

DIRECTRICES PARA LA

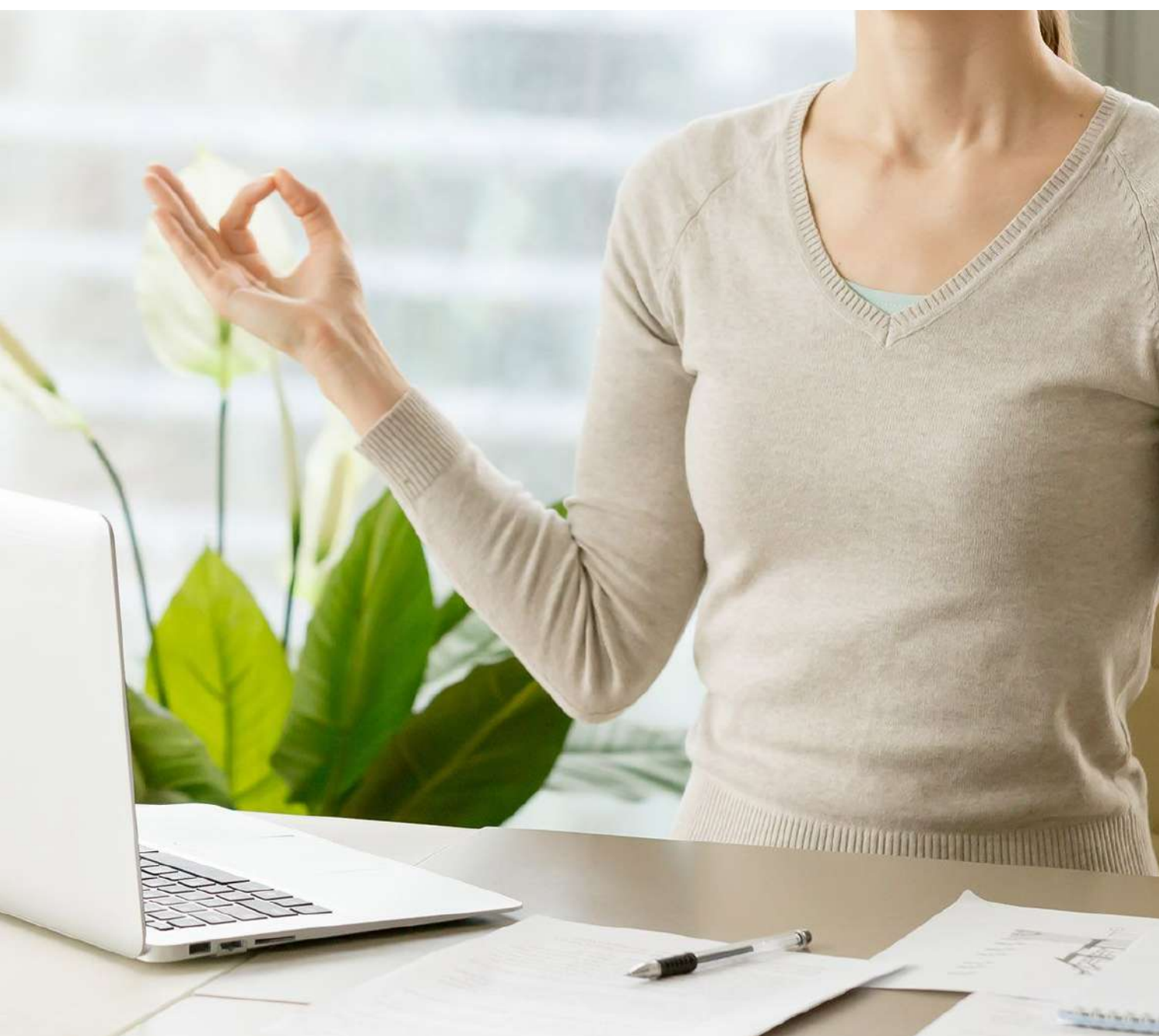
GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

