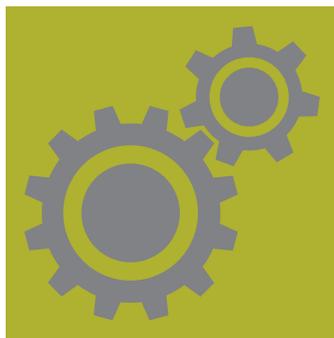
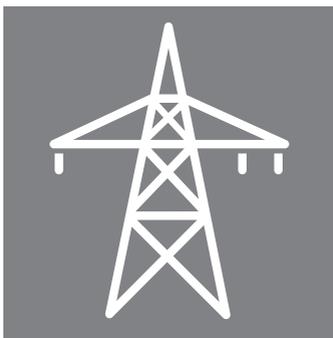
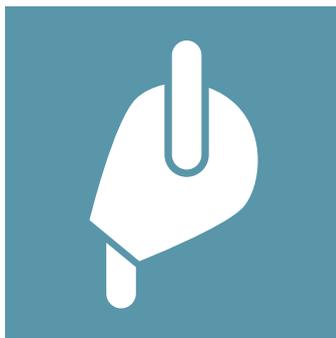


Este folleto ha sido desarrollado por las asociaciones mencionadas debajo.  
Ellas se responsabilizan por el contenido total del mismo:



**Comité para la Prevención en la Industria Metalúrgica**

c/o Allgemeine Unfallversicherungsanstalt  
Office for International Relations  
Adalbert-Stifter-Strasse 65  
1200 Vienna · Austria  
Fon: +43 (0) 1-33 111-558  
Fax: +43 (0) 1-33 111-469  
E-Mail: [issa-metal@auva.at](mailto:issa-metal@auva.at)

**Comité para la Electricidad**

c/o Berufsgenossenschaft Elektro Textil Feinmechanik  
Gustav-Heinemann-Ufer 130  
50968 Köln · Germany  
Fon: +49 (0) 221-3778-6005  
Fax: +49 (0) 221-3778-6009  
E-Mail: [electricity@bgetf.de](mailto:electricity@bgetf.de)

**Comité para la Seguridad de Máquinas y Sistemas**

Dynamostrasse 7-11  
68165 Mannheim · Germany  
Fon: +49 (0) 621-4456-2213  
Fax: +49 (0) 621-4456-2190  
E-Mail: [info@ivss.org](mailto:info@ivss.org)

## Guía para la valoración de riesgos en pequeñas y medianas empresas

# 5

## Presiones psíquicas

Detección y valoración de riesgos; determinación de medidas



[www.issa.int](http://www.issa.int)

Haga clic en „Comités para la Prevención” bajo „ENLACES RÁPIDOS”



**issa**

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL | AISS

Comité para la *Prevención en la Industria Metalúrgica*  
Comité para la *Electricidad*  
Comité para la *Seguridad de Máquinas y Sistemas*

# Guía para la valoración del riesgo en pequeñas y medianas empresas

## 5

### Presiones psíquicas

Detección y valoración  
de riesgos;  
determinación de medidas



# Preámbulo

El presente folleto sirve para el cumplimiento de la demanda de registrar y valorar las presiones psíquicas durante la actividad laboral.

El folleto está estructurado como sigue:

1. Bases
2. Registro en la empresa
3. Reorganización del trabajo

**Anexo 1:**  
Listas de chequeo y listas para la evaluación

**Anexo 2:**  
Indicaciones para la realización en la empresa de encuestas escritas anónimas entre los trabajadores

#### Nota:

El folleto sirve para la aplicación práctica de la Directiva marco 89/391/CEE – Salud y seguridad en el lugar de trabajo – y de sus directivas específicas. En el caso que existan disposiciones al respecto ya aplicadas en la legislación

nacional entonces éstas deben ser consideradas (ver página 24).

La documentación de la valoración de riesgos no es tema de esta serie de folletos ya que existen grandes diferencias nacionales en los distintos estados miembros.

Junto al presente folleto también se han planeado asistencias para la valoración de riesgos en los siguientes temas:

- Ruido
- Riesgos causados por máquinas y otros medios de trabajo
- Riesgos químicos
- Riesgos eléctricos
- Riesgos por incendio y explosión
- Riesgos por vibración de todo el cuerpo y vibración localizada mano-brazo
- Caída y caída de altura
- Presiones físicas (p. ej. trabajos pesados y monótonos)

## Impresión

Autores: Dr. Gabriele Richter  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Alemania  
Dr. Harald Gruber, Dr. Herbert Friesenbichler  
Comité Metal de la AISS  
Anna Uscilowska  
Medicover Sp. z.o.o. Varsovia, Polonia  
Laurencia Jancurova  
Národný inšpektorát práce, Košice, República Eslovaca  
Darina Konova  
General Labour Inspectorate, Sofía, Bulgaria  
Diseño: Media-Design-Service e.K., Bochum, Alemania  
Producción general: Verlag Technik & Information e.K.,  
Wohlfahrtstraße 153, 44799 Bochum, Alemania  
Tel. +49(0)234-94349-0, Fax +49(0)234-94349-21

Impreso en Alemania Octubre 2008

ISBN 978-3-941441-06-4

# 1. Bases

El trabajo debe ser una fuente de salud en lo que respecta al aumento de la motivación y al desarrollo personal.

El trabajo favorece la salud si satisface las necesidades humanas básicas. Junto a la seguridad de subsistencia es también la necesidad

- de autodeterminación (tomar decisiones, poder perseguir los propios intereses y objetivos, ser incluido)
- de despliegue de las capacidades (vencer los retos y poder actuar de forma conveniente)
- de afiliación y reconocimiento (ser aceptado y respetado, recibir apoyo, experimentar un balance positivo de gratificación)

Una política que fomente la salud en la empresa no sólo debe tratar la interrogante de lo que no debe ser (prevención de condiciones que provoquen enfermedades) sino debe también tratar y responder la interrogante de lo que debe ser (creación de recursos). Trabajadores sanos, quiere decir, motivados, rinden más, están presentes por más tiempo y son fieles a la empresa. De esta forma son para la empresa un factor económico esencial.

**El trabajo no debe provocar enfermedad – éste es importante y a ello se dirige una gran parte de los esfuerzos de prevención en las empresas.**

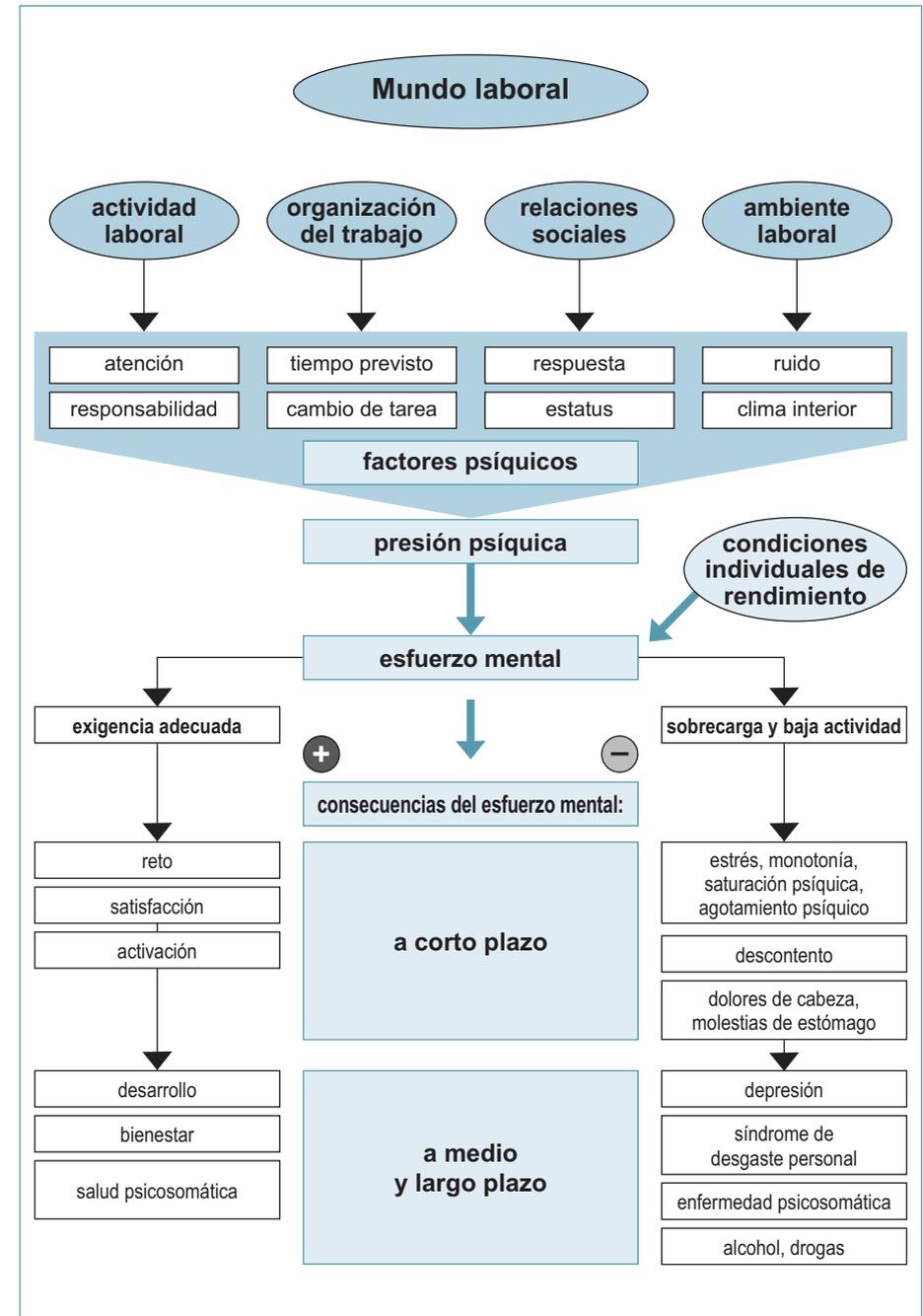
El trabajo organizado en forma insuficiente no sólo repercute negativamente en el rendimiento de los trabajadores sino que puede conducir a largo plazo a daños permanentes de la salud.

Señales de que las presiones y exigencias ya no pueden ser superadas son, p. ej.:

- quejas de los trabajadores sobre cargas y molestias corporales en el puesto de trabajo
- disminución de la motivación por el trabajo, pésimo clima laboral, acoso psicológico, conducta de adicción
- forcejeo por las competencias, insuficiente coordinación, duplicación del trabajo
- falta de flexibilidad y dedicación al trabajo de los empleados
- pérdidas por ausentismo, bajas por enfermedad, fluctuación
- desechos, trabajo nocturno, reclamaciones
- incumplimiento de los plazos entre los departamentos dentro de la empresa así como de los plazos para con los socios contratantes y clientes
- muchas horas adicionales de trabajo, gasto suplementario de tiempo y de material
- ciclos muy largos de operación, existencias muy altas de productos, gastos generales muy altos.

Las presiones y exigencias del mundo laboral son percibidas y asimiladas por los trabajadores de diferente manera. Cada persona posee condiciones individuales de rendimiento (p. ej. facultades, habilidades, experiencias, estado de salud) y una estrategia individual para vencer las presiones.

Figura 1: Relación entre presión psíquica y esfuerzo mental



De esta forma cada trabajador reacciona de distinta manera bajo las mismas condiciones de trabajo.

Por ejemplo una tarea difícil puede actuar de forma estimulante sobre un trabajador mientras otro con la misma tarea se siente „estresado“.

En dependencia de las condiciones individuales de rendimiento de los trabajadores y de la estrategia de vencimiento escogida por cada uno de ellos pueden aparecer, por consiguiente, diferentes consecuencias del esfuerzo mental.

Éstas pueden ser por un lado positivas, quiere decir

- consecuencias del esfuerzo mental que **fomentan** la salud y el desarrollo y por otro lado negativas, quiere decir
- consecuencias de esfuerzo mental que **menoscaban** la salud y el desarrollo.

La siguiente ilustración muestra la relación entre la presión psíquica y esfuerzo mental.

**Bajo presiones psíquicas se entiende la totalidad de las influencias, que**

**llegan desde afuera sobre las personas y actúan psíquicamente sobre ellas** (DIN EN ISO 10 075-1).

Las consecuencias inmediatas (estrés, monotonía, saturación y agotamiento) que aparecen provocadas por la sobrecarga o la baja actividad psíquicas en el trabajo pueden conllevar a consecuencias duraderas como enfermedades psicósomáticas y psíquicas si las exigencias inadecuadas del trabajo tienen que ser enfrentadas por los trabajadores durante un largo espacio de tiempo.

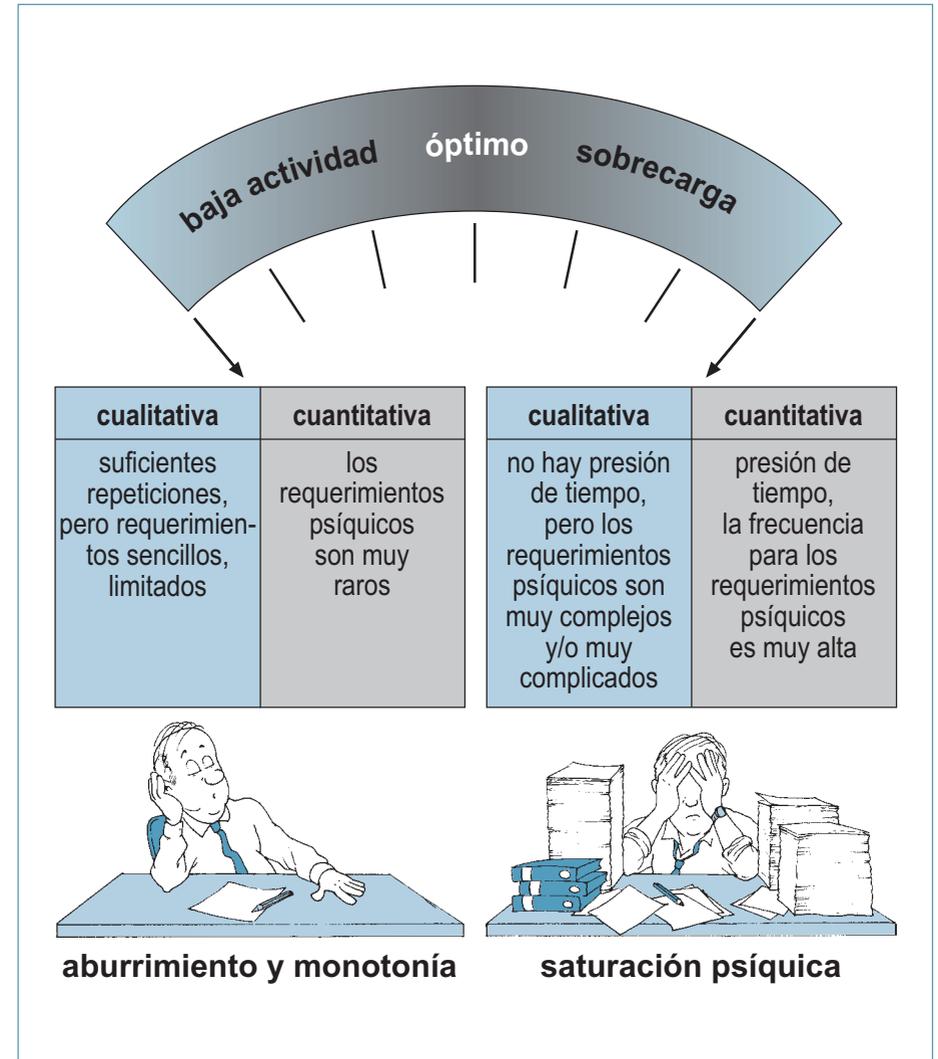
Por lo tanto el objetivo debe ser, reconocer las posibles causas de la sobrecarga o la baja actividad psíquicas, valorarlas y tomar medidas relacionadas con la organización del trabajo para evitar en lo posible la experiencia de las consecuencias negativas inmediatas.

A continuación se explican las consecuencias inmediatas, se ofrece apoyo para el registro y la evaluación y se recomiendan medidas relacionadas con la organización del trabajo.

## 1.1 | Consecuencias inmediatas de la sobrecarga y la baja actividad psíquicas

Posibles discrepancias entre las exigencias objetivas del trabajo y las condiciones individuales de rendimiento | conllevan a la sobrecarga o la baja actividad psíquicas:

Figura 2: Baja actividad y sobrecarga



### ● Sobrecarga psíquica

Las condiciones individuales de rendimiento son menores que las exigencias del trabajo con las que se confronta una persona.

La sobrecarga psíquica cualitativa surge cuando el nivel de cualificación no es suficiente para la actividad de trabajo a realizar o no se posee la cualificación correcta. Pero también puede ser que las habilidades sociales o comunicativas son insuficientes.

La sobrecarga psíquica cuantitativa surge, p. ej. cuando se tienen que realizar muchas tareas a la misma vez, cuando no se tiene reserva de tiempo o cuando falta personal.

Las consecuencias negativas inmediatas consisten en experimentar el estrés o en experimentar el agotamiento psíquico.

Experimentar el estrés se caracteriza por un sentimiento de miedo, por ejemplo. Las personas están excitadas y nerviosas. Una situación típica, que cada uno de nosotros conoce y ha considerado desagradable, son las horas antes de una prueba.

Se habla de agotamiento psíquico cuando se presenta una sensación de agotamiento antes del término de la actividad laboral, o sea, antes del propio final del trabajo. Éste surge cuando se tiene mucho que hacer o cuando hay que realizar muchas tareas contradictorias. Pero también puede surgir por el alto esfuerzo corporal durante el trabajo, p. ej. por el levantamiento y la carga de objetos pesados durante horas.

### ● Baja actividad psíquica

En el caso de la baja actividad psíquica las condiciones individuales de rendimiento son mayores que las exigencias del trabajo.

La baja actividad psíquica cualitativa surge cuando el ocupante del puesto de trabajo está sobrecalificado para esa actividad. Estas situaciones se presentan, p. ej., después de racionalizaciones, reducción de puestos de trabajo o fusiones. La baja actividad psíquica cualitativa surge también cuando los objetivos personales o los conceptos personales de valores no pueden ser logrados en el trabajo.

La baja actividad psíquica cuantitativa se experimenta en la mayoría de los casos cuando en la unidad de tiempo sólo se tienen que realizar muy pocas tareas. Conocidos ejemplos son las actividades de vigilancia o de control. La baja actividad psíquica cuantitativa también aparece cuando las actividades a realizar son muy monótonas o se repiten continuamente en igual manera.

Entre las consecuencias negativas inmediatas de la baja actividad psíquica se encuentran la experiencia de la monotonía y de la saturación psíquica.

La experiencia de la monotonía es provocada por trabajos o actividades laborales de larga duración, monótonas o repetitivas. Aparece una sensación de cansancio semejante al que se siente al oscurecer o cuando se dormita. Después de cambiar de actividad esta sensación desaparece repentinamente.

La saturación psíquica se refiere a la experimentación de un sentimiento más bien de nerviosismo e intranquilidad. Puede surgir ante el rechazo a una actividad o situación laboral que se repite o por las contradicciones entre las pretensiones propias y las condiciones de realización. Ocupantes de estos puestos de trabajo declaran que tienen la sensación de *Marchar-en-el mismo lugar o de No-avanzar*.

## 2. Registro en la empresa

El registro de las presiones psíquicas (y de los recursos) no es un hecho corriente. En la mayoría de las empresas es muy poca la experiencia o la rutina al respecto. A esto se añade el hecho de que los trabajadores que deben ser observados reaccionan con escepticismo o rechazo cuando existe confusión respecto al sentido y al objetivo de una encuesta u otra forma de recopilación de datos sobre las presiones psíquicas – se trata en este caso de dimensiones muy personales de la vida laboral.

Por esta razón en el próximo capítulo se dan recomendaciones para empresas medianas y pequeñas sobre lo que deben tener en cuenta durante la planificación y realización del registro.

Encuestas anónimas escritas entre los trabajadores son posibles si se tiene un tamaño de grupo  $N \geq 10$ . Cuando ese método viene al caso hay que también tener en cuenta otras indicaciones (ver anexo 2).

### 2.1 | Detección y valoración de las presiones psíquicas en empresas con no más de 10 empleados ( $N \leq 10$ )

Debido a las diferentes causas que pueden provocar las consecuencias perjudiciales de las presiones y los esfuerzos psíquicos existen listas de chequeo específicas para el primer registro del estrés, del agotamiento psíquico, de la monotonía y de la saturación psíquica. Cada lista de chequeo contiene criterios de la actividad laboral, criterios de las condiciones de trabajo y criterios de los campos rendimiento y comportamiento.

#### Empleo de las listas de chequeo

La condición fundamental para el empleo de las listas de chequeo para el primer registro es el consentimiento de todos los responsables y participantes.

Para el registro de los criterios en empresas ( $N \leq 10$ ) se emplean la **observación de los procesos de trabajo y la discusión en grupos**.

Los criterios que se aciertan son marcados con una cruz. Los criterios que no

se aciertan quedan libres. Las experiencias acumuladas demuestran que es razonable una corta introducción sobre objetivo, sentido y resultados de las listas de chequeo. Ésta puede realizarse por separado o en grupos.

#### ● Instrucciones para la observación

¡Observe la actividad laboral durante varios días (de 3 a 4 h en total)! ¡Léase los criterios del estrés, agotamiento psíquico, monotonía y saturación psíquica! ¡Piense si alguno de esos criterios es acertado para el trabajo que se realiza! ¡Hága una cruz en los criterios acertados!

#### Nota:

Tenga en cuenta que Usted como evaluador externo no puede rellenar los criterios de los campos rendimiento y comportamiento ya que una evaluación de esos criterios desde el exterior por Usted no es posible.

● **Instrucciones para la discusión en grupos**

¡Prepare al grupo para la conversación y para los resultados del análisis!

Lea cada uno de los criterios por separado y discuta en el grupo si son acertados o no. Los criterios acertados son marcados con una cruz.

La discusión en el grupo está supeditada al anonimato. Ninguno de los miembros del grupo deberá transmitir detalles a terceras personas.

**Nota:**

Se recomienda un entrenamiento sobre la moderación en los grupos.

**Evaluación para empresas N ≤ 10 (Observación)**

Por cada lista se adicionan los criterios marcados con una cruz (sin los criterios de la vivencia, del rendimiento y del comportamiento).

Posibles necesidades de acción se derivan del siguiente resumen:

no existe riesgo	riesgo elevado	alto riesgo
necesidad de acción sólo en criterios aislados	se recomienda una reorganización	se recomienda urgentemente una reorganización
		
de 1 a 3 criterios marcados	de 4 a 6 criterios marcados	de 7 a 10 criterios marcados

**2.2 | Detección y valoración de las presiones psíquicas en empresas con más de 10 empleados (N > 10)**

Debido a las diferentes causas que pueden provocar las consecuencias perjudiciales de las presiones y los esfuerzos psíquicos existen listas de chequeo específicas para el primer registro del estrés, del agotamiento psíquico, de la monotonía y de la saturación psíquica. Cada lista de chequeo contiene criterios de la actividad laboral, criterios de las condiciones de trabajo y criterios de los campos rendimiento y comportamiento.

**Empleo de las listas de chequeo**

La condición fundamental para el empleo de las listas de chequeo para el primer registro es el consentimiento de todos los responsables y participantes.

Para el registro de los criterios en empresas (N > 10) se emplean la **observación de los procesos de trabajo y la discusión en grupos**.

Cuando hay actividades laborales que son ejercidas por varios trabajadores se pueden realizar también para la obtención de datos discusiones en grupo en círculos de salud y seguridad. Los criterios que se aciertan son marcados con una cruz. Los que no se aciertan quedan libres. Las experiencias acumuladas demuestran que es razonable una corta introducción sobre objetivo, sentido y resultados de las listas de chequeo. Ésta puede realizarse por separado o en grupos.

● **Instrucciones para la observación**

¡Observe la actividad laboral durante varios días (de 3 a 4 h en total)! ¡Léase los criterios del estrés, agotamiento psíquico, monotonía y saturación psíquica! ¡Piense si alguno de esos criterios es acertado para el trabajo que se realiza! ¡Hága una cruz en los criterios acertados!

**Nota:**

Tenga en cuenta que Usted como evaluador externo no puede rellenar los criterios de los campos rendimiento y comportamiento ya que una evaluación de esos criterios desde el exterior por Usted no es posible.

● **Instrucciones para la encuesta**

¡Léase los criterios del estrés, agotamiento psíquico, monotonía y saturación psíquica! ¡Piense si alguno de esos criterios es acertado para el trabajo que se realiza! ¡Hága una cruz en los criterios acertados!

● **Instrucciones para la discusión en grupos**

¡Prepare al grupo para la conversación y para los resultados del análisis!

Lea cada uno de los criterios por separado y discuta en el grupo si son acertados o no. Los criterios acertados son marcados con una cruz.

La discusión en el grupo está supeditada al anonimato. Ninguno de los miembros del grupo deberá transmitir detalles a terceras personas.

**Nota:**

Se recomienda un entrenamiento sobre la moderación en los grupos.

**Evaluación para empresas N > 10 (Encuesta)**

La valoración de los datos se hace en forma cuantitativa en relación a la cantidad de respuestas marcadas (llevadas a %). Mientras mayor sea el número de trabajadores que realizan la misma actividad laboral y que hayan indicado un determinado criterio, más probable es la existencia de ese factor de presión. Si desde el punto de vista externo ese criterio también ha sido expuesto a menudo entonces la presencia de un factor negativo es “bastante” probable. Mientras más criterios acertados haya en una lista de chequeo, más se debe suponer la existencia de consecuencias perjudiciales de la presión psíquica, por lo que se hace necesaria una organización óptima de esa actividad laboral en lo que respecta al esfuerzo mental. Una valoración cualitativa de las respuestas puede realizarse independientemente de su cantidad cuando los criterios han sido evaluados por los trabajadores como importantes, p. ej. en los círculos de salud y seguridad.

Las posibles necesidades de acción se derivan de la coincidencia de los opinantes dentro de un grupo con respecto a cada criterio de una lista de chequeo:

no existe riesgo	riesgo elevado	alto riesgo
necesidad de acción sólo en criterios aislados	se recomienda una reorganización	se recomienda urgentemente una reorganización
		
de 0 a 33%	de 34 a 66%	de 67 a 100%

La necesidad de acción se intensifica cuando el evaluador externo es de la misma opinión que los encuestados.

**Nota:**

Para análisis más precisos de las consecuencias perjudiciales y para la reestructuración de la actividad laboral con el objetivo de evitar sobrecargas y bajas actividades psíquicas se recomienda la cooperación con psicólogos laborales, de empresas y de organización. Una comparación de los resultados de la estimación propia y la estimación ajena puede

realizarse con las hojas de trabajo (Evaluación Lista de chequeo, ver anexo 5). Para la estimación ajena se han oscurecido las casillas de los criterios rendimiento y vivencia pues esos criterios no son accesibles para la observación.

Un ejemplo de una evaluación se muestra en la siguiente ilustración.

Criterios importantes que conllevan a la experimentación del estrés son los criterios 2, 3 y 4. Ellos fueron mencionados por los ocupantes del puesto de trabajo y también en la estimación ajena.

**2.3 | Discusión de los resultados en la empresa**

Para el análisis de los resultados en la empresa no existen especificaciones de carácter general.

Sin embargo los pasos siguientes han dado buenos resultados:

1. Convocar a una reunión del personal con la posibilidad de discusión o discusión de los resultados en pequeños grupos, en algunos casos es posible la toma de posición por escrito.

2. Convocar a una reunión por separado con la gerencia y el personal directivo.

3. En ambas rondas de discusión no sólo deben discutirse los asuntos prioritarios y las deficiencias sino deben incluirse también los recursos. Aquí debe comprobarse si se cuenta con suficientes recursos o si éstos deben ser ampliados.

**Ejemplo: Evaluación Lista de chequeo**

Esfera de trabajo/Categ. profesional:*) <b>Cadena de montaje</b>				
Actividad laboral:*) <b>Empacar</b>				
<b>Lista de chequeo 1: Estrés</b>				
Criterios	Propia		Estimación Ajena	
	Cantidad	%	Cantidad	%
1	2	13,3	–	–
2	11	73,3	2	66,7
3	10	66,7	2	66,7
4	15	100,0	3	100,0
5	–	–	–	–
6	–	–	–	–
7	8	53,3	1	33,3
8	5	33,3	1	33,3
9	2	13,3	–	–
10	6	40,0	–	–
11	3	20,0	<b>Estos criterios sólo pueden ser estimados por los propios trabajadores.</b>	
12	2	13,3		
13	–	–		
14	–	–		
15	5	33,3		
16	4	26,7		
<b>Cantidad de listas valoradas</b>				
Estimación propia: 15				
Estimación ajena: 3				
*) rellenar si es necesario				

### 3. Reorganización del trabajo

#### 3.1 | Forma de proceder en la empresa

Los ocupantes de los puestos de trabajo deben ser incluidos en el proceso de deducción y aplicación de las medidas para la reorganización del trabajo. En equipos de trabajo dentro del marco de círculos de seguridad, salud y calidad se pueden determinar las medidas a tomar. Se recomienda el procedimiento siguiente:

1. En el grupo se deben valorar los resultados en relación a su relevancia. En el próximo paso los integrantes deben deliberar juntos cuales cambios son deseados o cuales en realidad son posibles. Sólo deben planearse cambios cuya realización sea realista.

2. La gerencia debe analizar de forma constructiva todos los deseos de cambios y medidas. Se deben determinar plazos y nombrar responsables. Para la realización se deben poner a la disposición recursos empresariales y financieros.
3. Se debe controlar la efectividad de las medidas ya aplicadas (= evaluación). A causa de los cambios que tienen lugar en el mundo laboral se recomienda repetir periódicamente el registro de las presiones psíquicas.

#### 3.2 | Estrategias

En el caso del **riesgo de sobrecarga psíquica** se deben tomar medidas de reducción del campo de trabajo y de desarrollo de los recursos administrativos y técnicos. Ellas deben ser combinadas con medidas personales como el perfeccionamiento profesional y la formación profesional per-

manente o con el desarrollo de los recursos individuales de los empleados.

Cuando se ha determinado el **riesgo de baja actividad psíquica** se recomiendan medidas de ampliación del campo de trabajo.

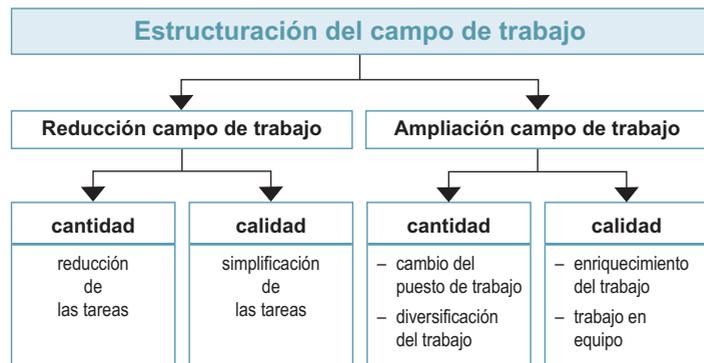


Figura 3: Estructuración del campo de trabajo

#### ● Reducción del campo de trabajo

En el caso de sobrecarga psíquica por demasiado trabajo o presión de tiempo se recomienda una reducción cuantitativa del campo de trabajo. Esto significa que las tareas en los puestos de trabajo con sobrecarga psíquica son reducidas o son distribuidas entre otros puestos de trabajo con las mismas tareas o tareas parecidas.

La sobrecarga psíquica que surge por la alta complejidad o por la falta de capacidad del ocupante del puesto de trabajo se puede contrarrestar mediante la reducción cualitativa del campo de trabajo. En este caso se debe considerar quién está mejor calificado para cumplir esa tarea o quién puede asumir parte de ellas.

#### ● Ampliación del campo de trabajo

En el caso de baja actividad psíquica que se caracteriza por una necesidad escasa de acción (p. ej. durante la supervisión de procesos técnicos o químicos) o por la realización de pocas maniobras siempre iguales (p. ej. cuando se trabaja en una cadena de montaje) es aconsejable el cambio de la actividad o el enriquecimiento del trabajo con maniobras iguales o parecidas. De esta forma se eleva el tiempo del ciclo de trabajo.

La baja actividad psíquica que resulta de forma cualitativa debido a que las calificaciones de los trabajadores son más altas que los requerimientos puede ser evitada si junto a las tareas ya existentes se tienen que cumplir tareas de más valor, p. ej. si se le encomienda a los trabajadores la organización y el control de su propio trabajo.

#### 3.3 | Medidas

Para prevenir los riesgos de la sobrecarga y la baja actividad psíquicas se pueden tomar medidas que ayuden a evitar la experimentación de consecuencias negativas inmediatas.

Algunos ejemplos son:

#### ■ para evitar el estrés

1. Reducción de factores potenciales de estrés, p. ej. mediante
  - creación de grados de libertad (tiempo/contenido)
  - posibilidades de recibir el apoyo de colegas o jefes
  - creación de estructuras integrales de tareas
2. Elevación de los recursos personales
  - la formación profesional y la formación profesional permanente

deben estar encaminadas al cumplimiento del objetivo final

- gestión propia (manejo del tiempo, dominio del estrés)
- cambio de actitud (reducir el afán de perfeccionismo, ser competitivo)
- adicionalmente: alimentación sana y deporte

#### ■ para evitar el agotamiento psíquico

1. organización sistemática de las pausas
  - recomendación: muchas pausas cortas
  - introducción de un sistema de pausas cortas

2. contenido relajante de las pausas (comparación de los efectos, ver ilustración)
3. elevación de los recursos personales
  - entrenamiento de las condiciones mentales y corporales de rendimiento
  - desarrollo de representaciones internas óptimas mediante aprendizaje concreto

Con la introducción de un sistema de pausas cortas se puede evitar el agotamiento psíquico. Además se cometen menos errores y aumenta el rendimiento en general.

#### ■ para evitar la monotonía

- cambio planificado de tareas
- oferta de actividades combinadas
- introducción del trabajo en equipo

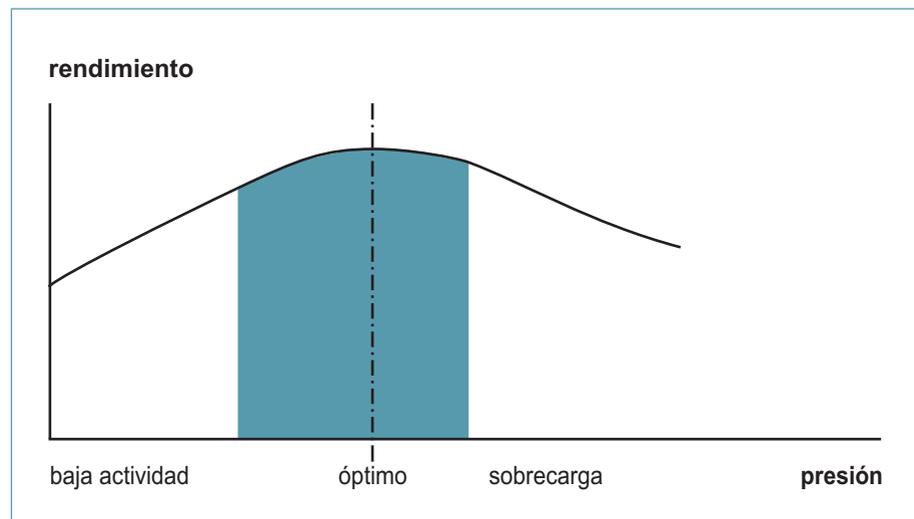
La sensación de monotonía desaparece inmediatamente cuando se cambia la tarea a realizar. Por esta razón se recomienda la introducción de un cambio planificado de puesto de trabajo (= job rotation).

#### ■ para evitar la saturación psíquica

- cambio de la estructura de organización
- disminución de las imposiciones estrictas de tiempo
- lograr transparencia
- sensibilidad por las consecuencias de los errores que se cometen
- respuesta directa y pronta sobre la marcha y los resultados del trabajo
- participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes y de medidas de reorganización
- traspaso de responsabilidades
- empleo del trabajador según su cualificación y sus habilidades

**El objetivo de la reorganización es alcanzar la presión y el esfuerzo óptimos de los trabajadores.** La condición para alcanzarlos es la óptima relación entre las condiciones de rendimiento, como cualificación, capacidades y habilidades, y la cantidad y tipo de carga psíquica (véase el siguiente diagrama 4).

Figura 4: Rendimiento y presión



## Lista de chequeo 1: Estrés

**Esfera de trabajo/Categ. profesional:\*)** \_\_\_\_\_

**Actividad laboral:\*)** \_\_\_\_\_

La lista contiene criterios que caracterizan la experimentación del estrés en el trabajo. ¿Son acertados estos criterios para los trabajos que Usted valora? Marque el correspondiente criterio con una cruz.

Durante el trabajo		
1	<input type="radio"/>	la responsabilidad es muy alta.
2	<input type="radio"/>	surgen a menudo presiones por plazos a cumplir o de tiempo.
3	<input type="radio"/>	hay a menudo fallas o interrupciones.
4	<input type="radio"/>	están en vigencia plazos estrictos para la realización del trabajo.
5	<input type="radio"/>	hay que tomar decisiones sin contar con suficientes informaciones y sin contar con la ayuda necesaria.
6	<input type="radio"/>	existen exigencias contradictorias (p. ej. conflictos entre el cumplimiento de los plazos y la calidad).
7	<input type="radio"/>	falta el apoyo de los colegas y de los jefes inmediatos.
Existen además otras influencias, p. ej.:		
8	<input type="radio"/>	tensiones sociales.
9	<input type="radio"/>	hay a menudo poco personal.
10	<input type="radio"/>	el futuro del departamento o de la empresa es incierto.
Criterios relativos al rendimiento y al comportamiento		
Durante el trabajo		
11	<input type="radio"/>	paso por alto o incumplimiento con informaciones a menudo y por encima de lo normal.
12	<input type="radio"/>	tengo la sensación de que pierdo la visión clara de las cosas.
13	<input type="radio"/>	cometo errores a menudo.
14	<input type="radio"/>	no estoy seguro si hago todo correctamente.
15	<input type="radio"/>	estoy intranquilo y nervioso.
16	<input type="radio"/>	tengo miedo de no lograr hacer todo el trabajo.
Los criterios del 11 al 16 sólo pueden ser valorados por los trabajadores.		

\*) rellenar si es necesario

**Lista de chequeo 2: Agotamiento psíquico**

Esfera de trabajo/Categ. profesional:\*) \_\_\_\_\_

Actividad laboral:\*) \_\_\_\_\_

La lista contiene criterios que caracterizan la experimentación del agotamiento psíquico en el trabajo. ¿Son acertados estos criterios para los trabajos que Usted valora?  
 Marque el correspondiente criterio con una cruz.

Durante el trabajo		
1	<input type="radio"/>	sólo se ejercen tareas simples de cumplimentación o ejecución.
2	<input type="radio"/>	no se necesita preparación u organización para realizar la tarea laboral, el transcurso o los resultados de la misma no necesitan ser controlados.
3	<input type="radio"/>	casi no existen comentarios sobre el transcurso o los resultados del trabajo.
4	<input type="radio"/>	no existen o son muy pocas las posibilidades de cooperación o comunicación con los colegas.
5	<input type="radio"/>	el cuerpo se mantiene en una misma postura o ésta es forzada.
6	<input type="radio"/>	domina la falta de movimiento.
7	<input type="radio"/>	casi no existe posibilidad de hacer pausas.
Existen además otras influencias, p. ej.:		
8	<input type="radio"/>	condiciones deficientes de percepción (p. ej. causadas por insuficiente iluminación, polvo, vapor y otros).
9	<input type="radio"/>	medios de trabajo mal configurados (p. ej. posición desfavorable de la pantalla del ordenador o de los elementos de manipulación).
10	<input type="radio"/>	condiciones perturbadoras en el ambiente laboral (p. ej. ruido).
Criterios relativos al rendimiento y al comportamiento		
Durante el trabajo		
11	<input type="radio"/>	necesito cada vez más tiempo para la realización de la tarea.
12	<input type="radio"/>	me doy cuenta mucho más tarde de los errores que he cometido.
13	<input type="radio"/>	me siento exhausto y cansado.
14	<input type="radio"/>	mi concentración disminuye.
15	<input type="radio"/>	tengo que vencer mi cansancio.
16	<input type="radio"/>	siento una gran necesidad de esparcimiento.
Los criterios del 11 al 16 sólo pueden ser valorados por los trabajadores.		

\*) rellenar si es necesario

**Lista de chequeo 3: Monotonía**

Esfera de trabajo/Categ. profesional:\*) \_\_\_\_\_

Actividad laboral:\*) \_\_\_\_\_

La lista contiene criterios que caracterizan la experimentación de la monotonía en el trabajo. ¿Son acertados estos criterios para los trabajos que Usted valora?  
 Marque el correspondiente criterio con una cruz.

Durante el trabajo		
1	<input type="radio"/>	se trata en gran parte de una tarea de cumplimentación (p. ej. control de los procesos y otras).
2	<input type="radio"/>	la tarea a realizar es poco estimulante.
3	<input type="radio"/>	se repiten una y otra vez operaciones monocordes.
4	<input type="radio"/>	se exige atención todo el tiempo sin que se pueda o se tenga que hacer otra cosa.
5	<input type="radio"/>	no hay que colaborar con ninguna otra persona.
6	<input type="radio"/>	no hay nadie con quien conversar.
7	<input type="radio"/>	las capacidades y los conocimientos de los trabajadores son poco utilizadas.
Existen además otras influencias, p. ej.:		
8	<input type="radio"/>	el puesto de trabajo está sobrecalentado.
9	<input type="radio"/>	el puesto de trabajo es muy oscuro.
10	<input type="radio"/>	se repiten una y otra vez los mismos ruidos.
Criterios relativos al rendimiento y al comportamiento		
Durante el trabajo		
11	<input type="radio"/>	siento que mis capacidades no son aprovechadas.
12	<input type="radio"/>	mi rendimiento decae una y otra vez.
13	<input type="radio"/>	necesito más tiempo para reaccionar.
14	<input type="radio"/>	realizo tareas de un segundo empleo o mis pensamientos divagan a pesar de que el trabajo exige una constante atención.
15	<input type="radio"/>	me aburro.
16	<input type="radio"/>	cabeceo, dormito o tengo ensueños.
Los criterios del 11 al 16 sólo pueden ser valorados por los trabajadores.		

\*) rellenar si es necesario

**Lista de chequeo 4: Saturación psíquica**

**Esfera de trabajo/Categ. profesional:\*)** \_\_\_\_\_

**Actividad laboral:\*)** \_\_\_\_\_

La lista contiene criterios que caracterizan la experimentación de la saturación psíquica en el trabajo. ¿Son acertados estos criterios para los trabajos que Usted valora?  
 Marque el correspondiente criterio con una cruz.

<b>Durante el trabajo</b>		
1	<input type="radio"/>	los trabajadores están sujetos al cumplimiento estricto del tiempo.
2	<input type="radio"/>	existen estipulaciones severas en cuanto al contenido de trabajo.
3	<input type="radio"/>	no hay posibilidad de evadir la tarea.
4	<input type="radio"/>	los trabajadores no son suficientemente informados.
5	<input type="radio"/>	casi no hay comentarios sobre la tarea que se realiza.
6	<input type="radio"/>	la responsabilidad es muy poca.
7	<input type="radio"/>	los trabajadores se emplean en actividades ajenas a su cualificación.
<b>Existen además otras influencias, p. ej.:</b>		
8	<input type="radio"/>	fallos en la dirección.
9	<input type="radio"/>	mal clima de trabajo, existe el acoso psicológico.
10	<input type="radio"/>	las condiciones materiales de trabajo son malas (p. ej. el puesto de trabajo, los aparatos con que se trabaja, el material de trabajo, etc.).
<b>Criterios relativos al rendimiento y al comportamiento</b>		
<b>Durante el trabajo</b>		
11	<input type="radio"/>	hago sólo el "servicio según las disposiciones".
12	<input type="radio"/>	puedo contribuir muy poco.
13	<input type="radio"/>	no tengo claro el sentido y la utilidad de mi trabajo en relación con el resultado final (del grupo de trabajo, de la empresa).
14	<input type="radio"/>	tengo la sensación de que marcho en el lugar y no adelanto.
15	<input type="radio"/>	estoy malhumorado, molesto e irritado.
16	<input type="radio"/>	estoy descontento.
Los criterios del 11 al 16 sólo pueden ser valorados por los trabajadores.		

\*) rellenar si es necesario

**Lista de chequeo:** \_\_\_\_\_

Este formulario puede ser empleado para las listas de chequeo del 1 al 4.

**Esfera de trabajo/Categ. profesional:\*)** \_\_\_\_\_

**Actividad laboral:\*)** \_\_\_\_\_

Indique en cada uno de los criterios cuantas veces ha sido marcado con una cruz y compare, en caso necesario, la estimación propia y la estimación ajena:

Criterios	Propia		Estimación Ajena	
	Cantidad	%	Cantidad	%
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
<b>Estos criterios sólo pueden ser estimados por los propios trabajadores.</b>				
<b>Cantidad de listas valoradas</b>				
Estimación propia:				
Estimación ajena:				

\*) rellenar si es necesario

En empresas grandes y en grupos de trabajo es recomendable realizar una encuesta escrita anónima entre los trabajadores para incluir a todos los empleados en los procesos de cambio.

Para ello en el siguiente apartado Usted encontrará recomendaciones sobre lo que debe tener en cuenta durante la planificación y ejecución de tal registro.

### **1. Tome medidas para ganar confianza**

Una encuesta sólo suministrará resultados fiables cuando los trabajadores den las informaciones voluntaria y abiertamente.

- Informe al personal sobre un registro planificado de las presiones psíquicas y de los recursos. Si existiera un comité sindical o una representación del personal inclúyalos tempranamente en el proyecto.
- Garantize el anonimato y la protección de los datos. La utilización ilegal de los datos debe ser imposible tanto durante la recogida de datos como durante la evaluación de la encuestas escritas.
- Planifique cuando y de que forma se serán presentados los resultados al personal.

### **2. Invierta en la planificación y en la preparación**

- Hacer una encuesta sólo por entrevistar no es conveniente. Considere de antemano que va a pasar con los resultados, cómo serán utilizados posteriormente y quién estará responsabilizado con la concepción de los posibles cambios y la búsqueda de soluciones.
- Reflexione a tiempo sobre los grupos de trabajadores que deben ser evaluados por separado (p. ej. personas con la misma actividad laboral). Las hojas con las preguntas deberán ser marcadas según el grupo (codificadas).

### **3. Ejecución y evaluación**

- Garantize una alta participación en el registro. Para ello necesita considerar lo siguiente:
  - ¿Cuál es el momento adecuado?
  - ¿Cómo me pongo en contacto con empleados que trabajan en el servicio exterior o con los que trabajan a tiempo parcial?
  - ¿Cómo se organiza la repartición y la recogida de las hojas de la encuesta?
  - ¿Tienen todos los empleados conocimientos del idioma en cuestión o se necesitan medios en otro idioma?
  - ¿Hay que tener en cuenta diferencias específicas de sexo?
  - ¿Son importantes otras diferencias como la religión o la pertenencia a una etnia?

- Asegure que la evaluación del registro escrito sea realizada por personas o instituciones neutrales y que los subgrupos sólo sean valorados cuando el anonimato esté garantizado.

### **4. Presentación de los resultados y medidas**

- Una presentación de los resultados es siempre necesaria. Planifíquela a tiempo y considere la forma y los medios adecuados para esa presentación.
- En general la posibilidad de una discusión en común es muy conveniente. Una discusión en común ya puede ser considerada como primera medida.
- Envuelva a los representantes del personal en la búsqueda de prioridades, en la planificación y en la implantación de medidas. Con la participación se logra la identificación.
- Si hay algo que no puede ser realizado o alguna medida tiene que ser postergada entonces explíque el porqué.
- Compruebe la efectividad de las medidas implantadas después de un tiempo determinado (evaluación) – p. ej. mediante una nueva encuesta.

### **5. Establezca una estructura duradera de comunicación y de gestión**

- Cada encuesta u observación es una forma determinada de comunicación. Ésto no debe quedar como un hecho único. Posibilite periódicamente que los empleados puedan dar sus ideas, hacer proposiciones o presentar sus quejas relacionadas con el tema de las condiciones de trabajo y que todas ellas se tengan en cuenta – p. ej. en el marco de un buzón de ideas o mediante discusiones periódicas en grupo.
- Una sistematización básica del enfrentamiento con todas las interrogantes de la seguridad y la salud de los trabajadores es posible mediante la introducción de un sistema de gestión de la seguridad y la salud.



## Expertos nacionales

---

**Notas:** El empresario es el responsable del registro de la presión psíquica. Él puede consultar a expertos en cada una de las fases del registro, sobre todo en la fase de realización.

Si Usted necesita más informaciones, por favor diríjase a: