORA EN LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO, PROTEGIENDO A LOS TRABAJADORES Y SUS REPRESENTANTES CONTRA EL DESPIDO INJUSTIFICADO.

DIMENSIÓN COMPENSACIONES

SUBDIMENSIÓN INSEGURIDAD RESPECTO AL CONTRATO DE TRABAJO

¿POR QUÉ?

- La inseguridad en trabajo suele estar relacionada con la falta de participación sindical activa en la protección de la situación laboral de los trabajadores. En tales circunstancias, es importante estimular y proteger a los representantes de los trabajadores que hacen los esfuerzos necesarios para aumentar la seguridad en el empleo como derecho humano básico.
- La protección de los representantes de los trabajadores de un despido injusto es un aspecto muy importante del respeto a los principios de la libertad sindical. Por lo tanto, es esencial proteger la situación de empleo de los representantes de los trabajadores contra los actos antisindicales.
- Es importante que se promuevan actividades en el lugar de trabajo que reduzcan la inseguridad en el empleo para todos los trabajadores; pero particularmente para aquellos en formas más precarias de empleo. Estos trabajadores se sienten más inseguros sobre mantener sus puestos de trabajo, mejorar su situación laboral y sus condiciones de trabajo. Se necesitan esfuerzos conjuntos para mejorar la seguridad en el empleo a través de la negociación colectiva y la consulta regular.

¿CÓMO?

1. Establezca una política clara para mejorar la seguridad en el empleo y proteger los derechos de los trabajadores en el marco de la responsabilidad social empresarial.
2. Respete los derechos de los trabajadores a medidas para mejorar la seguridad en el empleo en la negociación colectiva y los convenios colectivos. Consulte regularmente a los representantes de los trabajadores sobre temas de seguridad en el empleo y planes futuros, y garantice la participación de los trabajadores en la discusión.
3. Asegúrese de que los derechos de los representantes de los trabajadores son protegidos. En particular, es esencial que los representantes sean protegidos contra el despido injusto como resultado de sus acciones para mejorar la seguridad en el empleo de los trabajadores.
4. Trabaje conjuntamente con los representantes de los trabajadores para mejorar la seguridad laboral de los trabajadores; en particular, de aquellos que se encuentran en formas precarias de empleo. Esto debería ser hecho en consonancia con la protección de los derechos de los trabajadores para mejorar sus condiciones de trabajo y la libertad de asociación.

OTROS CONSEJOS

- Aprenda como de las medidas ejemplares adoptadas por otras empresas para mejorar la seguridad en el trabajo, incluyendo medidas específicas a corto plazo, temporales, migrantes y a tiempo parcial.
- Fomente la comunicación entre los dirigentes y trabajadores y entre los trabajadores con diferente situación laboral sobre las medidas posibles para reducir la precariedad laboral.
- Lleve a cabo reuniones con las organizaciones de empleadores y de trabajadores para discutir programas efectivos para mejorar la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo y empleo. De estas organizaciones se puede esperar que tomen un papel activo, especialmente en lo relativo a trabajos precarios.

Establezca políticas claras para mejorar la seguridad en el empleo y respetar los derechos de los trabajadores y sus representantes en lo que respecta a sus condiciones de empleo.

9. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN DOBLE PRESENCIA

La conciliación vida laboral y socio familiar es un elemento crucial dentro de los factores psicosociales laborales, dentro de este espectro se agrupan la carga socio familiar, el tiempo libre, el traslado desde y hacia el trabajo y la satisfacción con diferentes aspectos de la vida en el trabajo. Tomando en cuenta lo referido por el Gobierno de Chile (MINSAL, 2011) la carga socio familiar se observa como las tareas del hogar y las del trabajo coexisten simultáneamente y pueden provocar una doble carga para aquel que asume las del hogar. Incluyendo también la carga por asumir el cuidado y la solución de problemas de salud de niños, enfermos y ancianos, así como de la salud de hijos y familiares.

Respecto al tiempo libre, se busca conocer la posibilidad de utilizar el tiempo libre y las causas por qué no puede realizarlo. En relación al traslado ida y vuelta al trabajo, se incluyen las horas de traslado de ida y vuelta al trabajo, lo que incide también en el tiempo libre disponible para su vida familiar y social, por último, se refiere a la satisfacción con diferentes aspectos de la vida en el trabajo, la percepción del trabajador (a) respecto del bienestar en el trabajo en los ámbitos organización, intensidad, impacto en su tiempo libre y satisfacción.

Las cifras del Ministerio de Salud y del Trabajo de Chile en la Encuesta nacional de empleo, trabajo y salud (MINSAL, 2011) muestran que las mujeres trabajadoras son las que además de la carga laboral deben asumir aquella proveniente del hogar, y del cuidado de otras personas de la familia, situación que dificulta en gran medida la conciliación de estas tareas, las que muchas veces requieren de su atención al mismo tiempo. Lo anterior evidencia la necesidad de elaborar políticas públicas que permitan disminuir algunas de estas cargas o facilitar su conciliación con el trabajo, además de avanzar en la construcción de una sociedad con roles compartidos en estas materias entre hombres y mujeres, a fin de asegurar la continua participación de la mujer en la actividad productiva del país.

Para la OIT (2009) la interacción entre la esfera laboral y familiar –parte central en la vida de las personas– ha cambiado de manera decisiva, lo que está generando altos costos para las mujeres, para las personas que requieren de cuidados (niños, niñas, personas mayores, enfermos o discapacitados), pero también para el crecimiento económico, el buen funcionamiento del mercado de trabajo y la productividad de las empresas. Además, refuerzan las desigualdades socioeconómicas y de género: quienes tienen más recursos disponen de un mayor acceso a servicios de apoyo y cuidados de calidad y, por ende, a mejores oportunidades de desarrollo.

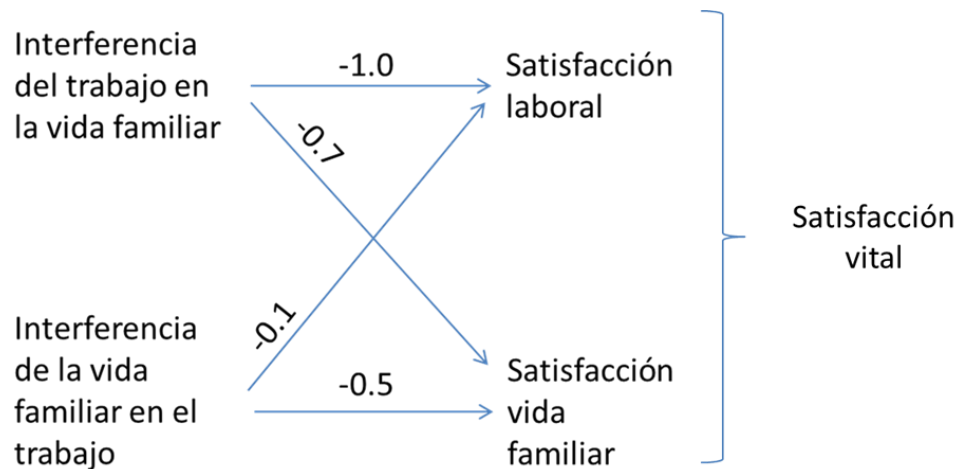
No es posible enfrentar la exclusión social, la desigualdad y la pobreza si no se aborda al mismo tiempo y con la misma energía la sobrecarga de trabajo de las mujeres y la falta de oportunidades ocupacionales para ellas. Refiere la Organización internacional del trabajo (2009) que hoy las mujeres comparten con los hombres el tiempo de trabajo remunerado, pero no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de la carga de tareas domésticas. Tampoco se ha producido un aumento significativo en la provisión de servicios públicos en apoyo a estas tareas; ni se ha logrado reorganizar la vida social.

En las trabajadoras, considerando su ocupación, las con mayor carga por este tema son las que laboran en ocupaciones de oficiales mecánicos y artesanales (60%) y agrícolas y agropecuarias (58%), seguidas por ocupaciones directivas y operadores de máquinas. En relación a la consulta de dejar el trabajo para ir a solucionar un problema del hogar, la diferencia entre hombres y mujeres es significativa: ellas en un 45,1% de los casos lo realiza siempre y casi siempre, a diferencia de los hombres que lo hace en un

28,3%. De acuerdo a la situación de empleo en ambos sexos aquellos que menos pueden dejar el trabajo para atender un problema del hogar son los trabajadores dependientes, factor que puede ser influenciado por la necesidad de solicitar permiso para retirarse del trabajo.

Otro factor que complica la relación equilibrada entre trabajo y familiares, que el trabajador tenga a su cargo el cuidado de niños pequeños, adultos mayores, enfermos minusválidos o crónicos. Las mujeres son las que asumen con mayor frecuencia este cuidado, con un 43,1%, diferencia significativa con los hombres que lo hacen en un 21,3% de los casos. Este cuidado se concentra en el grupo de trabajadores y trabajadoras de 25 a 44 años (40,5%).

Frone (1992) generó un modelo de interface en el conflicto trabajo – familia, en el cual generó valoración de la interferencia del trabajo en la vida familiar en la satisfacción laboral y en la satisfacción de la vida familiar, mostrando una alta interferencia en ambas. Asimismo mostró menor interferencia de la vida familiar en el trabajo en la satisfacción de la vida familiar, y una interferencia no relevante en la satisfacción laboral.



Para la OIT (2009) la legislación específica y las políticas de conciliación generan una crisis de los mecanismos tradicionales de conciliación, cuyo peso recae en manos de las mujeres. La sobrecarga de responsabilidades familiares está a la base de las discriminaciones y desventajas que ellas experimentan en el mercado de trabajo. Estas se manifiestan a través de:

- Mayores dificultades para insertarse laboralmente: se expresa en una menor tasa de participación laboral y mayores tasas de desempleo.
- Menores oportunidades producto de la segregación laboral: la gama de ocupaciones disponibles para ellas y/o sus posibilidades de ascenso están restringidas.
- Menores ingresos: ello, como resultado de la discriminación salarial y la menor valoración de las ocupaciones en que se concentran las mujeres.
- Mayor informalidad: se manifiesta en una sobre representación de las mujeres en la economía informal y en empleos sin protección social.

La falta de una distribución equilibrada del trabajo reproductivo y la consiguiente sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidado en las mujeres, genera también consecuencias negativas para las

familias. Estas experimentan mayores dificultades para proporcionar una atención adecuada a niños y niñas, adultos mayores, enfermos. Se priva a los hombres de participar activamente de la crianza de sus hijos y del cuidado de sus familiares, minando sus lazos afectivos y su desarrollo integral; niños y niñas no cuentan con roles masculinos presentes en su vida cotidiana dificultando su desarrollo integral.

En resumen, la adopción de medidas múltiples que reflejen las necesidades y las preferencias tanto de la empresa, como de los trabajadores, es particularmente importante para mantener el equilibrio entre la vida familiar y la laboral (OIT, 2013). Un balance entre la vida privada y el tiempo de trabajo son factores importantes que pueden incidir en el estrés en el trabajo. Las mejoras en la organización del tiempo de trabajo y otras medidas son necesarias para apoyar el equilibrio entre vida y trabajo. El estrés en el trabajo se relaciona particularmente con largas horas de trabajo, sistemas de turnos irregulares, y si se proporcionan o no vacaciones pagadas y descansos. Las medidas múltiples de apoyo son necesarias para reducir fatiga, mejorar la seguridad y la salud, así como apoyar las responsabilidades familiares. Algunas medidas prácticas para mejorar la organización del tiempo de trabajo y contribuir al equilibrio entre la vida personal y el trabajo incluyen:

- La participación de los trabajadores en el diseño de las horas de trabajo;
- Satisfacer las necesidades tanto del trabajo, como las de los trabajadores;
- Evitar las horas de trabajo excesivamente largas;
- Facilitar el cumplimiento de las responsabilidades familiares;
- Ajustar las pausas y los tiempos de descanso.

Referencias

1. Convenio 183 y Recomendación 191 en www.oit.org
2. Einarsen, S., Johan, L. (2006) Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 22, n.º 3 - Págs. 251-273.
3. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing the model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65 - 78.
4. Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo (Gobierno de Chile). Primera encuesta nacional de empleo, trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile (ENETS 2009-2010). Santiago: Gobierno de Chile; 2011.
5. Oficina Internacional del trabajo (2013) La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).
6. Organización internacional del trabajo (OIT), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo,. Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. 2009

MEDIDA 1: GENERAR UN PLAN PARA INVOLUCRAR A LOS TRABAJADORES EN EL GENERAR UN PLAN PARA INVOLUCRAR EN LOS TRABAJADORES DISEÑO DE LOS HORARIOS DE TRABAJO.

DIMENSIÓN DOBLE PRESENCIA

SUBDIMENSIÓN PREOCUPACIÓN POR TAREAS DOMESTICAS

¿POR QUÉ?

- Es posible organizar las jornadas y los turnos de trabajo con diferentes horarios de inicio y fin, los periodos de descanso, la duración de los turnos y su regularidad, la distribución de los días de descanso, y así sucesivamente. La variedad es la clave para el desarrollo de opciones que equilibren las necesidades tanto del trabajo como las de los trabajadores.
- Los trabajadores tienen diferentes necesidades. Es esencial que involucre a todos los interesados a partir de la etapa de planificación.
- Los trabajadores estarán más aptos mental y físicamente para trabajar -y así serán más productivos- si el trabajo y la vida familiar están en equilibrio.
- Cuando los trabajadores logran reconciliar el trabajo y la vida privada, se producen beneficios tanto para la empresa y como para la familia.

¿CÓMO?

1. Identifique las posibles opciones de organización del tiempo de trabajo, a través de una discusión grupal con los trabajadores involucrados o sus representantes.
2. Considere que hay varias maneras de cambiar la organización del tiempo de trabajo. Los ejemplos más comunes incluyen: Cambios en los tiempos de inicio/finalización; Incluya descansos/pausas; Realice una buena distribución de las horas de trabajo de manera uniforme; Asigne vacaciones; Disponga de horarios flexibles; Optimice los regímenes de turnos y su duración; Proporcione trabajo a tiempo parcial; Establezca acuerdos de trabajo compartido.
3. Acuerde planes concretos y adapte las preferencias de los trabajadores, a los requisitos de seguridad y de salud y los de la empresa.
4. Compruebe de nuevo con los trabajadores si el plan establecido es adecuado y ponga a prueba el nuevo régimen.
5. Organice talleres de capacitación para gerentes y trabajadores sobre los efectos en la salud el uso de diferentes horarios y para mejorar el diseño de los regímenes de tiempo de trabajo.

OTROS CONSEJOS

- Siempre debe tener en cuenta tanto los requisitos de trabajo y las preferencias de los trabajadores, así como los requisitos de seguridad y salud.
- La participación de los trabajadores en la organización de su tiempo de trabajo les ayuda a cumplir tanto con los horarios, como con las responsabilidades de la familia.
- Los ejemplos de buenas prácticas en el tiempo de trabajo en establecimientos similares, pueden servir como modelos viables.
- Establezca un equipo de planificación que incluya a los representantes de los trabajadores y supervisores para identificar las opciones prácticas opcionales. El plan presentado por el equipo puede ser utilizado como base para consultas adicionales.

El tiempo de trabajo afecta a la vida cotidiana. La participación de los trabajadores en el diseño de los horarios de trabajo produce mejores resultados y mayor satisfacción en el

MEDIDA 2: PLANIFICAR LOS HORARIOS DE TRABAJO PARA ADAPTARSE A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y LAS NECESIDADES ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES.

DIMENSIÓN DOBLE PRESENCIA

SUBDIMENSIÓN PREOCUPACIÓN POR LAS TAREAS DOMESTICAS

¿POR QUÉ?

- Los horarios de trabajo flexibles se aplican cada vez más para satisfacer las necesidades de la empresa y las preferencias personales de los trabajadores. Puesto que las ventajas y desventajas de los horarios de trabajo son diferentes para la empresa y para los trabajadores, son necesarios esfuerzos coordinados para reconciliar tales diferencias.
- Horarios de trabajo flexibles, a menudo combinados con turnos irregulares, como los turnos de fin de semana y nocturnos, se ven favorecidos por las empresas que tratan de satisfacer las necesidades del mercado, las metas de producción o cumplir plazos. Los horarios de trabajo planificados en respuesta a estas necesidades pueden ser diferentes de los preferidos por los trabajadores para satisfacer sus necesidades personales, sociales y familiares.
- Los horarios de trabajo flexibles conducen a menudo a largas jornadas o turnos, ya sea nocturnos o vespertinos y turnos de fin de semana y días festivos; y además pueden tener efectos en la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Las ventajas y desventajas de los horarios de trabajo tradicionales y de los flexibles deberían ser discutidos con la participación activa de ambas partes, tanto gerentes como trabajadores.

¿CÓMO?

1. Examine las diferentes opciones de horarios de trabajo preferidos por la empresa y por los trabajadores. Las ventajas y desventajas de cambiar de horario de trabajo deben ser discutidas a través del examen conjunto de las opciones de jornadas y turnos de trabajo.
2. Los factores complejos relacionados con lo flexible o irregular de los horarios de trabajo se debe tomar en cuenta en el diseño de estos. Las diferentes necesidades y preferencias de la empresa y de los trabajadores deben ser discutidas abiertamente y con base en los datos disponibles.
3. Compare las ventajas y desventajas para la empresa y los trabajadores, y examinen conjuntamente las opciones aceptables para ambos.
4. Aprenda de los buenos ejemplos de la organización de los horarios de trabajo en otros centros de trabajo o industrias similares.
5. Si es necesario, lleve a cabo periodos de prueba para determinar los impactos en la empresa y en la vida de los trabajadores. Discuta las opciones viables teniendo en cuenta la opinión de los dirigentes y los trabajadores.
6. Compruebe las medidas de apoyo disponibles para la empresa y para los trabajadores involucrados. Algunos de los inconvenientes se pueden superar mediante medidas de apoyo.

OTROS CONSEJOS

- Tenga en cuenta las fluctuaciones estacionales de las necesidades y las preferencias de la empresa y de los trabajadores.
- Debe tener en cuenta la relación con las comunidades locales y también con sus servicios. Los efectos de la cultura local o las culturas de los diferentes trabajadores necesitan ser consideradas.
- El impacto sobre la salud y la seguridad de los trabajadores debe ser una de las preocupaciones principales en la exploración de opciones aceptables para ambos.

Las necesidades y preferencias con respecto a los horarios de trabajo a menudo difieren entre la empresa y los trabajadores. Se debe examinar conjuntamente las opciones viables que pueden adaptarse

MEDIDA 3: ESTABLECER MEDIDAS Y LÍMITES PARA EVITAR LAS HORAS DE TRABAJO EXCESIVAMENTE LARGAS.

DIMENSIÓN DOBLE PRESENCIA

SUBDIMENSIÓN PREOCUPACIÓN POR TAREAS DOMESTICAS

¿POR QUÉ?

- Durante un período prolongado de trabajo más largo de lo normal, la fatiga tiende a acumularse y la recuperación es mucho más lenta. Demasiadas horas de trabajo pueden conducir a una enfermedad inducida por el estrés.
- Un periodo de trabajo mucho más largo de lo normal, reduce el tiempo libre disponible para el sueño y el descanso que son esenciales para la recuperación de la fatiga. Por lo tanto, aquellos que trabajan en turnos excesivamente largos, tienen que empezar el siguiente turno sin recuperarse adecuadamente de la fatiga debido a un menor tiempo de sueño y de horas de descanso.
- Las horas extraordinarias excesivas son comunes en las situaciones de mayor carga de trabajo. Horas extra combinadas con mayor carga de trabajo producen una sobrecarga sobre la salud de los trabajadores. Haga todo lo posible para evitar los turnos extraordinarios excesivamente largos en todo tipo de trabajo.

¿CÓMO?

1. Compruebe la duración de los diferentes turnos y examine si los horarios prolongados conducen a un exceso de fatiga o dificultan la recuperación de la fatiga. También se puede observar y determinar si las horas extraordinarias acumuladas por semana o por mes son excesivas y dan como resultado una fatiga excesiva o crónica para los trabajadores afectados.
2. Reorganice los horarios de trabajo para evitar horarios excesivamente largos. Esto debería combinarse con el establecimiento de un límite las horas extraordinarias, que de otro modo podrían, conducir a fatiga excesiva e impedir la recuperación entre turnos.
3. Discuta junto con los dirigentes y los representantes de los trabajadores las medidas eficaces para evitar las jornadas de trabajo demasiado largas. Conjuntamente examine si el límite de horas extraordinarias se puede establecer y observar. También discuta si las horas entre los cambios de turno son suficientes para asegurar la recuperación de la fatiga.
4. Introduzca una campaña especial para eliminar horarios excesivamente largos, limitando y reduciendo las horas extraordinarias. Esto podría incluir el esfuerzo y la cooperación de la dirección y de los trabajadores para limitar las horas extras y establecer “días sin horas extra”.
5. Además de comprobar la duración de los turnos y las horas extraordinarias, examine los períodos de descanso y las áreas de descanso. Discutir las medidas para asegurar suficientes períodos de descanso de acuerdo con horarios prolongados y turnos nocturnos.

OTROS CONSEJOS

- Verifique si las vacaciones, incluyendo los días libres entre turnos, son suficientes y propicios para la recuperación de fatiga debido a los turnos largos o irregulares.
- Asegúrese de que los períodos entre turnos son suficientemente largos y no dan lugar a que se acumule la fatiga o se vuelva crónica. Se debe prestar atención especial a evitar dos o más turnos consecutivos de duración excesiva. Es necesario reorganizar los horarios de trabajo para evitar tal situación.

Horarios de trabajo excesivamente largos conducen a un riesgo de fatiga en exceso y al aumento de accidentes de trabajo, así como a enfermedades

MEDIDA 4: OPTIMIZAR LAS DISPOSICIONES SOBRE EL TIEMPO DE TRABAJO PARA QUE LOS TRABAJADORES PUEDAN CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES FAMILIARES.

DIMENSIÓN DOBLE PRESENCIA

SUBDIMENSIÓN PREOCUPACIÓN POR TAREAS DOMESTICAS

¿POR QUÉ?

- El tiempo de trabajo tiene un impacto significativo en el cumplimiento de las responsabilidades familiares. La familia y el bienestar son considerablemente influenciados por las largas horas de trabajo, los turnos irregulares, frecuencia y la distribución de los turnos vespertinos y nocturnos, el tiempo de trayecto y las vacaciones pagadas. Se deben realizar ajustes para que los trabajadores que tienen un horario diferente puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.
- El trastorno de la vida social y familiar y el estrés asociado a este, deben tenerse en cuenta al diseñar los sistemas de turnos y otros horarios de trabajo irregulares y flexibles. Es necesario minimizar tales perturbaciones, adoptando horarios de trabajo apropiados que incluyan, por ejemplo, tiempo libre, períodos de descanso, el apoyo a la maternidad y el cuidado de los niños, la flexibilidad del sistema de horarios de trabajo, garantizando los fines de semana y días festivos, y el mejorar los derechos a permisos remunerados.
- Es importante que proporcionen diversas medidas de apoyo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares. A medida que estas responsabilidades difieren y dependiendo de las circunstancias personales, medidas multifacéticas suelen ser necesarias.
- En vista de la estrecha relación entre los horarios de trabajo y la capacidad de cumplir con las responsabilidades familiares, la participación activa de los trabajadores es esencial en el diseño de los horarios de trabajo.

¿CÓMO?

1. Examine las preferencias de los trabajadores con respecto a los regímenes de organización del tiempo de trabajo y sus responsabilidades familiares. Discutan que aspectos de la organización del tiempo de trabajo son más importantes.
2. Aumente la flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo, de modo que las horas de trabajo y las vacaciones se puedan organizar de acuerdo a las necesidades personales de los trabajadores.
3. Fomente la polivalencia de los trabajadores para que un remplazo, por aquellos que toman tiempo libre para cumplir con sus responsabilidades familiares, se puedan encontrar fácilmente.
4. Establezca políticas para dar cabida a las necesidades de los trabajadores de ausencias para formación, cuidado de los niños y vacaciones anuales.
5. Proporcione medidas múltiples de apoyo para ayudar los trabajadores en el cumplimiento de sus responsabilidades familiares.

OTROS CONSEJOS

- Proporcione el apoyo necesario a los trabajadores que requieran servicios de cuidados infantiles y para ancianos.
- Fomente el apoyo entre trabajadores con respecto al cumplimiento de las responsabilidades familiares.
- Proporcione apoyo a los trabajadores para utilizar los servicios de desplazamiento de y al trabajo.
- Aliente a los trabajadores a ser voluntarios en actividades en sus comunidades.

Aumente la flexibilidad del tiempo de trabajo para ayudar a los trabajadores a cumplir con sus responsabilidades familiares.

MEDIDA 5: ESTABLECER POLÍTICA DE TRATO A LAS MUJERES Y A LOS HOMBRES CON EQUIDAD.

DIMENSIÓN DOBLE PRESENCIA

SUBDIMENSIÓN PREOCUPACIÓN POR TAREAS DOMESTICAS

¿POR QUÉ?

- El establecimiento de una clara política para tratar a las mujeres y a los hombres por igual es esencial para la salud cultural de empresa. Dicha política debería incluir la igualdad de trato en las condiciones de empleo, el desarrollo profesional, el diseño del trabajo y la participación en actividades laborales.
- Los estereotipos y prejuicios habituales son críticos y pueden conducir a la discriminación de género. Deben ser remplazados por un tratamiento equitativo basado en la evaluación objetiva de las habilidades el rendimiento y las capacidades propias de cada trabajador; no en supuestos relacionados con su sexo o característica personal de otro tipo, ya que son irrelevantes para el trabajo. Se debe tener especial cuidado para evitar la discriminación por sexo o género.
- Las mujeres suelen tener más dificultades para equilibrar el trabajo y su vida personal que los hombres, dependiendo de las circunstancias sociales. Pueden tener que soportar una doble carga en el cuidado del hogar y la familia antes y después trabajar. Esto puede dificultar su participación plena en el acceso a oportunidades equitativas de empleo o el desarrollo de habilidades.

¿CÓMO?

1. Establezca e implemente una política clara para tratar a mujeres y hombres por igual. La política debe aplicarse en todos los aspectos del trabajo, incluida la contratación, la asignación del trabajo, diseño del lugar de trabajo, los salarios y los beneficios, el desarrollo profesional, la formación y la participación en reuniones y procesos de mejora del trabajo.
2. En la asignación de trabajo y el desarrollo profesional, tenga especial cuidado para tratar a las mujeres y a los hombres con equidad, basándose en la evaluación objetiva de sus habilidades, capacidades, rendimiento y características. Escuche con atención las sugerencias de las trabajadoras a este respecto, y aborde las deficiencias de una manera coherente.
3. Proporcione apoyo adecuado al ejecutar su trabajo, a las mujeres y los hombres. El apoyo es a menudo necesario para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los horarios de trabajo, los desplazamientos y las responsabilidades familiares pueden diferir entre los trabajadores hombres y mujeres.
4. Asegure oportunidades de capacitación para gerentes y trabajadores sobre la importancia de ofrecer a todos, mujeres y hombres, las mismas oportunidades en el ámbito laboral.
5. Proporcione oportunidades formales e informales, que se reflejen equitativamente en los puntos de vista de mujeres y hombres con respecto a las mejoras laborales.

OTROS CONSEJOS

- Involucre activamente a las y los trabajadores en la planificación, organización y mejora de las condiciones de trabajo.
- Tenga en cuenta las responsabilidades familiares de cada trabajador cuando organice reuniones y otros eventos.
- Discuta con los trabajadores las medidas necesarias y modificaciones con el fin de que mujeres y hombres tengan igualdad de trato en el lugar de trabajo.

Involucre activamente a las mujeres y los hombres en la planificación y organización del trabajo, y asegúrese de que ambos reciben el mismo trato en todos los aspectos relacionados con su trabajo del trabajo.

10. REPERTORIO DE MEDIDAS PARA LA DIMENSIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL TRABAJO

Una de las conclusiones más reveladoras del Informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “Violence at Work” (2004), es que los brotes de violencia que se producen en los lugares de trabajo de todo el mundo apuntan a que nos encontramos ante un problema de orden mundial, que traspasa entornos laborales y grupos profesionales. Por otra parte, la Encuesta Violencia y Trabajo en la Unión Europea, organizada por la OIT en el año 2006, muestra que el 4% de los trabajadores (seis millones) han sido objeto de violencia física, por personas ajenas al trabajo. Por otra parte, más del 25% de la población trabajadora se reconoce sujeta a algún tipo de violencia laboral. Uno de los riesgos a los que están sometidas las personas en el desempeño de su trabajo deriva de la interrelación con otras personas (clientes, compañeros, etc.). Esto hace que la implicación de los trabajadores sea imprescindible en la prevención de las situaciones de violencia y sus consecuencias, adoptando las medidas de autoprotección adecuadas y de rechazo a los violentos, puesto que el desarrollo de estos comportamientos puede suponer un importante riesgo para la salud y seguridad de las personas. La OIT (SOLVE, 2012) refiere que para los empleadores la violencia puede implicar costos adicionales debido a un alto ausentismo, mayores primas de los seguros y pagos por indemnización. También puede generar una baja moral y una mala imagen para la organización, dificultando el reclutamiento y la permanencia del personal. En última instancia puede reducir la productividad y la competitividad. Para los trabajadores la violencia puede causar dolor, malestar e incluso discapacidad o muerte.

Tal y como indica la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo: “La violencia se ha ido extendiendo paulatinamente desde las empresas que manejan bienes de alto valor, por ejemplo bancos y farmacias, a organizaciones que representan “simbólicamente” a la sociedad, como son los sistemas de transporte urbano y los servicios públicos.” La mayor parte de los trabajadores no cuenta con las herramientas psicológicas necesarias para poder sobrellevar y manejar este tipo de situaciones desagradables. Por un lado deben controlar al usuario tratando de brindarle una buena atención, mientras que por otro, se deben controlar para no sumirse en la discusión. Sin embargo en ocasiones simplemente no se puede lidiar y el trabajador queda paralizado y teme frente a lo que le pueda suceder.

Como Asociación Chilena de Seguridad elegimos la clasificación consensuada en la Nota Técnica de Prevención 489: Violencia en el Trabajo, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, utilizando la clasificación elaborada por la California Division of Occupational Health and Safety, en donde los actos violentos se clasifican según las personas afectadas y la relación entre éstas.

- Violencia tipo I. No existe ninguna relación entre agresor y víctima. Entre estos tipos de agresiones se encuentran el robo, actividades delictivas, agresiones, etc. Los casos más habituales se refieren a acciones con ánimo de robo. Suelen darse en Bancos, centros comerciales, personas que trabajan con intercambio de dinero, taxistas, etc.
- Violencia tipo II. Existe algún tipo de relación entre agresor y víctima. Se encuentran dentro de este tipo de agresiones las que se refieren a las sufridas por parte de clientes, usuarios de servicios, etc. Normalmente estos hechos violentos se producen mientras se ofrece un servicio (como conductores de autobús, personal sanitario, profesores, vendedores u otros trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados). Suelen darse en forma de agresiones físicas leves, amenazas y abusos verbales.

- Violencia tipo III. Existe relación con implicación laboral. En esta categoría está la violencia entre compañeros, superiores o subordinados, acoso, mobbing, etc.

Por lo que según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, la violencia en el trabajo exterior podría ser la violencia tipo I y tipo II a la que se refiere del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Para el INSHT (2000) Los tipos de conductas violentas y las consecuencias de las mismas suelen variar en función del tipo de que se trate. Las conductas de mayor violencia y con peores consecuencias para la víctima se sitúan en el tipo I. En el tipo II lo más habitual son agresiones físicas con consecuencias más leves y abusos verbales y amenazas. En contraste con los de tipo I, en las que su periodicidad y ocurrencia es irregular en la vida de un determinado lugar de trabajo, los de tipo II surgen del contacto habitual y diario de los trabajadores con receptores insatisfechos de bienes y servicios. Así, el tipo II representa un riesgo constante para muchos trabajadores. Para INSHT (2000) las medidas preventivas que pueden adoptarse para proteger a trabajadores y clientes comprenden actuaciones preventivas específicas (en función del tipo de establecimiento, tipo de trabajo, etc.) y medidas de tipo genérico que sirviendo para cualquier tipo de empresa, habrán de adaptarse a las especificidades requeridas.

Sin embargo, se plantean dos cuestiones que, en ocasiones, actúan como frenos u obstáculos al establecimiento de programas preventivos y que están íntimamente ligadas con dos tipos de creencia acerca de la asunción del riesgo y de la predictibilidad. Respecto al primero, en ocasiones existe la creencia de que en ciertas ocupaciones es inherente a ellas la aceptación de un cierto grado de violencia como una parte misma del trabajo. Es decir, el trabajador asume el riesgo de sufrir actos violentos cuando acepta el trabajo (con lo que contribuye a que continúe la violencia). Esto puede llevar a pensar que no es necesario tomar ninguna medida preventiva. Sin embargo, sí que es posible adoptar algunas medidas para minimizar el peligro (detectores de metales, sistemas de alarma, plantillas bien dimensionadas, etc.). Respecto a la cuestión de la predictibilidad, existe la creencia de que la violencia en el lugar de trabajo es aleatoria e impredecible, por lo que los programas preventivos pueden llegar a ser considerados como innecesarios. Pero, por el contrario, muchos actos violentos pueden ser prevenidos, incluso en trabajos considerados con pocas probabilidades de sufrir violencia en los que los actos aleatorios de violencia ocurren con poca frecuencia.

Al igual que en programas preventivos de otros tipos, es difícil que éstos lleguen a ser verdaderamente efectivos si no cuentan con la implicación y compromiso tanto de los gestores y de la dirección como de los propios empleados. Una vez lograda la implicación de tales agentes es factible pasar a conocer si existen problemas de hechos violentos, qué tipo de incidentes son los que producen o pueden producir, cuáles son las posibles causas, pasar al diseño de un programa de medidas y evaluar su efectividad.

Referencias

1. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 2002. Facts: Bullying at work núm. 23, Bilbao, en Violence at work por Di Martino.
2. Aron, A., Machuca, A. Manual de capacitación para capacitadores programa de educación para la no violencia.3 edición julio 2007, revisado por Daniela Pesce y Francisca Wormald, Salvat impresores Stgo Chile.
3. Chappel D.; Di Martino V. 2000. Violence at work. (Ginebra, OIT) ISBN 92-2-210335-1.
4. Confederación general del trabajo (CGT) Federación de sindicatos de banca, ahorro, entidades de crédito, seguros y oficinas de despachos. Guía de salud laboral nº22.

5. Consejo Internacional de Enfermeras (CIE); Organización Mundial de la Salud (OMS); Internacional de Servicios Públicos (ISP). 2002. Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud (Ginebra, OIT/CIE/OMS/ISP Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector).
6. Di Martino, V. (2003) Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla. 2003. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO GINEBRA (OIT)
7. Di Martino, V. 2006. Workplace violence in the health sector. (Ginebra, OIT-OMS).
8. Duhart, D. 2001. "Violence in the workplace 1993–1999", en National Crime Victimization Survey (Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Informe especial de la Oficina de Estadísticas de Justicia, NCJ 190076).
9. Duncan C. , Di Martino, V.. Violence at Work de Oficina internacional del Trabajo, Ginebra, 1998. ISBN 92-2-110335-8.
10. Equipo Técnico del Departamento de Desarrollo de Proyectos e Innovación de SGS TECNOS, S.A. (2010) Violencia en el trabajo. Protocolos específicos de actuación. Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales. España. Depósito Legal: M-
11. Gobierno de la Rioja. Plan de prevención y atención al profesional del servicio de salud víctima de agresión en el desempeño de sus funciones. 2010. Gobierno de la rioja.
12. Mager, J. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2001
13. McCarthy, P.; Mayhew, C. 2004. Safeguarding the organisation against violence and bullying. An international perspective (Basingstoke, Palgrave–MacMillan).
14. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). 2004. NIOSH Update: "Most workplace bullying is worker to worker, early findings from NIOSH study suggest" (Atlanta, 28 julio).
15. Niehoff, D. (1999). The Biology of Violence: How Understanding the Brain, Behavior and Environment can break the vicious cycle of aggression. Nueva York: The Free Press.
16. Niehoff, D. (2000). Biología de la violencia. Barcelona: Ariel.
17. Organización Internacional del Trabajo. 2001. Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO-OSH 2001 (Ginebra).
18. Oficina Internacional del trabajo (2013) La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo (OIT).
19. Perez, J., Nogareda, C. (2000) NTP489: Violencia en el lugar de trabajo. Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo (INSHT).
20. Sheehan, M. et al. 2001. Model for assessing the impacts and costs of workplace violence, Ponencia presentada en la Conferencia Permanente de Simbolismo Organizacional, Trinity College de Dublín.
21. Union general de trabajadores, observatorio de riesgos psicosociales UGT. La gestión del riesgo de violencia de terceros. 2010
22. Upson, A. 2004. Violence at Work. Findings from the 2002/2003 British Crime Survey
23. Wynne, R. et al. 1997. Guidance on the Prevention of violence at work (Luxemburgo, Comisión Europea).

MEDIDA 1: GENERAR UNA DECLARACIÓN DE INTENCIONES INFORMANDO QUE EL LUGAR DE TRABAJO DEBERÁ ESTAR LIBRE DE VIOLENCIA

DIMENSIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Dentro de las medidas administrativas sugeridas por la OIT (2012) está el asumir la forma de una declaración de intenciones directa del más alto mando empresarial, informando que el lugar de trabajo deberá estar libre de violencia.
- Esto puede implicar una política de cero tolerancia, declarando que ninguna forma de violencia es aceptable y que dará lugar a sanciones severas. Se deben emprender medidas específicas para prevenir la violencia, incluyendo un sistema para denunciarla, acceso a formas de apoyo y la designación de un ombudsperson (mediador).
- La implicación, compromiso y consulta con los trabajadores a lo largo del proceso puede tener importantes aspectos positivos, de esta forma los trabajadores pueden aportar su conocimiento y experiencia, que se constituirán como importantes recursos y elementos de trabajo en el momento de decidir e implementar las medidas concretas de prevención y protección. Así, tanto en el ámbito individual como colectivo es conveniente que participen en la valoración, análisis del lugar de trabajo, identificando los riesgos existentes y potenciales. Además se asegura que las medidas y procedimientos que se adopten serán prácticos y efectivos.

¿CÓMO?

1. Se debe realizar una declaración de intenciones informando que el lugar de trabajo deberá estar libre de violencia. Por ejemplo, se puede describir algo así: Esta empresa está comprometida con la creación y el mantenimiento de un ambiente libre de violencia para todos los miembros de la empresa. El civismo, la comprensión y el respeto mutuo hacia todos los miembros de la comunidad son intrínsecos a la excelencia en los trabajadores, a la seguridad en el lugar de trabajo y al mantenimiento de una cultura y un ambiente que sirva a las necesidades de todos los miembros de la empresa. Esta empresa no tolerará violencia ni amenazas de violencia, en la empresa o en eventos patrocinados por esta. Para los fines de esta política, la violencia y las amenazas de violencia incluyen, pero no se limitan a:

- cualquier acto que sea una agresión física
- cualquier amenaza, comportamiento o acción que una persona razonable interprete que tenga potencial para dañar o poner en riesgo la seguridad de terceros, derivar en un acto de agresión o destruir o dañar bienes

Cualquier miembro de la empresa que cometa un acto violento o amenace con cometer un acto violento hacia otras personas o hacia bienes de la empresa estará sujeto a acciones disciplinarias, conforme a los procedimientos establecidos, que pueden incluir el despido o la expulsión de la empresa, aparte de cualquier pena civil y/o penal que pueda aplicarse, según corresponda. Es responsabilidad de cada miembro del personal tomar cualquier amenaza o acto violento seriamente y denunciar los actos de violencia o las amenazas de violencia ante las autoridades apropiadas.

Los distintos agentes de la empresa deben adoptar una política de no violencia, en el sentido de no permitir que existan acciones de intimidación, amenaza, daño ni entre empleados ni entre clientes y trabajadores. En tal caso ha de asegurarse una persecución enérgica de hechos o conductas violentas.

MEDIDA 2: INCORPORACIÓN DE LA VIOLENCIA EXTERNA DENTRO DE LOS RIESGOS LABORALES

DIMENSIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- En caso de agresión a uno de sus trabajadores, la Empresa es responsable por el incumplimiento del deber de proteger adecuadamente al personal que trabaja y, en determinadas situaciones, por la falta de previsión delante de la existencia de posibles situaciones de riesgo de sus trabajadores. Factor este, que generalmente no se tiene en cuenta en la elaboración de la Evaluación de Riesgos Laborales.
- Es importante explicitar la posible exposición a violencia en la evaluación de riesgos laborales e informar este riesgo y sus medidas de mitigación a cada uno de los empleados.

¿CÓMO?

1. Es importante incluir información de los incidentes en los que acabó no pasando nada pero en los que el riesgo de daño estuvo presente. E igualmente se han de considerar todo tipo de incidente (desde aquellos que ocasionaron serios daños físicos hasta los que consistieron en abusos verbales menores) en los que la plantilla se sintió amenazada o bajo una situación de estrés. Hay que insistir en la necesidad de dar a conocer y documentar cualquier incidente de violencia, sea ésta física o verbal. Tales hechos no pueden ser ignorados. Si la amenaza se ve finalmente llevada a término, las consecuencias que pueden derivarse pueden llegar a ser muy graves (sentimientos de culpabilidad por no haber comunicado la amenaza o por haberla minusvalorado, etc.).
2. Los partes o registros de incidentes cumplimentados por los trabajadores deben ser examinados para profundizar en el conocimiento de la violencia; hay que tener en cuenta, sin embargo, que, en ocasiones, debido a razones varias (miedo al agresor o a represalias de la empresa, a ser criticado, por pensar que ellos fueron responsables o que contribuyeron a la violencia, etc.), puede que los trabajadores no notifiquen todos los incidentes.
3. Para analizar los datos es conveniente agrupar los incidentes similares y tratar de buscar e identificar las características comunes (ciertos departamentos, áreas, trabajos, momentos del día, frecuencia de ocurrencia,...). Se puede establecer una línea base e identificar, si existe, algún patrón de incidentes, la severidad del problema e incluso empezar a establecer áreas de problemas y a documentar la necesidad de mejoras.
4. La profundización en estos aspectos puede hacerse valiéndose de distintas metodologías, discusiones en grupo, entrevistas individuales, cuestionarios diseñados al efecto, sistemas de información ya existentes (sistemas de registros, partes de incidentes, denuncias, información de seguridad, etc.), comités de representantes de los trabajadores, comités de seguridad y salud, información de la policía, estudio del entorno en el que se sitúa el centro de trabajo, inspección y análisis del lugar de trabajo.

Esta información permitirá establecer el verdadero nivel del problema, señalando los trabajos que presentan un especial riesgo.

MEDIDA 3: GENERAR UN PROCESO DE DECLARACIÓN DE HECHOS VIOLENTOS

DIMENSIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- En muchas sociedades existe una tolerancia generalizada de la violencia entre o contra ciertos grupos (Rosenberg y Mercy 1991). Aunque muchas personas la desapruében, se suele justificar y tolerar como respuesta “normal” ante una situación de rivalidad. La violencia entre minorías y grupos étnicos se suele consentir, al considerarla una reacción justa ante la discriminación, la pobreza y la imposibilidad de lograr una mayor justicia social o económica, lo que redundaría en una escasa autoestima y en el bajo valor que se atribuye a la vida humana. Por consiguiente, la agresión se considera una consecuencia de vivir en una sociedad violenta, más que de trabajar en un lugar inseguro. Por último, existe también el “síndrome del puesto de trabajo”, en virtud del cual se presupone que los trabajadores de determinados puestos deben soportar ofensas verbales, amenazas e, incluso, agresiones físicas.
- Los trabajadores pueden temer que se les haga responsables de las agresiones recibidas de un cliente o paciente. El miedo a las represalias del agresor es asimismo un poderoso disuasivo de la denuncia, sobre todo si se trata de un superior del trabajador que puede influir en la situación de su puesto de trabajo.

¿CÓMO?

1. Se debe generar un proceso de investigación de hechos violentos en donde todo incidente de presunta violencia denunciado, por trivial que parezca, debe ser investigado por una persona con la formación precisa nombrada a tales efectos, como por ejemplo un asistente social o psicólogo del departamento de recursos humanos (de no existir la comisión de Prevención de la Violencia en el puesto de Trabajo).
2. El nombramiento de la persona encargada de esas investigaciones podrá ser competencia del comité paritario de salud y seguridad (cuando exista). Las investigaciones estarán encaminadas a identificar las causas del incidente, las personas implicadas, qué medidas disciplinarias se deberían aplicar, en su caso, y qué se puede hacer para evitar que se repita. Si no se lleva a cabo una investigación imparcial y eficaz es síntoma de la falta de interés por parte de la dirección y de la despreocupación por la salud y el bienestar de los trabajadores.
3. Para recopilar información respecto a los hechos de violencia la Comisión de Prevención de la Violencia en el puesto de Trabajo puede utilizar la declaración de incidentes violentos. En ella deben llenarse los datos referentes al incidente de violencia (tipo, explicación, fecha y hora, así como, posible causa desencadenante, implicación y consecuencias). También debe recopilar información respecto al agresor (edad, género, tipo de agresor) y datos referentes al denunciante.
4. Luego de la declaración debe realizar una investigación del hecho violento es post de encontrar formas de prevenir próximos hechos.

La falta de interés de la empresa en investigar y reaccionar ante incidentes anteriores desalentará sin duda la presentación de denuncias.

MEDIDA 4: GENERAR UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE HECHOS VIOLENTOS

DIMENSIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- Sólo un reducido número de organizaciones han definido políticas concretas en materia de violencia o han establecido procedimientos de denuncia e investigación de casos de presunta violencia en el lugar de trabajo. Incluso en los casos en que se han implantado esos sistemas, el esfuerzo de obtener, cumplimentar y presentar el impreso en cuestión es un disuasivo, y no se denuncian sino los incidentes más graves.
- Si no se lleva a cabo una investigación imparcial y eficaz es síntoma de la falta de interés por parte de la dirección y de la despreocupación por la salud y el bienestar de los trabajadores

¿CÓMO?

1. Para la investigación de los hechos luego de las declaraciones de incidentes la Comisión de Prevención de la Violencia en el puesto de Trabajo puede generar la Matriz Haddon propuesta por el INSHT (2000).
2. Esta matriz tiene como finalidad recoger los hechos ocurridos para poder ser investigados. Combina los factores epidemiológicos tradicionales con un factor de secuencia temporal del evento en tres fases: pre-evento, evento violento y post-evento.
3. La matriz ofrece un método para identificar las interacciones de riesgo que ocurren en cada fase y las estrategias de control que se pueden introducir en cada fase para prevenir sucesos futuros de tales características
4. Se entrega un ejemplo de matriz de Haddon:

Fases	Factor Humano	Factor Vehículo / Agente	Factor Ergonomico	Factor Entorno Sociocultural
Pre-Evento	Ausencia de formación en manejo de conflictos. Persona confiada	Cliente que llevaba 2 horas esperando a presentar una reclamación	Ausencia de sala de espera confortable	Extrarradio urbano
Evento Violento	Resistencia de la víctima a las demandas	Brazos y piernas del agresor. Uso de un cenicero para uso del público	Mostrador de muy baja altura. Mobiliario de oficina obstaculizando la huida de la víctima	Lenguaje como barrera entre víctima y agresor
Post-Evento	Múltiples contusiones. Pérdida de conocimiento	Agresor identificado	Huida rápida. Ausencia de vigilancia de seguridad.	Retraso asistencia sanitaria por lejanía del centro asistencial.

MEDIDA 5: MODIFICAR LA DISPOSICIÓN FÍSICA (LAY-OUT) Y AMBIENTE DEL TRABAJO PARA GENERAR LUGARES DE TRABAJO MENOS EXPUESTOS A VIOLENCIA EXTERNA

DIMENSIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ?

- El riesgo de violencia en el trabajo puede reducirse considerablemente con un buen diseño del entorno físico. La accesibilidad y la comodidad pueden ser aspectos clave a mejorar. Controlar el acceso puede ser una manera de distanciar a los clientes potencialmente agresivos de los trabajadores. En este sentido se deben considerar medidas como el control de las entradas, barreras de protección y filtros de seguridad.
- Mejorar la comodidad de los clientes, en particular cuando el tiempo de espera pueda ser prolongado, también podría ser una buena medida preventiva. Buenos asientos, color, iluminación, instalaciones sanitarias, una temperatura y niveles de ruido confortables pueden hacer una gran diferencia. Estas sugerencias también aplican a la violencia entre colegas, ya que por lo general contribuyen a reducir la tensión en el trabajo.

¿CÓMO?

1. Medidas referentes al entorno: Disponer de una buena visibilidad e iluminación de manera que los trabajadores puedan abandonar o pedir ayuda rápidamente y que permita la identificación del asaltante. Ubicar a las personas que trabajan con cajas registradoras fuera del alcance de los clientes o dotar de seguridad física a tales trabajadores. Asegurarse de que en las cajas hay la cantidad mínima necesaria de dinero. Colocar los artículos de valor fuera del alcance de los clientes. Colocar mostradores anchos o elevar la altura de los mostradores. Asegurar una adecuada gestión de colas y de esperas usando signos claros y visibles y asegurando un fácil acceso, asegurarse que los trabajadores tienen un acceso rápido a zonas seguras. Asimismo se debe asegurar una buena iluminación exterior e interior para evitar zonas de cobertura a los asaltantes.
2. Medidas referentes al procedimiento de trabajo: Asegurar que los niveles de contratación son adecuados para cada tarea y para cada momento del día, dar a los trabajadores información adecuada y apropiada sobre procedimientos y sistemas de trabajo y asegurarse que los programas de atención al cliente están adecuadamente diseñados y gestionados, esto es especialmente apropiado para el manejo de reclamaciones. Se debe establecer procedimientos de emergencia claros sobre qué hacer y dónde ir en caso de incidente. Pagar a los trabajadores con cheque o transferencia en vez de con dinero en metálico y/o usar sistemas de compras sin dinero. Se debe asegurar que los trabajadores con más experiencia o menos vulnerables son usados en tareas con más riesgo, rotar puestos de alto riesgo de forma que la misma persona no esté siempre sujeta al mismo riesgo o doblar el número de personas para tareas de especial riesgo. En caso de trabajadores que deben desplazarse, doblar el número de personas o dotar de sistemas de comunicación con la base. Asimismo, se pueden utilizar alarmas personales, registrar la identificación de quienes quieren acceder a zonas de acceso restringido y formar en el manejo y reconocimiento de la violencia.
3. Medidas referentes a sistemas de seguridad se refieren a equipos especialmente diseñados para prevenir o detener la violencia. Debe tenerse en cuenta su proporcionalidad al riesgo y deben ser fáciles de usar, asimismo los trabajadores han de estar entrenados en su uso.

Es útil que se dé a conocer al público la existencia de ciertas medidas de seguridad.