EN EL TELETRABAJO



LÍNEA DE TRABAJO DE BIENESTAR Y SALUD

Equipo de Gestión Emocional en el Teletrabajo



CONOCE AL EQUIPO DE GESTIÓN EMOCIONAL



ASIER ARRIAGA



CRISTINA FRANCISCO



GLORIA ORTIZ



MARÍA GÓMEZ



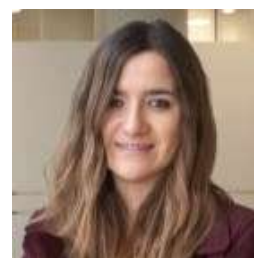
MARIBEL VILAFRANCA



NURIA VILLALVILLA



PAULA BARRIGÁ



RAQUEL CALVO



CON EL APOYO DE



ANABEL FERNÁNDEZ



JUAN C. FERNÁNDEZ

CONTENIDO



CONSIDERACIONES GENERALES



FACTORES DE RIESGO ESPECÍFICOS EN EL TELETRABAJO



ASPECTOS RELEVANTES EN LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS EN EL TELETRABAJO



DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



PERFILES PROFESIONALES NECESARIOS PARA LA CORRECTA GESTIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO

CONSIDERACIONES GENERALES



El ámbito laboral posee una innegable influencia en el estado de Salud de los trabajadores. Dentro de dicho ámbito, el **tiempo** dedicado al teletrabajo está cobrando en la actualidad una relevancia cada vez mayor, lo que hace imprescindible prestar la debida atención a los factores de riesgo propios de esa modalidad de trabajo.

La protección de la Salud de los teletrabajadores pasa por identificar los mencionados factores de riesgo específicos en esta situación, evaluarlos y adoptar las medidas preventivas que correspondan. Esta labor surge de una obligación legal pero, sobre todo, de una necesidad técnica y un **compromiso ético y social**, además de una necesidad productiva.



Por lo que respecta a este último aspecto, no debe olvidarse que gestionar y mejorar las condiciones psicosociales redundan en los niveles de **desempeño y productividad** de los trabajadores, gracias entre otros a que favorece una disminución de los errores, reduce el absentismo y crea las condiciones para un aumento del trabajo de calidad.

Unas adecuadas condiciones psicosociales que incentivan y motivan a los empleados sirven también para retener el **talento humano** con que cuenta la empresa, ya que un buen lugar para trabajar solo es aquel en el que se gestionen eficientemente los aspectos psicosociales.

CONSIDERACIONES GENERALES



El campo de actuación en la gestión psicosocial debe respetar ciertos límites, evitando entrar en ámbitos que caen fuera de su **competencia**. Así por ejemplo, las condiciones salariales, las funciones profesionales, las promociones o las formas de contratación laboral son aspectos que, si bien pueden influir en el estado psicológico de las personas, se abordan en el marco de las relaciones laborales pero no en el de la Salud Laboral.

Por otro lado, a los efectos de este documento y sin perjuicio de otras denominaciones de tipo legal, laboral, organizativo o técnico que puedan en su caso ser necesarias (como, por ejemplo, trabajo en remoto o *home office*), se entiende que **teletrabajo** hace referencia al:

“ desarrollo de una actividad laboral remunerada para la que se utiliza, como herramienta básica de trabajo, las tecnologías de la información y telecomunicación y en el que no existe una presencia permanente ni en el lugar físico de trabajo de la empresa que ofrece los bienes o servicios ni en la empresa que demanda tales bienes o servicios ”

NTP 412: Teletrabajo, criterios para su implantación. INSST. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Gobierno de España.

Más allá del *home office*, existen nuevas tendencias que van un paso más allá. En el mercado laboral despunta el **smartworking**, que permite combinar el teletrabajo desde la “oficina en casa” con otros espacios alternativos (los centros de negocios, las segundas residencias...). También debe mencionarse el **nomadismo digital**, del que la imagen proyectada hasta ahora (jóvenes profesionales independientes trabajando desde países remotos) puede transformarse en un futuro próximo en una realidad deseable para un mayor colectivo de empleados, siempre y cuando lo que se exija sea trabajar no por horarios, sino por objetivos.

FACTORES DE RIESGO

ESPECÍFICOS EN EL TELETRABAJO



Se ha llegado a decir que el riesgo psicosocial es omnipresente. La afirmación puede parecer exagerada, pero no cabe duda de que, lo que sí es omnipresente, es la posibilidad de que ese riesgo exista. Y el teletrabajo cuenta con una serie de características propias que dan lugar a unas condiciones de trabajo con unos factores de riesgo específicos o, como mínimo, con un **impacto potencialmente diferente** al del trabajo presencial. Por ello, toda organización en cuyo seno se lleven a cabo actividades bajo la modalidad de teletrabajo debe prestar una especial atención a sus factores psicosociales.

Dichos factores de riesgo no son necesariamente diferentes a los factores propios de otras formas de organizar el trabajo, pero sí se encuentran con una intensidad o **características propias** del teletrabajo. Entre otros, podemos encontrar problemas relacionados con:

DESEMPEÑO DE FUNCIONES

AMBIGÜEDAD, CONFLICTO DE ROLES



COMUNICACIÓN

INSUFICIENTE O IRRELEVANTE, CONFLICTOS



DESEMPEÑO DE TAREAS

FALTA O INADECUACIÓN DE HERRAMIENTAS,



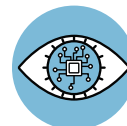
RELACIONES SOCIALES

FALTA DE APOYO SOCIAL



GESTIÓN DEL TRABAJO

EXCESIVA O INSUFICIENTE SUPERVISIÓN



ASPECTOS RELEVANTES

EN LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS EN EL TELETRABAJO



El hecho de que un factor de riesgo psicosocial sea inherente a la propia actividad no exime de la necesidad de evaluar dicho factor. La **empresa** es la responsable de buscar la eliminación del riesgo, y en caso de no ser esto posible, de minimizar al máximo los daños que se deriven del mismo.

No se gestiona lo que no se conoce, por lo que es imprescindible contar con **herramientas** de evaluación que ofrezcan las garantías suficientes (incluyendo la correspondiente validez y fiabilidad del método utilizado) para asegurar una confianza adecuada sobre los resultados.

En este ámbito, es necesario hacer uso de métodos con acreditada solvencia, lo que incluye técnicas tanto cuantitativas como cualitativas como:

» **CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN**

» **GRUPOS DE DISCUSIÓN**

» **ENTREVISTAS INDIVIDUALES O GRUPALES**

» **INDICADORES INDIRECTOS: ABSENTISMO, ROTACIÓN, ETC**

En todo caso, las técnicas y herramientas utilizadas en la evaluación de riesgos deberán ser capaces de facilitar una información fiable y a la vez pertinente, es decir, información que responda a la realidad de la situación evaluada y que al mismo tiempo sea útil a los efectos de poder posteriormente decidir las medidas preventivas necesarias. Además, resulta imprescindible que la estrategia de evaluación permita **monitorizar** los aspectos psicosociales de forma continua, sirviendo de alerta ante un empeoramiento de dichos aspectos.

ASPECTOS RELEVANTES

EN LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS EN EL TELETRABAJO



Debe también tenerse en cuenta que, por muy bueno que sea un método, su utilidad decae sensiblemente si no es aplicado e interpretado por personal **experto**, con suficiente cualificación y entrenamiento.

Por ello, junto al requisito básico de que sea un técnico de prevención con la especialidad en **Ergonomía y Psicosociología** quien utilice metodologías cuantitativas, se valora positivamente que el profesional cuente además con formación específica en **Psicología**.



Dicha formación (e, idealmente, **experiencia** en la materia), resulta de especial valor en la aplicación de metodologías cualitativas.

En este sentido, sería deseable que la propia legislación estableciera estos requisitos adicionales, del mismo modo que sucede en otros ámbitos como las coordinaciones de Seguridad y Salud en las obras de construcción.

ASPECTOS RELEVANTES

EN LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS ESPECÍFICOS EN EL TELETRABAJO



Otro aspecto de relevancia es la **periodicidad** con las que se deben repetir las evaluaciones de riesgo psicosocial. Definir a priori dicha periodicidad resulta poco menos que imposible, ya que dependerá de diferentes aspectos como las características de la empresa, los resultados de la evaluación anterior, la marcha de la implantación de las medidas implantadas, o la evolución de la propia organización (como entidad “viva” que podría considerarse).

Por ello, es preferible poner el foco en los resultados del plan de acción que se haya definido y en el modo en que dicho plan esté logrando un cambio efectivo en las condiciones psicosociales. En este sentido, es esencial disponer de un sistema que garantice un adecuado **seguimiento, control y supervisión** de las medidas adoptadas para verificar su eficacia.



Dicho sistema, a su vez, serviría de “termómetro” a la otra de determinar la necesidad de un **nuevo proceso** de evaluación propiamente dicho (algo que podría suceder, por ejemplo, si se produce una modificación sustancial de los factores psicosociales vinculados a las condiciones de teletrabajo).

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



La evaluación de riesgo psicosocial es una actuación **sistemática y organizada** con la aplicación de diferentes técnicas (observación, cuestionarios, focus group, entrevistas personales, etc.), de modo que esta actuación debe permitir determinar a cada empresa los puntos fuertes y de mejora del colectivo a analizar, y así como contar con la información necesaria para diseñar e implantar unas medidas preventivas específicas.

En este sentido, ha de diseñarse de acuerdo a las **necesidades**, circunstancias y resultados de evaluaciones anteriores de cada empresa y debe contar, si se dispone de ello, con otros registros de información relevantes para el proceso como serían las encuestas de clima.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



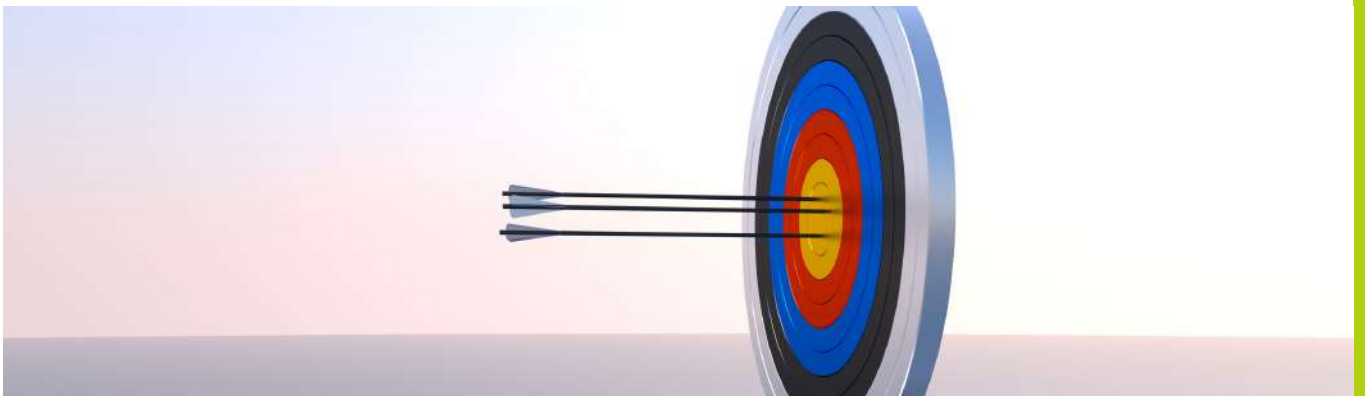
- 1** **Analizar y mostrar** las condiciones psicosociales existentes de cada empresa y colectivo analizado.
- 2** Identificar las **causas concretas** de los indicadores de riesgo detectados, para abordarlos de forma específica.
- 3** Identificar los **puntos de mejora**, así como los puntos fuertes del colectivo para potenciarlos.
- 4** Comprobar que las **medidas** preventivas existentes sean eficaces.
- 5** Establecer conclusiones y líneas de **actuación** a estudiar conjuntamente con los diferentes departamentos implicados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



No debe olvidarse que se evalúa para, si es necesario, corregir las posibles deficiencias. Evaluar sin tener la vista puesta en ese objetivo es un error, por desgracia, muy habitual. El proceso de evaluación crea **expectativas** en el evaluado, quien espera que ese proceso sirva para adoptar las medidas necesarias para mejorar sus condiciones psicosociales. Si dichas medidas no llegan, se ha incurrido en una pérdida de tiempo y de recursos y, sobre todo, se frustran las expectativas del trabajador, con la consiguiente pérdida de confianza en la organización.



Para poder llevar a cabo la intervención y conseguir los objetivos planteados, en primer lugar, es fundamental definir las distintas **unidades de análisis** definiendo el foco de actuación y teniendo en cuenta aspectos tales como la similitud en tareas y funciones, siempre garantizando la confidencialidad y anonimato de la información aportada por los empleados de dichas unidades.

La evaluación psicosocial se ha de caracterizar por ser un estudio de investigación basado en la **triangulación** de la información, donde se empleen varias fuentes de manera sistemática y organizada con el fin de analizar y validar los datos obtenidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

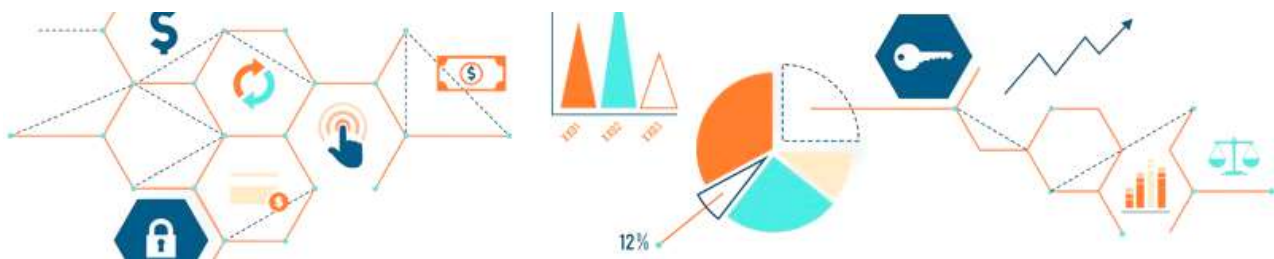
DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



Se trata de una aplicación **combinada** de distintas técnicas en el análisis de una misma realidad, poniendo en juego instrumentos diferentes y confrontándolos, obteniendo con ello una mayor validación y reduciendo así las amenazas respecto de la validez interna y externa.

A modo de ejemplo, se puede iniciar el proceso con un **mapeo** de riesgos y con una hipótesis del estudio en base a la información teórica analizada, para continuar aplicando técnicas cuantitativas y finalizar con las cualitativas con el fin de contrastar la información obtenida.

Todo ello debe realizarse basándose en técnicas **estadísticas** para el análisis de los datos, algo que no solo enriquece la fase de evaluación si no que da robustez y confianza a los resultados.



Otra cuestión muy importante es establecer una organización sistemática de todas las fases del estudio, una comunicación continua y efectiva, además de una **implicación** real de la Dirección de la empresa y del resto de áreas implicadas con el fin de conseguir una alta participación de los empleados.

Cualquier acción donde participen los empleados crea unas expectativas sobre los resultados del proceso, por lo que es importante **comunicar** los resultados obtenidos de forma que conozcan cuáles han sido y qué medidas se van a adoptar.

PERFILES PROFESIONALES

EN LA CORRECTA GESTIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



Para poder llevar a cabo una intervención psicosocial es muy recomendable la creación de un grupo de trabajo **multidisciplinar** formado, entre otros, por:

SERVICIO DE PREVENCIÓN

Técnicos de
Prevención



Médicos del
Trabajo



Relaciones
Laborales



Áreas de

Selección



Formación



Con el fin de generar una información completa y lo suficientemente rica, más valiosa de la que cada uno de los miembros podría aportar de manera individual, se trata de buscar **sinergias** y facilitar el abordaje del proyecto desde una perspectiva integral, aumentando la creatividad y la innovación.

En esta línea, y sin perjuicio de la composición del grupo de trabajo, y siempre con el fin de lograr una gestión de los aspectos psicosociales con garantías de éxito, es además necesaria la **colaboración** de diversos agentes que aporten sus correspondientes perspectivas y enriquezcan el proceso, además de ser parte del posterior proceso de intervención. Algunos de dichos actores serían:

Departamento
Legal



Mandos
Intermedios



Representación Legal
de trabajadores



Todos los
trabajadores



El consenso con la representación legal de los trabajadores es altamente recomendable, pero no imprescindible hasta el punto de poder provocar la inacción de la empresa en la materia,

PERFILES PROFESIONALES

EN LA CORRECTA GESTIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TELETRABAJO



Puede ser de gran valor contar también con profesionales **externos** o servicios de prevención ajenos especializados, con organismos oficiales especializados o con la propia Inspección de Trabajo, cuyas aportaciones pueden ser de gran utilidad a la hora de diseñar e implantar las estrategias tanto de evaluación como de gestión psicosocial.

Por otro lado, resulta necesario recordar que junto al ya mencionado papel del evaluador, el rol del médico del trabajo es clave, ya que su labor le permite detectar situaciones de potencial daño. En este sentido, es muy recomendable que la actividad del médico incluya también la vigilancia de la salud **psicológica** de los trabajadores, para lo que deberá disponer de las herramientas o metodologías adecuadas para su detección.

Por último, en el proceso debe considerarse también la posible participación de figuras “**éticas**” a los que poder recurrir de forma anónima, como son los canales de denuncias o los denominados *whistleblower*, cuya función es la de servir de vía de comunicación y alerta frente a posibles situaciones de incumplimiento normativo, legal, o de las políticas internas de la empresa.

Si bien su función principal no es la de servir directamente a la identificación de los factores de riesgo psicosocial, no cabe duda de que son actores que gracias al desempeño de sus funciones tienen acceso a **información** de gran valor a estos efectos.

Un entorno psicosocial favorable fomenta un buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador.