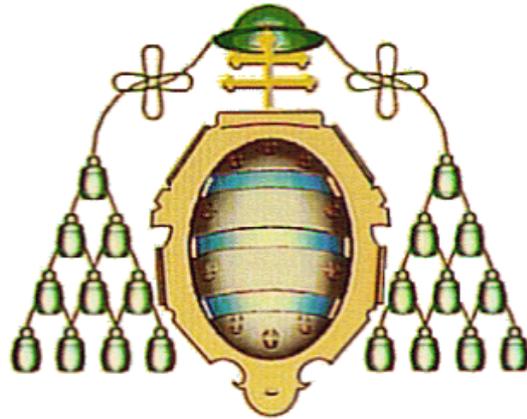


UNIVERSIDAD DE OVIEDO



Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales

Trabajo Fin de Máster

**EVALUACIÓN RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA EMPRESA
“KAIVERON BARBER SHOP” CON MÉTODO COPSOQ
(ISTAS21).**

***ASSESSMENT OF PSYCHOSOCIAL RISKS IN THE “KAIVERON
BARBER SHOP” COMPANY WITH THE COPSOQ (ISTAS 21)
METHOD.***

Gabriel Barbón Pérez

Director: D. Francisco Javier Iglesias Rodríguez

Mayo, 2019



RESUMEN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

El Trabajo Fin de Master (TFM) que se presenta a continuación, tiene como finalidad el estudio de los factores de riesgo psicosociales que se puedan presentar en el ámbito laboral de los trabajadores de “Kaiveron Barber Shop”, una empresa de peluquería situada en la ciudad de Gijón, provincia de Asturias.

La importancia que tiene el estudio de los factores de riesgo y cómo éstos afectan a la salud de los trabajadores ha ido aumentando en los últimos años debido a la mayor conciencia sobre ellos por parte de las empresas. Cada vez se entiende mejor la importancia que tiene para un trabajador, la adecuada organización del trabajo y el tipo de relaciones personales que se dan dentro del ámbito laboral para el estado de su salud y la receptividad que demuestre para la realización de su trabajo. Éste ha de estar sin daños físicos, psíquicos o sociales para estar en un estado óptimo de trabajo.

Teniendo en cuenta este contexto, en el presente TFM pretendemos realizar un estudio sobre la existencia de estos factores de riesgo psicosocial en la empresa antes mencionada, y en el caso de existir, medir su importancia y poder llevar a cabo, con la colaboración de la organización, de las medidas preventivas oportunas para mejorar la situación laboral.

A tal efecto, hemos decidido usar un método efectivo y sencillo que nos ayude en el proceso. Usamos el **método de evaluación de riesgos psicosociales ISTAS21 (CoPsoQ)**, en su versión reducida para empresas de menos de 25 trabajadores.



ÍNDICE

1. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
1.1. Justificación del Trabajo Fin de Máster	6
1.2. Hipótesis de partida	7
1.3. Objetivos del Trabajo Fin de Máster	7
1.4. Ámbito de aplicación	8
1.5. Descripción general de la empresa KAIVERON BARBER SHOP	8
2. RIESGOS PSICOSOCIALES, MATERIALES Y MÉTODO	14
2.1. Riesgos psicosociales	14
2.1.1. Características de los factores psicosociales de riesgo	16
2.1.2. Contextualización de los riesgos laborales	18
3. DESCRIPCIÓN MÉTODO CoPsoQ (ISTAS 21)	20
3.1. Principales características	21
3.2. Factores de riesgo psicosocial	24
3.3. Evaluar para intervenir	28
3.4. Acordar la aplicación del método	33
3.5. Obtención de los datos de exposición	34
3.6. Síntesis de los datos de cuestionario	36
3.7. Acordar implementar las medidas preventivas	38
4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO CoPsoQ	45
I. Salón Valencia	46
- Tabla 1	46
- Tabla 2	47
- Matriz de exposición	51
II. Salón San Pablo	58
- Tabla 1	58
- Tabla 2	59
- Matriz de exposición	62
III. Gráficas de Comparación	70



5. <u>MEDIDAS PREVENTIVAS</u>	89
5.1.Salón Calle Valencia	90
5.2.Salón Calle San Pablo	96
6. <u>CONCLUSIONES DEL TRABAJO</u>	106
7. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	109





1. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1. Justificación del Trabajo Fin de Máster

El aumento por el interés en la rama de Ergonomía y Psicología Aplicada responde a una serie de necesidades que se están haciendo cada vez más conscientes en el mundo de las organizaciones. Se trata de entender que todo trabajador, como ser humano que es, mantiene una serie de relaciones personales dentro de su trabajo, no solo con sus compañeros sino también clientes, proveedores o terceros.

Además, se genera una relación entre el trabajador y su puesto de trabajo incluyendo en este apartado todas las características propias al desempeño de su puesto como la carga de trabajo, la organización, los horarios, turnos, comunicación con compañeros y jefes, claridad de los roles a desarrollar o ambigüedad de la tarea, por mencionar solo algunos.

Es este hecho el que me ha llevado a decidirme por este TFM ya que me llama poderosamente la atención las relaciones que se dan dentro del mundo laboral y considero que el trabajo de una persona es una parte vital en su día a día y en su realización como ser humano. Por tanto, me interesa mucho entender o llegar a ver la realidad de estas situaciones, si se dan, en qué medida y cómo se podrían solucionar en caso de que así fuera.

El motivo de escoger un salón de belleza para el estudio viene dado por el tipo exposición al público que tienen a diario. Se trata de un trabajo de atención al público directa y cubriéndoles al momento una necesidad muy clara. En ocasiones, tienen que adaptarse bastante a los horarios de los clientes como en el caso de alguna boda o evento especial que les suponga cambios de horarios en su jornada. Suele ser, además, un trato directo con el cliente hasta el punto de hablar con la persona y aguantar posibles situaciones desagradables. Por estos motivos me ha parecido interesante este tipo de negocio, ya que mi hipótesis de partida es que en los salones de belleza sufren un tipo de estrés en el trabajo derivado de ese trato humano y la organización y carga de trabajo debe ser óptima.



Me interesa también el tipo de tareas que realizan, su monotonía a lo largo del día y si tienen posibilidades de descanso entre cliente y cliente (gestión de los horarios).

1.2. Hipótesis de partida

Partimos de una situación en la que el gerente y los jefes de los dos salones de que dispone el negocio sienten una bajada en la motivación en la realización de tareas, en su desarrollo profesional y una cierta situación de tensión en el día a día.

Intentamos saber si esta situación es real y si es debida a algún factor psicociológico que se pudiera medir y llegar a eliminar o mitigar.

Notan una bajada importante en el interés por la tarea en algunos trabajadores que se traduce en menos ganas por intentar mejorar su formación, reciclarse, tomar responsabilidades nuevas propias a la natural evolución del puesto de trabajo. Todo esto se traduce en situaciones donde la calidad del producto que quieren vender como marca disminuye y genera situaciones en las que parece que no todo el mundo tuviera el mismo rumbo.

Por tanto, el interés en este trabajo (TFM) es buscar si la causa radica en alguna cuestión de tipo psicociológica relacionada con la organización del trabajo, la carga laboral, la comunicación, conflicto de roles o estrés (burnout) y si éste fuera el caso, intentar implementar unas medidas que puedan subsanar la situación.

1.3. Objetivos del Trabajo Fin de Máster

Se tiene como objetivo identificar y valorar los factores de riesgos psicociológicos a los cuáles se pudieran encontrar expuestos los trabajadores de “Kaiveron Barber Shop” en el ámbito de sus dos salones de belleza con sitio en Gijón.

Para cada factor de riesgo psicociológico se propondrá una medida preventiva adecuada y se establecerá un plazo de actuación realista para su implantación basándonos en la prioridad o importancia de dicho factor para la mejora de la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de la organización.



1.4. Ámbito de aplicación

La validez de este estudio es aplicable exclusivamente a los trabajadores en plantilla de los dos salones de belleza de “Alonsos Peluqueros” que hayan aceptado a realizar el cuestionario libremente y no se podrían extrapolar a ningún otro contexto similar. Esto es debido a que las respuestas a dicho cuestionario es una percepción personal e individual de un trabajador en un contexto concreto y no puede extrapolarse a negocios similares.

1.5. Descripción general de la empresa “KAIVERON BARBER SHOP”

La empresa tiene sitio en la ciudad de Gijón (Asturias) en donde cuenta con dos salones de belleza en el centro. En la actualidad tiene 14 trabajadores, de los cuáles 1 es el gerente, tiene 2 jefes de salón y 11 peluqueros.

1.5.1. Actividad

Se trata de una empresa de origen familiar fundada en 1998 en Gijón, cuyo primer salón fue abierto en la calle San Pablo por tres hermanos hijos de un matrimonio que ya gestionaba un negocio de peluquería.

El origen de todo el negocio comenzó hace cerca de 40 años cuando Mateo Julián y su mujer Valeria, abrieron una peluquería en Bimenes (Asturias). Los tres hijos del matrimonio deciden continuar con la tradición familiar y se forman como peluqueros. Al final, en el año 1998 se unen Javier, Arturo y Manuel para formar, Kaiveron Barber Shop, con el salón de la calle San Pablo.

Con el paso de los años, Kaiveron Barber Shop fue afianzando su estilo y abriendo nuevos salones en la ciudad. Desde muy pronto empiezan a realizar talleres y muestras de productos para sus clientes, de algunas de las firmas más reconocidas a nivel mundial. Más tarde, deciden ampliar horizontes embarcándose en el ámbito de la formación profesional y la fotografía.



En la actualidad dispone del salón de la Calle San Pablo y otro en la Calle Valencia y en ambos además de los trabajos propios al corte, peinado, cuidado de la salud estética, también asesoran a sus clientes sobre los mejores productos para su cuidado, realizan formaciones y proyectos relacionados con la fotografía. Se trata de una empresa muy implicada en los últimos años con un uso responsable de productos a nivel ecológico y que realiza numerosos eventos por el Concejo de Gijón de carácter artístico.

Firme a sus valores, la firma sigue ofreciendo sus servicios con la mayor calidad y profesionalidad que disponen. Mezclando tradición y vanguardia, tratan de cumplir rigurosamente con los deseos y expectativas de sus clientes, proporcionando asesoramiento personalizado e intentando mejorar día tras día, fieles a su filosofía basada en el empleo de productos de origen natural y respetuosos con el medio ambiente, canalizados a través de la experiencia de las manos artesanas de su equipo.



1.5.2. Instalaciones

La empresa cuenta con dos salones a pie de calle en el centro de la ciudad de Gijón. El primero se encuentra en la Calle San Pablo y tiene alrededor de 90 metros cuadrados y el segundo en la Calle Valencia con un tamaño de unos 120 metros cuadrados.



En la foto observamos imagen del salón de la calle San Pablo, 20. Se trata del salón original de la empresa familiar y en la actualidad se encuentra regido por Manuel.

El tipo de servicios ofrecido por cada salón no es exactamente igual, ya que en este original no cuentan con las cabinas estéticas del segundo salón. Este es, entre otros, uno de los motivos estratégicos para que disponga de menor número de trabajadores.



En esta foto podemos apreciar un pequeño espacio del salón de Calle Valencia, 25, cuyo gerente es Javier. Es el de más reciente creación abierto en 2003.

En este último salón disponen de dos cabinas de estética para realizar las funciones de masaje y cuidados de la salud.

1.5.3. Organigrama

La organización del personal se establece según el siguiente esquema (Figura 1):

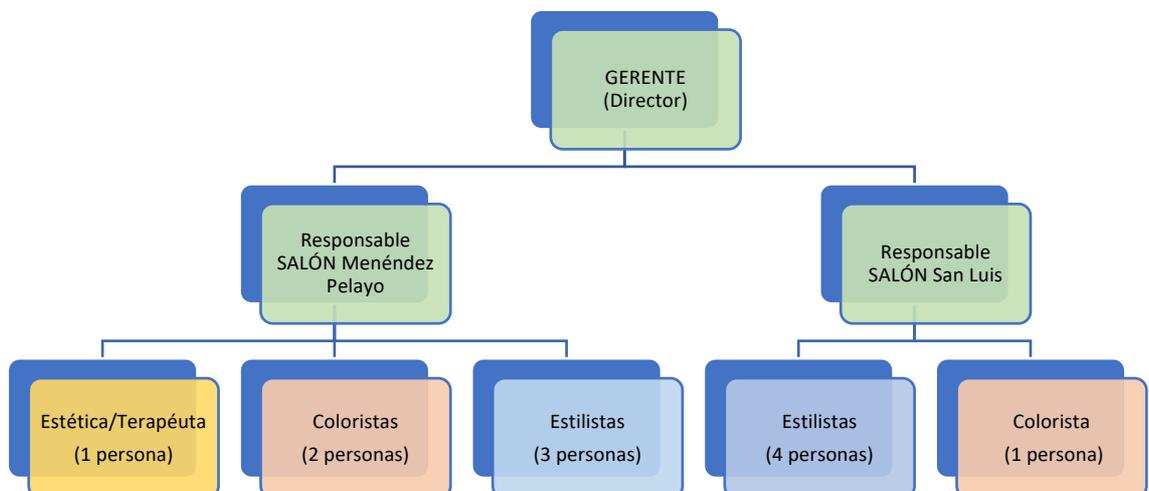




Figura 1

1.5.4. Puestos de trabajo

Siguiendo el organigrama propuesto podemos distinguir cinco tipos de puestos de trabajo diferentes:

- **GERENTE (director):** Realiza las funciones de coordinación de la organización necesarias para los trabajadores de la empresa. Entre sus funciones más destacadas encontramos las de comercial y creación de la marca propia de la empresa, laborales de administración (gestión de altas y bajas, nóminas, etc.), tesorería y en general funciones afines a la gestión de los Recursos Humanos de la empresa.
- **RESPONSABLE DE SALÓN:** Coordinación del trabajo dentro del día a día. Gestión de horarios junto al Gerente, de forma que llegan a acuerdos con los trabajadores. Sobre todo, realiza funciones de supervisión del trabajo realizado en el centro. En el caso de los dos responsables de los salones, ambos ejercen también de estilistas y coloristas en los respectivos salones.
- **ESTÉTICA/TERAPEUTA:** Solo hay una trabajadora con este puesto y se encuentra en el Salón de Menéndez Pelayo. Aquí realiza funciones propias a una estetician y terapeuta, lo que supone la gestión de la cabina del salón en donde se llevan a cabo masajes, depilaciones y manicuras. También se incluye algún tipo de tratamiento de belleza.
- **COLORISTA:** Son los encargados de los tintes en el pelo. Se trata de un puesto clave ya que es difícil encontrar a alguien que lo pueda hacer bien. En esta empresa hay 3 personas dedicadas a estas funciones y su trabajo es delicado y suele llevar bastante tiempo dentro de lo que son las funciones a realizar dentro de la jornada laboral.



- ESTILISTA: Sus funciones son las propias al corte, peinado y asesoramiento estilístico al cliente. En su día a día se relacionan constantemente con muchos clientes. Sin duda el grueso de los empleados son estilistas (7 en este caso).

La idea de realizar este trabajo de investigación básico sobre la existencia de riesgos psicosociales en esta empresa surgió a raíz de diversas situaciones problemáticas que sufrieron y sufren aún hoy en día con las relaciones laborales con sus trabajadores. En este sentido, parece que han tenido repetidos problemas sobre cómo se organiza el trabajo en algunas situaciones, la distribución de horarios y la dificultad en muchas ocasiones del trato directo con el cliente y la gestión de conflictos internos.

Por este motivo, he pensado que podría ser beneficioso para ambas partes realizar este estudio a través del método COPSQ [3 y 4], ya que se trata de un instrumento de sencilla aplicación que nos puede arrojar algo de luz y ver si realmente podemos localizar algún tipo de riesgo de carácter psicosocial sobre el que trabajar llevando a cabo una serie de medidas preventivas.



2. RIESGOS PSICOSOCIALES, MATERIALES Y MÉTODO

En este apartado procederemos a contextualizar la situación de los factores de riesgo psicosociales dentro del mundo de las organizaciones y profundizar acerca de los materiales y el método que vamos a usar para este trabajo en concreto.

2.1. Riesgos Psicosociales

El estudio de los riesgos psicosociales viene de hace muchos años, pero en los últimos tiempos han adquirido mayor importancia en gran medida por la mayor conciencia de las organizaciones y también por el tipo de trabajos que se desarrollan en la actualidad muy dirigidos al trato con el cliente y en general al trabajo con personas en mayor medida que los trabajos anteriores.

Como consecuencia de los cambios en las organizaciones y en los procesos de la globalización mundial, los factores de riesgo psicosociales se han ido incrementando paulatinamente y la exposición a éstos es ahora más frecuente e intensa. De esta manera, se ha hecho más necesario la adecuada identificación, evaluación y previsión de los mismos con el objetivo de mejorar la salud de los trabajadores y por ende, la de las organizaciones en sí mismas. Podría decirse que la preocupación (u ocupación) acerca de los factores psicosociales comenzó en la década de los años 70 y data del año 1974 la primera llamada de atención a la Asamblea Mundial de la Salud para hacer notar la importancia de los factores de psicosociales en la salud de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Antes de nada, cabe destacar la dificultad que tiene la identificación y el tratamiento de estos factores psicosociales, que queda ya reflejada desde los inicios de su estudio; *“Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos”* (OIT, 1986, p.3) [1]. Este texto deja claro el punto más delicado de los factores psicosociales mi modo de ver y es que se tratan de percepciones de trabajadores lo cual dificulta enormemente la tarea de identificación y posterior prevención. Además, sería una causa suficiente para los grupos que no creen en estos riesgos para ignorarla asumiendo que no se pueden demostrar y que responden más a



algunos trabajadores que alteran su realidad o se “quejan demasiado”. La tarea, por tanto, se presentaba (y presenta) ardua en el sentido de concienciar a las organizaciones y a la sociedad en general sobre la relevancia real de estos factores psicosociales.

Durante esta primera etapa del estudio de los factores psicosociales se definen por primera vez cuáles pueden ser estos factores y se enumera una primera lista que incluía: la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico (OIT, 1986, p. 5)[1]. Casi toda esta lista sigue vigente en la actualidad, aunque con pequeñas modificaciones y correcciones.

Personalmente la definición que define mejor y aclara lo que son los factores psicosociales es la realizada por Martín Daza y Pérez Bilbao que los definen como **aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo.** [2].

Se dice que cuando los factores organizaciones y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas fisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés.

Según Cox y Griffiths (1996)[1], los efectos de los factores psicosociales de estrés pueden afectar tanto la salud psicológica como la salud física a través de los mecanismos psicofisiológicos activados por el estrés. Así las cosas, en este punto se plantea la necesidad de elaborar los modelos de estrés laboral que expliquen el conjunto de los factores psicosociales de riesgo o estrés, y establecer los mecanismos psicofisiológicos que unen la percepción y experiencia subjetiva de estrés y las respuestas del organismo.

En el ámbito laboral se comprueba una estrecha relación entre los factores psicosociales de riesgo y el daño a la salud. El estrés relacionado con el trabajo (work-related stress) sería el agente psicofisiológico mediador entre los problemas laborales organizacionales y los problemas de salud, físicos y mentales (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000). [1].



En España comienzan a tener relevancia a partir del RD 39/1997 de los Servicios de Prevención [10]. Dentro del marco de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales [11], no se abordan riesgos específicos, pero sí que queda reflejada en el artículo 14 parágrafo 2, la obligación del empresario de “garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo”, factores psicosociales incluidos.

También en este RD 39/1997 de Servicios de Prevención [10], dentro de su Anexo VI se describe que la formación propia para ser Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales necesita de una parte de Ergonomía y Factores Psicosociales y dentro de las especialidades de la profesión se incluye la de “Ergonomía y Psicología Aplicada”. Por tanto, incluso a nivel normativo se considera un campo obligatorio y reglado.

2.1.1. Características de los factores psicosociales de riesgo

Estos factores de riesgo tienen unas características propias muy peculiares que los diferencian del resto de riesgos presentes en el ambiente laboral.

- **Se extienden en el espacio y el tiempo.** El resto de riesgos suelen tener una delimitación espacio-temporal más clara y definida. En el caso de los riesgos de seguridad suelen darse en un espacio de trabajo concreto o durante el uso de una cierta máquina. Algo parecido ocurre con los riesgos de higiene y los ergonómicos. Sin embargo, los psicosociales no tienen una localización clara más que la puramente relacionada con pertenecer a una determinada empresa o sector.
- **Dificultad de objetivación.** Está claro que el ruido, las vibraciones, la temperatura, la contaminación por gases tienen una medida clara para su objetivación y nos pueden dar un valor claro. Pero el rol, la cohesión grupal, la supervisión, la comunicación o el estilo de liderazgo no tienen una unidad propia de medida. Por definición, se basan en percepciones y experiencias de los trabajadores.
- **Afectan a los otros riesgos.** Si se da un incremento de los factores psicosociales de riesgo es muy probable que estos afecten en mayor medida la seguridad en el trabajo, a adoptar posturas incómodas (ergonomía) y a la



higiene. Además, suelen generar conductas precipitadas fruto del estrés y del nerviosismo que den lugar a diferentes tipos de accidentes.

- **Escasa cobertura legal.** Es un concepto muy sencillo de entender en este caso. El nivel de ruido tiene una legislación que determina unos niveles admitidos y otros que son rechazados, lo que facilita una clara identificación objetiva de los valores permitidos y con ello la cobertura legal en caso de incumplimiento. Igual ocurre con la mayor parte de riesgos sobre la seguridad, higiene o la ergonomía. No ocurre lo mismo en el caso de los riesgos psicosociales. El desarrollo de la legislación sobre los riesgos laborales ha sido considerable, permitiendo la acción precisa por parte de las inspecciones de trabajo. Al contrario, el desarrollo de la legislación sobre aspectos psicosociales se ha hecho de modo muy general de manera que se relaciona nada más con la posibilidad de que puedan dañar a la salud, lo que suele ser inefectivo para los empresarios, los trabajadores y para la misma inspección del Estado.
- **Están moderados por otros factores.** Los factores psicosociales de riesgo afectan al trabajador a través de sus propias características contextuales y personales (Buunk, de Jonge, Ybema, de Wol, 1998; Quick, Quick, Nelson, Hurrell, 1997). Tal como se definen por la OIT (1986) [2], los factores psicosociales de riesgo están mediados por la percepción, la experiencia y la biografía personal de cada trabajador. Esto significa, que la carga de trabajo, el conflicto de rol o la incertidumbre laboral no suelen tener los mismos efectos sobre toda la población laboral de una empresa, sino que depende de las variables personales de cada uno de ellos, como el nivel de implicación, la confianza en sí mismo, el optimismo y la motivación de logro. En este hecho he intentado incidir cuando he pasado el test a los trabajadores de Alonsos Peluqueros, puesto que considero que es importante que entiendan este concepto a la hora de responder a las preguntas de los diferentes ítems de las cinco dimensiones en que se fracciona el cuestionario. De esta manera, intento que realmente respondan cómo lo viven ellos, no lo que “deberían” decir o lo que “estaría bien”. No me parece trivial este asunto, pues a la hora de responder los cuestionarios, casi todos me hacían esa pregunta. Parecía como si quedaran liberados una vez concretado ese punto, para poder realizar la respuesta de la manera más precisa posible.



- **Dificultad de intervención.** Es difícil proponer medidas que ayuden a la solución de los factores de riesgo psicosociales. Casi siempre hay soluciones técnicas para la gran mayoría de riesgos de seguridad, higiene y ergonomía, pero no resulta tan claro cuando se trata de los factores psicosociales. El que exista un clima sociolaboral nefasto en la empresa afecta a la salud de sus trabajadores, y también a su misma productividad. Algo similar puede ocurrir con el liderazgo abusivo o una mala gestión del talento. A pesar de esto, la intervención no resulta tan clara en estos casos y tampoco lo son sus efectos a medio y largo plazo. Por su naturaleza, los factores psicosociales son organizacionales y están muy enraizados en la forma y concepción global de la empresa. Suele requerir de plazos más largos y abstractos para su cumplimiento, y eso en el mundo actual en el que se priorizan resultados palpables e inmediatos puede ser un gran hándicap.

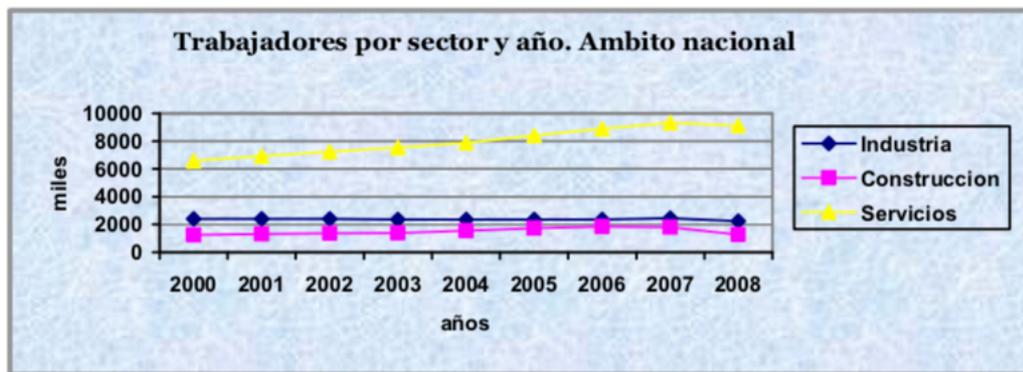
2.1.2. Contextualización de los riesgos laborales

Clásicamente, el predominio del sector productivo primario y secundario, y la alarma ante las consecuencias inmediatas de los riesgos físicos, enfermedades y accidentes, mortales y graves con frecuencia, ha llevado a insistir en los riesgos inmediatos de una parte importante de la población trabajadora. El riesgo laboral se hace mayor cuando su objeto directo es la vida de los trabajadores. Sin embargo, en la actualidad se ha producido un desplazamiento importante de los trabajadores hacia el sector terciario laboral que ha cambiado el perfil de riesgos aumentando los riesgos de origen organizacional y psicosocial.

No solo esto, sino que las nuevas formas de tipo de trabajo actuales incluyen el trato directo con clientes en muchas ocasiones anónimos y con capacidad para juzgarte incluso sin mostrar su identidad. Es el caso de trabajos propios a las nuevas tecnologías como vivir de crear contenido para YouTube o Instagram. Son nuevos tipos de trabajo donde la forma de relacionarse organizacionalmente es totalmente novedosa. En ocasiones incluso se puede pecar de estar demasiado aislado de el trato con compañeros pero un trato muy directo con un cliente que en ocasiones ni siquiera es tu cliente diana, pero sí que tiene capacidad para poder influir en bienestar psicológico a través de sus críticas. Se trata por tanto, de una nueva realidad que se está forjando y que parece ir más



dirigida hacia los riesgos de carácter psicosocial. Todos los datos indican que son riesgos reales, inmediatos, a medio y largo plazo para la salud y para la vida de los trabajadores. Como riesgos reales deben tener el mismo tratamiento que el resto de riesgos laborales. Aunque los riesgos psicosociales de origen organizacional y psicosocial no son exclusivos del sector servicios, pues están presentes igualmente en el resto de sectores, su presencia en el sector servicios es claramente prevalente.



Trabajadores por sector y año. Ámbito Nacional. [5]

La relación probabilidad/daño de los factores psicosociales de riesgo es igual que las que pueden tener el resto de riesgos laborales, es decir, es función de la doble gradación del valor de la probabilidad y de la gravedad de sus consecuencias, lo que hace que el riesgo psicosocial pueda ir de trivial a grave e intolerable (Gómez Cano, González Fernández, López Muñoz, Rodríguez de Prada, 1996) [2]. Como en otros riesgos, todas las combinaciones son posibles, y como en los otros riesgos, algunos de los psicosociales pueden ser triviales y otros graves e intolerables. En este último caso estaríamos ante los riesgos psicosociales que se definirían como aquellos que tienen una alta probabilidad de tener consecuencias importantes para la salud.



3. DESCRIPCIÓN MÉTODO CoPsoQ (ISTAS 21)

El objetivo de este método es la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en las empresas de menos de 25 trabajadores (versión corta).

El CoPsoQ dispone de dos versiones: la versión media para empresas con plantillas de 25 personas o más y la versión corta para empresas con una plantilla de menos de 25 personas. En este trabajo he utilizado esta versión corta adaptándonos al tamaño de la plantilla de Alonsos Peluqueros (<25).

En la pequeña empresa, la identificación, la valoración, la localización de las exposiciones, la determinación de los orígenes y la identificación y propuesta de medidas preventivas y su implementación requieren de procesos más simplificados que en la mediana y gran empresa. Aún así, se debe exigir el cumplimiento de la legislación vigente en materia de prevención de riesgos psicosociales.

Este método es la adaptación para el Estado español, editado en catalán y castellano, del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ).

Se trata de un instrumento de evaluación orientado a la prevención. Identifica y valora los riesgos psicosociales y facilita el diseño e implementación de medidas preventivas.

Digamos que los resultados que se obtienen de la aplicación de este cuestionario se pueden considerar como oportunidades para la identificación de aspectos para la mejora de la organización del trabajo, ya que nos pueden llegar a mostrar posibles carencias en la empresa en concreto. Por tanto, es un buen punto de partida para empezar a darse cuenta de lo que puede estar ocurriendo de manera “encubierta” y que está afectando a la salud de los trabajadores y al buen hacer de la organización.

Resulta de vital importancia (a nivel metodológico, operativo y legal) que para la aplicación de este método contemos con la participación de los agentes implicados en la Dirección de la empresa, las personas trabajadoras y sus representantes.

La participación activa de los trabajadores y trabajadoras es una condición imprescindible en la utilización del método. Se basa en un cuestionario individual de respuesta voluntaria y es de vital importancia asegurar que toda la plantilla lo pueda



rellenar libremente, sin coacción alguna por parte de la empresa o de cualquier otro compañero de trabajo.

Es importante destacar que el CoPsoQ incluye el cuestionario de respuesta individual, pero el tratamiento de los datos es colectivo, con el único objetivo de valorar la exposición a los riesgos psicosociales. No evalúa al individuo, sino las condiciones de trabajo.

Se ha de garantizar también el anonimato de la participación en el cuestionario y su confidencialidad para así favorecer la máxima participación por parte de los empleados. En el momento en que he pasado los cuestionarios, me he encontrado con que parecían reacios a la respuesta, hasta que claramente les explicaba que será totalmente anónimo y confidencial. Aún así, creo que la duda de los trabajadores siempre está ahí, sobre todo debido a la situación en la que se les aplica el cuestionario. A mi modo de ver, tienen la sensación de que si responden algo que va “en contra” de la empresa les va a perjudicar, como si el pasar el cuestionario fuera una especie de “trampa”. Por supuesto, esta es una sensación subjetiva personal por lo experimentado al aplicar los cuestionarios en este trabajo, pero quizás sea algo a tener en cuenta a la hora de valorar los resultados y ver si se da la tendencia común de responder siempre hacia la media, esto es, no salirse hacia los extremos, bastante común en este tipo de cuestionarios de escalas Likert.

3.1. Principales características

De manera general y desde un punto de vista muy conceptual, podemos decir que este método ISTAS 21 (CoPsoQ) tiene unas características propias muy relevantes que fueron las que me declinaron a decidir usarlo:

1. Identifica y mide factores de riesgo, es decir, aquellas características de la organización del trabajo para las que hay evidencia científica suficiente de que pueden perjudicar la salud. Está basado en evidencias científicas con una base conceptual clara y explícita.
2. La versión para el Estado español está validada y es fiable. Las α (alfa) de Cronbach (0,66 a 0,92) y los índices de Kappa (0,69 a 0,77) son altos.



3. Es un instrumento internacional: es de origen danés y en estos momentos hay adaptaciones del método en España, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Brasil, Países Bajos y Suecia.
4. Se trata de un instrumento diseñado para cualquier tipo de trabajo en el mundo laboral occidental. El cuestionario incluye 21 dimensiones psicosociales, que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que puedan existir en el mundo del empleo actual. La relevancia para la salud de todas y cada una de estas dimensiones entre las diferentes ocupaciones y sectores de actividad puede ser distinta, pero en todos los casos se usan las mismas definiciones e instrumento de medida, lo que posibilita las comparaciones entre ocupaciones y sectores. Desde el punto de vista operativo, esto supone la mejor base de información posible para la priorización de problemas y actividades preventivas en las empresas que, de hecho, constituyen en sí mismas unidades de gestión integradas con distintas actividades y ocupaciones (en la empresa química trabajan operarios, administrativos, técnicos...). Otra consideración de gran importancia es la de la equidad. El sentido y el espíritu de la prevención es garantizar que el trabajo no sea nocivo para la salud, independientemente de la actividad, ocupación o cualquier otra condición social. Sólo los análisis con métodos universales pueden garantizar que otorgamos a la salud de los trabajadores y trabajadoras en peores condiciones la misma importancia que a la de los colectivos más favorecidos.
5. Es una metodología que tiene dos versiones, que se adecuan al tamaño de la empresa, institución o centro de trabajo: una para centros de 25 o más trabajadores, y otra para centros de menos de 25 trabajadores. (Existe una tercera versión para investigadores/as).
6. Utiliza la técnica del cuestionario individual. Es anónimo, confidencial y de respuesta voluntaria. Permite la adaptación del cuestionario a la realidad de la unidad objeto de evaluación.
7. El análisis de los datos está estandarizado y se realiza a través de una aplicación informática de uso muy sencillo.
8. Es una metodología cuyos resultados permiten detectar áreas de mejora y el desarrollo de alternativas más saludables de la organización del trabajo.



La identificación de los riesgos se realiza al nivel de menor complejidad conceptual posible, lo que facilita la búsqueda de alternativas organizativas más saludables. Este es el motivo de fondo por el que el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (AMI) ha desarrollado un instrumento que conceptualiza los cuatro grandes grupos de riesgos psicosociales (descritos arriba) en un total de 21 dimensiones, más abordables desde el punto de vista de la organización del trabajo. [4].

Presenta los resultados para una serie de unidades de análisis previamente decididas y adaptadas a la realidad concreta de la empresa/institución objeto de evaluación (centros, departamentos, ocupaciones, sexo, tipo de contrato, turno, antigüedad, etc.). Ello permite la localización del problema y el diseño de la solución adecuada.

Otro de los aspectos más novedosos del CoPsoQ (ISTAS21 en el Estado español) [4] es el uso de niveles de referencia poblacionales para la totalidad de sus dimensiones. Ante la inexistencia de valores límites de exposición, la pregunta que se plantea es cómo podemos recomendar de forma razonable qué exposiciones deben ser modificadas en aras a proteger la salud de los trabajadores y las trabajadoras. El uso de valores poblacionales de referencia que aporta la metodología del CoPsoQ [4] permite superar este escollo y puede ser en este sentido un importante avance. Estos valores, en tanto que obtenidos mediante una encuesta representativa de la población ocupada, representan un objetivo de exposición razonablemente asumible a corto plazo por las empresas. El método, además de presentar la distancia a la que se encuentra la empresa de la situación teóricamente ideal de exposición, trabaja con valores socialmente asumibles en tanto que son reales entre una población ocupada real del país: la navarra.

9. Es una metodología de utilización pública y gratuita.

De una forma más concreta, en el Manual propio del ISTAS 21 adaptado a España, se presentan una serie de características más diferenciadas, aunque similares a las anteriores, incluidas en la versión corta que he utilizado para este trabajo:



- *Incorpora conocimiento y metodología científica:* el proceso para generar este conocimiento y metodología nace de la información generada por el uso de un cuestionario anónimo y voluntario que ha sido previamente estandarizado y validado.
- *Se fundamenta en un proceso de intervención participativo pautado paso a paso:* se tiene que partir de un acuerdo pautado y bien estructurado con la organización para la utilización del método, para la fase de obtención de la información y también para el acuerdo de las medidas preventivas en origen.
- *Facilita la acción sobre el origen de los riesgos:* la realización de esta metodología facilita la identificación de las causas y orígenes de los riesgos psicosociales y la determinación de las medidas preventivas adecuadas.
- *Garantiza la participación:* garantiza que todas las partes y miembros implicados en la organización sean activos y participen, ya que es indispensable para la validez del método su actuación.
- *Adaptado a pequeñas empresas:* Permite poder actuar en las pequeñas empresas, y una identificación y valoración de los riesgos con tan solo 30 preguntas.
- *Aplicable a todas las empresas:* independientemente de la actividad realizada, puede ser usado en cualquier empresa. La única limitación de qué dispone es el tamaño de la empresa.
- *Incorpora todos los requisitos legales:* esta versión corta de CoPsoQ cumple con todos los requisitos legales para la evaluación y prevención de los riesgos en las empresas en el Estado español.

3.2. Factores de riesgo psicosocial

Este método usa 15 dimensiones de riesgos psicosociales para valorar la situación dentro de la organización.



Las 15 dimensiones de riesgos psicosociales que identifica y valora la versión corta del método CoPsoQ PSQCAT son:

- Exigencias psicológicas cuantitativas
- Ritmo de trabajo
- Exigencias psicológicas emocionales
- Doble presencia
- Influencia
- Posibilidad de desarrollo
- Sentido del trabajo
- Calidad de liderazgo
- Previsibilidad
- Claridad de rol
- Conflicto de rol
- Inseguridad sobre el empleo
- Inseguridad sobre las condiciones de trabajo
- Confianza vertical
- Justicia

Dimensiones de riesgos psicosociales del método CoPsoQ [4]

- **Exigencias psicológicas cuantitativas.** Son las exigencias a las que se ven sometidas los trabajadores derivadas de la cantidad de trabajo a realizar en su jornada laboral. Obviamente se consideran altas cuando tenemos más tareas que cumplir que tiempo físico para cumplirlas. Se relaciona estrechamente con el ritmo de trabajo. En muchas ocasiones tienen que ver con la falta de personal dentro de la empresa por el motivo que sea, la incorrecta medición de tiempos en las tareas o la mala planificación del trabajo. En ocasiones, unas altas exigencias cuantitativas se pueden traducir en tener que dedicar más horas de trabajo.
- **Ritmo de trabajo.** Se refiere a la exigencia psicológica referida específicamente a la intensidad de trabajo, que se relaciona con la cantidad y el tiempo. Debido a la relación con las exigencias psicológicas cuantitativas, suelen compartir el mismo origen. Así todo, cabe destacar que en el ritmo de trabajo también pueden influir factores como la presión de los clientes, averías en maquinarias o variaciones de plantilla.
- **Exigencias psicológicas emocionales.** Uno de los motivos principales por las que he decidido realizar el trabajo en este tipo de establecimiento, ya que el trato diario y continuado casi en todas las tareas cotidianas de su jornada laboral, tiene como protagonistas a otras personas, lo cual suele exponer a los trabajadores a situaciones emocionales complicadas y continuas. El peligro es que en ocasiones, puede darse transferencia de



sentimientos y emociones del trabajo a la vida personal de los trabajadores, con el correspondiente efecto sobre la salud del empleado.

- **Doble presencia.** Son las exigencias simultáneas del ámbito laboral y el doméstico-familiar. Se consideran altas cuando las exigencias laborales interfieren con las familiares. Se trata de situaciones en las que por la mala organización del trabajo, se impide que el trabajador pueda cumplir con las exigencias de su vida personal, cuidado de personas dependientes, etc.
- **Influencia.** Tiene que ver con el margen de autonomía del trabajo en general, particularmente relacionadas con la tarea a realizar y su cantidad, en el orden de la realización de la misma y en los métodos a emplear. Se trata de saber si el trabajador tiene algún poder de decisión sobre las tareas que realiza diariamente y en qué medida. Puede guardar mucha relación con las posibilidades de desarrollo laboral.
- **Posibilidades de desarrollo.** Se refieren a las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos. Se relacionan, sobretodo, con los niveles de complejidad y de variedad de las tareas, siendo el trabajo estandarizado y repetitivo, el paradigma de la exposición nociva.
- **Sentido del trabajo.** Además de tener un empleo y obtener ingresos, el trabajo tiene sentido si podemos relacionarlo con otros valores (utilidad, importancia social, aprendizaje...) lo que ayuda a afrontar de una forma más positiva a sus exigencias. Mucha relación con el contenido del trabajo, el significado de las tareas por sí mismas y la visualización de su contribución al producto o servicio final.
- **Calidad del liderazgo.** Se refiere a la gestión de equipos humanos que realizan mandos inmediatos. Se encuentra muy relacionada con el apoyo social de los superiores.
- **Previsibilidad.** Implica disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos). Cuando falta esta previsibilidad suele ser debido a la ausencia de información y a una



comunicación muy superficial sin centrarse en los aspectos relevantes del trabajo. Puede deberse también a la falta de formación como acompañamiento y apoyo a los cambios.

- **Claridad del rol.** Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar por cada trabajador, objetivos, recursos que puede emplear para el desempeño y margen de autonomía en el trabajo. Tiene que ver con el conocimiento por parte de los trabajadores de la definición concisa sobre los puestos de trabajo, del propio y del de las demás personas que trabajan contigo. La cantidad de problemas que puede llegar a generar este desconocimiento creo que no es lo suficientemente valorado por los empresarios porque sino, probablemente se ocuparían más de solucionarlo.
- **Conflicto de rol.** Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético. Suelen ser muy frecuentes cuando las tareas que tienen que abordar los trabajadores están en contra de sus valores éticos (expulsar a un mendigo de un local) o si la tarea encomendada es algo con lo que el trabajador puede estar en desacuerdo. También ocurre muy a menudo que los trabajadores tengan que hacer caso a órdenes que son contradictorias entre sí. Esta situación es más común de lo que pudiera parecer, pues en muchas ocasiones las prisas del trabajo (según órdenes de superiores o de los clientes) van en contra de otras normas que tienen que cumplir (restricciones de seguridad, tráfico u horas de descanso mínimas).
- **Inseguridad sobre el empleo.** Tiene que ver con la preocupación futura sobre la renovación o contratación del trabajador en la empresa en la que se encuentra. Así se tiene en cuenta la estabilidad del empleo actual y las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral actual, en caso de que abandonar la empresa en la que se encuentra. Aquí cabe destacar que la percepción individual puede verse muy afectada por el momento vital de cada persona ya que no es lo mismo alguien que sea joven y no necesite de un empleo con urgencia o de ingresos, que una persona más adulta con unas obligaciones económicas, deudas o aspiraciones laborales y de autorrealización elevadas.



- **Inseguridad sobre las condiciones de trabajo.** Es la preocupación por el futuro en relación a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales (horarios, turnos, salario...). Se relaciona con las amenazas de empeoramiento de estas condiciones de trabajo especialmente valiosas que pueden originarse tanto en la situación actual, como la posibilidad de cambios en el futuro (reestructuración empresarial, externalización de un puesto, un ERE...); y puede ser más importante si existen peores condiciones de trabajo en el contexto externo de la empresa. Al igual que la anterior dimensión, puede verse muy influenciada por el momento vital de cada trabajador en concreto o las responsabilidades familiares el trabajador tenga en esos momentos.
- **Justicia.** Hace referencia a la medida en que las personas trabajadoras son tratadas con equidad en su trabajo y existen diferentes componentes (distributiva o de resultados, procedimental y relacional). Muy relacionada con la toma de decisiones y con el nivel que cada trabajador tiene para participar en éstas. El origen de esta posible falta de justicia puede ser muy diverso, centrándose en el corazón de las prácticas empresariales de gestión laboral.
- **Confianza vertical.** Es la seguridad que se tiene de que la Dirección y los trabajadores actuarán de manera adecuada. En la relación de poder desigual establecida, la confianza implica la seguridad de que quien ostenta más poder no sacará ventaja de su posición y de la mayor vulnerabilidad de las otras personas. Es imposible que crezca la confianza sobre la base de un trato injusto.

3.3. Evaluar para intervenir

Como primera norma de toda acción psicológica, la primera premisa es que si evaluamos una situación concreta, es siempre con la finalidad de llevar a cabo una posterior intervención en alguna dirección. Por tanto, una vez evaluadas las exposiciones a factores de riesgo hay que desarrollar las medidas necesarias para su eliminación o control, lo que implicará introducir cambios en cómo se organiza el trabajo. Aunque la investigación en evaluación de intervenciones es limitada, existe evidencia suficiente de



que las intervenciones preventivas son posibles y efectivas, especialmente si éstas son diseñadas e implementadas con estrategias integradas, dirigidas a las causas organizacionales de las exposiciones psicosociales nocivas, y cuentan con la participación activa de los agentes sociales en la empresa.

La democracia en el lugar de trabajo y la aplicación de fórmulas de participación directa grupal de los trabajadores en la realización cotidiana de sus tareas, podrían conducir a un mejor entorno psicosocial de trabajo, mejorando especialmente el control (influencia, posibilidades de desarrollo y sentido del trabajo), el apoyo social (de compañeros y supervisores) y el reconocimiento. El diseño de tareas y métodos de trabajo debe contemplar las habilidades y conocimientos de los trabajadores y sus necesidades de aprendizaje y autonomía, dando cumplimiento a la legislación que insta al empleador a “adaptar el trabajo a la persona, en lo que respecta a la concepción de puestos, elección de equipos, métodos de trabajo y producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo” (art. 15.d Ley de Prevención de Riesgos Laborales [11]).

Un estudio español relaciona unas buenas condiciones de trabajo a nivel psicosocial con la aplicación de métodos de trabajo participativos, con las fórmulas contractuales indefinidas, con no hacer sentir a los trabajadores que son fácilmente reemplazables o amenazarles con el despido, con la rotación a puestos de mayor complejidad, con remuneraciones acordes a las horas trabajadas y a las tareas efectivamente desarrolladas, y con una jornada semanal entre 31 y 40 horas y en horario de mañana.

En este sentido, una empresa puede organizarse de manera saludable mediante la puesta en práctica de medidas concretas que:

- reduzcan las exigencias psicológicas del trabajo.
- incrementen las oportunidades de desarrollo de habilidades y conocimientos, evitando el trabajo monótono y repetitivo.
- incrementen el nivel de control sobre los tiempos de trabajo (horas de entrada y salida, días de la semana, pausas, descansos, permisos, vacaciones...)
- faciliten la compatibilización entre la vida laboral y familiar.
- garanticen una jornada y horarios laborales pactados, eliminando o minimizando la distribución irregular y las prolongaciones de jornadas.



- potencien la participación en las decisiones relacionadas con las tareas.
- potencien la decisión de los/as trabajadores/as sobre sus condiciones de trabajo.
- faciliten el apoyo entre el personal de la empresa.
- proporcionen formación y habilidades directivas no autoritarias.
- eliminen la competitividad entre compañeros y/o departamentos.
- eliminen el trabajo aislado.
- garanticen el respeto y la justicia organizacional; impidiendo decisiones arbitrarias o no equitativas y asegurando unos procedimientos de trabajo justos.
- garanticen la seguridad y la estabilidad en el empleo y en las condiciones de trabajo (jornada, sueldo, etc....).
- eliminen la discriminación por sexo, edad, etnia o de cualquier otra índole.

Respecto a la realización del cuestionario, el método tiene un cuadro en el que se explica cómo debe ser en el caso de una situación laboral en el que un equipo de prevención esté realizando un estudio. En este caso concreto, al ser un trabajo para el Máster varía ligeramente.

En este caso los organismos que llevan a cabo este estudio es la Dirección de la empresa y el estudiante del Máster (yo mismo).

Para acordar la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales, lo cual supone aceptar la licencia de uso del método y para ello llegar a un acuerdo de hacer la evaluación mediante el método CoPsoQ, versión corta, respetando las condiciones allí establecidas y siempre informando a la plantilla, se llevó a cabo una negociación entre la Dirección de la empresa y yo mismo. Al ser una empresa que no tiene representación de los trabajadores y trabajadoras, no hizo falta crear un Grupo de Trabajo como establece el método CoPsoQ para tales circunstancias.

Para poder diseñar la distribución, respuesta y recogida del cuestionario y planificarlo en el tiempo, se contó con la colaboración de la Dirección de la empresa (en este caso el Gerente y los dos responsables de los salones). Posteriormente, éstos informaron a la plantilla del trabajo que se iba a realizar y el fin de éste.



Yo mismo fui el que distribuyó y recogió el cuestionario entre los trabajadores y toda la plantilla contestó finalmente a todos los ítems. Yo mismo me encargaré de resumir los datos de la exposición.

Por último, dados los resultados que se encontraron, el acuerdo sobre las medidas preventivas que se requieren y llevarlas a cabo son responsabilidad de la empresa junto a los trabajadores y la persona que realiza el estudio.



Que se hace?	Quien lo hace?	
	Empresas con representación de los trabajadores y de las trabajadoras	Empresas sin representación de los trabajadores y de las trabajadoras
Acordar la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales		
<p>Aceptar la licencia de uso del método: implica el acuerdo de hacer la evaluación de riesgos psicosociales con el CoPsoQ PSQCAT, versión corta, respetando las condiciones allí establecidas.</p> <p>De este acuerdo se debe informar a la plantilla.</p>	Grupo de Trabajo (formado por: representante de la Dirección y el o la representante de los trabajadores y trabajadoras, con el asesoramiento de la persona técnica de prevención).	La Dirección de la empresa y la persona técnica de prevención
Obtener los datos de exposición		
Diseñar la distribución, respuesta y recogida del cuestionario	Grupo de Trabajo	La persona técnica de prevención, con el apoyo de la Dirección de la empresa
Informar a la plantilla		
Distribuir y recoger el cuestionario		
Responder el cuestionario	Toda la plantilla	
Resumir los datos de exposición	La persona técnica de prevención	
Acordar y llevar a cabo las medidas preventivas		
Concretar el origen de la exposición y una propuesta de medidas preventivas	<p>Es necesario que toda la plantilla tenga la posibilidad de participar y sería deseable su participación a través de los Círculos de Prevención (grupos de discusión de hasta 9 trabajadores y trabajadoras).</p> <p>Si existe un Grupo de Trabajo elaborará una propuesta previa.</p>	
Acordar, planificar y realizar seguimiento de las medidas preventivas	Grupo de Trabajo	<p>Se recomienda que cada uno de los Círculos de Prevención nombre un o una representante, entre las personas que participan, con la finalidad que acuerde con la Dirección de la empresa las medidas de prevención para implementar su planificación y su seguimiento.</p> <p>En todo caso se contará con el asesoramiento del técnico o la técnica de prevención.</p>

Cuadro de forma llevar a cabo método CoPsoQ [4]

En mi caso, al ser yo el responsable de realizar este cuestionario, siguiendo los criterios del Manual del CoPsoQ he tenido que realizar las siguientes funciones:

- Asegurar la información al conjunto de la plantilla en todo el proceso.



- Asegurar la posibilidad de participación del conjunto de la plantilla en la respuesta del cuestionario.
- Asegurar el anonimato en la distribución, respuesta, recogida y tratamiento de los cuestionarios y en el informe resumen resultante de su análisis.
- Asegurar que la totalidad de la plantilla tiene la posibilidad de participar para identificar los orígenes y las medidas preventivas.
- La persona técnica de prevención moderará y recogerá las conclusiones de los trabajadores.
- En el caso que se haya constituido un Grupo de Trabajo: analizar las conclusiones de los trabajadores y acordar el origen de las exposiciones y las medidas preventivas para implementar.
- En el caso que se haya constituido un Grupo de Trabajo, éste será el que acordará las medidas preventivas que se implementaran y su planificación, así como su seguimiento. Si no hay Grupo de Trabajo, las medidas preventivas se acordaran entre la Dirección de la empresa y la persona nombrada por ellos, con el asesoramiento del técnico de prevención.

3.4. Acordar la aplicación del método

El acuerdo para poder aplicar este método ha sido totalmente de palabra, pues a diferencia de el propósito de un técnico de prevención ajeno, se trata de un estudio informativo para un trabajo Fin de Máster.

Aún así, se debieron de especificar y negociar ciertas características a fin de hacerlo lo más fiable posible. En entre los temas a tener en cuenta está que según la normativa vigente, las personas trabajadoras de empresas de trabajo temporal se deben incorporar a los procesos de evaluación de riesgos de la empresa usuaria. Por otro lado, si existen trabajadores y trabajadoras de contratas y subcontratas y personas autónomas dependientes también se deberá acordar si se incluyen en la evaluación o no. Se recomienda su incorporación, principalmente cuando realicen tareas en el centro de trabajo y de la misma actividad que la empresa usuaria.



Mencionar que el método incluye como obligatorio el hecho de informar a la plantilla de la realización del método y la explicación breve, pero completa, de cómo se va a llevar a cabo.

3.5. Obtención de los datos de exposición

Para obtener la información para la evaluación de los riesgos psicosociales, el método CoPsoQ PSQCAT utiliza un cuestionario estandarizado. En su versión corta, consta de 30 preguntas correspondientes a 15 dimensiones de exposición a riesgos psicosociales: Exigencias psicológicas cuantitativas, Ritmo de trabajo, Exigencias psicológicas emocionales, Doble presencia, Influencia, Posibilidad de desarrollo, Sentido, Calidad de liderazgo, Previsibilidad, Claridad de rol, Conflicto de rol, Inseguridad sobre el empleo, Inseguridad sobre las condiciones de trabajo, Justicia y Confianza vertical.

En esta fase del proceso de intervención, el objetivo es conseguir que la plantilla responda el cuestionario, condición indispensable para tener datos válidos para realizar la evaluación. Una tasa de respuesta (porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han contestado el cuestionario) es aceptable a partir del 60% de la plantilla; mejor cuanto más cercana al 100%. Conseguir una tasa de respuesta alta requiere la organización y planificación de la información a la plantilla, así como de la distribución, respuesta y recogida del cuestionario.

El objetivo es diseñar mecanismos de distribución, de respuesta y de recogida adaptados a la empresa para preservar la confidencialidad y el anonimato, y asegurar la máxima participación, de forma sincera y libre.

La respuesta del cuestionario es voluntaria e individual y debe ser contestado con las suficientes condiciones materiales de tiempo e intimidad. La respuesta requiere entre 15 y 30 minutos.

Algunas medidas concretas para la distribución, respuesta y recogida del cuestionario son:

- La reorganización de la producción o el servicio, de tal manera que los trabajadores y trabajadoras dispongan del tiempo necesario para contestar.



- Reunir el mayor número posible de la plantilla en un espacio adecuado: amplio, silencioso y con luz. Se evitará citar un único trabajador/a para la respuesta del cuestionario.
- Distribuir el cuestionario dentro de sobres que puedan utilizarse para su devolución. Ni el cuestionario ni el sobre contendrán ningún código de identificación (nombre, DNI, símbolos) de la persona que lo contesta.
- Se recomienda que la devolución del cuestionario se realice en una urna cerrada y sellada con las firmas de las personas responsables de esta fase y se abrirá cuando se haya acabado la fase de recogida de cuestionarios. Si no es posible se garantizará un sistema de recogida que asegure el anonimato de la respuesta al cuestionario.
- Se deben analizar todas las circunstancias que puedan interferir en el trabajo de campo (personal trabajando fuera del centro de trabajo; en jornada atípica: turno nocturno, domingo...; las puntas de servicio, etc.). Se trata de prevenirlas y actuar para que la información, la distribución, la respuesta y la recogida del cuestionario no sean deficientes, con el fin de garantizar la participación de la totalidad de la plantilla.

Al informar a la plantilla intenté cumplir estos requisitos propios a la metodología del cuestionario CoPsoQ.

Informar sobre:

- *El objeto.* Aclarar qué son los riesgos psicosociales: condiciones de trabajo para las cuales tenemos estudios suficientes que muestran que pueden resultar nocivas para la salud.
- *El objetivo.* Aclarar que el objetivo es evaluar los riesgos psicosociales y no evaluar personas, a pesar que el instrumento de identificación y de medida de la exposición sea un cuestionario de respuesta individual. Se pretende actuar sobre las condiciones de trabajo y aplicar medidas preventivas para conseguir una organización del trabajo más saludable.
- *Las fases.* Es necesario que todo el mundo sepa que en la evaluación hay dos fases: por una parte, la obtención de datos y, por otra, la interpretación de los mismos



para planificar e implementar medidas preventivas. Es muy importante que la plantilla conozca los plazos de ejecución y, si se producen retrasos, que se informe.

- *Las personas responsables de dinamizar el proceso.* La plantilla debe tener referentes a quien dirigirse en caso de dudas o consultas.
- *Las formas de participación de la plantilla.* Plantear que en la primera fase se utiliza un cuestionario para obtener los datos de la exposición, que es anónimo y de respuesta voluntaria; en la segunda fase, el Círculo de Prevención para localizar los orígenes de las exposiciones nocivas y proponer medidas preventivas para reducirlas o eliminarlas. Es muy importante detenerse a explicar los mecanismos para conseguir el anonimato y la confidencialidad de los datos e informaciones.
- *Invitar a la participación y concretar cómo se facilitará ésta en términos logísticos (tiempos trabajo, espacio, etc.).*

Justo antes de contestar el cuestionario realicé una reunión informativa presencial en la que se explicaron los aspectos que se acaban de plantear y cómo contestar el cuestionario. Es muy importante informar de que todas las preguntas han de ser contestadas para posibilitar la posterior valoración de la exposición a los riesgos psicosociales.

Como bien recomienda el manual del método CoPsoQ, por operatividad realicé la entrega, respuesta y recogida del cuestionario justo después de la sesión informativa presencial usando el mismo espacio. En caso de que no se hubiera podido hacer en el mismo día, el periodo de entrega, respuesta y recogida debería haber sido suficiente, pero no se puede demorar en exceso.

3.6. Síntesis de los datos del cuestionario

En esta actividad que ya mismo he realizado, existen dos fases claramente diferenciadas:



3.6.1. Comprobar la tasa de respuesta

La tasa de respuesta aceptable es a partir del 60% de la plantilla.

Si es inferior, es necesario hacerse las siguientes preguntas y actuar:

- ¿Que explicación tiene la tasa de respuesta inferior al 60%? Por ejemplo, ¿podría ser que el trabajo de campo haya sido interferido por alguna circunstancia no prevista (punta de servicio, personal trabajando fuera del centro, en otro horario o día...), o que la distribución del cuestionario, la información a la plantilla o la recogida de cuestionarios hayan sido deficientes? (por ejemplo, no se ha informado, no se ha dado tiempo suficiente para la respuesta...).

- ¿La causa, o las causas, detectadas tienen solución? ¿Podemos repetir alguna parte del proceso? Por ejemplo, distribuir de nuevo el cuestionario entre el personal que se reincorpora después de vacaciones, baja o permiso...

En el caso que nos atañe a este trabajo, la tasa de respuesta ha sido del 100% de la plantilla, lo cual cumple a la perfección con uno de los criterios más importantes.

3.6.2. Resumir los datos de los cuestionarios

Es necesario resumir las respuestas de los cuestionarios recogidos. Como se trata de empresas con plantillas de menos de 25 personas trabajadoras, la unidad de análisis será la totalidad de la empresa.

Este resumen debe prever la siguiente información:

1. Los datos de exposición de la plantilla a cada una de las 15 dimensiones de los riesgos psicosociales, expresados en números absolutos, que se apuntan en la tabla 1 del anexo V del manual [4]. Esta información se extrae directamente del apartado “Analiza tus resultados”, al final del cuestionario. Sólo es necesario sumar el número de casos en cada una de las tres situaciones de exposición: más favorable, intermedia y más desfavorable para la salud. Así, los niveles de exposición se determinan a partir de la comparación con el referente de la



población trabajadora de España, dato que ofrece el propio cuestionario, en el apartado “Analiza tus resultados”.

En el caso que en un cuestionario no se haya contestado una de las dos preguntas asociadas a cada dimensión, esta no se podrá valorar.

2. Los datos referentes a cada una de las preguntas que conforman cada dimensión de exposición, expresados en números absolutos. Se deben recoger en una tabla de tres columnas: por un lado, se suman los casos de las categorías “siempre” y “muchas veces”; por otro lado, los de “sólo algunas veces” y “nunca” y, finalmente, se suman los “a veces”. De esta manera se visualiza donde se sitúa la mayor parte de la plantilla. Esta información será de mucha utilidad en la determinación de cuáles son los orígenes de las exposiciones. En el anexo V del manual se ofrece la tabla 2 para facilitar este trabajo [4].

3.7. Acordar implementar las medidas preventivas

En este punto del proceso supone definir cuáles son las medidas preventivas necesarias para eliminar o controlar los riesgos psicosociales, priorizarlas e implementarlas.

3.7.1. Concretar el origen de las exposiciones y las medidas preventivas

El objetivo de este paso del proceso es proponer medidas preventivas. Se analizan los datos resumidos de los cuestionarios para conocer las exposiciones y se debate cuáles son los distintos orígenes de estas exposiciones y las medidas de prevención que se deben implementar para eliminarlas o controlarlas.

Dentro del manual, se nos ofrece un cuadro donde se presenta la “Matriz exposición, origen y medidas preventivas”, instrumento que nos ayuda a recoger la información necesaria para alcanzar el objetivo de este paso del proceso.

En cada columna se describe ¿QUÉ SE HACE?, y ¿QUIÉN Y CÓMO SE HACE?



Matriz exposición, origen y medidas preventiva			
Exposición	Resultados que orientan el origen de la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
Dimensión:..... (N=)
¿QUE SE HACE?			
Se recogen los datos relevantes sobre la exposición a las 15 dimensiones de riesgos psicosociales.	Se recogen los datos relevantes de las preguntas asociadas a cada una de las 15 dimensiones psicosociales en situación desfavorable.	Se debaten cuales son las características de la organización del trabajo que son el origen de las exposiciones (métodos, jornada, procedimiento para asignar las tareas...)	Se debaten y se proponen qué medidas preventivas son necesarias para eliminar o disminuir las exposiciones.
¿QUIEN Y COMO SE HACE?			
Esta información la recoge y elabora la persona técnica de prevención a partir de las respuestas de los cuestionarios, según el anexo V, atendiendo a los criterios de este manual.		Se basa en incorporar el conocimiento y la experiencia del Grupo de Trabajo (en el caso que haya representación sindical) y de las personas trabajadoras a partir de los Círculos de Prevención.	

Ejemplo sobre la Matriz exposición, origen y medidas preventivas [4]

Para detallar un poco más cómo se rellenaría el cuadro anterior siguiendo el método, expondré a continuación qué tipo de datos se pueden adjuntar:

Exposición

En esta columna se recoge cada una de las dimensiones en las que existe exposición desfavorable para la salud: un cuestionario en el nivel más desfavorable para la salud o que el 50% de las personas se encuentren en el nivel intermedio de exposición. También se recoge el número de cuestionarios válidos para dicha dimensión (N) y como se distribuye la frecuencia de las respuestas según los tres niveles de exposición. Para recoger estos datos se tendrán en cuenta los resultados resumidos en la primera tabla del anexo V del manual CoPsoQ.

Resultados que orientan el origen de la exposición

En esta columna se recogen los datos más relevantes de las preguntas asociadas a cada una de las dimensiones (resultados resumidos en la segunda tabla del anexo V). Se



deben trabajar las preguntas que presentan uno o los dos criterios que se indican a continuación:

- El número de respuestas que corresponden a las categorías que contribuyen a unas peores condiciones de trabajo (categorías sombreadas) es el más alto.
- El 50% de las respuestas de aquella pregunta se sitúa en las categorías que contribuyen a unas peores condiciones de trabajo (categorías sombreadas) y las categorías intermedias (“a veces” o “más o menos preocupado”), ya que éstas últimas también contribuyen a la valoración de la situación de exposición desfavorable para la salud.

Origen de la exposición

Atendiendo a la evidencia científica y siguiendo las directrices de la normativa, para prevenir se debe actuar sobre el origen de los riesgos. En el ámbito de los riesgos psicosociales, implica introducir cambios en la organización del trabajo, por ejemplo, en los métodos de trabajo, en la contratación, en la jornada, en la estructura salarial, en los procedimientos de asignación de tareas, en los horarios... entre muchos otros aspectos.

A partir de los datos del resumen de respuestas de los cuestionarios, los responsables y el Gerente, junto con mi colaboración, aportaran su conocimiento y experiencia sobre las condiciones de trabajo de la empresa que consideran que originan los riesgos psicosociales. Esta fase es muy importante para abordar el siguiente objetivo que es proponer las medidas de prevención que se deben poner en marcha.

Las conclusiones de la discusión sobre los orígenes de la exposición se recogerán en la columna “origen de la exposición” de la matriz.

Medidas de prevención

Las medidas preventivas se plantean a partir del origen de la exposición y del conocimiento y la experiencia de los responsables, Gerente y mis ideas acerca de las mejoras que se podrían hacer. Deben ser formuladas de la forma más concreta posible y se deben establecer los procesos que serán necesarios para desarrollarlas, es decir, se definirá qué se hará y cómo se hará.

Pueden existir dos tipos de medidas preventivas:



- *Medidas que intervienen en el origen*: afectan directamente a la organización del trabajo (métodos de trabajo, contratación, jornada, procedimientos....).

- *Medidas acompañantes de las anteriores* (imprescindibles para que las medidas en origen funcionen; son medidas necesarias pero insuficientes por sí mismas): normalmente nos referimos a medidas de formación e información.

Por ejemplo, para actuar sobre las bajas posibilidades de desarrollo, normalmente se plantea la medida que conduzca a enriquecer la tarea a través de la rotación y/o de mecanismos directos de participación directa de los trabajadores y las trabajadoras. Éstas son medidas que intervienen en el origen. Para llevar a cabo estas medidas es frecuente que se necesite realizar un proceso de formación y, si se ha optado por la participación directa, formar a los trabajadores y trabajadoras y a los superiores en habilidades relacionadas con el trabajo en equipo. Esta formación sería una medida de acompañamiento.

Me gustaría destacar en este punto, que el método recomienda la existencia de un Círculo de Prevención dentro de la empresa. En el caso actual, al menos durante la realización del Trabajo no ha sido posible, aunque se manifestó el deseo por parte de la organización de llevarlo a cabo en el futuro.

Los Círculos de Prevención son claves para la mejora dentro de la empresa y para fomentar la participación y concienciación de los trabajadores en relación a los riesgos laborales en general.



Círculos de Prevención⁴

¿Qué son y por qué se hacen? Son grupos de trabajadores y trabajadoras que, a partir de los resultados de los cuestionarios, ebaten y acuerdan el origen de las exposiciones desfavorables y proponen medidas de prevención en origen para controlarlas o disminuirlas, es decir, cambios de condiciones de trabajo.

Composición y número de círculos. La participación es voluntaria, todas las personas han de tener la posibilidad de participar en ellos y debe fomentarse que participen trabajadores y trabajadoras de todos los puestos de trabajo. Los Círculos de Prevención son grupos de 9 personas como máximo, de manera que el número de círculos que se debe organizar dependerá del número de personas que quieran participar. Para conformar los grupos no deben mezclarse personas con personal a cargo con otras que no lo tengan de manera que se garantice la confianza entre las personas que participan en el círculo. Siempre que sea posible se separaran personas que realizan tareas muy pautadas de las que realizan tareas con posibilidad de aplicar habilidades y conocimientos.

Ha de contar con una persona que modere, habitualmente la persona técnica de prevención, que interviene desde la perspectiva de la observación, es decir, no da su opinión, y dinamiza el grupo.

Sesiones. En general, se requiere una sesión por cada Círculo de Prevención con una duración aproximada de dos horas. Se realiza en tiempo de trabajo.

Resumen. Las propuestas de medidas preventivas que se expresan en el Círculo de Prevención deben ser resumidas sin identificar a la persona que las ha formulado. Este resumen lo realizará quien modera (habitualmente es el técnico o técnica de prevención).

Confidencialidad. La persona técnica de prevención y los trabajadores y trabajadoras que participan en los Círculos de Prevención están sometidos al deber de confidencialidad en relación con quien expresa las opiniones y hace las propuestas.

Informar a la plantilla. Se informará a la plantilla del resumen de los Círculos de Prevención a través de los canales habituales de la empresa (tablero de anuncios, nómina...).

En el Anexo VII se incluye un ejemplo de circular informativa para la convocatoria de un Círculo de Prevención.

Cuadro explicación del Círculo de Prevención en método CoPsoQ [4]

Si una organización consigue integrar y generar este tipo de Círculo, el efecto posiblemente sería muy positivo también para la sensación que tienen los trabajadores de participación dentro de la empresa. Hecho que por otro lado, se mide en este cuestionario, la capacidad que tiene un trabajador de influir de alguna manera en la actividad de la empresa más allá de la realización de la propia labor de su día a día.

Lo ideal es acordar y planificar con la empresa el conjunto de medidas preventivas a llevar a cabo.

Las medidas preventivas propuestas en la “Matriz exposición, origen y medidas preventivas” deben ser acordadas con la Dirección de la empresa para, posteriormente, planificarlas y ponerlas en marcha.



En las empresas en las que exista un Grupo de Trabajo, éste será el que concretará esta parte del proceso. Si no hay representación de los trabajadores y trabajadoras se recomienda que la concreción se realice entre la Dirección de la empresa y uno o dos trabajadores o trabajadoras de los Círculos de Prevención. En ambos casos, la persona técnica de prevención (en esta situación yo) actuará asesorando.

El método te expone una idea de cómo reflejar esta planificación con la siguiente matriz:

Matriz para la planificación de la actividad preventiva				
Ámbito de aplicación:				
Objetivo preventivo:				
Medidas preventivas	Fecha de inicio	Persona responsable	Recursos humanos y materiales	Seguimiento

Ejemplo Matriz para planificación actividad preventiva método CoPsoQ [4]

El contenido de cada una de las columnas es el siguiente:

Ámbito de aplicación: se identifica donde se ha acordado que se aplicaran las medidas de prevención: en toda la empresa o bien en una parte de la plantilla (ejemplo: un puesto de trabajo, una sección...)

Objetivo preventivo: Identifica la finalidad o las finalidades preventivas que se pretenden conseguir con la ejecución de las distintas medidas preventivas, qué exposiciones se van a reducir, sobre qué dimensiones de riesgos psicosociales se pretende intervenir.

Medidas preventivas: A partir de la “matriz exposición, origen, medidas preventivas” se recogen las medidas acordadas que se deben plantear de la forma más concreta posible, señalando que se hará y como se hará para mejorar las condiciones de trabajo que originan las exposiciones.

Fecha de inicio: es la fecha prevista para la puesta en marcha de la medida preventiva y responde a la prioridad de la medida. Será necesario intervenir sobre todos los riesgos detectados pero las medidas de prevención se deben priorizar y calendarizar con el objetivo de ordenar la intervención. En el siguiente párrafo se incluye una lista no



exhaustiva de criterios que pueden ser tenidos en cuenta. No aparecen en orden de importancia y, generalmente, será necesario tener en cuenta más de un criterio en el momento de priorizar. La decisión se toma en el marco de la empresa.

Alguno de los criterios que se pueden utilizar para priorizar medidas preventivas son los siguientes:

- Medidas que actúen sobre los riesgos que afectan a un mayor número de trabajadores y trabajadoras.
- Medidas que actúen sobre el origen de los riesgos.
- Medidas que actúen sobre condiciones de trabajo que generan más desigualdades.
- Medidas muy factibles: que se pueden realizar muy fácilmente y/o son muy aceptadas por ambas partes.

Persona responsable: Identifica la persona o personas responsables de llevar a cabo cada una de las medidas preventivas.

Recursos humanos y materiales: Se identifica la estimación de recursos humanos y materiales necesaria para llevar a cabo cada una de las medidas.

Seguimiento: Se identifican los indicadores y procesos que serán utilizados para hacer el seguimiento de la implementación de cada una de las medidas preventivas.

Por supuesto, los trabajadores y trabajadoras han de tener información sobre las medidas preventivas acordadas (qué se hará, cómo se hará y cuándo se hará), tanto de aquellas que se aplicaran en el conjunto de la empresa como de las que se aplicarán en un ámbito específico que atañe al trabajador/a. Otro momento clave en la información que debe darse a la plantilla es al poner en marcha alguna medida preventiva.



4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

Entrando ya en materia concreta sobre la empresa que nos atañe, vamos a ir mostrando los primeros resultados intentando seguir el patrón mostrado por el Manual explicado a lo largo del punto 3.

En un primer momento comenzaré mostrando las tablas de datos obtenidos en base a los cuestionarios.

Es muy importante destacar, que por motivos metodológicos he decidido presentar los datos de cada salón de manera independiente y optado por compararlos al final. El motivo es que aunque pertenecen a una misma empresa y organización y están regidos por las mismas normas y valores, cada salón presenta un nivel alto de independencia en la gestión particular del día a día, con lo cual me pareció más justo para los resultados hacerla de esta forma y realizar una comparación que se mostrará con las gráficas.

Los resultados finales considero que son mucho más fáciles de entender y visualizar a través de las tablas y gráficos, es por eso que elijo ese formato (además de ser el recomendado por el Método CoPsoQ).

Así pues, comienzo por las tablas de resultados, seguidas de las gráficas de comparación entre salones.



I. SALÓN calle VALENCIA

La **TABLA 1** recoge los datos de exposición de la plantilla en cada una de las 15 dimensiones de riesgos psicosociales, expresados en números absolutos y según los tres niveles de exposición: más favorable, intermedio y más desfavorable para la salud. Esta información se extrae directamente del apartado “Analiza tus resultados”, al final de cada cuestionario.

Tabla 1. Resumen de las exposiciones a las 15 dimensiones de riesgos psicosociales

Tabla resumen de exposiciones			
Dimensiones	Número de cuestionarios en cada situación de exposición		
	Verde	Amarillo	Rojo
	(situación más favorable para la salud)	(intermedia)	(situación más desfavorable para la salud)
1. Exigencias cuantitativas	3	4	1
2. Doble presencia	6	2	0
3. Exigencias emocionales	5	1	2
4. Ritmo de trabajo	0	6	1
5. Influencia	2	3	3
6. Posibilidades de desarrollo	5	2	1
7. Sentido del trabajo	5	3	0
8. Claridad de rol	3	4	1
9. Conflicto de rol	4	3	1
10. Previsibilidad	2	4	2
11. Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	3	2	3
12. Inseguridad sobre el trabajo	4	1	3
13. Confianza vertical	5	3	0
14. Justicia	2	5	1
15. Calidad del liderazgo	2	5	1



La **Tabla 2** recoge los datos referentes a cada una de las preguntas que conforman cada dimensión de exposición, expresados en números absolutos.

La información se recoge en tres columnas:

- En la primera columna, se anota el número de casos que han contestado “siempre” y “muchas veces” o “en gran medida” y “en buena medida” en aquella pregunta;
- En la segunda columna, se anota el número de casos que han contestado “a veces” o “en cierta medida” en aquella pregunta;
- Y, en la tercera columna, se anota el número de casos que han contestado “sólo algunas veces” y “nunca” o “en alguna medida” o “en ningún caso” en aquella pregunta.

Esta información es muy útil en la determinación de cuáles son los orígenes de las exposiciones.

Antes de pasar a leer y valorar las tablas y gráficas, comentar que el origen de exposición de los riesgos psicosociales que se observan, así como las medidas preventivas correspondientes, estarán en un apartado del trabajo diferente en el que he preferido explicarlo de una manera más pormenorizada y más adecuada que la que me aparecía en la matriz de exposición.

Por tanto, en esta Matriz de Exposición, encontraremos la dimensión, sus niveles de exposición (Favorable, Intermedio o Desfavorable) y cómo se respondieron a las dos preguntas que evalúan cada dimensión.



Tabla 2. Resumen de la distribución de respuestas a las preguntas asociadas a cada dimensión de exposición a riesgos psicosociales.

Nº Preguntas	Dimensión y preguntas	Número de casos que contestan:		
		“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida”	“A veces”/ “En cierta medida”	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso”
Exigencias cuantitativas				
1	¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	0	3	5
2	¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	6	2	0
Doble presencia				
3	¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?”	1	3	4
4	¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares?	1	2	5
Exigencias emocionales				
5	¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?	2	0	6
9	¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	2	2
Ritmo de trabajo				
6	¿Tienes que trabajar muy rápido?	1	4	3
10	¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	1	2	5



Influencia				
7	¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	2	3	3
8	¿Tienes influencia sobre cómo realizas su trabajo?	4	2	2
Posibilidades de desarrollo				
11	¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	5	2	1
12	¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	5	2	1
Sentido del trabajo				
13	¿Tus tareas tienen sentido?	7	1	0
14	¿Las tareas que haces te parecen importantes?	8	0	0

Nº Preguntas	Dimensión y preguntas	Número de casos que contestan:		
		“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida”	“A veces”/ “En cierta medida”	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso”
Claridad de rol				
15	¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	8	0	0
16	¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	7	1	0
Conflicto de rol				
17	¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	0	1	7
18	¿Tienes que hacer tareas que tu crees que deberían hacerse de otra manera?	1	2	5
Previsibilidad				
19	¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	2	4	2



20	¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	6	2	0
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo. En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...				
21	... si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	2	2	4
22	...si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	3	1	4
Inseguridad sobre el empleo. En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...				
23	...si te despiden o no te renuevan el contrato?	3	0	5
24	...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	2	1	5
Confianza vertical				
25	¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	8	0	0
26	¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?	8	0	0
Justicia				
27	¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	7	0	1
28	¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	6	1	1
Calidad del liderazgo				
29	¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?	4	4	0
30	¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	7	1	0



MATRIZ EXPOSICIÓN

Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Exigencias cuantitativas</i> Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 4 Exposición más favorable = 3</p>	<p>¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo? Algunas veces = 3 Solo alguna vez = 5</p> <p>¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo? Siempre o algunas veces = 6 Algunas veces = 2</p>	<p>La cantidad de trabajo está mal distribuida, se acumula al final de la jornada y ésta se alarga prácticamente cada día.</p> <p>Hay muchas interrupciones en el trabajo.</p> <p>Se cogen demasiados encargos de un día para otro.</p>	<p>Planificar el trabajo semanalmente y diariamente con la participación de las personas implicadas.</p>
<p><i>Doble presencia</i> Exposición más desfavorable = 0 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 6</p>	<p>¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez? Siempre o muchas veces = 1 Algunas veces = 3 Solo alguna vez o nunca = 4</p> <p>¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares? En gran medida = 1 En cierta medida = 2 En alguna medida o ningún caso = 5</p>		
Matriz exposición, origen y medidas preventivas			



Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Exigencias emocionales</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 2 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 5</p>	<p>¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?</p> <p>Muchas veces o siempre= 2 Nunca o alguna vez= 6</p> <p>¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?</p> <p>Siempre o muchas veces= 4 A veces= 2 Nunca o alguna vez= 2</p>		

Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Ritmo de trabajo</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 6 Exposición más favorable = 0</p>	<p>¿Tienes que trabajar muy rápido?</p> <p>Muchas veces o siempre= 1 A veces= 4 Nunca o alguna vez= 3</p> <p>¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?</p> <p>Siempre o muchas veces= 4 A veces= 2 Nunca o alguna vez= 2</p>		



Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Influencia</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 3</p> <p>Exposición intermedia = 3</p> <p>Exposición más favorable = 2</p>	<p>¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?</p> <p>Muchas veces o siempre= 2</p> <p>A veces= 3</p> <p>Algunas veces o nunca= 3</p> <p>¿Tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?</p> <p>Siempre o muchas veces= 4</p> <p>A veces= 2</p> <p>Nunca o alguna vez= 2</p>		

Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Posibilidades de desarrollo</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 1</p> <p>Exposición intermedia = 2</p> <p>Exposición más favorable = 5</p>	<p>¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?</p> <p>Muchas veces o siempre= 5</p> <p>Alguna vez= 2</p> <p>Nunca o alguna vez= 1</p> <p>¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?</p> <p>Siempre o muchas veces= 5</p> <p>A veces= 2</p> <p>Nunca o alguna vez= 1</p>		



Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Sentido del trabajo</i> Exposición más desfavorable = 0 Exposición intermedia = 3 Exposición más favorable = 5</p>	<p>¿Tus tareas tienen sentido? Siempre o muchas veces= 7 Algunas veces = 1</p> <p>¿Las tareas que haces te parecen importantes? Siempre o muchas veces= 8</p>		
<p><i>Claridad del rol</i> Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 4 Exposición más favorable = 3</p>	<p>¿Tu trabajo tiene objetivos claros? Siempre o muchas veces = 8</p> <p>¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo? Siempre o muchas veces= 7 A veces= 1</p>		
Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Conflicto de rol</i> Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 3 Exposición más favorable = 4</p>	<p>¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo? A veces= 1 Solo alguna vez o nunca= 7</p> <p>¿Tienes que hacer tareas que tu crees que deberían hacerse de otra manera? Siempre o muchas veces= 1 A veces= 2 Solo alguna vez o nunca= 5</p>		



<p><i>Previsibilidad</i> Exposición más desfavorable = 2 Exposición intermedia = 4 Exposición más favorable = 2</p>	<p>¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro? Siempre o muchas veces = 2 A veces = 4 Solo alguna vez o nunca = 2</p> <p>¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo? Siempre o muchas veces = 6 A veces = 2</p>		
---	--	--	--

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Inseguridad sobre las condiciones de trabajo.</i> Exposición más desfavorable = 3 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 3</p>	<p>¿En estos momentos, está preocupado por... ...si te cambian el horario (turno, días de la semana) contra tu voluntad? Siempre o muchas veces = 2 Algunas veces = 2 Nunca = 4</p> <p>...si te varían el salario (que no lo actualicen, que te lo bajen, etc.)? Siempre o muchas veces = 3 Algunas veces = 1 Nunca = 4</p>		



<p><i>Inseguridad sobre el empleo</i> Exposición más desfavorable = 3 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 4</p>	<p>Esta preocupado por... ...si te despiden o no te renuevan contrato? Siempre o muchas veces = 3 Nunca o pocas veces = 5</p> <p>...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro? Siempre o muchas veces = 2 A veces = 1 Nunca o pocas veces = 5</p>		
Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Confianza vertical</i> Exposición más desfavorable = 0 Exposición intermedia = 3 Exposición más favorable = 5</p>	<p>¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo? Siempre o muchas veces = 8</p> <p>¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección? Siempre o muchas veces = 8</p>		
<p><i>Justicia</i> Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 5 Exposición más favorable = 2</p>	<p>¿Se solucionan los conflictos de una manera justa? Siempre o muchas veces = 7 Nunca o pocas veces = 1</p> <p>¿Se distribuyen las tareas de una forma justa? Siempre o muchas veces = 6 A veces = 1 Nunca o pocas veces = 1</p>		



Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 8)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Calidad del liderazgo</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 5 Exposición más favorable = 2</p>	<p>¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo? Muchas veces o siempre= 4 Alguna vez= 4 Nunca o alguna vez= 0</p> <p>¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos? Siempre o muchas veces= 7 A veces= 1</p>	<p>Nada reseñable.</p>	<p>Mejora en la formación de la gerencia del local en habilidades sociales y liderazgo.</p>



II. SALÓN SAN PABLO

Al igual que en el otro Salón, procedo a presentar aquí las Tablas 1 y 2 que recoge la información de los cuestionarios.

Tabla 1. Resumen de exposiciones

Tabla resumen de exposiciones			
	Número de cuestionarios en cada situación de exposición		
Dimensiones	Verde	Amarillo	Rojo
	(situación más favorable para la salud)	(intermedia)	(situación más desfavorable para la salud)
1. Exigencias cuantitativas	2	1	3
2. Doble presencia	4	2	0
3. Exigencias emocionales	2	2	2
4. Ritmo de trabajo	0	1	5
5. Influencia	1	1	4
6. Posibilidades de desarrollo	1	2	3
7. Sentido del trabajo	4	2	0
8. Claridad de rol	1	4	1
9. Conflicto de rol	2	3	1
10. Previsibilidad	0	1	5
11. Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	1	1	4
12. Inseguridad sobre el trabajo	1	1	4
13. Confianza vertical	2	2	2
14. Justicia	1	0	4
15. Calidad del liderazgo	1	2	3



Tabla 2. Resumen de la distribución de respuestas a las preguntas asociadas a cada dimensión de exposición a riesgos psicosociales.

Nº Preguntas	Dimensión y preguntas	Número de casos que contestan:		
		“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida”	“A veces”/ “En cierta medida”	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso”
Exigencias cuantitativas				
1	¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	2	3	1
2	¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	1	2	3
Doble presencia				
3	¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	1	1	4
4	¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares?	1	2	3
Exigencias emocionales				
5	¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?	1	2	3
9	¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	3	2	1
Ritmo de trabajo				
6	¿Tienes que trabajar muy rápido?	5	1	0
10	¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	4	1	1
Influencia				
7	¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	1	0	5
8	¿Tienes influencia sobre cómo realizas su trabajo?	2	0	4
Posibilidades de desarrollo				
11	¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	3	1	2
12	¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	4	1	1



Sentido del trabajo				
13	¿Tus tareas tienen sentido?	5	1	0
14	¿Las tareas que haces te parecen importantes?	4	1	1

Nº Preguntas	Dimensión y preguntas	Número de casos que contestan:		
		“Siempre” o “Muchas veces”/ “En gran medida” o “En buena medida”	“A veces”/ “En cierta medida”	“Solo alguna vez” o “Nunca”/ “En alguna medida” o “En ningún caso”
Claridad de rol				
15	¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	2	4	0
16	¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	2	3	1
Conflicto de rol				
17	¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	0	2	4
18	¿Tienes que hacer tareas que tu crees que deberían hacerse de otra manera?	1	2	3
Previsibilidad				
19	¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	0	1	5
20	¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	1	2	3
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo. En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...				
21	... si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	0	2	4
22	...si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	3	1	2
Inseguridad sobre el empleo. En estos momentos, está preocupado o preocupada por ...				



23	...si te despiden o no te renuevan el contrato?	3	2	1
24	...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	3	2	1
Confianza vertical				
25	¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	2	4	0
26	¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?	3	3	0
Justicia				
27	¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	2	0	4
28	¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	2	1	3
Calidad del liderazgo				
29	¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?	3	1	2
30	¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	1	1	4



MATRIZ EXPOSICIÓN

Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Exigencias cuantitativas</i> Exposición más desfavorable = 3 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 2</p>	<p>¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo? Siempre o muchas veces = 2 Algunas veces = 3 Solo alguna vez = 1</p> <p>¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo? Siempre o algunas veces = 1 Algunas veces = 2 Solo alguna vez = 3</p>		
<p><i>Doble presencia</i> Exposición más desfavorable = 0 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 4</p>	<p>¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez? Siempre o muchas veces = 1 Algunas veces = 1 Solo alguna vez o nunca = 4</p> <p>¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares? En gran medida = 1 En cierta medida = 2 En alguna medida o ningún caso = 3</p>		



Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Exigencias emocionales</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 2 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 2</p>	<p>¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?</p> <p>Muchas veces o siempre= 1 A veces= 2 Nunca o alguna vez= 3</p> <p>¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?</p> <p>Siempre o muchas veces= 3 A veces= 2 Nunca o alguna vez= 1</p>		

Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Ritmo de trabajo</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 5 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 0</p>	<p>¿Tienes que trabajar muy rápido?</p> <p>Muchas veces o siempre= 5 A veces= 1 Nunca o alguna vez= 0</p> <p>¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?</p> <p>Siempre o muchas veces= 4 A veces= 1 Nunca o alguna vez= 1</p>		



Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Influencia</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 4 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 1</p>	<p>¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo? Muchas veces o siempre= 1 A veces= 0 Algunas veces o nunca= 5</p> <p>¿Tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo? Siempre o muchas veces= 2 A veces= 0 Nunca o alguna vez= 4</p>		

Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Posibilidades de desarrollo</i></p> <p>Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 3</p>	<p>¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas? Muchas veces o siempre= 3 Alguna vez= 1 Nunca o alguna vez= 2</p> <p>¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos? Siempre o muchas veces= 4 A veces= 1 Nunca o alguna vez= 1</p>		



Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Sentido del trabajo</i> Exposición más desfavorable = 0 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 4</p>	<p>¿Tus tareas tienen sentido? Siempre o muchas veces= 5 Algunas veces = 1</p> <p>¿Las tareas que haces te parecen importantes? Siempre o muchas veces= 4 Algunas veces = 1 Pocas veces = 1</p>		
<p><i>Claridad del rol</i> Exposición más desfavorable = 1 Exposición intermedia = 4 Exposición más favorable = 1</p>	<p>¿Tu trabajo tiene objetivos claros? Siempre o muchas veces = 2 A veces = 4</p> <p>¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo? Siempre o muchas veces= 2 A veces= 3 Solo alguna vez o nunca= 1</p>		



Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Conflicto de rol</i> Exposición más desfavorable = 2 Exposición intermedia = 3 Exposición más favorable = 1</p>	<p>¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo? A veces= 2 Solo alguna vez o nunca= 4</p> <p>¿Tienes que hacer tareas que tu crees que deberían hacerse de otra manera?</p> <p>Siempre o muchas veces= 1 A veces= 2 Solo alguna vez o nunca= 3</p>		



<p><i>Previsibilidad</i> Exposición más desfavorable = 0 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 5</p>	<p>¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro? Siempre o muchas veces = 0 A veces = 1 Solo alguna vez o nunca = 5</p> <p>¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo? Siempre o muchas veces = 1 A veces = 2 Nunca o casi nunca = 3</p>		
---	---	--	--

Matriz exposición, origen y medidas preventivas

Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Inseguridad sobre las condiciones de trabajo.</i> Exposición más desfavorable = 4 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 1</p>	<p>¿En estos momentos, está preocupado por... ...si te cambian el horario (turno, días de la semana) contra tu voluntad? Siempre o muchas veces = 0 Algunas veces = 2 Nunca = 4</p> <p>...si te varían el salario (que no lo actualicen, que te lo bajen, etc.)?</p>		



	Siempre o muchas veces= 3 Algunas veces = 1 Nunca = 2		
<i>Inseguridad sobre el empleo</i> Exposición más desfavorable = 4 Exposición intermedia = 1 Exposición más favorable = 1	Esta preocupado por... ...si te despiden o no te renuevan contrato? Siempre o muchas veces = 3 A veces= 2 Nunca o pocas veces = 1 ...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro? Siempre o muchas veces= 3 A veces= 2 Nunca o pocas veces = 1		
Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<i>Confianza vertical</i> Exposición más desfavorable = 2 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 2	¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo? Siempre o muchas veces= 2 Alguna vez = 4 ¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección? Siempre o muchas veces = 3 A veces = 3		

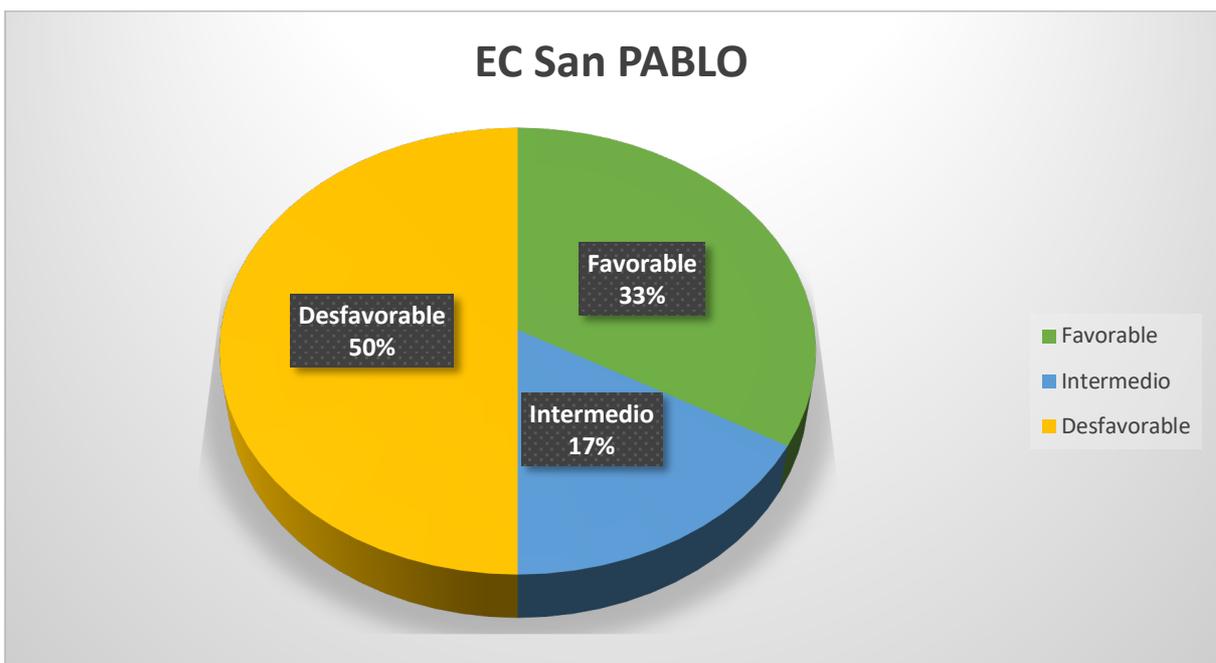
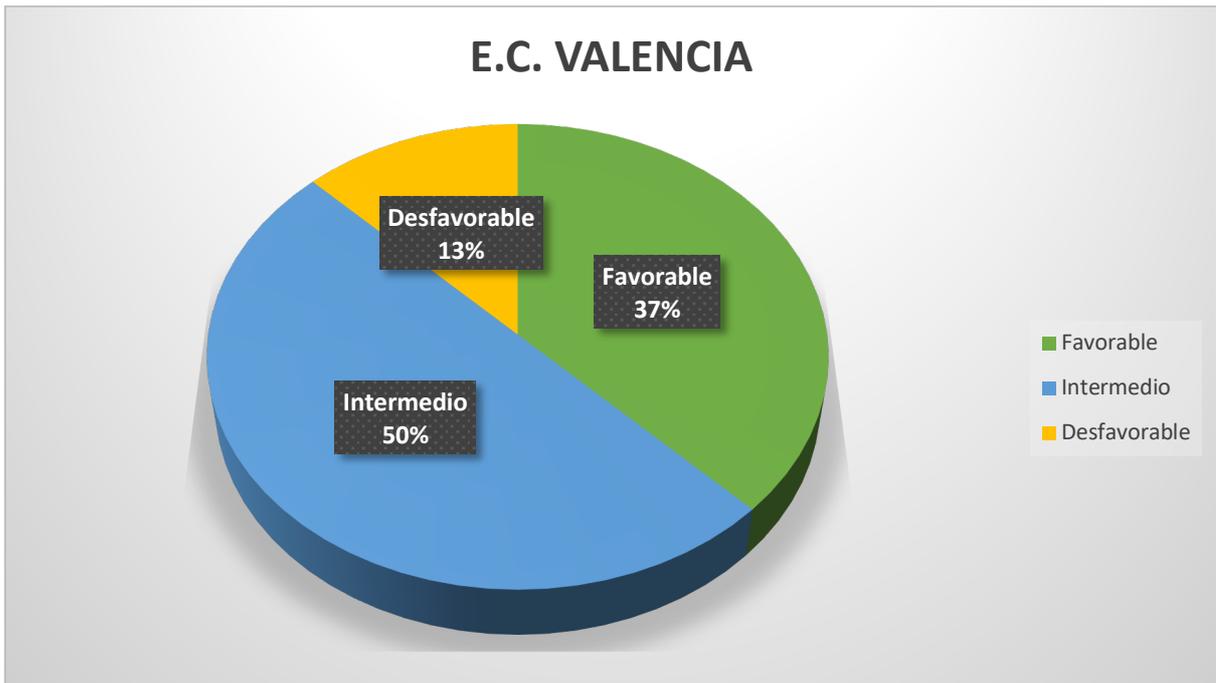


<p><i>Justicia</i> Exposición más desfavorable = 4 Exposición intermedia = 0 Exposición más favorable = 1</p>	<p>¿Se solucionan los conflictos de una manera justa? Siempre o muchas veces = 2 Nunca o pocas veces = 4</p> <p>¿Se distribuyen las tareas de una forma justa? Siempre o muchas veces = 2 A veces = 1 Nunca o pocas veces = 3</p>		
Matriz exposición, origen y medidas preventivas			
Exposición (N= 6)	Concretar la exposición	Origen de la exposición	Medidas preventivas
<p><i>Calidad del liderazgo</i> Exposición más desfavorable = 3 Exposición intermedia = 2 Exposición más favorable = 1</p>	<p>¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo? Muchas veces o siempre = 3 Alguna vez = 1 Nunca o alguna vez = 2</p> <p>¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos? Siempre o muchas veces = 1 A veces = 1 Nunca o alguna vez = 4</p>		



GRÁFICAS DE COMPARACIÓN

EXIGENCIAS CUANTITATIVAS (EC)

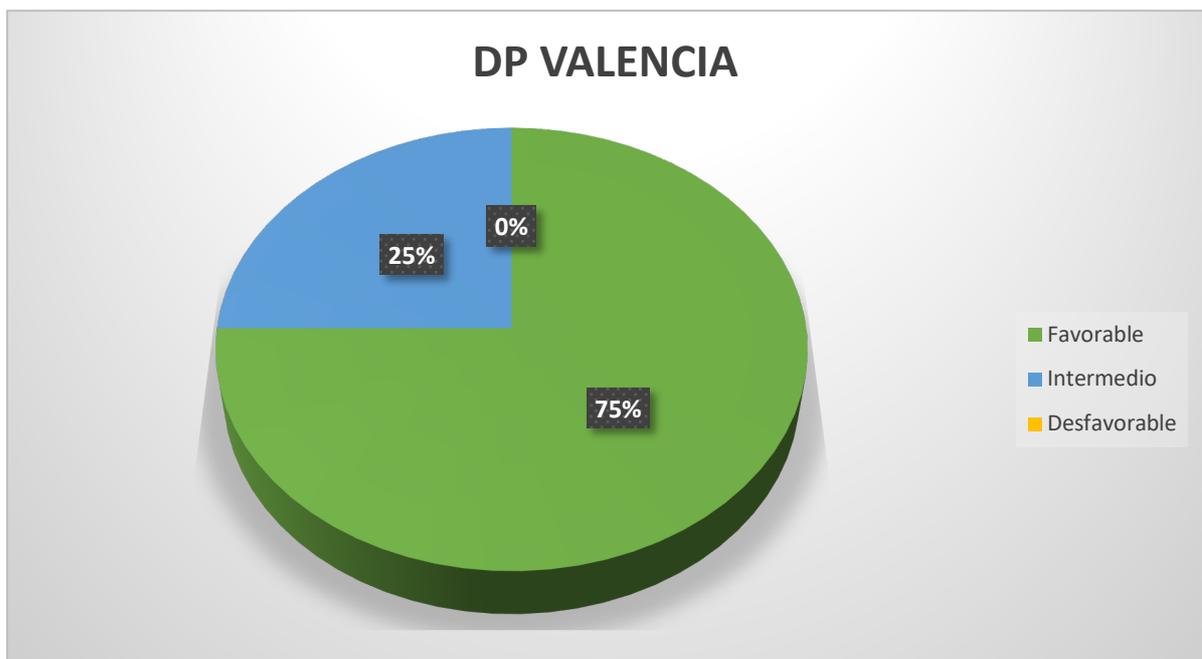


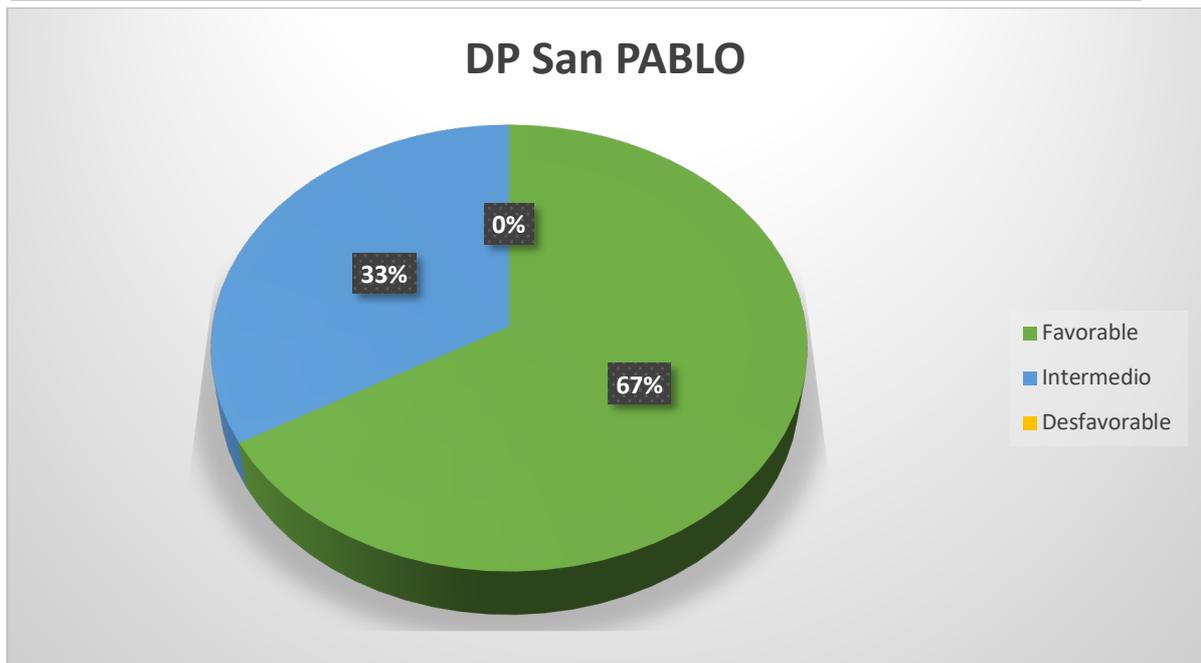


Como podemos observar en la comparación entre ésta dimensión EC (*Exigencias Cuantitativas*), el número de casos **favorables** es bastante similar en ambos salones, pero la mayor diferencia la observamos en los casos **intermedios** y **desfavorables**.

En el primer salón los casos intermedios ronda el 50% mientras que en el segundo tan sólo son el 17%. Lo más llamativo es que en el segundo salón (San Pablo), el número de casos desfavorables es muy elevado, de ahí que se intenten tomar medidas preventivas al respecto.

DOBLE PRESENCIA (DP)

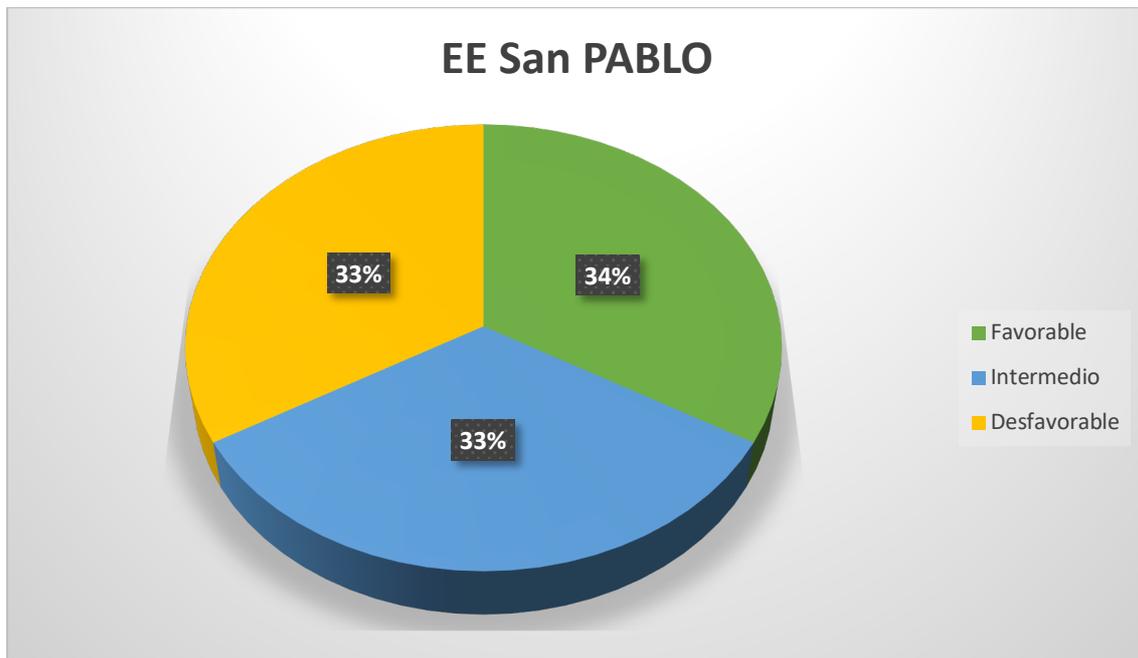
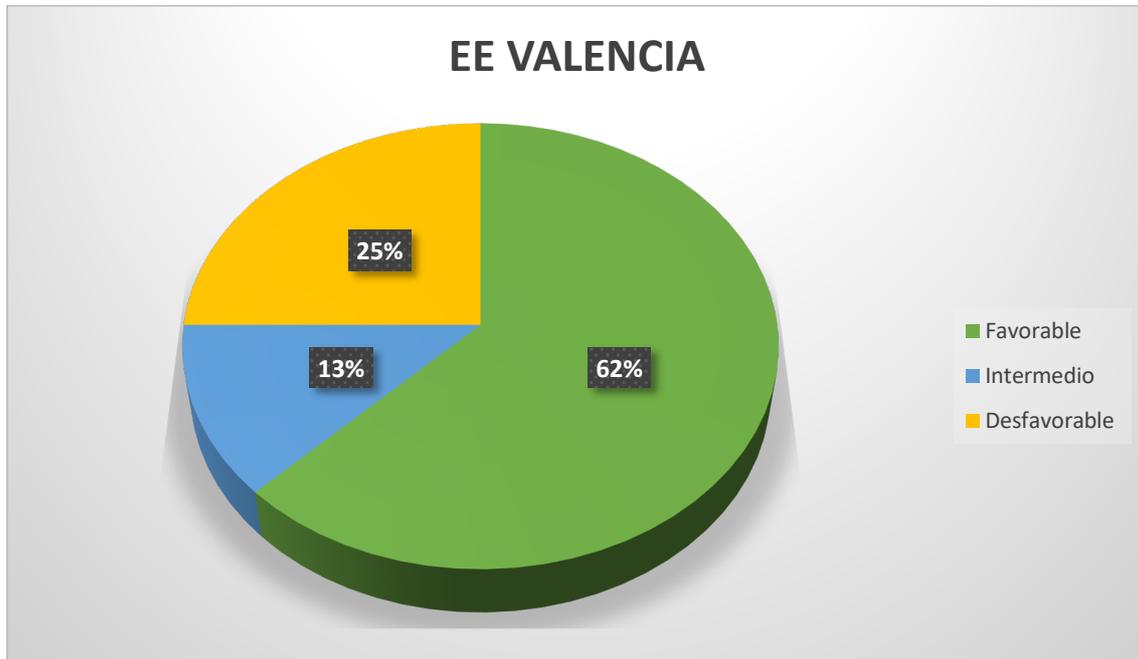




Se trata aquí de la comparación en la dimensión DP (*Doble Presencia*). En ambos locales encontramos resultados bastante similares, donde predominan los casos de situaciones **favorables** (75 y 67% respectivamente) lo cual parece un indicador de la gran conciliación que parecen tener los trabajadores de ambos salones. Destacar, que el resto de casos son intermedios y en ninguno de los salones ocurren casos de situación desfavorable, con lo cual, podemos estar hablando de la dimensión en las que mejores resultados se observan de las quince estudiadas.



EXIGENCIAS EMOCIONALES (EE)

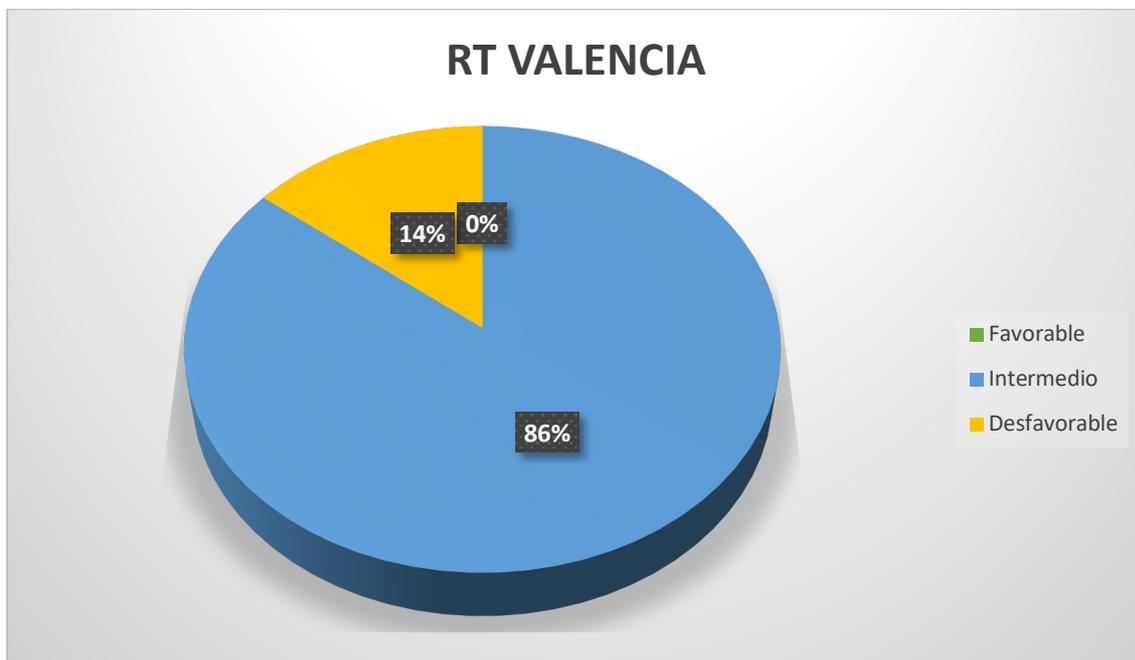


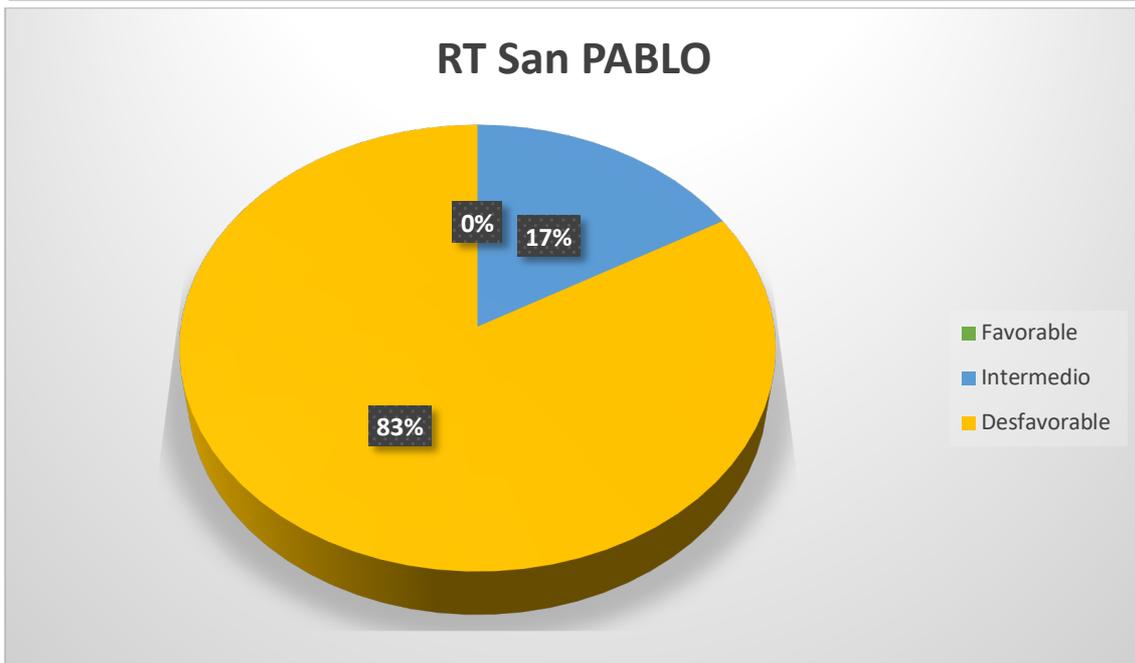
Comparemos ahora la dimensión EE (*Exigencias Emocionales*). Curioso es que en el caso del segundo salón (San Pablo), en el que las tres opciones están prácticamente empatadas, mientras que en el primer salón, parece ser que las EE suponen un menor riesgo psicosocial para los trabajadores presentándose como una dimensión bastante



favorable para los trabajadores en general. Mi hipótesis original, y de hecho, una de las que me impulsó a realizar este estudio en este tipo de negocio, fue precisamente la de considerar que debido a las características del trabajo con clientes constantemente, ésta sería una de las dimensiones que podría aparecer como más desfavorable para la salud de sus trabajadores y por tanto como uno de los riesgos psicosociales más importantes. Sin embargo, a pesar de que tiene cierto peso, no es tanto cómo yo pudiera imaginar en un principio.

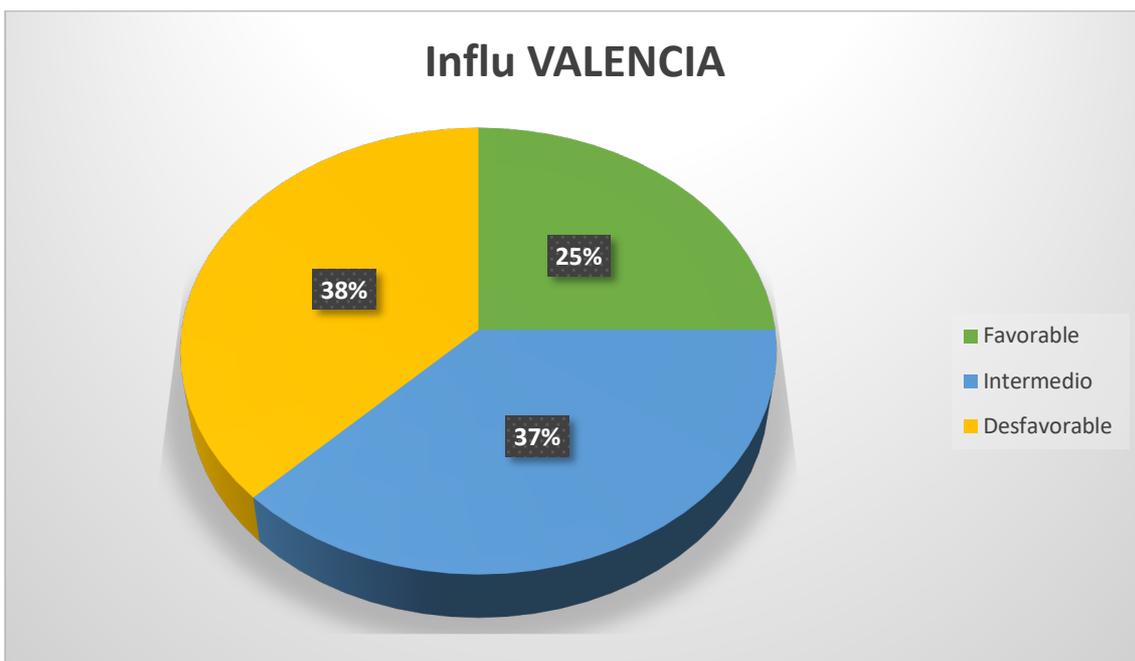
RITMO DE TRABAJO (RT)

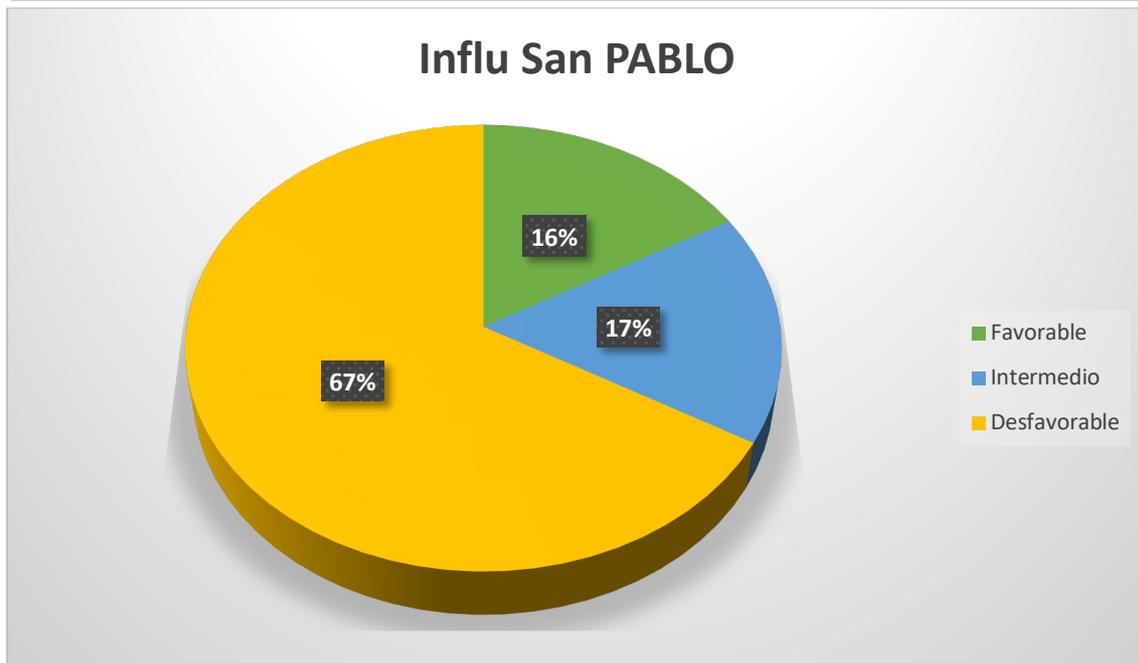




Respecto a la dimensión RT (*Ritmo de Trabajo*), destacar que prácticamente parecen antagónicas entre ambos locales, pues mientras que en el Salón Valencia presenta una ocurrencia intermedia casi en su totalidad, lo más destacable es que en el Salón San Pablo es una de las dimensiones que más afecta a su salud, apareciendo como un 83% de situación desfavorable, lo cual implicaría una gran probabilidad de existencia de riesgo psicosocial debido al ritmo de trabajo que se exige en el centro.

INFLUENCIA (INFLU)

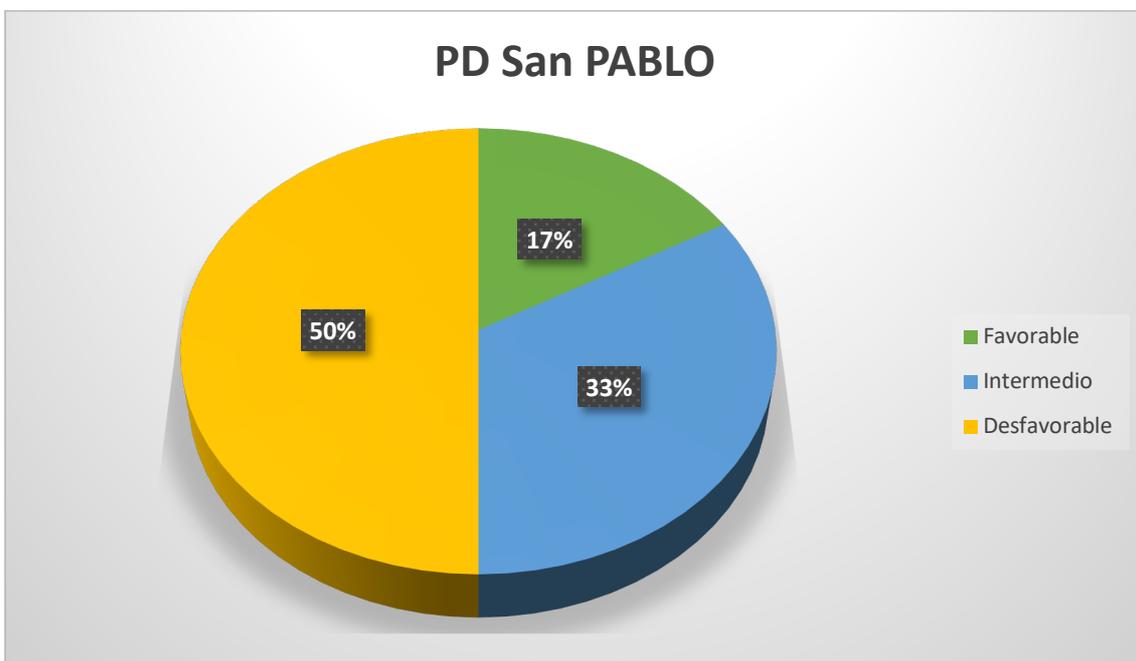
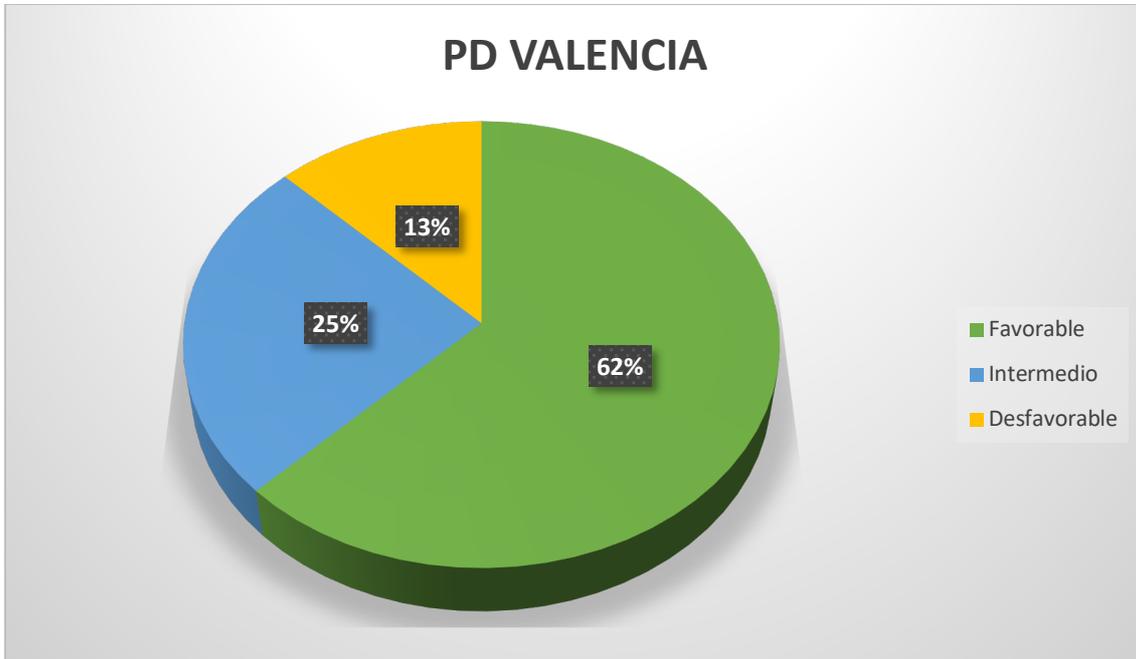




La dimensión Influ (*Influencia*), se muestra como mucho más desfavorable en el Salón San Pablo, donde el 67% de la plantilla lo considera como una situación desfavorable y en consecuencia digna de valorar como riesgo psicosocial y de establecer las medidas preventivas oportunas. En el caso del Salón Valencia, no es tan fuerte pero si consideramos las situaciones desfavorables e intermedias en su conjunto, nos ofrece un resultado a tener en cuenta para valorarla como posible situación de riesgo.



POSIBILIDAD DE DESARROLLO (PD)

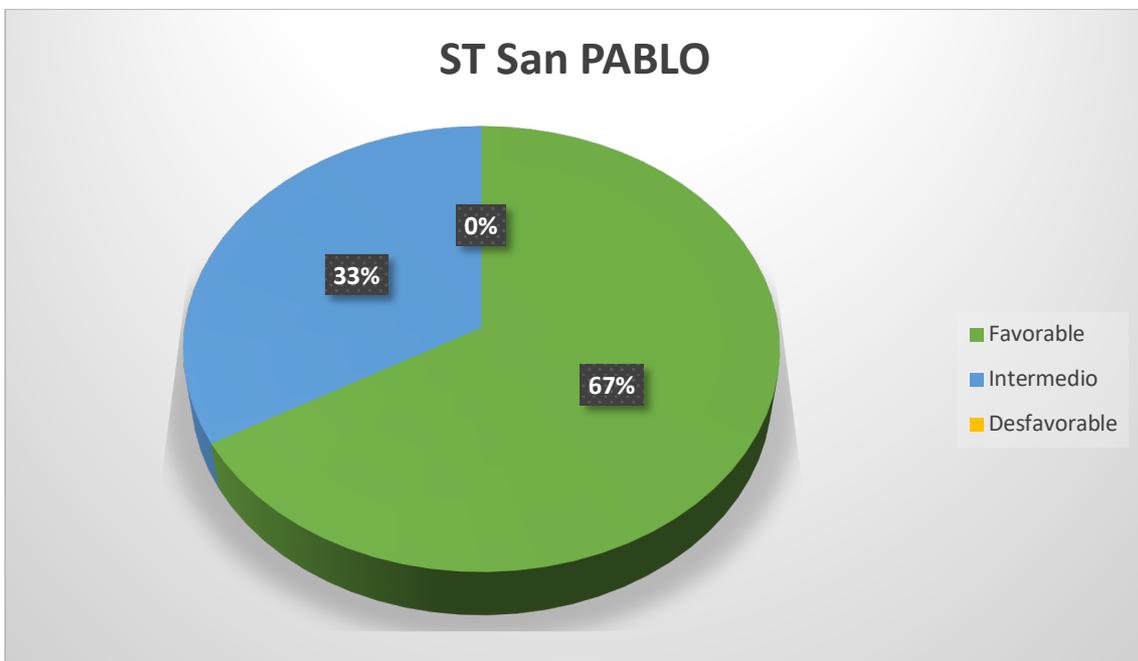
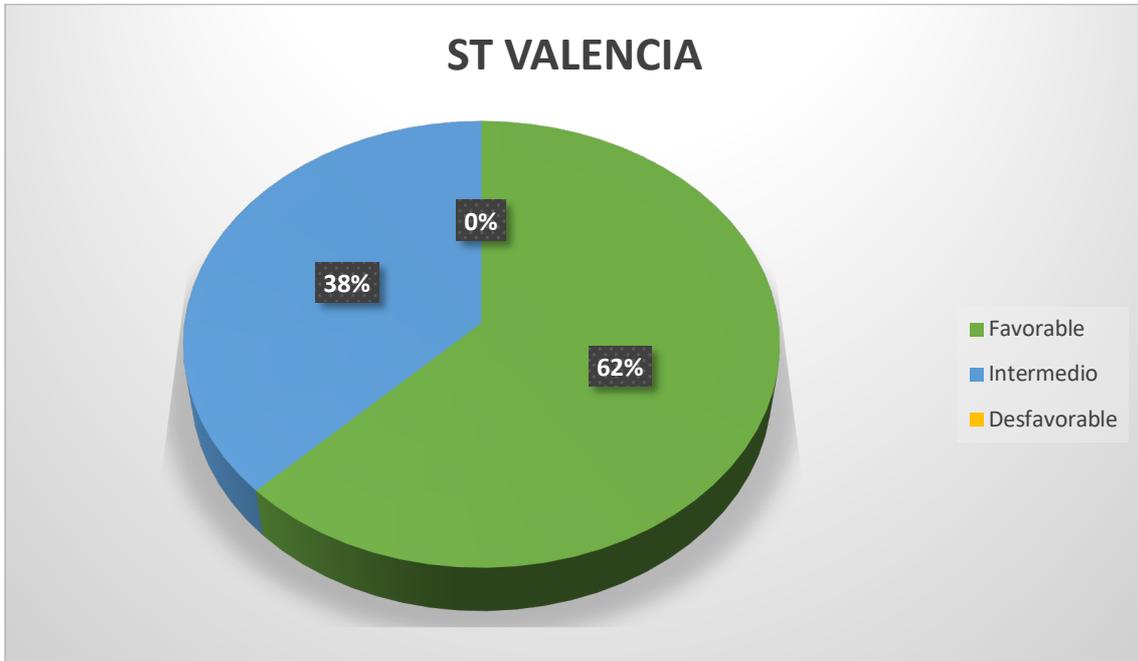


Las *posibilidades de desarrollo* (PD), parecen mucho más elevadas dentro del ecosistema del primer salón (Valencia) ya que sus trabajadores presentan sensaciones por las cuáles se siente con mayor capacidad para crecer como profesionales. En el Salón San



Pablo, por el contrario, hasta un 50% de la plantilla considera que tiene escasas o nulas posibilidades de desarrollo.

SENTIDO DEL TRABAJO (ST)

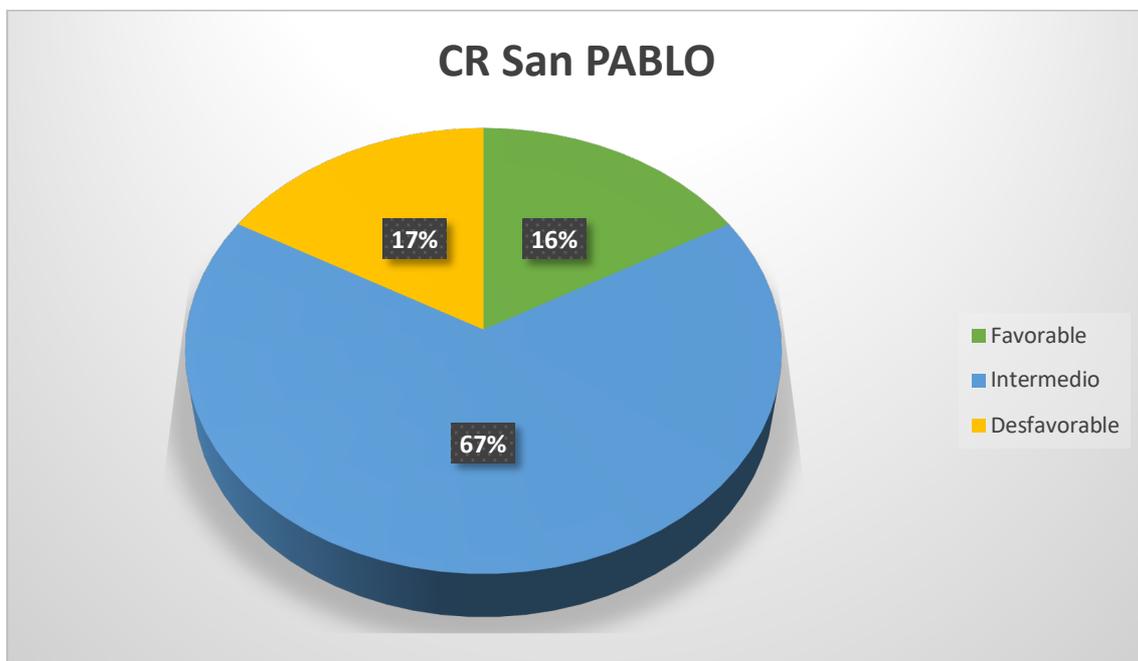
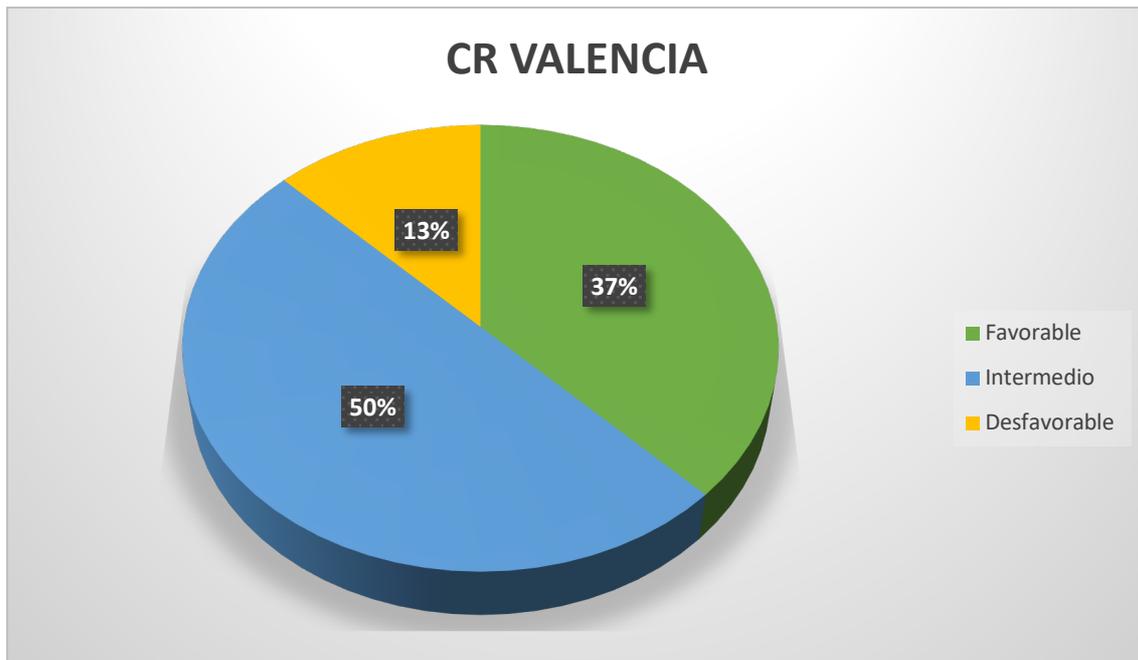


La dimensión ST (*Sentido del Trabajo*) es en la que más coincidencia entre salones existe, puesto que en ambos lugares de trabajo existe una situación entorno al 60-



70% de visión favorable. Esto significa, que los trabajadores de ambos centros ven sentido a cada tarea o parte de su jornada laboral, además de un sentido al trabajo que tienen que realizar día a día. Es de destacar también, que en ninguno de los dos salones encontramos una situación en la que esta dimensión se presente como desfavorable.

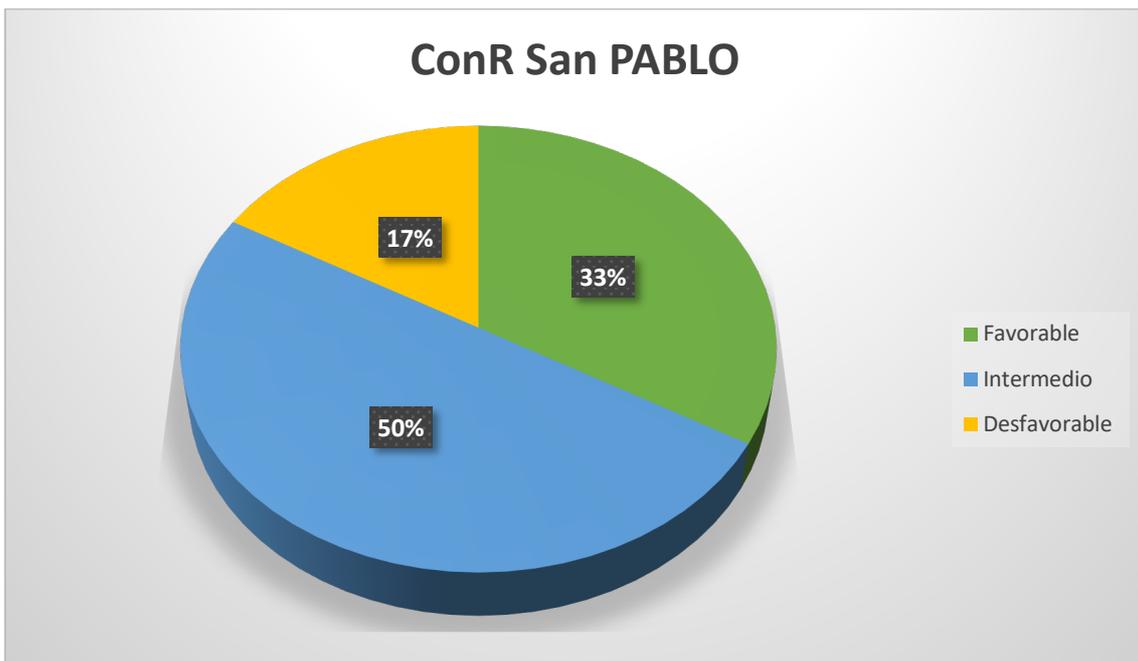
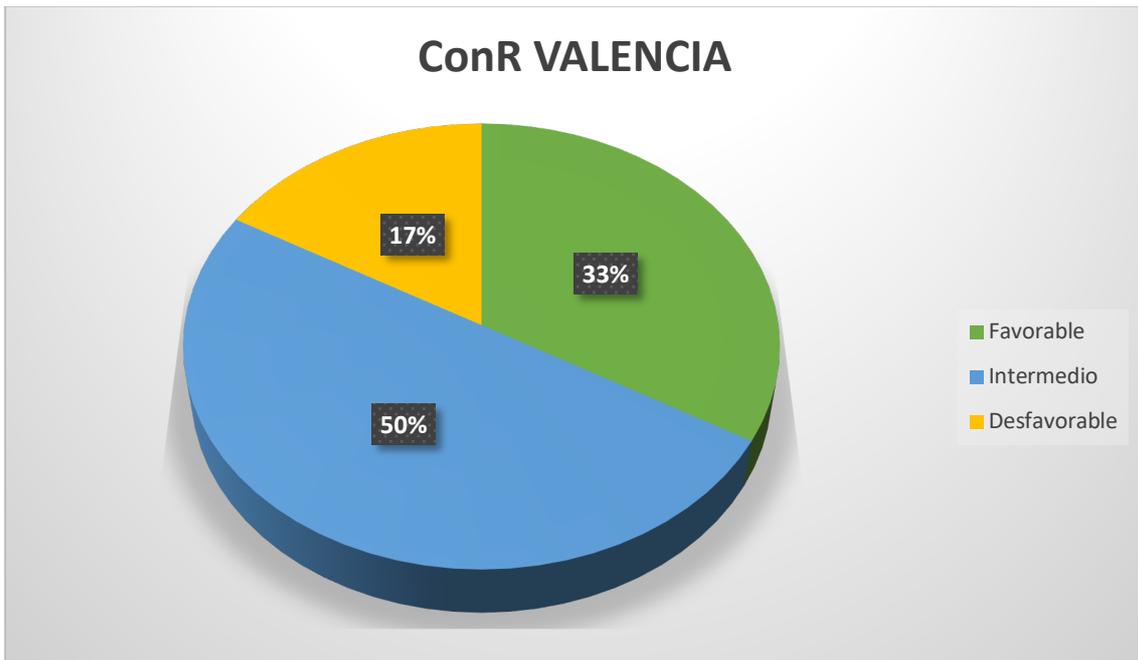
CLARIDAD DE ROL (CR)





Respecto a la CR (*Claridad de Rol*), en el salón Valencia parece que los resultados son bastante más favorable que en el San Pablo (37% y 16% respectivamente), lo cual parece demostrar que los primeros presentan una definición mucho más clara de sus funciones o así al menos lo interpretan ellos. Aún así, ya que en ambos salones se presenta con un nivel intermedio de aparición como riesgo psicosocial, parece ser una dimensión en la que se podrían tomar medidas preventivas y valorar la actuación a largo plazo.

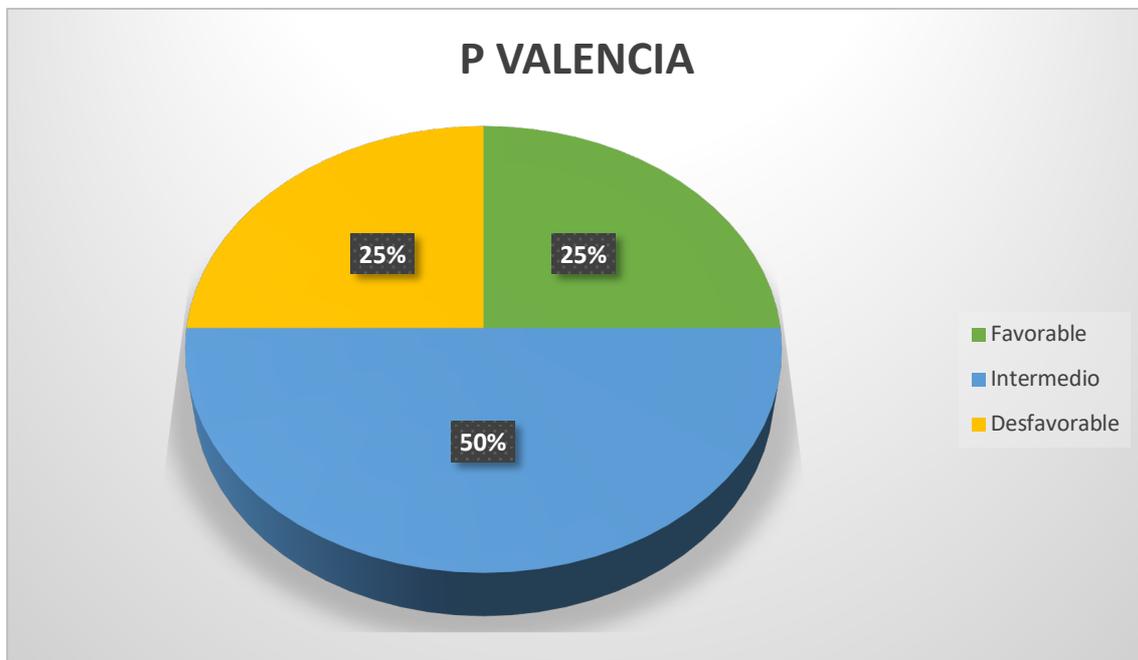
CONFLICTO DE ROL (CONR)

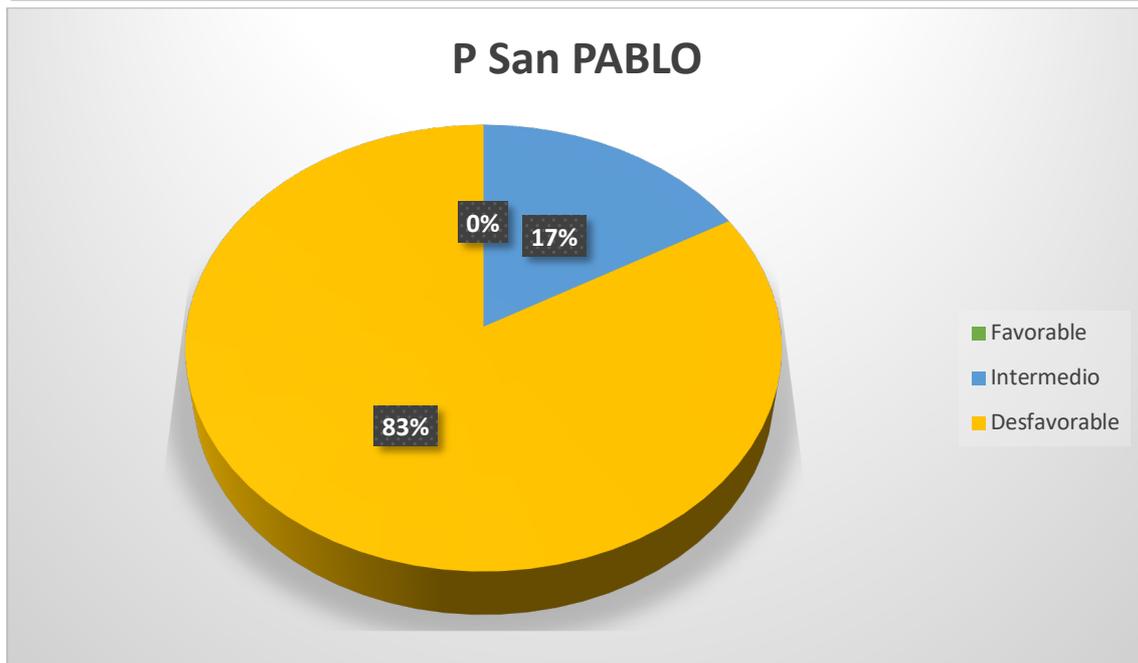




Los resultados respecto al ConR (*Conflicto de Rol*) son totalmente idénticos en ambos salones. En este caso, un 50% de ambas plantillas de trabajadores consideran que hay cierta situación de conflicto de rol lo que quiere decir que en muchas situaciones del trabajo se presenta la decisión entre cumplir un rol concreto y a la vez otro distinto, generándose así este conflicto. Se considera como algo importante a la hora de diseñar un puesto de trabajo, pues de lo contrario se puede generar una situación de choque e incomodidad para los trabajadores.

PREVISIBILIDAD (P)



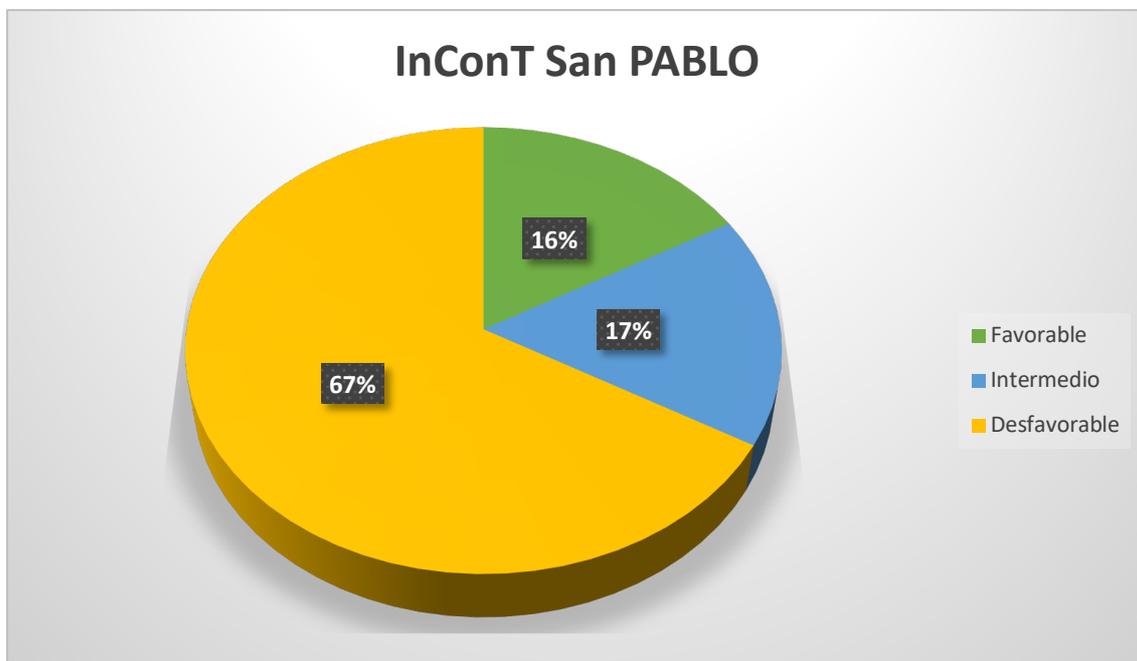
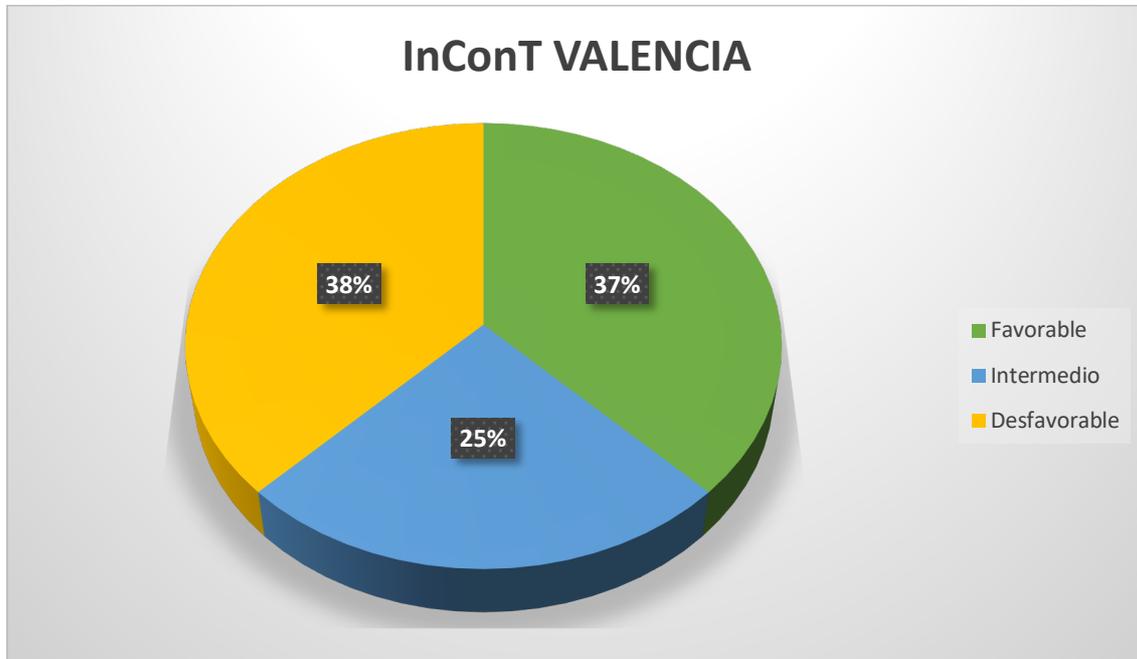


Es ésta de las dimensiones dónde más desfavorable se presenta la situación para los trabajadores, sobretodo en el Salón de San Pablo, donde un 83% de la plantillas considera como desfavorable la situación sobre la P (*Previsibilidad*), y generando esto una sensación de indefensión bastante importante en el trabajo.

En el caso de Salón de Valencia, existe bastante diferencia y tan solo un 50% considera como intermedia la situación de problemas con la previsibilidad.



INSEGURIDADES SOBRE CONDICIONES DEL TRABAJO (INCONT)

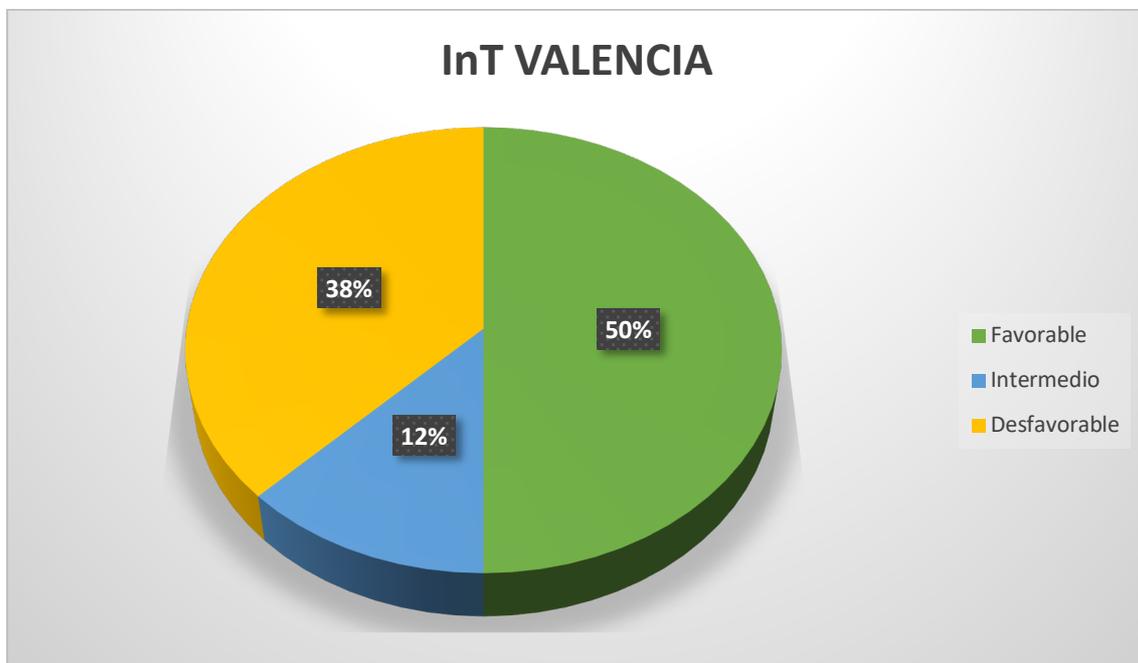


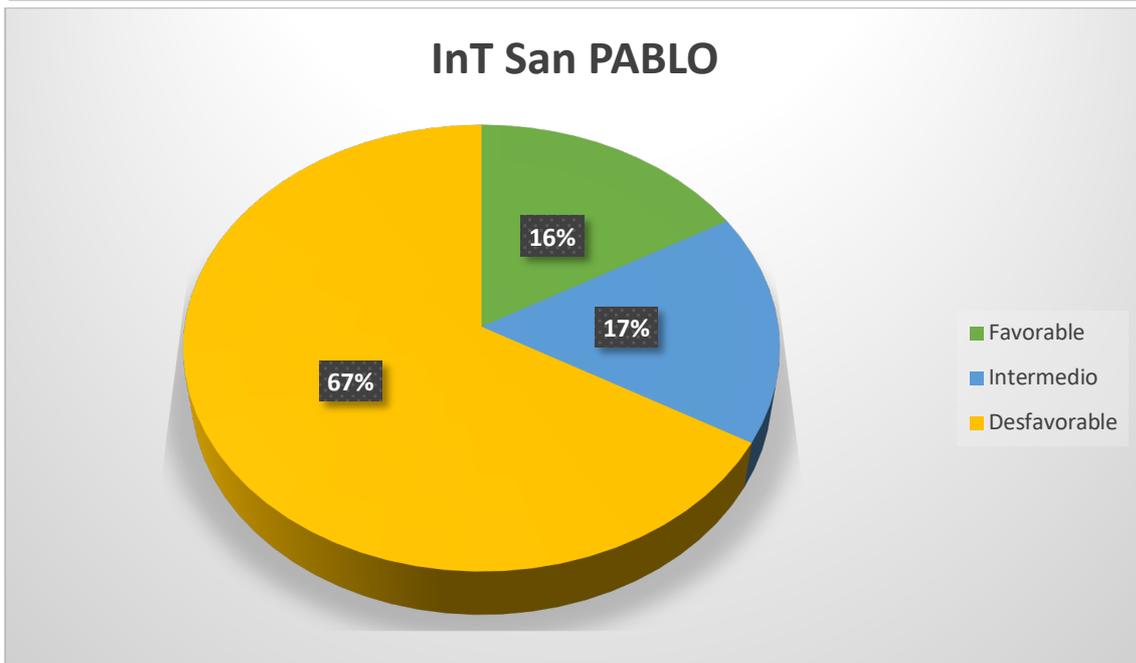
Respecto a la InCont (*Inseguridades sobre las Condiciones del Trabajo*), la opinión en el Salón Valencia está bastante igualada en cada una de las tres posibilidades, resaltando el hecho de que esta dimensión está bastante influenciada por la situación



económica y política del país y de la comunidad autónoma en concreto. Aún así, podemos observar que existe algún tipo de prueba para pensar que la política individual de cada centro y su correspondiente Responsable, debe influir de alguna manera ya que teniendo la misma política comunitaria, en el Salón San Pablo, se considera que las condiciones sobre el trabajo son bastante más desfavorables que en el otro (entorno a un 67% frente a un 38%). Esto puede indicarnos que algo se puede hacer gestionando unas buenas medidas preventivas.

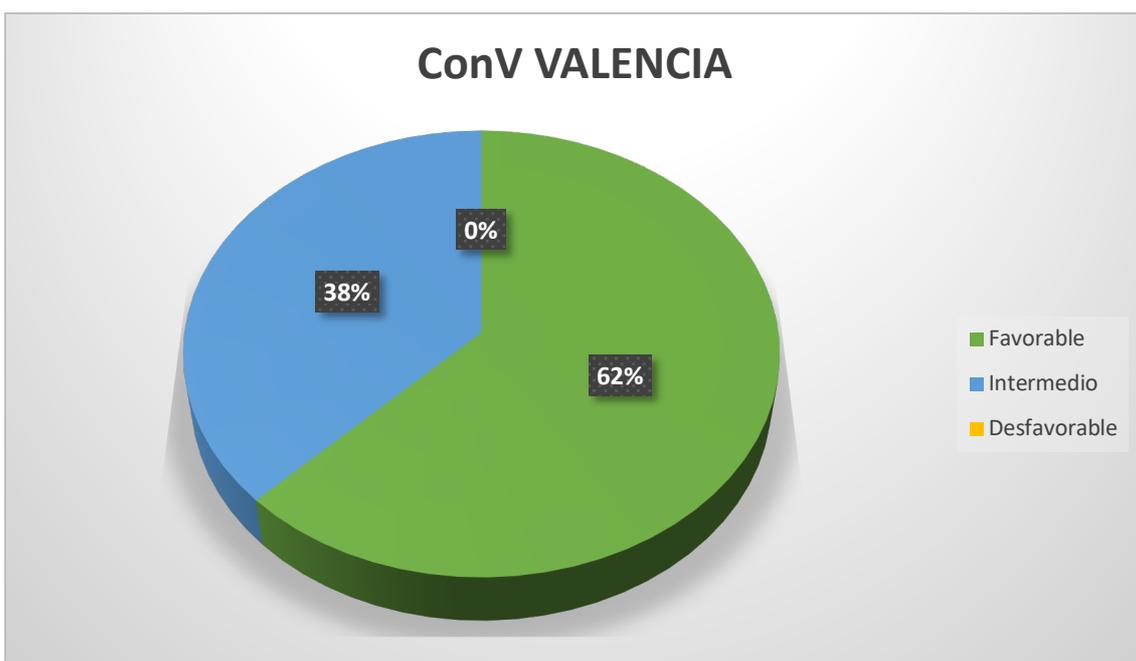
INSEGURIDADES SOBRE EL TRABAJO (INT)

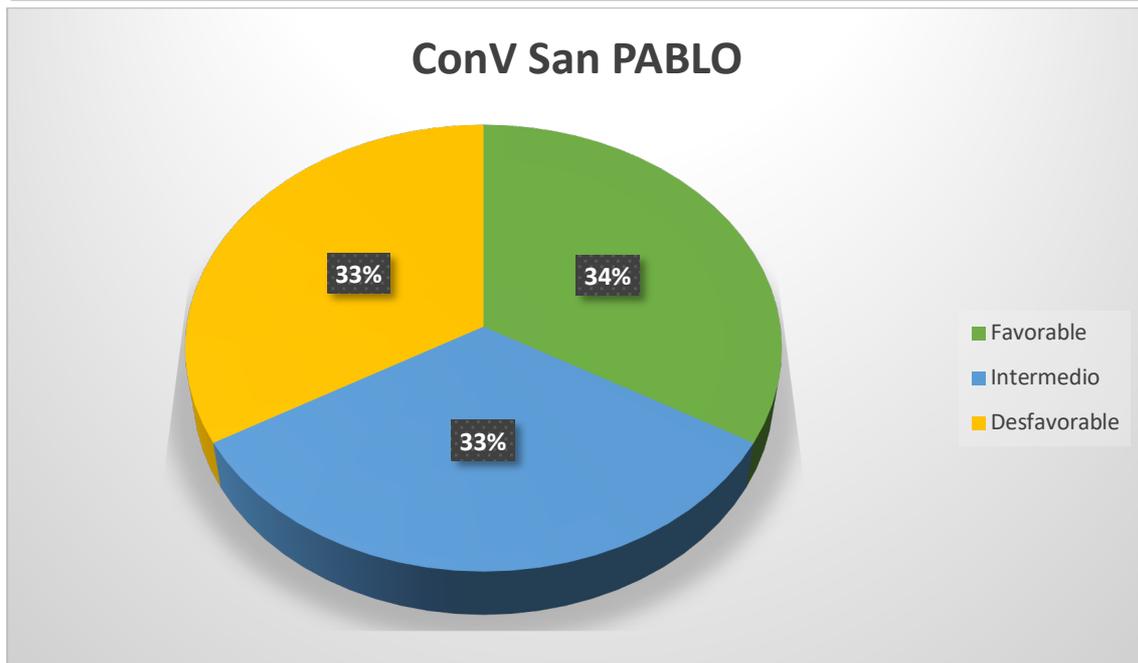




Los resultados en InT (*Inseguridades del Trabajo*), arrojan unos resultados prácticamente idénticos a la anterior dimensión. De hecho, es difícil distinguir en muchas ocasiones las diferencias entre ambas dimensiones y los propios empleados me preguntaron a menudo dudas sobre las preguntas que evaluaban dichas variables.

CONFIANZA VERTICAL (CONV)



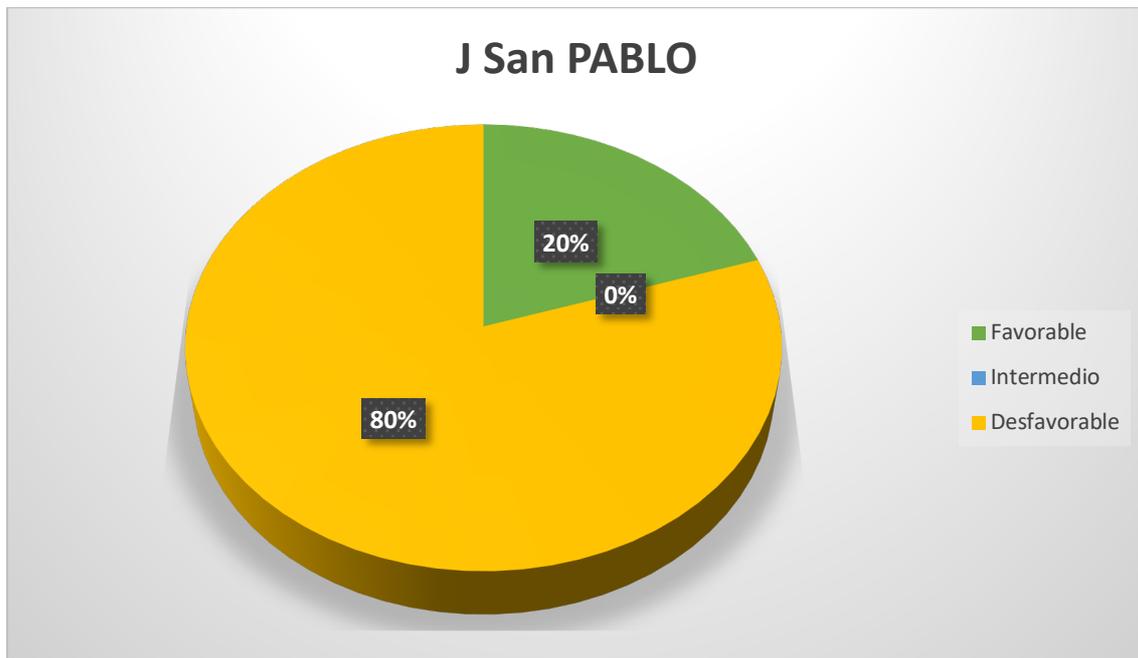
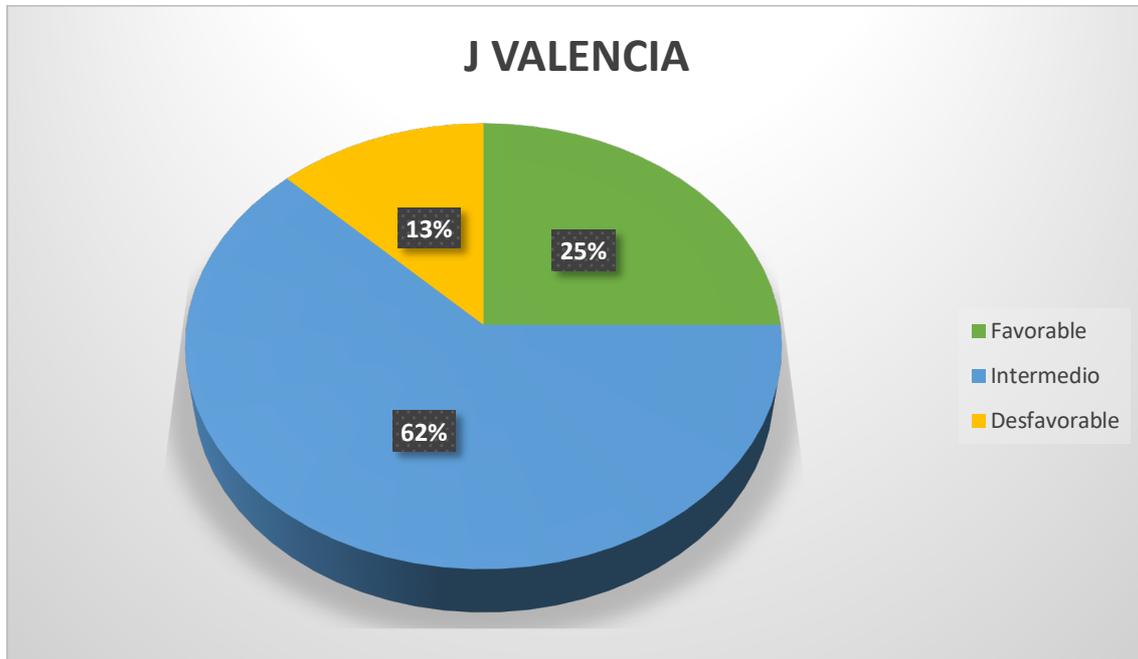


La ConV (*Confianza Vertical*), es muy elevada en el Salón Valencia, en el cual un 62% de la plantilla presenta una situación de confianza en sus superiores muy elevada. De hecho, se podría considerar que no existe una situación de riesgo psicosocial clara respecto a esta dimensión en dicho salón.

Por el contrario, en el Salón San Pablo, la situación se encuentra mucho más repartida, a niveles de un tercio para cada posibilidad.



JUSTICIA (J)



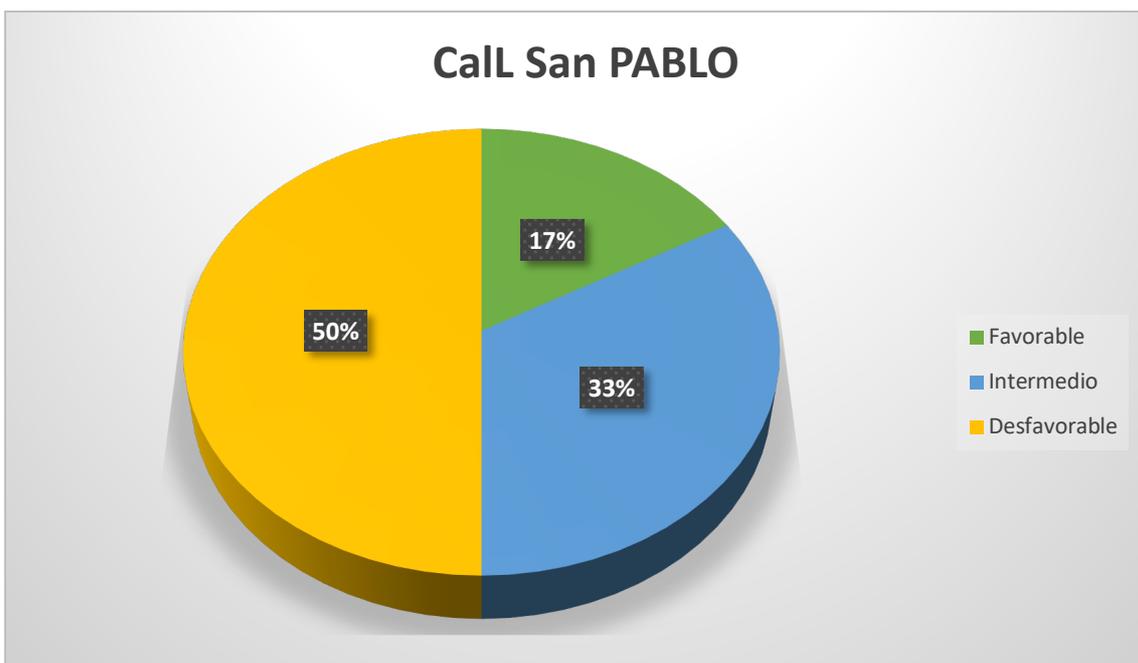
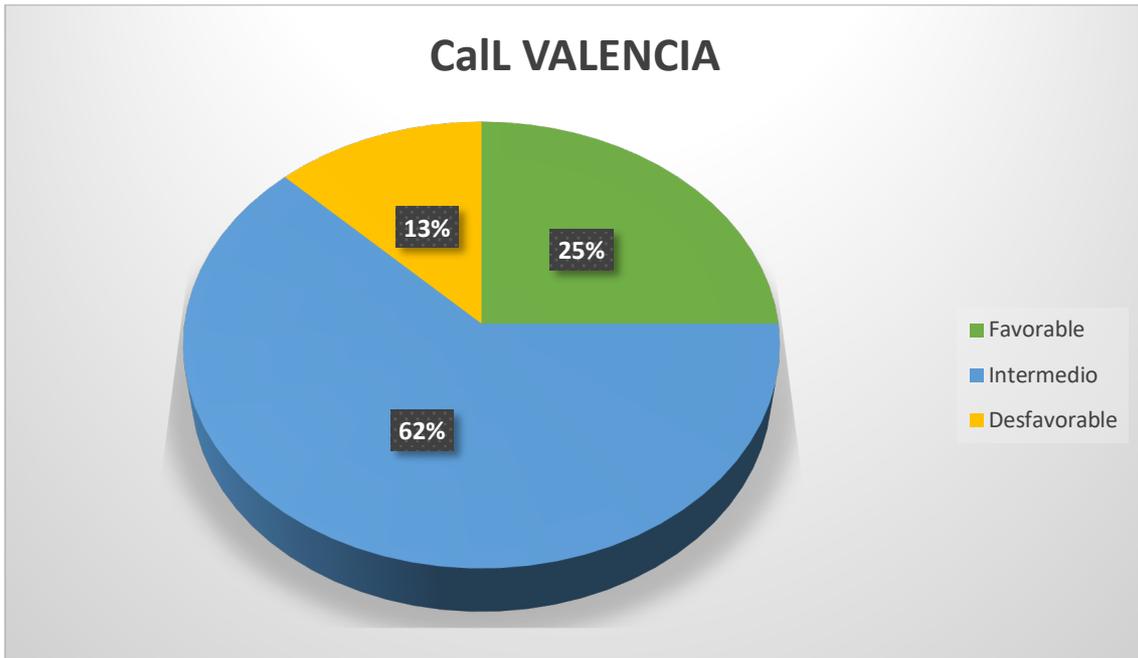
La J (*Justicia*), es una de las dimensiones en las que más claramente se distancia el Salón San Pablo del Valencia, en este caso, en sentido desfavorable. Un 80% de la plantilla tiene una sensación subjetiva de que no existe una justicia clara dentro del



ecosistema de su salón. Curiosamente no se encuentran casos intermedios. Se trata de una situación de todo o nada.

En el caso del Salón Valencia, los resultados están más repartidos y un 62% de la plantilla considera que existe un nivel intermedio de preocupación por la justicia a la hora de gestionar el trabajo.

CALIDAD DEL LIDERAZGO (CALL)





La CaLL (*Calidad del Liderazgo*) se muestra claramente mucho más desfavorable en el caso del Salón San Pablo que en el otro de la calle Valencia. Aún así, el número de casos intermedios de Valencia es algo a tener en cuenta y se intenta buscar una solución en forma de medidas preventivas a largo plazo.

5. MEDIDAS PREVENTIVAS

Cómo se ha comentado anteriormente, al tratarse de dos Salones independientes dentro de la misma empresa, he considerado que sería más justo para el buen uso de la metodología, separar sus resultados y sus medidas preventivas. Para mi es importante esta distinción pues cada centro de trabajo presenta bastante independencia en cuanto a la organización del trabajo, horarios y los responsables tienen sus propias formas de llevar adelante la gestión del Salón.

En este sentido, me parece importante incidir en la relevancia de la personalidad de cada responsable de Salón, ya que, aunque siguiendo la misma filosofía de empresa guiada por la Dirección, cada responsable tiene su pequeño campo de opinión y decisión.

Creo que haber juntando los resultados y las medidas preventivas hubiera supuesto un error para seguir la metodología del Método CoPsoQ y no hubiera sido justo con lo que realmente pasa.

Por tanto, en cuanto a las medidas preventivas, de igual forma vamos a intentar desarrollar unas medidas preventivas adecuadas a cada Salón y a sus condiciones y niveles de exposición al riesgo psicosocial concreto.



Plan de Acción



Salón Calle Valencia

Para concretar más las medidas preventivas de cada Salón, hago un desarrollo en este apartado más profundo de cómo llevar a cabo esas medidas, siempre teniendo en cuenta que han sido realizadas mediante acuerdos con la Dirección, la responsable de este Salón y sus trabajadores.

- Riesgo por “Influencia”

Sabemos ya que este es uno de los riesgos que más afecta en el caso de éste Salón y que puede llegar a suponer graves problemas para la salud mental de sus trabajadores.

En este caso, recordamos que de los 8 trabajadores, 3 presentaban una gran preocupación por este problema (situación más desfavorable), otros 3 estaban dentro de las situaciones intermedias y solamente 2 de ellos se perciben como en una situación favorable.

Al revisar las preguntas que valoran ésta dimensión dentro del test observamos que la mayor preocupación que presentan los trabajadores de éste Salón tiene que ver con que *Nunca o casi nunca* sienten que tienen influencia sobre las decisiones que afectan a su trabajo. Ésta es la situación



que más se da junto a la sensación de que solo *a veces* pueden tener influencia sobre las decisiones que afectan a su trabajo.

Comentando y revisando la situación con la Dirección, la responsable y los trabajadores, parece que tiene que ver con la sensación por parte de los trabajadores de que no pueden decidir sobre el cómo realizan su trabajo en el día a día. Parece que los trabajadores remiten que la forma de trabajar dentro del Salón es bastante cerrado. Digamos que existe una especie de protocolo que la organización considera el idóneo, lo cual no es malo, pero que los trabajadores tienen o sienten que tienen poco margen de libertad para o bien poder dar ideas y mejorar ese “protocolo” o bien dentro de las circunstancias diarias de trabajo que se dan, poder tomar pequeñas decisiones respecto a su trabajo.

Comentado esto con ellos, tratamos de llegar a un acuerdo y buscar formas para que se pueda mejorar la situación.

Para empezar, la Dirección está de acuerdo en que se trata de un punto importante y a tener en cuenta, en ningún momento niega la situación e incluso considera que puede ser un gran valor añadido que sus trabajadores puedan colaborar en este tipo de decisiones. Es más, se sorprenden pues se consideraban bastante *abiertos* al respecto y parece que las respuestas les han sorprendido.

En este sentido, las medidas preventivas propuestas parten de:

- I. Mejorar la comunicación con el conjunto de trabajadores, de tal manera que se pueda entender bien la filosofía de la empresa de participación en el “brain storming” y que entiendan que sus ideas son importantes.
- II. Concretar una reunión todos los lunes de cada mes, de media hora de duración, en el que cada trabajador pueda aportar sus ideas, inquietudes, pensamientos y sensaciones al conjunto de los compañeros. En dicha reunión, se intentará plasmar los objetivos



semanales, de tal manera que los trabajadores puedan tener sensación de participar de alguna manera de su trabajo.

- III. Hacer entender al conjunto de los trabajadores que dentro de los protocolos de actuación del Salón, ellos tienen cierta capacidad de decisión (siempre que encaje con los valores organizacionales) respondiendo a su personalidad individual y habilidades y que esto es visto por parte de la empresa como un valor positivo ya que buscan la colaboración de todos.
- IV. Realizar formación en habilidades sociales (con un profesional con el que ya trabajan puntualmente) sobre todo enfatizando la capacidad de empatía laboral y las habilidades de comunicación intragrupal.

- **Riesgo por “Previsibilidad”**

En este caso, la posición más desfavorable no se presenta en unos niveles muy elevados, aunque sí lo suficiente para tenerlos en cuenta. Más aún teniendo en cuenta que el 50% de los trabajadores del Salón encuentran ésta situación como bastante desfavorable. Digamos que según los parámetros del Método CoPsoQ, hay que tenerlos en cuenta.

Echando un vistazo a las preguntas concretas que evalúan ésta dimensión, encontramos que los trabajadores sobretodo tiene problemas con que la empresa no suele avisar con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro.

La sensación que tienen una vez que realizamos la reunión para exponer los resultados, es que suelen tener cambios en los planes de trabajo casi de un día para otro, sobretodo a nivel de clientela nueva que surge o cambios en su organización diaria. Si bien, parece que en este punto la Dirección se siente un poco indefensa pues se trata de un negocio que trata de coger a clientes un poco sobre la marcha y según van llegando, y no entienden muy bien de qué manera podrían cambiar esto.

Por otro lado, cabe destacar que se trata de una empresa muy activa y proactiva, participa en proyectos ecológicos y tienen un concepto de



belleza y de entender las peluquerías bastante diferente a lo que suele ser lo habitual (al menos en la ciudad). Esto que se puede considerar como algo positivo, los trabajadores a veces lo encuentran como una dificultad para su desempeño diario, sobretodo cuando tienen la sensación de que por parte de la Dirección, a veces se toman esas decisiones sin tenerlos demasiado en cuenta y los avisos son con poco margen de actuación.

Vista la situación y lo subjetivo de ella, intentamos plantear unas medidas preventivas lo más concretas posibles:

- I. Un poco en relación a la medidas preventivas de la dimensión *Influencia*, la realización de esa reunión semanal puede ayudar a dejar sobre la mesa los nuevos proyectos o acciones a llevar a cabo por parte de la empresa, al menos para que los trabajadores vayan teniendo la posibilidad de ir asumiendo y gestionando sus pensamientos respecto a las nuevas acciones.
- II. Intentar, en la medida de lo posible, de informar al conjunto de trabajadores de los cambios o proyectos nuevos a realizar, no solo para contar con su opinión, sino también, para poder permitir su adaptación mental.
- III. Establecer un marco temporal para éste aviso. En el caso de proyectos importantes, intentar avisar al menos con 2 meses de antelación (aún con el proyecto en activo), en el caso de pequeñas acciones o cambios, aviso con al menos dos semanas de antelación. Éste es el compromiso que adquiere el Salón para con ellos.
- IV. Los trabajadores también quieren comprometerse a colaborar e intentar aceptar con buena actitud éstas situaciones, entendiendo el esfuerzo que hace la empresa para ayudarlos y sabiendo que en ocasiones puede resultar muy difícil dado el tipo de trabajo que tienen.



- **Riesgo por “Inseguridad sobre las condiciones de trabajo”**

Éste es uno de los riesgos más difíciles de valorar puesto que los motivos de ésta inseguridad pueden ser amplios y muy generales, incluso ajenos a la propia empresa y que tengan más que ver con las condiciones económicas, políticas y sociales de la Comunidad o país.

Aún así, sí que se pueden tener en cuenta a nivel de organización, puesto que también la empresa tiene una política de empleabilidad y de gestión de contratos que puede llegar a suponer una preocupación excesiva o real para los trabajadores que suponga un problema para su salud mental.

Es bien sabido que la inseguridad suele ser fuente de preocupaciones importantes para el ser humano, puesto que tenemos una capacidad increíble para planificar y para predecir de alguna manera el futuro. Por tanto, no iba a ser menos en el caso de las inseguridades laborales.

En concreto, aquí se presenta con una exposición muy desfavorable en al menos 3 personas de las 8 y para 2 de ellas es bastante desfavorable. Por tanto, consideramos que es una dimensión a tener muy en cuenta.

Respecto a las preguntas que valoran ésta dimensión encontramos que lo que más preocupa a más personas dentro del Salón son las posibles variaciones en el salario (que no lo actualicen, que te lo bajen, etc.). En este caso, también parece preocuparles en gran medida los posibles cambios de turno. En general, y desde una opinión muy personal y por experiencia propia, a excepción de algunos trabajos muy concretos como por ejemplo el funcionariado público, suele ser una de las grandes preocupaciones de los trabajadores en todos los sectores, en mayor o menor medida.

Aquí, el intento por conseguir unas medidas preventivas es complicado puesto que existe un convenio del sector y la empresa sigue a raja tabla lo estipulado en él respecto a salarios y horarios. Es cierto, que los horarios



y turnos suelen negociarse un poco más con los trabajadores, pero normalmente refieren que suelen llegar a un acuerdo. Esto me hace pensar, que quizás sea un miedo más infundado y que tiene un origen más general en la situación concreta del país. De todas formas, intentamos conseguir algún tipo de medida preventiva que pueda ayudar y ver con el paso de tiempo su evolución.

- I. Honestidad por parte de la empresa en cuanto a las condiciones de turnos y salario, siendo siempre fieles a los establecido (como mínimo) en el convenio colectivo del sector.
- II. Confianza por parte de los trabajadores en ésta honestidad, ya que en realidad, no han tenido motivos hasta ahora para dudar de ella.
- III. Compromiso por parte de la Dirección, de no cambiar turnos o días de trabajo en más de un 5% del total mensual.

- **Riesgo por “Inseguridad sobre el empleo”**

Un riesgo muy relacionado con el anterior y cuyas causas puede radicar en gran medida también en la situación puntual de la comunidad o país. La percepción por parte de los trabajadores como algo muy desfavorable no es tan elevada como en el riesgo anterior, pero aún así los valores son bastante altos.

En concreto, al 50% de los trabajadores les preocupa en alguna medida la posibilidad de ser despedidos o de que no vuelvan a ser renovados. En la reunión mantenida para exponer los resultados, no vemos nada claro que este temor corresponda a nada claro, pues la empresa tiene una política de mantener a los trabajadores durante años sí es que todo encaja en el engranaje (y es lo que suele pasar). Parece de nuevo más un miedo infundado, pero no por ello menos real.

Es curioso, que en respuesta a la otra pregunta de la dimensión respecto a la preocupación por si les sería difícil encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en el paro, solamente dos personas se encuentran muy



preocupadas por esa situación, mientras que el resto parece tener bastante confianza al respecto.

Como medidas preventivas, planteamos sobretodo unos plazos:

- I. Establecer plazo de contratos mínimos de 6 meses para cada trabajador nuevo.
- II. Establecer un plazo de dos renovaciones de contrato para que el trabajador apueste por confiar en la buena actuación de la empresa.

Salón Calle San Pablo

En el caso de este Salón encontramos unos riesgos un tanto diferentes y a priori más relacionados con el tipo de gestión que se lleva desde el responsable de éste y cómo gestiona a sus trabajadoras. Es un Salón más pequeño en número de empleadas, con tan sólo 5 empleadas más el Responsable.

Se trata de el centro “primigenio” y que dio origen a la empresa en la ciudad de Gijón. Los servicios son similares a los del otro Salón aunque difieren en ciertos puntos (como la falta de una cabina de belleza) y el tipo de gestión es bastante distinto. Cómo ya comenté a lo largo del trabajo, cada centro tiene cierto grado de independencia en la toma decisiones lo que hace que las decisiones personales del *responsable* influyan mucho en el tipo de condiciones de trabajo que se dan y por ello en el grado y característica de los riesgos psicosociales que encontramos.

En concreto, en este Salón parece que los riesgos van más dirigidos a la gestión del trabajo por parte del *líder*, es decir, del responsable del Salón.

- **Riesgo por “Exigencias cuantitativas”**

Es uno de los primeros riesgos en los que su presencia se diferencia del otro Salón, puesto que en el anterior parecía que la distribución del trabajo



no era motivo subjetivo de queja por parte de los trabajadores. Al contrario, aquí parece que tienen la sensación de más carga laboral.

Entre los motivos a los que alude el Responsable y las trabajadoras es que tienen un volumen de clientela muy elevado y muy poco tiempo para gestionarlo.

Realizando un poco más de investigación, nos damos cuenta de que también podemos encontrar un fallo en la forma en que se cogen las citas para el Salón. Usan un intervalo de una cita por trabajadora cada 20 minutos, lo cual parece un ratio bastante mal ajustado a la realidad del trabajo que tienen que realizar (más teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes son mujeres y sus tratamientos suelen ser más largos) y al tipo de servicio que pretenden dar de una muy alta calidad humana y profesionalmente.

De esta manera, parece que al final los clientes se van acumulando en la espera y los trabajadores tienen un ritmo de trabajo muy elevado, a la vez que se les va generando una sensación de estrés bastante elevada por tener a clientela así y por querer cumplir con los requisitos del trabajo.

Hay que aclarar que todas estas conclusiones provienen de sus palabras una vez realizada la entrevista post-cuestionario.

Como medidas preventivas se han acordado:

- I. Aumentar el tiempo calculado por cada cliente/trabajador dejándolo en unos 30 minutos.
- II. Ajustar el tiempo calculado en función del tipo de tratamiento que se vaya a realizar, pero nunca superando los 40 minutos, salvo excepciones puntuales o complicaciones importantes por algún motivo.
- III. Dar el plazo de 3 meses para probar la nueva fórmula y volver a testear pasado ese tiempo si está dando resultado.
- IV. Pasar un pequeño y simple cuestionario por parte del Salón, a sus clientes habituales pasado ese tiempo, para ver sus impresiones.



V. Compromiso por parte del Responsable de llevarlo a cabo y valorar resultados.

- **Riesgos por “Ritmo de trabajo”**

Totalmente relacionado con el anterior encontramos éste riesgo de ritmo de trabajo muy elevado.

La sensación que tienen los trabajadores de éste Salón es la de que, por norma general, no tienen ningún tipo de descanso a lo largo de su jornada para simplemente relajar un rato su mente. Se genera esa sensación de estrés y burnout durante las 9 horas de trabajo diarias.

Si bien es verdad, que no todos los días son iguales, y en muchas ocasiones presentan oportunidad para realizar incluso labores de limpieza o descansos que les permita tener más calma y mejor gestión del trabajo.

En este caso, hemos decidido aplicar las mismas medidas preventivas que para las exigencias cuantitativas dada su intensa relación.

- I. Aumentar el tiempo calculado por cada cliente/trabajador dejándolo en unos 30 minutos.
- II. Ajustar el tiempo calculado en función del tipo de tratamiento que se vaya a realizar, pero nunca superando los 40 minutos, salvo excepciones puntuales o complicaciones importantes por algún motivo.
- III. Dar el plazo de 3 meses para probar la nueva fórmula y volver a testear pasado ese tiempo si está dando resultado.
- IV. Pasar un pequeño y simple cuestionario por parte del Salón, a sus clientes habituales pasado ese tiempo, para ver sus impresiones.
- V. Compromiso por parte del Responsable de llevarlo a cabo y valorar resultados.

- **Riesgo por “Influencia”**

Como en el caso del otro Salón, parece que es una de las situaciones importantes dentro de toda la organización, la falta de sensación de



Influencia y a la vez parece que es una demanda por lo general importante por los trabajadores, lo cual pareciera dejar ver que los trabajadores tienen ganas de poder decidir de alguna manera en su trabajo e incluso tirar un poco de su creatividad.

En concreto aquí, parece que la situación se presenta bastante desfavorable, sobre todo en lo que se refiere a la toma de decisiones que pueden tomar o no los trabajadores a la hora de realizar su trabajo. De hecho, ante ésta pregunta en el cuestionario, 5 de las 6 personas respondieron que no tenían ninguna capacidad de influencia en las decisiones sobre la realización de su trabajo.

Debido a que la situación es muy similar a la del otro Salón, hemos acordado probar las mismas medidas preventivas y observar cómo van evolucionando. Volvemos a recordarlas:

- I. Mejorar la comunicación con el conjunto de trabajadores, de tal manera que se pueda entender bien la filosofía de la empresa de participación en el “brain storming” y que entiendan que sus ideas son importantes.
- II. Concretar una reunión todos los lunes de cada mes, de media hora de duración, en el que cada trabajador pueda aportar sus ideas, inquietudes, pensamientos y sensaciones al conjunto de los compañeros. En dicha reunión, se intentará plasmar los objetivos semanales, de tal manera que los trabajadores puedan tener sensación de participar de alguna manera de su trabajo.
- III. Hacer entender al conjunto de los trabajadores que dentro de los protocolos de actuación del Salón, ellos tienen cierta capacidad de decisión (siempre que encaje con los valores organizacionales) respondiendo a su personalidad individual y habilidades y que esto es visto por parte de la empresa como un valor positivo ya que buscan la colaboración de todos.



IV. Realizar formación en habilidades sociales (con un profesional con el que ya trabajan puntualmente) sobre todo enfatizando la capacidad de empatía laboral y las habilidades de comunicación intragrupal.

Parece ser que tiene mucha importancia la formación en “la escucha” del trabajador y la confianza en su palabra y su profesionalidad. Considero un punto de vital importancia esta situación para el buen funcionamiento psicológico y social de una organización que pretenda minimizar o eliminar los riesgos de carácter psicosocial dentro de la propia estructura organizacional.

- **Riesgo por “Claridad de rol”**

Si bien no se presenta como un riesgo extremadamente desfavorable, es verdad que si tiene o puede tener una exposición intermedia con bastante probabilidad a tenor de los respondidos en el cuestionario.

Las dudas que tienen los trabajadores al respecto de su rol, parece que estar muy relacionado con el desconocimiento en muchas ocasiones de los objetivos que tienen como trabajadores dentro del Salón. A pesar de tener sus funciones bastante limitadas, parece que desde la posición del Responsable y la Dirección se espera algo más de ellos que no queda muy claro, lo que les genera una sensación de ansiedad una vez acaban su “tarea principal” que da lugar a la búsqueda de un “tengo que estar haciendo algo o al menos parecerlo”. Esta situación creo que es bastante común en los trabajos dentro de este país, en el que parece que se valora muchas veces la sensación de NO parar en ningún momento más que la calidad de lo que realmente puedas estar haciendo.

Para intentar gestionar este tipo de riesgo psicosocial, planteamos las siguientes medidas preventivas:

I. Escribir en una hoja en papel y digitalmente, claramente las funciones a realizar por cada trabajador en cada momento.



- II. Especificar que en caso de haber tiempos muertos, se pueden tener descansos aceptados totalmente por parte de Dirección, siempre que no excedan los 10 minutos.
- III. Si el tiempo muerto es superior a 10 minutos, a partir de éstos se procede a ayudar en alguna tarea relevante para el Salón, del tipo limpieza, orden, gestión de pedidos o asesoramiento a algún compañero.
- IV. Fomentar la comunicación total, de manera que de existir alguna duda se exponga claramente con el Responsable.

- **Riesgo por “Inseguridad sobre las condiciones de trabajo”**

Como en el caso del Salón de la Calle Valencia, éste es uno de los riesgos más difíciles de valorar puesto que los motivos de ésta inseguridad pueden ser amplios y muy generales, incluso ajenos a la propia empresa y que tengan más que ver con las condiciones económicas, políticas y sociales de la Comunidad o país.

Aún así, sí que se pueden tener en cuenta a nivel de organización, puesto que también la empresa tiene una política de empleabilidad y de gestión de contratos que puede llegar a suponer una preocupación excesiva o real para los trabajadores que suponga un problema para su salud mental.

Es bien sabido que la inseguridad suele ser fuente de preocupaciones importantes para el ser humano, puesto que tenemos una capacidad increíble para planificar y para predecir de alguna manera el futuro. Por tanto, no iba a ser menos en el caso de las inseguridades laborales.

En concreto, aquí se presenta con una exposición muy desfavorable en al menos 4 personas de las 6. Por tanto, consideramos que es una dimensión a tener muy en cuenta.

Respecto a las preguntas que valoran ésta dimensión encontramos que lo que más preocupa a más personas dentro del Salón son las posibles



variaciones en el salario (que no lo actualicen, que te lo bajen, etc.). En este caso, también parece preocuparles en gran medida los posibles cambios de turno. En general, y desde una opinión muy personal y por experiencia propia, a excepción de algunos trabajos muy concretos como por ejemplo el funcionariado público, suele ser una de las grandes preocupaciones de los trabajadores en todos los sectores, en mayor o menor medida.

Aquí, el intento por conseguir unas medidas preventivas es complicado puesto que existe un convenio del sector y la empresa sigue a raja tabla lo estipulado en él respecto a salarios y horarios. Es cierto, que los horarios y turnos suelen negociarse un poco más con los trabajadores, pero normalmente refieren que suelen llegar a un acuerdo. Esto me hace pensar, que quizás sea un miedo más infundado y que tiene un origen más general en la situación concreta del país. De todas formas, intentamos conseguir algún tipo de medida preventiva que pueda ayudar y ver con el paso de tiempo su evolución. En este caso, volvemos a llegar a un acuerdo con la Dirección e implantamos el mismo tipo de medidas preventivas en los dos salones:

- I. Honestidad por parte de la empresa en cuánto a las condiciones de turnos y salario, siendo siempre fieles a los establecido (como mínimo) en el convenio colectivo del sector.
- II. Confianza por parte de los trabajadores en ésta honestidad, ya que en realidad, no han tenido motivos hasta ahora para dudar de ella.
- III. Compromiso por parte de la Dirección, de no cambiar turnos o días de trabajo en más de un 5% del total mensual.



- **Riesgo por “Inseguridad sobre el empleo”**

Aplicamos aquí las mismas medidas que en el otro Salón. La percepción por parte de los trabajadores como algo muy desfavorable no es tan elevada como en el riesgo anterior, pero aún así los valores son bastante altos.

En concreto, al 50% de los trabajadores les preocupa en alguna medida la posibilidad de ser despedidos o de que no vuelvan a ser renovados. En la reunión mantenida para exponer los resultados, no vemos nada claro que este temor corresponda a nada claro, pues la empresa tiene una política de mantener a los trabajadores durante años sí es que todo encaja en el engranaje (y es lo que suele pasar). Parece de nuevo más un miedo infundado, pero no por ello menos real.

Es curioso, que en respuesta a la otra pregunta de la dimensión respecto a la preocupación por si les sería difícil encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en el paro, solamente dos personas se encuentran muy preocupadas por esa situación, mientras que el resto parece tener bastante confianza al respecto.

Como medidas preventivas, planteamos sobretodo unos plazos:

- I. Establecer plazo de contratos mínimos de 6 meses para cada trabajador nuevo.
- II. Establecer un plazo de dos renovaciones de contrato para que el trabajador apueste por confiar en la buena actuación de la empresa.



- **Riesgo por “Justicia”**

En este tipo de riesgo los trabajadores tienen la sensación de que las decisiones que se toman en el Salón no son las adecuadas y que además no se tienen en cuenta sus situaciones personales y peculiares.

En la entrevista post-cuestionario comentan que sobretodo tienen problemas con la resolución de los conflictos que se van generando a lo largo de las jornadas de trabajo y cómo se gestionan desde la Dirección.

Se suele achacar por parte de los trabajadores, que el Responsable no escucha y toma reprimendas contra ellos si éstos expresan su descontento hacia algo ocurrido, estén en lo cierto o no. Por tanto, parece que se criminaliza el dar la opinión lo cual empeora la comunicación y la asertividad entre los empleados.

Por ello, llegamos a un acuerdo de elaborar una serie de medidas preventivas a modo de “normas”:

- I. Gestionar los conflictos que puedan ocurrir desde el acuerdo mutuo entre los 5 trabajadores y el Responsable del Salón.
- II. Si fuera necesario, incluir a la Dirección en la resolución de los problemas.
- III. Escucha activa y abierta por parte de la Dirección de los problemas ante las posibles sensaciones de injusticia.
- IV. Compromiso por parte de los trabajadores de comunicar cada situación en la que sientan que están siendo tratados con poca justicia.
- V. Los trabajadores deberán escuchar también de manera abierta las peticiones y explicaciones por parte del Responsable y la Dirección, intentando no tomárselo como algo personal.
- VI. Plazo de 3 meses para volver a valorar la situación y ver la evolución a corto y medio plazo.



- **Riesgo por “Calidad del Liderazgo”**

Muy relacionado con el anterior riesgo psicosocial, sobretodo en relación a la resolución de los conflictos que es lo que parece que más les cuesta gestionar.

Por ese motivo, decidimos que entre las estrategias y medidas preventivas a seguir, usamos las del apartado anterior incluyendo alguna más que incluye la formación en liderazgo por parte del Responsable y la Dirección. Lejos de ser anecdótico, desde la Dirección se lleva intentando desde hace meses favorecer una formación en este sentido, pues deben de haber notado claramente la carencia en este sentido, ahora se va a incluir a raíz de los resultados con mucha más intensidad.



6. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

A modo de reflexión final de todo el trabajo, puedo decir que si bien se han detectado ciertos riesgos psicosociales, es verdad que mi según mi idea e hipótesis de partida pensaba que iban a ser muchos más de los que al final han resultado.

En este sentido, me surgen varias preguntas que ya presentaban las personas que teorizan sobre los riesgos psicosociales y una de ellas va muy encaminada a la respuesta que dan los trabajadores al cuestionario.

Creo que una posible línea futura de investigación podría ser buscar la posibilidad de implementar en las empresas algún tipo de registro diario o semanal incluso, acerca de las sensaciones de los trabajadores respecto a su jornada laboral. Al igual que en las terapias psicológicas de carácter cognitivo-conductual, una de las técnicas usadas para “darse cuenta” de los pensamientos irracionales que se tienen a lo largo de un día, quizás crear o generar algún tipo de cuestionario de autorrelleno similar que permita a los trabajadores identificar esas situaciones complicadas y que generan la sensación de incomodidad.

Me parece muy difícil saber si las respuestas no están muy influenciadas por la presencia de los jefes o la mía propia. Esto es, cuando se pasaron los cuestionarios a pesar de asegurar y recordar que eran totalmente anónimos y de dejarles su espacio tranquilo, meterlos en sobres privados antes de estudiarlos yo mismo, me daba la sensación de que un gran porcentaje de ellos se sentían bastante influenciados. Sobretudo el caso de dos trabajadoras muy nuevas en la plantilla, que parecían estar un poco asustadas por la situación.

Obviamente son apreciaciones más que quizás poco tengan que ver con la realidad, sin embargo me hace pensar sobre la dificultad que tiene para los técnicos en prevención y los psicólogos el conseguir unos resultados fiables y válidos para poder trabajar con ellos.

De todas formas, considero que al ser ésta una medida subjetiva de las sensaciones que tienen los y las trabajadoras, se trata de confiar en su palabra pues cada opinión cuenta y debe ser valorada, y de eso se trata precisamente, de evitar que la opinión



de algunos cuenta más que la otra. Otro tema es que esto pueda resultar una tarea muy ardua, pero es hacia dónde se supone que se tiene que ir.

Me resultó muy interesante observar las diferencias entre los dos salones, no sólo en las respuestas de las platillas, sino en el tipo de políticas que regían cada uno de ellos, muy influenciados por la personalidad de cada Responsable, aún teniendo una política común a la empresa. Existía una gran libertad en la forma de gestionar el salón por cada Responsable y eso generó (como se observó en los resultados) que las sensaciones de los trabajadores fuera totalmente distinta en cada salón.

De hecho, este fue el principal motivo por el que decidí separar los resultados de los cuestionarios y estudiarlos de esta forma, me pareció interesante poder llegar a compararlos y entender cómo dos tipos de gestión diferentes dentro de una misma empresa, puede influir. Ha sido muy interesante entender este funcionamiento así cómo tratar con ambas partes más la Dirección, que aunque estaba más presente en el Salón Menéndez, hace de mediador de toda la empresa.

Cabe destacar que al tratarse de una empresa familiar, las condiciones y la forma de gestionar los conflictos, en algunas ocasiones presentan una dificultad extra. En este sentido, el delimitar claramente los roles y las pautas entre los miembros me parece de suma importancia.

Respecto a los resultados, concluir que claramente en el Salón San Pablo, los principales riesgos psicosociales sobre los que decidimos actuar tienen que ver con el tipo de gestión de los conflictos del Responsable, al menos eso es lo que estimaron en sus respuestas las trabajadoras. Hacia ese camino fueron más las medidas preventivas, mientras que en el caso de Valencia, los riesgos fueron más dirigidos a puntos que tienen que ver con inseguridades del trabajo y no tanto con la confianza en la gestión adecuada por parte de los mandos superiores.

Como hecho derivado de la investigación realizada en este trabajo, la empresa ha tomado conciencia de ciertos riesgos psicosociales que se están presentando o que podrían aparecer en el futuro y ha presentado un compromiso férreo para poner en



práctica las medidas preventivas propuestas, reevaluarlas en el futuro, hacer un seguimiento y comenzar a ocuparse de estos temas antes olvidados.

En ese sentido, el trabajo ha servido para crear conciencia basándose en los hechos encontrados y al menos, por esa parte la sensación de trabajo bien hecho es muy reconfortante. Seguiremos trabajando (ya al margen de este Trabajo Fin de Máster) para poder implantarlas correctamente.

Me gustaría concretar como final, que la elaboración de este cuestionario dista mucho de ser un estudio pormenorizado y concreto del tipo de riesgos psicosociales a los que pueden estar expuestos en una organización, por ello tampoco se deberían de coger cómo los únicos datos o informes relevantes. Se trata de una parte importante de la valoración de estos riesgos, sin embargo, hay que contar con que el abanico de instrumentos de medida y de entrevistas y seguimientos que se pueden realizar a este respecto es muchísimo mayor.



7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] MORENO JIMÉNEZ, B. y BAEZ LEÓN, C. (2010). “Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas”. *INSHT*, pp. 8-48.
- [2] SANTANA ESPINO, G. y CAMPOS, J. (2014). *Valoración de los Riesgos Psicosociales en un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales con el Método CoPsoQ PSQCAT*.
- [3] NTP 703: El método COPSOQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales. Disponible en: https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_703.pdf
- [4] Manual del método CoPsoQ PSQCAT. (Versión 2). Para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en las empresas de menos de 25 trabajadores y trabajadoras (versión corta). Disponible en: [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20(24-07-2014).pdf)
- [5] ALMODOVAR, A. GALIANA, MC. HERVÁS, P. PINILLA, JL. VII Encuesta Nacional de Condiciones de trabajo. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Ministerio de Empleo y Seguridad Social; 2011.
- [6] MORO COS, R. y SÁNCHEZ BARRAGÁN, I. (2014). *Evaluación de Riesgos Psicosociales para “Carpintería Metálica CM”*.
- [7] ARQUER, M. ISABEL (1999). NTP 534: Carga mental de trabajo: factores.
- [8] NOGAREDA, C. (2005). NTP-702 “El proceso de evaluación de los factores psicosociales”.
- [9] NOGAREDA, C. (2012). NTP 926 *Factores Psicosociales: “Metodología de evaluación”*.
- [10] RD 39/1997, del 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- [11] LEY 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.