







1 ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

Explicamos los motivos que nos llevan a escribir este manual.

TODOS GANAMOS

El establecimiento de estrategias que proporcionen buena salud mental a los trabajadores son un beneficio para todos, tanto para la empresa, como para la sociedad y para el trabajador. 3 ENTORNO SALUDABLE

Damos las claves para conocer qué significa entorno laboral saludable (ELS) y enunciamos estrategias para conseguirlo. BIENESTAR PSÍQUICO

El bienestar psíquico es un equilibrio diario, daremos trucos para mantenerlo y recuperarlo.

10 LA IMPORTANCIA DE LOS APOYOS

Aproximación a la metodología y a las ventajas de proporcionar apoyos a los trabajadores para generar buenas relaciones laborales.

9

ACERCA DE LA DIVERSIDAD Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

¿Qué diferencia hay entre los conceptos minusvalía, discapacidad o incapacidad? ¿Es lo mismo poseer un Certificado de Discapacidad que tener una Incapacidad Laboral? PRÁCTICAS

A Z

LIL

PROMOCIÓN de la SALUD MENTAL

8

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos no tienen por qué ser negativos. Si sabemos resolverles con eficacia pueden ser un aprendizaje y convertirse en algo positivo para el buen funcionamiento de la empresa. 7

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Tener habilidades de liderazgo es imprescindible en la tarea diaria de una mando intermedio. Un buen líder motivador puede hacer que su equipo sea muy productivo y generar un Entorno Laboral Saludable.

RIESGOS PSICOSOCIALES

En cualquier trabajo se pueden dar situaciones estresantes que debemos saber identificar y gestionar.

PRINCIPALES
RIESGOS PSICOSOCIALES

Definiremos los principales riesgos psicosociales y os daremos las claves para identificarlos y gestionarlos, para minimizar sus efectos



FUNDACIÓN
GRUPO NORTE
por las personas









Índice de contenidos

	ESENTACION	3
	BLOQUE I. PROMOVER EL CAMBIO	
1.	čPor qué esta guía?	7
2.	Todos ganamos	13
	BLOQUE II HACIA NUESTROS OBJETIVOS	
3.	Entornos laborales saludables 3.1. Acciones que ayudan a crear un clima laboral saludable	21 23 25
4.	El bienestar psíquico 4.1. Qué entendemos por bienestar psíquico 4.2. Cómo mantener el bienestar psíquico. 4.3. Identificación de malestares psíquicos 4.4. Cómo puedo ayudar.	27 28 28 30 36
	BLOQUE III. PREVENIR E IDENTIFICAR RIESGOS PSICOSOCIALES	
5.	Riesgos psicosociales: factores, daños y medidas preventivas 5.2 Qué son los riesgos psicosociales 5.2 Factores de riesgo psicosocial 5.3. Daños psicosociales 5.4. Medidas preventivas	41 42 43 45 46
6.	Principales riesgos psicosociales 6.1. Estrés laboral y Síndrome de Burnout. 6.2. Violencia laboral	49 50 52
	BLOQUE IV. ALGUNAS CLAVES PARA MEJORAR NUESTRO ENTORNO LABORAL	
7.	Liderazgo y motivación 7.1. Qué es el liderazgo	59 63 60 62
8.	Resolución de conflictos 8.1. El conflicto. 8.2. Cómo prevenir los conflictos.	67 67 69
	8.3. Resolución de conflictos	70 71
		70
9.	8.4. La comunicación como herramienta para la resolución de conflictos BLOQUE V. INFORMACIÓN DE INTERÉS Acerca de la diversidad y las personas con discapacidad 9.1. La discapacidad 9.2. Certificado de discapacidad 9.3. Incapacidad Permanente La importancia de los apoyos	70 71 81 82 83 83
	8.4. La comunicación como herramienta para la resolución de conflictos BLOQUE V. INFORMACIÓN DE INTERÉS Acerca de la diversidad y las personas con discapacidad 9.1. La discapacidad 9.2. Certificado de discapacidad 9.3. Incapacidad Permanente	70 71 81 82 83 83

PRESENTACIÓN

La Asociación El Puente Salud Mental defiende la mejora de la Salud Mental, ayudando a las personas a llevar una vida activa, social y económicamente productiva.

Nuestra Asociación pertenece a un movimiento que pretende narrar un relato social inclusivo, dotando de soluciones útiles y prácticas para construir una sociedad donde las personas, independientemente del estado mental en el que se encuentren, se valoren como activos importantes en su familia, su trabajo y su entorno.

En el entorno laboral, la prevención de riesgos psicosociales resulta ser un aspecto clave para prevenir y/o mejorar la salud mental de las personas trabajadoras en beneficio propio, de la empresa y de la sociedad.

Desde nuestra experiencia de trabajo en la inserción laboral de personas con problemas de salud mental, creemos que es el momento de dejar a un lado la discapacidad y las limitaciones que nos impone el sistema a través del estigma y la sobreprotección. Es momento de trabajar sobre la valoración de la diversidad funcional y centrarnos en la persona, en la prevención, la adaptación y los apoyos que el trabajador necesita para su pleno desarrollo y rendimiento laboral y personal, en igualdad de condiciones que el resto de ciudadanos.

En definitiva, aspiramos a disminuir la exclusión social, luchando para que las personas en riesgo y con diversidad funcional trabajen y demuestren ser útiles a la comunidad, proporcionándoles las estrategias necesarias para lograr la integración basada en el desarrollo personal, y visibilizando la Salud Mental en toda la sociedad.

Por último, agradecer a la Fundación Grupo Norte la confianza depositada en nosotros para llevar a cabo este proyecto.

D. Jesús Corrales MateosPresidente de El Puente Salud Mental



PROMOVER EL CAMBIO...







1. ¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

Con esta guía pretendemos acercarnos a los mandos intermedios de empresas de diferente actividad con el fin de dotarles de herramientas destinadas a:

- Mejorar su potencial de **liderazgo**, sensibilizándolos de la importancia de su misión como gestores de recursos (en especial, los humanos).
- Mejorar su capacidad para influir positivamente en el trabajo de su equipo, estimulando la adquisición y el desarrollo de las competencias más adecuadas; consiguiendo de los miembros del mismo, el nivel de compromiso necesario para alcanzar los objetivos propuestos.
- Facilitar la labor en su función comunicadora, instructiva y motivadora a la hora de despertar el interés y estimular la participación de sus empleados en la asimilación de conocimientos, habilidades y destrezas.
- Co-participar en la implementación y desarrollo de las políticas preventivas de la empresa que promuevan la salud física y psíquica de todos los miembros de la misma.







El volumen productivo y la mejora de competitividad de una empresa, dependen de capacidades y habilidades estrechamente relacionadas con el bienestar psicológico de las personas trabajadoras que influyen directamente en su rendimiento laboral. Por este motivo, el simple hecho de que las personas estén motivadas hacia lo que hacen, provoca una mejora cualitativa y cuantitativa en su rendimiento. Cuando se tiene un puesto de responsabilidad, con personas a cargo, es primordial saber sacar de ellas lo mejor y hacer que estén a gusto en su puesto de trabajo.

El bienestar psicológico de las personas trabajadoras se puede potenciar desde la empresa con importantes beneficios económicos y sociales para la organización. Desde esta perspectiva nace el Proyecto "Buenas prácticas de promoción de la salud mental en entornos laborales" con el objetivo de promocionar la salud mental en dichos entornos:

Promocionar...

Porque queremos dar a conocer la Salud Mental en el ámbito de las empresas y ofrecer estrategias para la creación de entornos saludables en los que la prevención de riesgos psicosociales adquiera la importancia que se merece.

...la Salud Mental... Porque es primordial que comencemos a romper con la estigmatización y hablemos sin miedo sobre la Salud Mental, ya que sin ella no conseguiremos un estado de completo bienestar. a incorporación de personas con problemas de salud mental a la ganización supondrá un beneficio mutuo.

...en Entornos Laborales. Nuestro lugar de trabajo es mucho más que una ubicación física, es el ambiente, las condiciones socio-culturales, las circunstancias personales, las relaciones con compañeros y compañeras...todo lo que, de una manera u otra, incide en nuestra actividad laboral, en el desempeño del puesto de trabajo y en la productividad.

No hay salud, sin salud mental. La importancia de la salud mental positiva.

La dimensión positiva de la salud mental la encontramos en la definición de salud que figura en la Constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS):

«La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades».

Y define la salud mental positiva como un estado de bienestar en el que la persona:

- Es consciente de sus propias capacidades.
- Afronta las tensiones normales de la vida.
- Trabaja de forma productiva y fructífera.
- Es capaz de contribuir a la comunidad.

La interacción trabajo-salud mental presenta relaciones complejas marcadas por el contexto socio-cultural, las condiciones laborales y los factores individuales de la propia persona trabajadora, que trataremos de hacer patentes a lo largo de la presente guía.

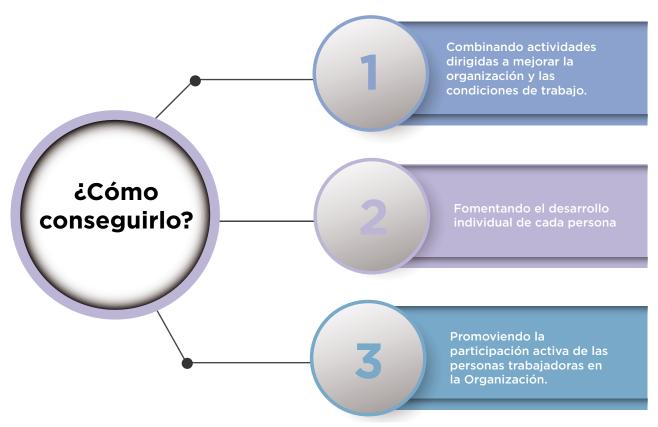






INTERACCIÓN TRABAJO-SALUD MENTAL

Según la **Declaración de Edimburgo de promoción de la salud mental y el bienestar en el trabajo, la promoción de la salud en el trabajo** (PST) es el esfuerzo combinado de la **empresa**, las **personas trabajadoras** y la **sociedad** para mejorar la salud y el bienestar de toda la organización.



Las características de una buena gestión de la salud en el trabajo se pueden resumir en:

- Un **diseño sistemático de programas** que mejoren la salud de las personas trabajadoras y de la organización.
- La creación de una **cultura de la salud** que satisfaga las necesidades tanto de la empresa como de la persona trabajadora.
- Una **gestión** de la salud que se integre en el **plan estratégico de la empresa**, puesto que es bueno para la salud de la persona trabajadora y para la productividad, eficiencia y competitividad de la misma.
- Una metodología que ayude a las personas a conseguir una salud emocional, física y social óptima.





La **Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo** (ENWHP - European Network forWorkplace Health Promotion) vela por la **defensa y el fomento de la promoción de la salud** en el lugar de trabajo, evidenciando los **beneficios que conlleva** la mejora de la salud mental en el entorno laboral. Para ello propone una serie de acciones:

1	Dar la oportunidad a las personas trabajadoras de mejorar sus capacidades, incluyendo la confianza en sí mismos y la competencia social.
2	Animar al empresariado a crear entornos de trabajo gratificantes y estimulantes, así como una organización que de apoyo a las personas empleadas.
3	Crear ambientes de trabajo positivos y clarificar las funciones y las responsabilidades de cada integrante del equipo.
4	Reconocer la importancia de los mandos como elemento clave en el apoyo a su equipo.
5	Promover una mayor participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones.
6	Fomentar la cultura de empresa, la participación, la equidad y la justicia, y eliminar el estigma y la discriminación en el trabajo.
7	Reducir las fuentes de estrés en el trabajo y desarrollar la resistencia al mismo mediante estrategias para saber gestionarlo.
8	Apoyar, retener y contratar a personas con problemas de salud mental.
9	Desarrollar y poner en marcha políticas de salud y bienestar mental fuertes.
10	Vigilar el impacto de estas políticas e intervenciones.





iRECUERDA!

El volumen productivo y la mejora de competitividad de una empresa dependen del bienestar psicológico de las personas trabajadoras.

La salud mental positiva

es un estado de bienestar en el que la persona es consciente de sus propias capacidades, afronta las tensiones normales de la vida, trabaja de forma productiva y fructífera.

¿Cómo conseguir el bienestar emocional en el trabajo?

- Mejorando la organización y las condiciones del trabajo.
 - Fomentando el desarrollo individual de la persona trabajadora facilitando su participación en la organización.





2. TODOS GANAMOS

La promoción de la salud en el trabajo a través de políticas que fomenten la salud y el bienestar de la persona, ayuda a reducir enfermedades laborales.

En 2001 se identificó la promoción de la salud en el entorno laboral como una de las dimensiones que inciden sobre la calidad del trabajo y se ha establecido como un concepto clave en la modernización del modelo social europeo.

HECHOS Y CIFRAS SOBRE EL IMPACTO DE LA SALUD MENTAL EN LOS **LUGARES DE TRABAJO**

- causa más importante de incapacidad en el mundo.





Ante estas evidencias, la implantación de políticas y medidas que mejoren el clima laboral y favorezcan la salud mental de los trabajadores aporta importantes beneficios tanto para la empresa, como para el personal en todos los ámbitos:

SATISFACCIÓN **PERSONAL**

- > Fomenta la autoestima y realización personal.
- > Enriquece de las relaciones interpersonales, mejorando una interacción social positiva
- interpersonales. > Mejora la autonomía personal.

MEJORA DE LA SALUD FÍSICA Y MENTAL

- > Previene enfermedades
 cardiovasculares y fortalece
 la salud física.
 > Disminuyen los accidentes laborales.
 > Reducen y/o previenen el consumo
 de sustancias tóxicas o estimulantes:
 alcohol, tabaco...
 > Reduce los niveles de estrés
 y otras enfermedades

BENEFICIOS PARA LA **PERSONA TRABAJADORA**

RECURSOS DE AFRONTAMIENTO

Le ayuda a afrontar situaciones laborales marcadas por condiciones poco favorables:

- > Movilidad geográfica.
- > Características del puesto y la tarea. Organización del trabajo.
- Condiciones económicas.

APOYO A FUTURAS PERSONAS TRABAJADORAS

se incorpore a la empresa, con especial atención a colectivos en riesgo de esclusión (personas con discapacidad, ex-reclusos, inmigrantes, jóvenes, mujeres víctimas de violencia de género...) contarán con apoyos para adaptarse al nuevo puesto de trabajo.









CONTRIBUIR AL BIENESTAR SOCIAL

La empresa que integra a personas en riesgos de exclusion y con discapacidad, favorece la inclusión sociolaboral de las mismas.

Da una oportunidad a la persona para que pueda llevar una vida autónoma independiente, desvinculandose de prestaciones sociales.

EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

La sociedad cuenta con empresas cuyos beneficios repercuter en la mejora de la calidad de vida de los miembros de la población

BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD

CUESTIÓN DE SALUD PÚBLICA

Muchas de las políticas que se desarrollan en las empresas son también importantes para la salud pública en relación a:

- > La prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- > La promoción de hábitos saludables.

MEJORA LA SALUD MENTAL DEL CONJUNTO DE LA SOCIEDAD

Tanto empresa, como personas trabajadoras colaboran en la mejora de la salud mental de la sociedad en su conjunto.





PRODUCTIVIDAD

- > Incremento de la productividad y el rendimiento de las personas al contar con un equipo más motivado, implicado y proactivo.
- > Redución de los niveles de absentismo laboral y de rotación de personal.
- > Encargados y mandos intermedios contarán con las estrategias y recursos necesarios para realizar su trabajo de una manera más sencilla y eficaz.

MEJORA EL CLIMA LABORAL

> Favoreciendo el trabajo en equipo y la comunicación.

> Disminuyendo la conflictividad laboral.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

SEGURIDAD Y SALUD

Previene y protege a las personas trabajadoras frente a posibles riesgos físicos y mentales que puedan generarse en el ámbito laboral.

IMAGEN Y REPUTACIÓN

> Mejora su imagen empresarial como organización comprometida con el bienestar de la sociedad y de sus trabajadores y trabajadoras.

> Esta responsabilidad social atrae el interés de profesionales cualificados.

> Posibilidad de acceder a licitaciones públicas.















BLOQUE II

HACIA NUESTROS OBJETIVOS...







.......

3. ENTORNOS LABORALES SALUDABLES

"EL ESPÍRITU DE EQUIPO ES EL QUE DA A MUCHAS EMPRESAS VENTAJA SOBRE SUS COMPETIDORES"

(GEORGE CLEMENTS)

Pasamos un tercio de nuestra vida en el lugar de trabajo. Nuestro entorno laboral se convierte en un espacio de convivencia en el que todas las personas deseamos encontrarnos lo mejor posible para poder desarrollar nuestra actividad profesional de la manera más eficiente. Para conseguirlo, es imprescindible contar con un clima laboral favorable donde la empresa pueda llevar a cabo políticas activas de promoción de la salud mental y prevención del estrés.





Una empresa saludable es la que va más allá de cumplir las medidas de seguridad y prevención establecidas, permite a sus trabajadores y trabajadoras conciliar la vida laboral y familiar, promueve horarios razonables, apuesta por una cultura de vida sana en cuanto a deporte y alimentación de su personal empleado, fomenta el respeto, hace prevalecer el trabajo en equipo, etc.

La evolución hacia la empresa saludable debería de hacerse implicando a todos los miembros de la organización.

Beneficios de contar con un plan de acción para la mejora de la salud de las personas trabajadoras







3.1. Acciones que ayudan a crear un clima laboral saludable

Cada organización tiene unas características específicas y las medidas que se establezcan han de estar adaptadas a sus necesidades. Algunas de las acciones que nos ayudarían a crear ese clima laboral favorable son:

Evitar ambientes negativos a través del diálogo y la comunicación.

Poner en práctica una **comunicación** basada en la transparencia, la sinceridad y la confianza.

Organizar los procesos de trabajo de una manera equitativa.

Preocuparse de que la persona conozca sus funciones y el lugar que ocupa en la organización de la empresa.

Dar a la persona trabajadora mayor control sobre el propio trabajo.

Proporcionar los medios y recursos necesarios para desarrollar la actividad laboral.

Incluir a las empleadas y empleados en la toma de decisiones y los procesos de resolución de problemas de la empresa. Promover la capacitación profesional a través de acciones formativas que le ayuden en la mejora de su actividad laboral.

Buscar el equilibrio entre esfuerzo y retribución.

Impulsar y fortalecer valores y recursos que faciliten el desarrollo en el trabajo.

Proceso de implementación de un programa de entorno laboral saludable según la Organización Mundial de la Salud (OMS)

Un **programa de Empresa Saludable** debe ser diseñado para satisfacer las necesidades de los diferentes niveles laborales de la organización, integrando todos los ámbitos de la salud.







Como ya hemos comentado anteriormente, implementar en una organización un programa para lograr un entorno laboral saludable exige el compromiso y participación de todos y cada uno de sus miembros, desde la alta dirección hasta las categorías laborales más básicas. Para todo ello es importante contar con personas líderes que sean capaces de mantener motivada a toda la plantilla y aseguren su participación a lo largo de todo el proceso.

La **Organización Mundial de la Salud (OMS),** nos plantea las siguientes acciones para la implementación de un programa de este tipo:



- Movilizar. Lograr el compromiso de todas las partes involucradas y de los líderes de la empresa.
- Reunir al equipo que trabajará en implementar el cambio.
- **Evaluar** la situación en la que se encuentra la empresa en el momento actual y valorar el futuro deseable, de esta forma podemos proponer medidas.
- **Priorizar**. Con la información recogida establecer prioridades, previa discusión y acuerdo conjunto, sobre los criterios a utilizar en la toma de decisiones.
- Planear. Desarrollar un plan de salud adaptado a las necesidades de la organización.
- Evaluación. Es esencial para ver qué está funcionando, qué no, cuáles son los impedimentos del éxito...
- **Mejorar**. Basándonos en el resultado de la evaluación, llevar a cabo los cambios necesarios para el éxito del plan.

A modo de ejemplo, el *Anexo I. Cuestionario de promoción de la salud en el puesto de trabajo,* nos permite evaluar y hacer un seguimiento de las medidas de promoción de la salud implantadas en una empresa.







3.2 Clima laboral y salud mental.

¿Qué puede hacer una persona para cuidar su salud mental?

HABLAR DE SUS SENTIMIENTOS

Verbalizar lo que nos sucede nos ayuda a sentirnos mejor, de alguna manera, nos alivia. A menudo, al oírnos contar el problema lo definimos mejor e identificamos posibles soluciones. Compartir este tipo de vivencias con las compañeras y compañeros, hace que se genere un clima de confianza y cohesión en el equipo de trabajo.

GENERAR REDES SOCIALES DE APOYO

Las redes sociales nos ayudan a reducir la sensación de aislamiento y nos proporcionan puntos de vista alternativos. Como gran parte de nuestro tiempo lo pasamos en el trabajo, crear allí conexiones puede ser muy positivo aunque sean informales (en el café, en los descansos...).

PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL

TOLERANCIA CERO

laboral se convierte en un ambiente negativo, provocando situaciones de estrés, acoso, abuso de poder, exceso de trabajo...
No debemos permitir estas situaciones.
Conviene identificarlas y atajarlas.
Da igual el cargo que se ocupe en la empresa, es esfuerzo de

todos poder cambiar este tipo de

situaciones negativas.

PROMOVER LA SALUD FÍSICA Y EL BIENESTAR

Mejorar nuestra salud física, fortalece nuestra salud mental.

Es responsabilidad de la empresa promover acciones encaminadas al fomento de la actividad física, de los buenos hábitos de alimentación, etc.

Es responsabilidad de la persona llevar a cabo un estilo de vida saludable.

"Mens sana in corpore sano" (Décimo Junio Juvenal)

Principios generales para promover la salud mental en el trabajo.

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), se puede propiciar la salud mental de las personas trabajadoras teniendo en cuenta los siguientes principios:

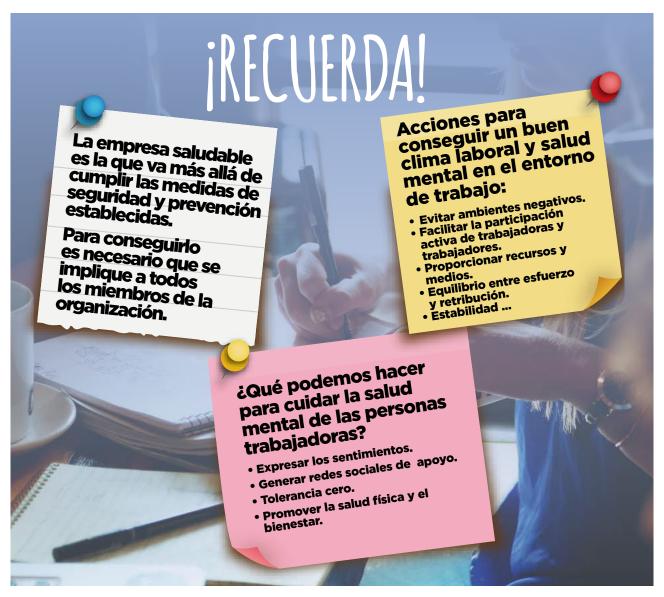
- **1. Libertad.** Tener libertad a la hora de organizar su propio trabajo, el orden, el ritmo y la forma de hacer las tareas, estimula su participación en la toma de decisiones.
- **2. Trabajo en equipo.** Fomentar el trabajo en equipo para evitar la competitividad entre compañeros y compañeras.
- **3. Liderazgo democrático.** Entrenar a los mandos en el liderazgo, que respeten a las personas a su cargo, fomenten el apoyo, generen confianza y ofrezcan reconocimiento.
- 4. Clarificar. Las funciones y responsabilidades de cada cual en su trabajo deben ser inequívocas.
- **5. Dar sentido al trabajo.** Organizarlo de modo que se eviten tareas estrictamente pautadas, puestos donde no es necesario pensar o tareas monótonas y repetitivas. Enriquecer y ampliar el contenido del trabajo.





- **6. Transparencia.** Hacer de ella una política de la organización, en los sistemas de información y comunicación, en los programas de reciclaje y promoción y en los procesos de toma de decisiones.
- **7. Autonomía temporal.** Facilitar la flexibilidad de horarios y el teletrabajo, reducir a lo imprescindible el trabajo a turnos y nocturno o los horarios variables ayudan a una mejora de la productividad y de la salud del trabajador/a.
- **8. Estabilidad**. Apostar por políticas de estabilidad en el empleo. Reducir la imprevisibilidad y la incertidumbre. Informar a tiempo de los cambios previstos.
- **9. Recursos**. Proporcionar los necesarios humanos y materiales necesarios para realizar el trabajo en buenas condiciones.
- 10. Ejercicio físico. Ofrecer facilidades para que el personal lo practique, mejor si es en grupo.
- **11. Formación práctica.** Ofrecer a las personas formación que les permita gestionar su propio estrés: técnicas de relajación, estrategias de afrontamiento, gestión del tiempo, trato con usuarios, etc.

En el *Anexo II. Promoción de la salud mental en el lugar de trabajo. Resumen de un informe de buenas prácticas,* elaborado por la Agencia para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, podemos ver diferentes enfoques prácticos sobre este tema y algunas de las medidas tomadas en diferentes países europeos: España, Dinamarca, Italia...







4. EL BIENESTAR PSÍQUICO

"ME DOY CUENTA QUE SI FUERA ESTABLE,
PRUDENTE Y ESTÁTICO, VIVIRÍA EN LA MUERTE.
POR CONSIGUIENTE, ACEPTO LA CONFUSIÓN,
LA INCERTIDUMBRE, EL MIEDO Y LOS ALTIBAJOS
EMOCIONALES, PORQUE ESE ES EL PRECIO QUE ESTOY
DISPUESTO A PAGAR POR UNA VIDA FLUIDA,
PERPLEJA Y EXCITANTE".

(CARL ROGERS)





4.1. Qué entendemos por bienestar psíquico

El bienestar psíquico es un estado temporal de equilibrio psicológico donde la persona se adapta a distintas situaciones del entorno (físicas, emocionales, cognitivas...) sin que le cause un grave malestar subjetivo.

El malestar subjetivo es aquel que genera un malestar interno que lleva a realizar acciones que generan un malestar social significativo, como, por ejemplo, la pérdida de la red social.

Podemos decir que una persona tiene un bienestar psíquico cuando es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad.

Por ello, entendemos que **la persona está** *trabajando* **constantemente su bienestar**, lo está nutriendo. Pero en algunos casos, las situaciones desbordantes y el alto malestar pueden desencadenar un problema de salud mental.

Desde este punto de vista, hablamos de problema de salud mental cuando la situación hace que la persona no sea capaz de adaptarse al entorno social y cultural en el que vive, vinculado al funcionamiento de algún proceso psicológico básico (emoción, motivación, cognición, conciencia, conducta, percepción, aprendizaje o memoria), generando un grave malestar subjetivo que deriva en conductas que causan un malestar psicosocial significativo o una enfermedad psicosomática.

Entendemos pues, **que los problemas de salud mental son temporales**, y aunque se evalúen en su momento más álgido, no significa que éste sea un estado de no retorno o que se vuelva a repetir.

También sabemos que **un trastorno no afecta a la totalidad del individuo**, sino a una faceta en un determinado momento. Un ejemplo de ello, es la fobia a los perros, que puede llegar a paralizar a una persona en la presencia de un can, pero que no le afecta en ausencia de éste.

4.2. Cómo mantener el bienestar psíquico

El bienestar psíquico es más bien un camino, no una meta y por ello, debemos cuidarlo día a día. Está relacionado con cómo nos desenvolvemos en las relaciones con nuestro entorno y con los que nos rodean. Por eso, es muy importante comprender la manera en que valoramos y vivenciamos nuestros deseos, anhelos, ideas, sentimientos y valores para poder hacer frente a nuestras demandas diarias.

Es por ello que hablamos de factores protectores de la Salud Mental, aspectos del entorno o competencias modificables de la persona, que favorecen su desarrollo personal.

Algunos de estos factores, quedan recogidos en la siguiente tabla:





FACTORES DE PROTECCIÓN						
Familiares	Sociales					
 Alfabetización. Vinculación positiva y temprana. Buena interacción familiar. Habilidades de resolución de problemas familiares. Conducta prosocial. Desarrollo social y emocional. Gestión del estrés. Apoyo social de la familia y personas amigas. 	 Responsabilidad. Integración de las familias. Interacciones personales positivas. Participación social. Tolerancia social. Servicios sociales. Apoyo social y red social. 					
	 Familiares Alfabetización. Vinculación positiva y temprana. Buena interacción familiar. Habilidades de resolución de problemas familiares. Conducta prosocial. Desarrollo social y emocional. Gestión del estrés. Apoyo social de la familia y personas 					

^{*} Adaptado de OMS (2004). Prevention of Mental Disoders. Effective Interventions and Policy Options (vol. Summary Report, pp.21-23). Geneva: World Health Organization.

¿Cómo favorecer el bienestar psíquico en el trabajo?

De uno u otro modo, en el trabajo se tiene margen para:

- Dar seguridad laboral, haciendo que la persona se sienta respaldada por el equipo y superiores en la tarea a desempeñar.
- Ayudar a la **integración en el equipo** de trabajo y en la empresa.
- Promover el **ejercicio físico** y una dieta adecuada.
- Trabajar la gestión del estrés en el desempeño de las tareas.
- Ayudar a gestionar los conflictos laborales.
- Respetar la diversidad de conductas, sin juzgar lo que no compartimos o entendemos.
- Devolver feedback positivo del trabajo.
- Visibilizar la importancia de la tarea en el desarrollo funcional de la empresa.

Estos son algunos ejemplos de cómo promover el bienestar psíquico, pero cualquier acción que se correlacione con los factores de protección, puede ser igual de válida y efectiva.







4.3. Identificación de malestares psíquicos

El malestar psíquico, que no deja de ser un sentimiento personal, se puede detectar a través de las conductas. A continuación pondremos ejemplos de tipos de conductas, pudiendo constatar cuáles son las conductas normalizadas, idóneas y/o disfuncionales:

- **Conducta idónea en la sociedad:** conjunto de acciones virtuosas o positivas para la convivencia social, siendo ésta excepcional o extraordinaria.
 - Cuando la persona trabajadora realiza este tipo de conductas está ayudando a mejorar el clima laboral y la productividad de la Empresa a medio y largo plazo.
 - Como responsables debemos favorecer este tipo de acciones.
- Conducta normalizada adaptativa en la sociedad: conjunto de acciones comunes en nuestro entorno social y que son útiles y buenas para el entorno.
 - Cuando la persona trabajadora realiza este tipo de conductas está ayudando a mejorar el clima laboral y la productividad de la Empresa a medio y largo plazo.
 - Como responsables debemos favorecer este tipo de acciones.
- Conducta normalizada poco adaptativa en la sociedad: conjunto de acciones comunes en nuestro
 entorno social y aunque no son útiles ni buenas para la sociedad, son aceptadas y pueden ser bien
 consideradas.
 - Cuando la persona trabajadora realiza este tipo de conductas está perjudicando el clima laboral y la productividad de la Empresa a medio y largo plazo.
 - Como responsables debemos valorar la modificación o no de este tipo de acciones, analizando coste de corrección y beneficio a largo plazo, así como viendo la dificultad de su cambio.
- **Conducta no adaptativa en la sociedad**: son acciones que pueden generar un malestar a la persona o al entorno, no estando aceptada por éste.
 - Cuando la persona trabajadora realiza este tipo de conductas está perjudicando el clima laboral y la productividad de la empresa, y puede llegar a generar conflictos. Se recomienda analizar la situación con el equipo de trabajo e intervenir para corregir dichas conductas.
 - No debemos valorar si esta respuesta es justa o no ni sus motivos, sino su adaptabilidad o disfuncionalidad, y ver cómo podemos reducir este malestar.

Todas estas conductas se pueden presentar ocasionalmente en cualquier persona. Es la repetición de las mismas lo que debe marcar la pauta de observación, y sobre todo, que estas conductas provoquen o no un malestar social en su entorno, como podemos ver en la siguiente tabla:





ATRIBUCIÓN DE CONTROL: CUANDO UNA TAREA NO SALE COMO ESPERABA

Conducta no Adaptativa

Piensa y manifiesta que todo el mundo está en su contra y hacen las cosas solo por fastidiarle. Opina que la responsabilidad de los resultados es del equipo de trabajo, dirección y/o clientela, y que no puede hacer nada por cambiarlo.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

Aunque no crea del todo que el mundo está en su contra, opina que la responsabilidad de los resultados es del equipo de trabajo, dirección y/o clientela, y que no puede hacer nada por cambiarlo.

Conducta Normalizada Adaptativa

Entiende su responsabilidad en el éxito o en el fracaso y ve que sus acciones son importantes para llegar a buen puerto en un futuro.

Conducta Idónea

Entiende su responsabilidad en el éxito o en el fracaso de la tarea, ve que sus acciones son importantes para llegar a buen puerto en un futuro y tiene capacidad de compartir su punto de vista con su equipo de trabajo.

PENSAMIENTO RECURRENTE

Conducta no Adaptativa

La persona tiene una idea en la cabeza que le obsesiona y le bloquea, no pudiendo hablar de otro tema, llegando a interrumpir sus tareas laborales.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

La persona tiene una idea en la cabeza que le obsesiona y le preocupa, distrayéndola de sus tareas laborales.

Conducta Normalizada Adaptativa

La persona tiene una idea en la cabeza que le preocupa y le cuesta quitársela, pero una vez que se centra en la tarea, desaparece.

Conducta Idónea

La persona tiene una idea en la cabeza que le preocupa, pero puede concentrarse en otra idea o en una tarea sin gran esfuerzo.





EMOCIÓN

Conducta no Adaptativa

No es capaz de gestionar adecuadamente sus emociones (ni positivas ni negativas), impidiendo realizar sus tareas diarias y teniendo salidas de tono que interfieren en sus relaciones sociales.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

No es capaz de gestionar adecuadamente sus emociones (ni positivas ni negativas), interfiriendo en sus tareas diarias y teniendo salidas de tono, e intentando imponer su estado emocional al resto.

Conducta Normalizada Adaptativa

Le cuesta gestionar adecuadamente sus emociones (positivas y negativas), pero no interfiere ni en sus tareas ni en el trato con su entorno social.

Conducta Idónea

Gestiona adecuadamente sus emociones.

CONFIANZA EN SÍ MISMO

Conducta no Adaptativa

La persona no tiene ninguna confianza en sí misma en la realización de las tareas que ya ha realizado y domina. Por lo que no las realiza.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

La persona no tiene confianza en sí misma en la realización de las tareas que ya ha realizado y domina. Le cuesta comenzar la tarea y la hace de forma dubitativa.

Conducta Normalizada Adaptativa

La persona no duda de su capacidad para la realización de las tareas que ya ha realizado y domina.

Conducta Idónea

La persona tiene gran confianza en su capacidad para la realización de las tareas que ya ha realizado y domina.







SENTIMIENTO DE VULNERABILIDAD

Conducta no Adaptativa

La persona siente miedo por causas irreales que le impiden realizar sus tareas. O no ve ningún peligro frente a peligros reales, teniendo un sentimiento de invulnerabilidad.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

La persona siente miedo por causas irreales, aunque no le impiden realizar sus tareas. O aunque no ve peligro, existiendo, toma precauciones cumpliendo normas o por sentido común.

Conducta Normalizada Adaptativa

La persona calibra los peligros más o menos como son, y actúa en consecuencia.

Conducta Idónea

La persona calibra los peligros de forma objetiva, y actúa de forma adecuada.

COMUNICACIÓN

Conducta no Adaptativa

La persona se comunica de forma confusa o incoherente, en forma y/o fondo, siendo imposible entenderse con ella.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

Casi siempre se comunica de forma clara, pero no usa bien los tiempos o las formas.

Conducta Normalizada Adaptativa

Casi siempre se comunica de forma clara, y suele ser adecuado en tiempo y forma.

Conducta Idónea

Se comunica de forma clara y adecuada en tiempo y forma.

RITUALES

Conducta no Adaptativa

La persona realiza rituales que no son socialmente aceptados, por su contenido, su tiempo o el lugar.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

La persona realiza rituales socialmente aceptados, pero el lugar, la repetición o las veces no están bien vistos socialmente.

Conducta Normalizada Adaptativa

La persona realiza rituales socialmente aceptados de forma idónea.

Conducta Idónea

La persona no necesita de rituales para estar seguro.





MOTIVACIÓN

Conducta no Adaptativa

Nunca, o casi nunca, solo en aspectos que le interesan.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

Cuando se requiere su atención.

Conducta Normalizada Adaptativa

La mayoría de las ocasiones está motivado.

Conducta Idónea

Siempre encuentra motivación hacia las tareas.

PERCEPCIÓN

Conducta no Adaptativa

Ve, oye y/o siente cosas que solo las percibe ella. Dando por veraz y provocando conductas socialmente inadecuadas.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

Ve, oye y/o siente cosas que solo las percibe ella, provocando ocasionalmente conductas socialmente inadecuadas.

Conducta Normalizada Adaptativa

Ve, oye y/o siente cosas que solo las percibe ella. Pero es consciente que no son tales, y las elimina para realizar sus acciones.

Conducta Idónea

La persona ve, oye y/o siente lo que percibe la mayoría.

RED SOCIAL

Conducta no Adaptativa

La persona carece de red social y no se relaciona con nadie o lo hace de forma inadaptada.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

La persona tiene una red social frágil o en construcción.

Conducta Normalizada Adaptativa

La apersona tiene una adecuada red social, aunque se pueda considerar pequeña.

Conducta Idónea

La persona tiene una buena red social.





TRABAJO

Conducta no Adaptativa

Todo el tiempo muestra falta de disposición hacia el trabajo (tareas, exposiciones, participación...).

Conducta Normalizada poco Adaptativa

Trabaja cumpliendo los requerimientos mínimos.

Conducta Normalizada Adaptativa

Por lo general, trabaja bien.

Conducta Idónea

Se mantiene centrado en la tarea.

CONTROL DE LA IMPULSIVIDAD

Conducta no Adaptativa

Nunca, o casi nunca, solo en aspectos que le interesan.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

Cuando se siente vigilado u observado.

Conducta Normalizada Adaptativa

La mayoría de las ocasiones.

Conducta Idónea

Siempre controla su impulsividad.

ASPECTO

Conducta no Adaptativa

Es descuidado con su aspecto personal o es socialmente inadecuado.

Conducta Normalizada poco Adaptativa

Rara vez es descuidado con su aspecto personal.

Conducta Normalizada Adaptativa

Por lo general, su aspecto personal refleja cuidado.

Conducta Idónea

Presenta una buena apariencia personal.





4.4. Cómo puedo ayudar

Cuando una persona está pasando por una crisis no existen varitas mágicas ni soluciones milagrosas. Ayudar en estos momentos es un aprendizaje que se puede ir adquiriendo con el tiempo. Aprender cómo y en qué momento debemos acompañar a una persona es fundamental.

A continuación, se enumeran algunas pautas que pueden ser útiles:

1. Estar en contacto.

El mantenimiento social (cuanta más gente mejor) es una manera de minimizar o prevenir el aislamiento. Esto favorece que la persona pueda pedir ayuda o mostrar un malestar.

2. Compartir momentos.

No basta con estar físicamente cerca, es necesario compartir momentos que nutran el bienestar emocional, pudiendo ser éstos más o menos íntimos. Prueba de ello, es compartir aficiones comunes como el fútbol o una serie de televisión, puesto que ayudan a crear complicidades sin ser momentos íntimos.

3. Hablar de todo, no sólo de la salud mental.

Entendemos que quizás la nota diferencial de este nuevo empleado es que tiene una discapacidad por un trastorno mental, y eso puede crear una curiosidad lógica si no conocemos el tema: ¿qué pasó?, ¿qué diagnóstico tiene?, ¿en qué le afecta?, ¿tiene una sensibilidad especial?... son preguntas que se nos pueden pasar por la cabeza. Puede ser necesario hablar del tema para ver cómo puede afectarle al puesto de trabajo y qué apoyos pueda necesitar, pero debemos procurar que éste no sea el único tema de conversación, especialmente si ese trastorno está detrás de alguna conducta que se valore como problemática, puesto que centrarnos en el síntoma (la conducta observable) puede agudizarlo y no llegar a resolver el problema.

4. Escuchar.

Comentar con alguien nuestras inquietudes y miedos, minimiza los problemas, generando confianza con la persona para que existan espacios donde se pueda compartir cualquier tipo de circunstancia.

5. Acoger.

Dar apoyo a una persona no significa que le demos la razón, sino que podemos entender su sufrimiento y empatizamos con ella. Si alguien nos cuenta que está frustrada por un pensamiento recurrente, acogeremos y validaremos su sensación de frustración, sin dar valor a ese pensamiento u obsesión, sin juzgarlo, negarlo ni aceptarlo.

6. No ser paternalista.

La sobreprotección es una buena intención, pero nos aleja de nuestra meta y finalmente es perjudicial para la persona.

7. Ser empático.

Ponerse en su lugar, hacer esfuerzos por comprender sus circunstancias, motivos y sentimientos.

8. Sin prisa

Estamos hablando de situaciones complejas, por lo que es necesario dedicar a la persona el tiempo oportuno.

9. Servicios de apoyo.

No hay que tener miedo a aconsejar y proponer a una persona que busque apoyo en los servicios de salud mental cuando lo necesite. Esto puede parecer complicado, debido a que, culturalmente, sólo acudimos al médico cuando presentamos malestar físico, también debemos hacerlo cuando atravesamos momentos de malestar emocional, eliminando prejuicios y estereotipos que limitan nuestros actos.













BLOQUE III

PREVENIR E IDENTIFICAR RIESGOS PSICOSOCIALES...





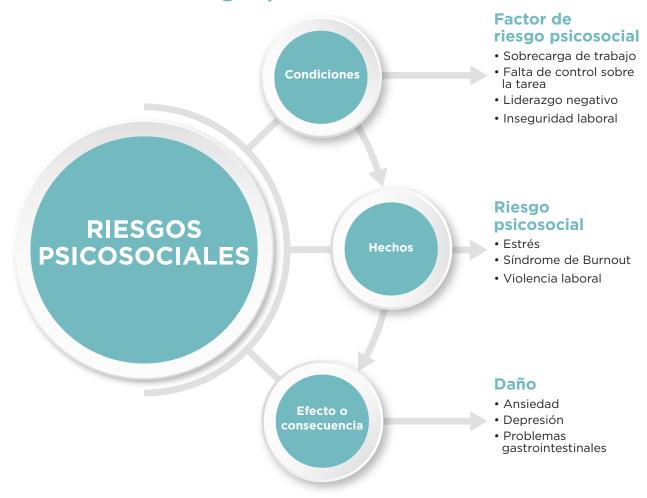


5. RIESGOS PSICOSOCIALES: FACTORES, DAÑOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS





5.1. Qué son los riesgos psicosociales



Los riesgos psicosociales provienen de una serie de factores ligados a deficiencias en la organización del trabajo, el contenido de la tarea a realizar y circunstancias del entorno laboral. Condiciones psicosociales adversas pueden afectar negativamente sobre la salud y bienestar de la persona trabajadora a diferentes niveles:

- Fisiológico: problemas cardiacos, endocrinos, dermatológicos, etc.
- Emocional: ansiedad, depresión, apatía, baja autoestima, etc.
- Cognitivo: capacidad de percepción, concentración, toma de decisiones, etc.
- Conductual: abuso de tóxicos, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.

Según la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (OSHA), "los riesgos psicosociales representan la causa de la pérdida de más de la mitad de las jornadas de trabajo" y el coste económico asociado a este tipo de dolencias es de al menos 20.000 millones de euros al año. Queda demostrado por tanto que el cuidado de la Salud Mental en el trabajo es importante para todas las partes implicadas, empresariado, personas trabajadoras, clientela, etc.

Asimismo, indica que los factores psicosociales estarán entre los riesgos laborales más importantes en los próximos años para el conjunto de personas trabajadoras de la Unión Europea. Aproximadamente la mitad de las mismas consideran que el estrés es algo habitual en su entorno laboral y, como ocurre con la enfermedad mental, esta situación estigmatiza y se interpreta como un problema personal y no como algo derivado de la condiciones de trabajo vinculadas a la organización del mismo.







Cada vez más empresas implementan medidas de prevención de riesgos psicosociales, siguiendo el **Marco Estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2014-2020**, el cual incluye los objetivos estratégicos clave, la gestión de los riesgos emergentes y la prevención de patologías relacionadas con el trabajo. Específicamente menciona la identificación y difusión de buenas prácticas para la prevención de los problemas de salud mental en el trabajo.

Es importante destacar que los riesgos psicosociales habitualmente no aparecen aislados, sino en interacción con otros riesgos laborales. La mayor parte de los accidentes laborales son causados por el estrés, la falta de formación, la falta de interés y motivación o las excesivas jornadas laborales, factores, todo ellos, relacionados con la organización del trabajo.

5.2 Factores de riesgo psicosocial

Hay determinados aspectos de la organización del trabajo que se consideran como factores de riesgo psicosocial por sus efectos negativos sobre la salud y que sería conveniente tener en cuenta para prevenir su aparición o posible daño a las personas trabajadoras.

El *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajado (INSHT),* define los **factores de riesgo** psicosociales como las condiciones presentes en una situación laboral relacionadas con:

- la organización del trabajo y su entorno social,
- el contenido de trabajo
- y la realización de la tarea

Estas condiciones pueden afectar:

- al desarrollo del trabajo
- y la salud (física, psíquica o social) de la persona trabajadora.

A la hora de manejar los factores psicosociales hemos de tener en cuenta su procedencia, ya que el origen del riesgo puede aparecer en cualquiera de estos aspectos:

- La estructura de la empresa.
- La organización del trabajo.
- Las características del puesto.
- Las características de la tarea a realizar.
- Factores individuales y sociales de la persona trabajadora.





En la siguiente tabla destacamos los principales factores de riesgo psicosocial:

FACTORES PSICOSOCIALES	DESCRIPCIÓN		
Carga y ritmo de trabajo, exigencias psicológicas.	 Carga excesiva de trabajo o falta de carga. Trabajo rápido y de forma irregular, con un ritmo inadecuado. Exigencia de plazos. Exigencia de toma de decisiones difíciles de forma rápida. Exceso de responsabilidades. Un trabajo carente de sentido. 		
Contenido del trabajo.	 Procesos mal diseñados, que no se adaptan a las capacidades y necesidades de la persona. Trabajos monótonos y repetitivos. Realización de tareas peligrosas. 		
Tiempo de trabajo.	 Descompensación entre volumen de trabajo y tiempo disponible para realizarlo. La doble presencia es un problema que afecta especialmente a las mujeres que tiene que asumir las exigencias del trabajo doméstico y del trabajo remunerado. Falta de descanso. Largas jornadas que no garantizan un trabajo eficaz (presentismo). Turnicidad y nocturnidad. 		
Condiciones físicas y ergonómicas del puesto de trabajo y equipos y herramientas.	 Herramientas y equipos de trabajo obsoletos, inadecuados o carentes de mantenimiento. Falta de espacio. Ruido ambiental excesivo. Elevadas temperaturas. Escasa luz. 		
Autonomía, participación y control sobre el desarrollo del trabajo.	 Falta de autonomía a la hora de realizar la tarea y tomar decisiones sobre la organización del puesto de trabajo. Carencia de oportunidades para aplicar nuestros conocimientos. 		
Compensaciones y seguridad contractual.	 Escasas compensaciones no salariales: reconocimiento del trabajo, flexibilidad horaria, descansos, falta de respeto, etc. Condiciones laborales precarias: trabajo temporal, bajos salarios, etc. 		
Desarrollo personal y profesional.	 Escasa o nula valoración del trabajo realizado. Carencia de oportunidades de promoción. Exceso de promoción, en el que la persona no se siente segura. 		
Rol en la organización.	 Ambigüedad de rol: incertidumbre, desconocer las demandas, falta de definición de rol. Conflicto de rol: demandas incongruentes e incompatibles. Responsabilidad sobre terceras personas. 		
Relaciones en el trabajo y apoyo social.	 Falta de apoyo social y de compañeros, compañeras y superiores. Realización de trabajos aislados. Relaciones conflictivas en el entorno laboral. 		
Liderazgo y comunicación.	 Estilos de mando agresivos o deficitarios, que no prestan la suficiente atención a su personal. Falta de canales de comunicación adecuados. Carencias comunicativas respecto a la tarea a realizar o la organización del trabajo. 		
Cultura organizacional.	• ()hietivos noco claros		
Características personales de la persona trabajadora.	 Escaso nivel de motivación y aspiraciones respecto al trabajo. Bajo nivel de cualificación para el puesto. Escasa experiencia. Baja autoestima. Alto nivel de autoexigencia. Rasgos de su personalidad: introvertida, necesidad de aprobación, etc. Estado general de salud. Sexo, edad, etnia, condición de discapacidad, etc. 		

Fuentes:

Clasificación de PRIMA (Grupo Europeo para la gestión de los recursos psicosociales) y clasificación elaborada por Cox y Griffits, 1996.





A través del *Anexo III. Tu trabajo... ¿te expone a riesgos psicosociales?*, podrás identificar las condiciones de trabajo que pueden representar un riesgo para tu salud psicosocial. Se trata del **Cuestionario CoPsoQ Istas21** (**Versión2**), una adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhague realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). Esta herramienta está diseñada para identificar y medir la exposición a seis grandes grupos de factores de riesgo para la salud de naturaleza psicosocial en el trabajo.

5.3. Daños psicosociales

La naturaleza y gravedad del daño vienen marcadas por diferentes factores como:

- El tipo de factor de riesgo.
- La intensidad.
- La duración.
- Su frecuencia.
- La interacción con otros riesgos laborales.
- El significado que tiene para la persona.
- Los recursos de los que dispone la persona para su afrontamiento.

Las **consecuencias y efectos** de los riesgos psicosociales tanto sobre la persona trabajadora como sobre la empresa se pueden resumir en:

PERSONA TRABAJADORA	Daños psicológicos que afectan a su salud mental.	A nivel emocional.	 Ansiedad. Depresión. Apatía. Preocupación. Tensión. Irritación. Pesimismo. Falta de autoestima. 	
		A la capacidad cognitiva.	Dificultades para: • Recordar. • Pensar con claridad. • Tomar decisiones.	
		En relación con el entorno y comportamiento.	 Aislamiento. Desconfianza. Bajo rendimiento. Hostilidad. Susceptibilidad. Problemas familiares. Consumo de tóxicos. 	
	Daños Físicos.	Problemas de salud que afectan a la persona.	 Tensión muscular. Problemas gastrointestinales. Problemas cardiovasculares. Problemas respiratorios. Problemas dermatológicos. 	
	Accidentes de trabajo.	Los riesgos psicosociales producen un aumento de los accidentes de trabajo a causa de los siguientes factores.	 La falta de formación e información. La tensión y el estrés. Las largas jornadas laborales. Una mala organización del trabajo. La falta de interés y motivación de la persona trabajadora. 	
EMPRESA	Los efectos sobre la empresa vienen marcados por:	 El bajo rendimiento. Un mal ambiente de trabajo. Mayores posibilidades de siniestralidad. Consecuencias económicas, sociales y organizativas derivadas de la bajas laborales, la rotación del personal trabajador, la imagen que da a la sociedad, etc. 		







5.4. Medidas preventivas

Las medidas preventivas de riesgos psicosociales vienen dadas por la importancia de prevenir riesgos nocivos para la salud mental de las personas trabajadoras.

Algunas de las acciones que se pueden implementar son:





MEDIDAS	ACCIONES		
Reducir las exigencias psicológicas.	 Adecuar la cantidad de trabajo al tiempo disponible: Aumentando personal. Mejorando la planificación de las tareas. Proporcionando materiales y herramientas adecuadas. Mejorando las condiciones físicas y ergonómicas del puesto. 		
	- Formar a las personas para manejar las exigencias emocionales.		
Mejorar la carga, contenido y ritmo de trabajo.	 Diseñar en la medida de lo posible trabajos variados y complejos. Mejorar los procesos de trabajo. Asignar a la persona trabajadora en un puesto adecuado y acorde a sus competencias y capacidades. 		
Mejorar los tiempos de trabajo.	 Adecuar los tiempos a las tareas a realizar para evitar acumulaciones. No realizar cambios de jornada sin preaviso. Adaptar y distribuir la jornada, turnos y descansos a las necesidades de conciliación de la persona trabajadora para la atención y cuidado de menores y personas dependientes. Tomar medidas que reduzcan el presentismo y el absentismo. 		
Mejorar las condiciones físicas y ergonómicas del puesto de trabajo.	 Vigilar el cumplimiento de normativa en materia de prevención de riesgos laborales velando por la salud y confortabilidad de las personas trabajadoras. Llevar a cabo un mantenimiento adecuado de las herramientas y equipos de trabajo. 		
Incrementar la autonomía y control sobre el propio trabajo.	 Dar autonomía para decidir cómo realizar la tarea. Proporcionar oportunidades para aplicar habilidades, conocimientos y desarrollarlos en el puesto de trabajo. Participar en la toma de decisiones sobre: el método de trabajo, el orden de las tareas, el ritmo de trabajo, etc. 		
Implantar medidas que ayuden a implementar y/o mejorar el salario emocional a través de compensaciones no salariales.	 Implementar políticas de igualdad que faciliten la conciliación de la vida familiar y laboral: horarios flexibles, teletrabajo, etc. Seguro médico. 		
Mejorar la cultura, liderazgo y organización empresarial.	 Cambiar la cultura de mando evitando estilos de liderazgo que den lugar a conflictos, malos entendidos o tensiones. Establecer procedimientos para gestionar personas de forma saludable. Primar la claridad y transparencia en la organización: definir el puesto, tareas asignadas, etc. Incrementar las posibilidades de desarrollo profesional. Favorecer una movilidad funcional ascendente. Implementar políticas que favorezcan entornos laborales saludables. Valorar la diversidad como fuente de enriquecimiento. Equidad e igualdad de género, etnia, discapacidad, etc. 		
Mejorar las relaciones interpersonales y el apoyo en el trabajo.	 Fomentar el apoyo entre las personas trabajadoras y sus superiores a través del trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la participación. Facilitar la ayuda entre compañeras y compañeros. Organizar modelos de trabajo participativo y justo que mitiguen el aislamiento. Eliminar la competitividad. Garantizar el respeto y el trato justo a las personas. Eliminar discriminaciones. Fomentar valores de respeto, tolerancia e igualdad. Implementar actividades de ocio que favorezcan las relaciones entre compañeros y compañeras. 		
Claridad de rol.	 - Primar la claridad y transparencia organizativa a través de objetivos claros y demandas congruentes. - Definir los puestos y tareas asignadas a los mismos. - Definir el margen de autonomía que cada persona tiene en su puesto de trabajo. 		
Mejorar las condiciones contractuales.	 Proporcionar estabilidad en el empleo. Mejorar las condiciones generales de trabajo. Evitar cambios contra la voluntad del personal trabajador. Salarios acordes con las tareas y la cualificación. 		
Optimizar la comunicación.	 Proporcionar la información necesaria, adecuada y en tiempo para facilitar las tareas y adaptación a los cambios. Prestar feedback sobre la realización del trabajo. Establecer flujos de comunicación adecuados. Dar un trato justo y respetuoso a la persona, a nivel profesional y personal. Que la persona tenga libertad para expresar opiniones y propuestas. 		
Mejorar las capacidades personales de las personas trabajadoras.	- Fomentar y facilitar la participación en acciones formativas sobre habilidades sociales, de comunicación, inteligencia emocional, competencias de afrontamiento del estrés, etc.		





El éxito de implementación de estas medidas tiene que ir acompañado de:

- El **apoyo** de la dirección, mandos intermedios, representantes de los trabajadores y trabajadoras, departamentos de Recursos Humanos, servicio de prevención de riesgos laborales y las propias personas trabajadoras.
- Una clara **definición de los objetivos, recursos, tareas y personas responsables** de su implementación y seguimiento.
- Unas medidas basadas en una **evaluación previa sobre las necesidades** de las personas trabajadoras y la empresa.
- La participación activa de toda plantilla en todas y cada una de las fases del proceso.

iRECUERDA! **PRINCIPALES RIESGOS** PSICOSOCIALES: • Carga y ritmo de trabajo, exigencias psicológicas. Factores de riesgo Contenido del trabajo. Tiempo de trabajo. psicosociales: Condiciones presentes Condiciones físicas y ergonómicas del puesto de trabajo y equipos y en una situación herramientas. laboral relacionadas Autonomía, participación y control con la organización, sobre el desarrollo del trabajo. Compensaciones y seguridad entorno social, contenido y realización Desarrollo personal y profesional. de la tarea en el puesto Rol en la organización. Relaciones en el trabajo y apoyo de trabajo. Estas condiciones pueden Liderazgo y comunicación. afectar a su desarrollo Cultura organizacional. Características personales de la y la salud física, psíquica o social de la persona trabajadora. persona trabajadora. Para evitar y/o reducir la presencia de estos riesgos podemos llevar a cabo medidas preventivas como **Estos riesgos** pueden ser reducir las pueden afectar a exigencias psicológicas, los trabajadores y mejorar los tiempos trabajadoras a nivel de trabajo así como las psicológico y físico, condiciones físicas y además de repercutir ergonómicas, mejorar la en la empresa (baja comunicación, productividad, entre otros. siniestralidad, mal clima laboral, etc.).





6. PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES

"EL ESTRÉS NO ES UNA ENFERMEDAD, PERO UNA EXPOSICIÓN PROLONGADA AL ESTRÉS PUEDE REDUCIR LA EFICACIA EN EL TRABAJO Y CAUSAR PROBLEMAS DE SALUD"

(ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE EL ESTRÉS)

En el presente capítulo veremos los riesgos psicosociales más comunes, independientemente del tipo de desempeño laboral, aunque su prevalencia pueda variar entre organizaciones, puestos de trabajo y personas.





6.1. Estrés laboral y Síndrome de Burnout

Estrés laboral.

Según la Comisión Europea (2000), el estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento ante ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia ante diferentes situaciones.

Destacar de esta definición que el estrés:

- Las **situaciones laborales que perjudican al trabajador** vienen marcadas desde el contenido, la organización y el contexto laboral.
- Se produce cuando la persona tiene la **sensación de no poder afrontar una situación laboral,** por considerar que no tiene los recursos suficientes para ello.
- Ante este desajuste percibido la persona sufre alteraciones físicas, mentales y conductuales que afectan a su salud y bienestar.

En los últimos años, los cambios técnicos y la necesidad de adaptarse y manejar nuevas herramientas de trabajo (dispositivos móviles, internet, robots industriales, teletrabajo, etc.), han llevado a la aparición de una nueva variedad del estrés, el **tecnoestrés**. El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), define el término tecnoestrés como "un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC" (Salanova, 2003).

Síndrome de Burnout.

El INSHT, en su Nota Técnica NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación, define el burnout como una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado.

La persona con síndrome de burnout presenta:

- **Agotamiento emocional**: siente que a nivel afectivo no pude dar más de sí misma, que ha agotado su energía emocional.
- **Despersonalización**: desarrolla sentimientos y actitudes negativas hacia las personas que atiende en su actividad laboral.
- Baja realización personal en el trabajo: se evalúa a sí misma de forma negativa y, como consecuencia, se siente insatisfecha del resultado de su trabajo.

El síndrome de burnout es una fase avanzada del estrés laboral en la que la persona no se adapta al entorno del trabajo. El conflicto se da entre la persona y el trabajo al producirse un desequilibrio entre las expectativas personales y profesionales y la realidad del trabajo cotidiano.









"Modelo de proceso de SQT". Leiter, 1993

Tomado de: NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación.





Además de lo mencionado anteriormente, existen una serie de síntomas y conductas que nos pueden alertar sobre la presencia de estrés o burnout:

ESTRÉS Y BURNOUT - CONDUCTAS DE ALERTA



6.2. Violencia laboral

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSTH) considera que existe violencia laboral cuando una persona:

- Sufre abusos, amenazas o ataques.
- Estos se producen en circunstancias vinculadas a su actividad laboral.
- Pueden darse en el centro de trabajo o en su traslado (In itinere).
- Queda en peligro su seguridad, su bienestar y su salud física y/o psíquica.





En los casos de violencia laboral, podemos determinar también una serie de **conductas de alerta** que nos pueden hacer sospechar de la existencia de un acto violento.



Formas de violencia

Las principales formas de violencia que pueden aparecer en el entorno laboral son:

	 Acción, incidente o comportamiento que implica un abuso, amenaza, ataque, perjuicio o degradación hacia la persona trabajadora.
	 Conflicto entre personas, en el que una o varias personas ejercen violencia física y/o psicológica sobre otra.
	• Existe una relación laboral entre persona acosada y persona acosadora.
ACOSO	• El acosador ejerce un abuso de poder.
LABORAL O MOBBING.	• Se realiza de forma continuada.
O MOBBING.	 Es un acto intencionado con la finalidad de que la persona renuncie a su trabajo a través de acciones de desprestigio personal y profesional, alteración de la comunicación o aislamiento.
	 Es habitual que exista complicidad por parte del resto de compañeros y compañeras.
	• Supone un riesgo para su seguridad, bienestar y salud.
	• Es un comportamiento verbal (insinuaciones, proposiciones sexuales) o físico (gestos, tocamientos, miradas) de carácter sexual.
	• Atenta contra la dignidad de la persona, intimidándola y humillándola.
ACOSO SEXUAL	 A menudo se ejerce desde una posición de poder físico (de un hombre hacia una mujer), mental (de una persona dominante hacia una persona vulnerable) o jerárquico (de un jefe a un subordinado acompañado de un chantaje sobre su vida laboral).
	• Dirigido a mujeres y hombres, aunque lo sufren más las primeras.





ACTUAR Y RECLAMAR

 Buscar el asesoramiento en el ámbito laboral y sanitario a la hora de planear la recogida de pruebas y testimonios y la conducción general del proceso.

CÓMO
ACTUAR
cuando sufrimos
algún tipo
de violencia
o acoso

SABER ELEGIR

Consultar la viabilidad de la reclamación.

• Valorar un posible cambio de trabaio.

BUSCAR RESPALDO Y AYUDAS

- Dentro del trabajo: compañeras, compañeros, representación sindical, miembros del comité de salud laboral...
- Fuera del trabajo: las personas de nuestro entorno, profesionales, etc.

DESARROLLAR LA RESILIENCIA

 Tener una percepción clara de que hemos podido salir de una situación difícil más reforzados.







iRECUERDA!

Los principales riesgos psicosociales en la empresa son: el estrés laboral y burnout y la violencia laboral.

• ESTRÉS LABORAL:

Estado de alto nivel de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

• BURNOUT:

Fase avanzada del estrés laboral en la que la persona no se adapta al entorno del trabajo produciéndose un desequilibrio entre las expectativas personales y profesionales y la realidad del trabajo cotidiano.

VIOLENCIA LABORAL:

La persona trabajadora sufre abusos, amenazas o ataques en el centro de trabajo o en su transado.

¿Cómo actuamos para evitar estas situaciones desde la empresa?

Lidera motivado, facilita la conciliación laboral y familiar del trabajador, asegura un entorno no hostil, planifica adecuadamente el trabajo, vigila la salud de las personas trabajadoras, fomenta su desarrollo profesional y garantiza un empleo estable y de calidad.

¿Cómo actuamos cuando sufrimos algún tipo de acoso?

Actúa y reclama, busca respaldo y ayudas, sepa elegir y desarrolla la capacidad de resiliencia.







BLOQUE IV

ALGUNAS CLAVES PARA MEJORAR NUESTRO ENTORNO LABORAL...







7. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

7.1. Qué es el liderazgo

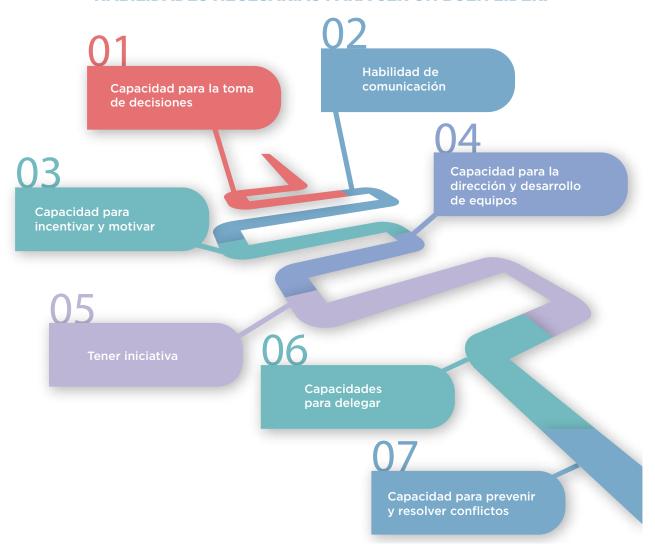
El liderazgo en el ámbito aboral es el conjunto de habilidades directivas que tiene una persona para influir en la manera de comportarse de las personas que trabajan a su cargo, con el fin de que trabajen en equipo y motivadas para conseguir las metas y objetivos empresariales de la manera más eficiente.







HABILIDADES NECESARIAS PARA SER UN BUEN LÍDER:



7.2. Tipos de liderazgo

El liderazgo es muy relevante en la prevención y resolución de conflictos porque según cómo ejerza el liderazgo un directivo o mando medio puede conllevar ventajas o desventajas para la organización y gestión de su equipo de trabajo que pueden impedir o favorecer los conflictos, la prevención y la resolución de los mismos en la empresa.







TIPO DE LIDERAZGO	EN QUÉ CONSISTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Laisser-Faire	Liderazgo sin control, sin feedback, sin casi intervención ni seguimiento.	Adecuado para personas comprometidas con su trabajo, con experiencia, productivos y altamente motivadas. Les ofrece oportunidades para desarrollar su autonomía y creatividad.	No es adecuado para aquellas personas que no sepan gestionar su tiempo ni marcarse metas. Este tipo de liderazgo se asocia con falta de control, baja productividad y aumento de costes empresariales.
Autocrático	Se toman decisiones y fijan directrices sin la participación del grupo.	Es efectivo cuando se tienen que tomar decisiones rápidas y para trabajos que exigen una estrecha vigilancia.	No tiene en cuenta la opinión del personal trabajador, provocando sentimientos de infravaloración y falta de compromiso y motivación.
Democrático	Prioriza la participación de todo el grupo. Tiene en cuenta sus opiniones. La decisión final la toma la persona responsable del grupo.	Las personas trabajadoras sienten que forman parte de la organización, destacando por su compromiso, productividad e innovación.	A veces no se superan los desacuerdos. Se tarda más para alcanzar la meta propuesta. El líder tiene que tener una gran capacidad para mantener la motivación y colaboración de su equipo.
Transaccional	Hay transacciones entre la persona que ejerce el liderazgo y sus seguidores. Se motiva a la persona con recompensas por los logros conseguidos.	Es un liderazgo orientado a objetivos. Se conoce de forma clara lo que se va a percibir y lo que se requiere del equipo.	Es un liderazgo adecuado para momentos de estabilidad, donde hay que seguir ciertas reglas y objetivos concretos.
Transformador	El líder tiene una gran capacidad de comunicación y aporta una visión de cambio a su equipo.	Motiva y aumenta la productividad y eficiencia del equipo. Se gana la confianza y respeto de su equipo y aumenta la motivación.	Se centra en cualidades intangibles como la visión, misión, valores e ideas compartidos.

Fuente: https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-liderazgo





7.3. Motivación y clima laboral

La motivación laboral es un aspecto fundamental para la empresa. Contar con personas trabajadoras motivadas, implicadas y comprometidas con su trabajo y con la organización es clave para el éxito empresarial. Una persona motivada confía en su empresa y presenta una mayor satisfacción laboral.

La **motivación del personal** es un elemento importante del clima laboral y se basa en ejes muy variados, Martínez Selva (2004), señala los siguientes:

- Proporcionar instrucciones y prioridades claras en el trabajo. Informar de la estrategia general de la empresa.
- Fomentar la participación. Escuchar sugerencias y solicitar ideas, dejando claro que éstas deben ser viables, de uso inmediato y sin excesivos costes.
- · Reconocer y recompensar las ideas que se proporcionen y que reúnan las características anteriores.
- Consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Innovar y plantear formas nuevas de hacer el trabajo.

Algunos de los aspectos de la relación laboral más importantes que están relacionados con la motivación son:

- La retribución. La retribución es un elemento motivador importante, aunque no el de mayor relevancia. Es importante que el régimen de retribuciones sea coherente y acorde con el trabajo realizado por la persona.
- Incentivos no económicos. Existen muchas formas de motivar a los empleados de la empresa a través de incentivos no económicos, como por ejemplo, formación, la flexibilidad horaria, vales para comidas... Es lo que conocemos como salario emocional. Estos beneficios adquieren valor motivador si se basan en los principios de transparencia y equidad.
- Participación. La participación en la toma de decisiones es una forma de motivar a los trabajadores y trabajadoras, al tipo que se involucran en el desarrollo de la empresa, identificándose con su misión, visión y valores.
- Retención de empleados: Gestión del talento en la organización. La captación, motivación, retención y motivación de la plantilla es fundamental para crear valor en la empresa. Es importante que se tengan oportunidades de desarrollo profesional y un proyecto empresarial motivador.

A la hora de trabajar la motivación con las personas de nuestro equipo tenemos que diferenciar entre:

- Motivación extrínseca a la persona: reconocimiento del trabajo, pluses, etc.
- Motivación intrínseca, vinculada a la propia persona, a sus sentimientos y emociones.

CUANTO MÁS SE PARECE UN TRABAJO A UN JUEGO

- CON VARIEDAD, RETOS FLEXIBLES Y ALCANZABLES,

METAS CLARAS, FEEDBACK INMEDIATO
MÁS DIVERTIDO SERÁ"

(CSIKSZENTMIHALYI)





Cómo motivar a nuestro equipo para mejorar el clima laboral.

Algunos aspectos que nos pueden ayudar para contar con un equipo motivado y crear un clima laboral saludable son:









El salario emocional.

La Agencia Española de Calidad define el salario emocional como «un concepto, asociado a la retribución de la persona empleada, que incluye cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de la clase trabajadora, mejorando la calidad de vida de la misma y fomentando la conciliación.

Ofrecer este tipo de medidas no tiene por qué suponer un gasto elevado para la empresa. A la hora de diseñarlas es importante **conjugar las necesidades y demandas de las personas trabajadoras con las de la propia organización**. Algunas de estas medidas, además de las mencionadas anteriormente, pueden ser:

- Transporte gratuito.
- Seguro de vida.
- Plan de jubilación.
- Participación en los beneficios de la empresa.
- Autonomía en la gestión del propio puesto de trabajo.
- Diferentes medidas de conciliación: Disfrutar más tiempo de permiso de paternidad y maternidad, jornada intensiva o con horarios que permitan mayor conciliación, guardería, flexibilidad en la hora de entrada y salida, planes de igualdad, teletrabajo, días para el cuidado de niños, mayores y dependientes, etc.
- Ayudas educativas.
- Talleres de motivación, comunicación, inteligencia emocional, afrontamiento del estrés etc.
- Salario emocional "a la carta" según las necesidades de cada persona.
- Espacios de descanso dentro de la empresa.
- Desayunos en la oficina una vez al mes, cenas, escapadas, etc.
- Gimnasio.
- Comida gourmet.
- Permiso para llevar mascotas al trabajo.
- ...















"EL CONFLICTO EN SÍ ES DESTRUCTOR Y CREADOR,
PELIGROSO POR SU VIOLENCIA, PERO UNA EXCELENTE
OPORTUNIDAD PARA CREAR ALGO NUEVO"

(JOHAN GALTUNG)

8.1. El conflicto

Como seres sociales, el conflicto forma parte de nuestras vidas. Teniendo en cuenta la gran cantidad de horas que pasamos en el entorno laboral, es normal que surja algún conflicto y es imposible eliminarlos totalmente, pero si se pueden minimizar, por ello es importante:

- Prevenir su aparición para que no se vea afectado el clima laboral de la organización, la motivación, el rendimiento, etc.
- Cuando haya surgido, detectarlo y gestionarlo de forma adecuada para evitar consecuencias perjudiciales para la organización (mal clima laboral, falta de cooperación, tensión, etc.).





El conflicto siempre tiene una connotación negativa y olvidamos verlo como una oportunidad para mejorar nuestras relaciones con otras personas y encontrar nuevas formas de resolver los problemas. Es una oportunidad para el cambio.

Circunstancias que deben darse para que surja el conflicto:



El **Anexo IV. Test de indicios de conflicto en la empresa**, nos ayudará a identificar si en nuestra organización existe un claro riesgo de que surjan conflictos.

Con respecto a las personas con algún problema de salud mental, existe el estereotipo (fomentado muchas veces por los medios de comunicación) y el estigma de que son conflictivas. Sin embargo, la realidad no es así. Según la Asociación Americana de Psiquiatría, **la mayoría de las personas violentas no tiene ningún trastorno mental**. Es importante que desde la empresa se presten los apoyos necesarios para que prevalezca la salud mental de todos y todas las trabajadoras.

Ventajas de resolver un conflicto

Es importante aprender a resolver conflictos en una organización, porque tiene repercusiones no sólo para la empresa, sino también para las personas trabajadoras y el entorno laboral en general.





Fortalece las relaciones entre el personal de la empresa

por qué se comportan así)

UN CONFLICTO

RESOLVER

Reduce el estrés y la tensión causadas por conflictos, mejorando el clima laboral

Ayuda a resolver problemas desde nuevos enfoques y de manera creativa

8.2. Cómo prevenir los conflictos

Algunas de las medidas que podemos tomar para prevenir el conflicto antes de que aparezca son:

- Subsanar posibles barreras de comunicación: barreras psicológicas y las que impone la propia organización.
- Fortalecer el vínculo de pertenencia de las personas que han sido o son parte de una empresa.
- Dar un trato justo a todos los trabajadores.
- Valorar las aportaciones de las personas trabajadoras.
- No ocultar los problemas o dificultades de la organización para evitar rumores.
- Tener un estilo de comunicación asertivo, y fomentar la empatía, escucha activa y habilidades sociales entre trabajadoras y trabajadores.
- Promover un liderazgo adaptado y respetuoso con la diversidad.
- Enseñar al equipo a prevenir y resolver conflictos de manera autónoma.
- Llevar a cabo una adecuada gestión de los recursos humanos (selección de personal, análisis y descripción de los puestos de trabajo, formación, desarrollo de la carrera profesional, compensación y retribuciones, etc.).
- Elaborar políticas de prevención de riesgos laborales asociados al puesto incluyendo los riesgos psicosociales.
- Fomentar la colaboración dentro del equipo y no la competitividad.
- Intervenir para atajar conductas que conlleven falta de respeto hacia compañeros y compañeras, prejuicios, comentarios sexistas o negativos hacia algún colectivo...







8.3. Resolución de conflictos

a) Barreras para la resolución de conflictos

Cuando se intenta resolver un conflicto se pueden presentar una serie de barreras o impedimentos para solventarlos adecuadamente. Estas barreras pueden ser tanto de la propia persona (psicológicas) como de la organización:

BARRERAS PSICOLÓGICAS

- Miedo a tomar decisiones o a sus consecuencias.
- Miedo al fracaso o al ridículo.
- Falta de iniciativa y creatividad.
- Incapacidad de improvisación.
- Pensamiento rígido.
- No aceptar las ideas ajenas.
- Perfeccionismo excesivo.

BARRERAS QUE IMPONE LA ORGANIZACIÓN

- Actitud competitiva entre los miembros del equipo.
- Falta de claridad en los objetivos.
- Falta de comunicación.
- Rigidez en la forma de hacer las cosas.
- Limitación de la libertad de acción.
- Limitaciones económicas.

Fuente: Manual Resolución de conflictos y toma de decisiones. Ingenia S.A. Escuela de Administración Pública, 2008.







b) Técnicas de resolución de conflictos

Negociación	Mediación	Arbitraje	
Proceso por el cual cada parte del conflicto (o representación de éstas) expone su posición y se influyen mutuamente, intentando llegar a la solución.	En esta técnica cobra especial importancia la figura de la persona mediadora, que será una tercera persona imparcial que facilitará la solución, pero sin imponerla. Las partes deben estar de acuerdo, no consiste en que nadie ceda sino en que todos ganen.	Discusión en la que las partes involucradas afirman su voluntad de someterse a la decisión de una tercera persona.	
¿Cómo se actúa?	¿Cómo se actúa?	¿Cómo se actúa?	
Se tiene que crear un ambiente de diálogo y comunicación efectiva, donde cada parte exponga su visión y se llegue a la solución. Se pueden dar varias situaciones entre las partes: • Ganar – ganar • Ganar – perder • Perder – ganar • Perder – perder	La persona mediadora ha de crear el ambiente idóneo para que se comparta información, se profundice en los problemas, se expresen libremente las emociones y se llegue a un acuerdo mutuo. Sólo se puede dar una situación entre las partes al final del conflicto: • Ganar – ganar	El conflicto pasa a manos de una tercera persona que será quien imponga la solución, no obstante las partes implicadas deben estar de acuerdo con adoptar esa forma de solucionar el conflicto.	
¿Cuándo se recomienda?	¿Cuándo se recomienda?	¿Cuándo se recomienda?	
Cuando se intente encontrar una solución conjunta que ponga fin al problema.	En los casos en los que la relación entre las partes se va a prolongar en el tiempo y cuando el conflicto ha llegado a un punto en que no avanza.	Es propia de los conflictos graves o de aquellos que requieren una solución rápida.	

8.4. La comunicación como herramienta para la resolución de conflictos

"LA COMUNICACIÓN HUMANA ES LA CLAVE DEL ÉXITO PERSONAL Y PROFESIONAL"

(PAUL J. MEYER)





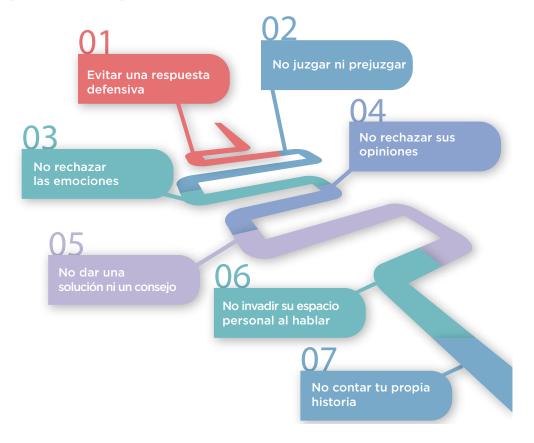
a) La importancia de la escucha activa

En un proceso de comunicación, a través de la escucha activa **comprendemos lo que la otra persona nos dice**, y además, **le damos muestras de que le estamos entendiendo**; esto no significa que estemos de acuerdo con lo que dice (de hecho, si no se está de acuerdo hay que mostrar esa discrepancia) sino, que se valida lo que se está oyendo.

Para **animar a que nuestro interlocutor** continúe hablando, se pueden utilizar diferentes técnicas de escucha activa y prestar atención a posibles fallos y errores que puedan entorpecer la comunicación:



Errores que tenemos que evitar:







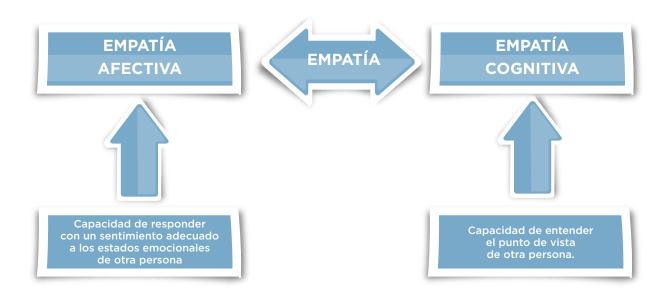
b) La empatía

La empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar del otro.

"NO BASTA ESCUCHAR LO QUE CADA CUAL DICE, SINO QUE ES PRECISO DESCUBRIR LO QUE PIENSA Y POR QUÉ LO PIENSA".

(CICERÓN)

La empatía tiene dos componentes, el afectivo y el cognitivo:









c) Estilos de comunicación. Pautas para una comunicación asertiva

Cuando nos relacionamos y comunicamos con otras personas podemos tener tres tipos de estilos comunicativos: inhibido, agresivo o asertivo.

ESTILO INHIBIDO

La persona deja que los demás pisoteen sus derechos y no tiene en cuenta sus propias necesidades. Habla bajo, evita la mirada. No expresa eficazmente sus pensamientos y sentimientos. El objetivo es evitar conflictos.

ESTILO ASERTIVO Respeta tanto sus necesidades y derechos, como los de los otros. Se conoce a sí mismo y se acepta. Comprende y maneja sus sentimientos y los de los demás. Expresa adecuadamente sus opiniones y deseos.

ESTILO AGRESIVO No respeta los derechos ni las necesidades de los demás.

Desprecia la opinión de las otras personas, ofende verbalmente.

Utiliza gestos hostiles y amenazantes, invadiendo el espacio personal de los demás. Su objetivo es imponer su voluntad.







La comunicación asertiva

Ser asertivo es una manera de comunicarse que **se puede aprender**, practicar y adoptar como hábito en la forma de interactuar con las personas.



Para desarrollar una conducta asertiva:







d) Comunicación efectiva

La comunicación es inherente al ser humano. Las personas no pueden alcanzar su autorrealización y plenitud sin comunicación constante entre ellas. Es muy importante que una persona que tiene a otras trabajando a su cargo sepa comunicarse adecuadamente y sepa enseñar cómo comunicarse con el resto de personas dentro del equipo, no aceptando comunicaciones agresivas, faltas de respeto, manipulativas o inadecuadas, evitando así riesgos laborales de tipo psicosocial en el trabajo.

Una comunicación efectiva en el trabajo ha de caracterizarse, entre otras cosas, por:

Practicar la escucha activa, la empatía y la asertividad

Tener paciencia, a veces hay que repetir más de una vez algo que ya hemos comunicado

La comunicación ha de ser clara, sin ambigüedad y directa

No generar ambientes de suspicacias, rumores...

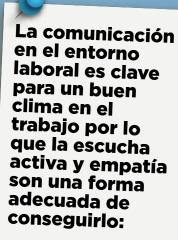
Escuchar de forma activa para adelantarnos a posibles problemas o situaciones que puedan generar conflictos

La comunicación ha de ser respetuosa, no permitir faltas de respeto o insultos









- ESCUCHA ACTIVA:
 escuchar de manera
 activa a la persona,
 comprendiendo lo que
 dice y dando muestras de
 que le estás entendiendo.
- EMPATÍA: capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.

iRECUERDA!

Existen diferentes estilos de comunicación:

inhibido, agresivo y asertivo.

Para llevar a cabo una comunicación efectiva lo ideal es utilizar un estilo comunicativo asertivo, ya que mostramos nuestra opinión respetando la de las demás personas y podemos evitar la aparición de conflictos.







BLOQUE V INFORMACIÓN DE INTERÉS...







9. ACERCA DE LA DIVERSIDAD Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

"LA DISCAPACIDAD ES SOLO UNA CUESTIÓN DE PERCEPCIÓN. SI PUEDES HACER SOLO UNA COSA BIEN, ERES NECESITADO POR ALGUIEN".

(MARTINA NAVRATILOVA)

El término diversidad aplicado a las personas, se manifiesta en la singularidad y la diferencia de cada una de ellas. Las personas con discapacidad no son diferentes del resto, son diferentes dentro de la diversidad. Vivimos en una sociedad diversa, compuesta por personas que dependen unas de otras y con limitaciones, independientemente de que tengan o no una discapacidad.

Las personas con discapacidad son PERSONAS CAPACES, es la sociedad quien les incapacita al negarles las oportunidades y los apoyos necesarios para:

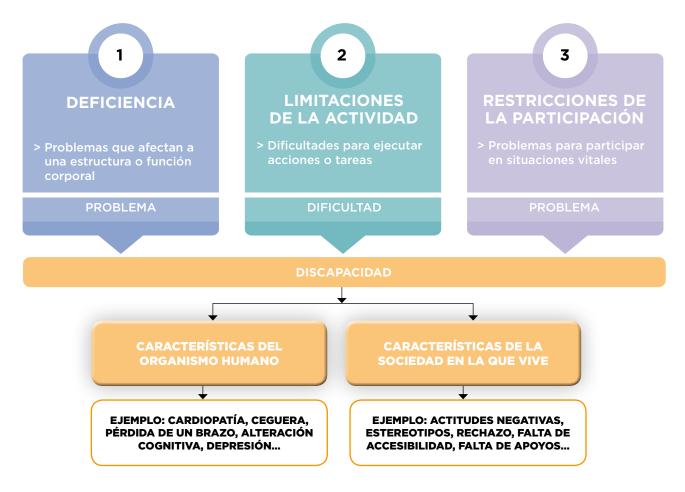
- Participar en la sociedad en igualdad de condiciones.
- Poder desarrollarse como persona en un entorno integrador.





9.1. La discapacidad

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que la discapacidad es un término general que engloba tres elementos: las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación.



En consecuencia, se trata de un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.

Existen múltiples clasificaciones sobre discapacidad. En general y de manera simplificada, podemos clasificarla de la siguiente forma:







TIPOS DE DISCAPACIDAD	AFECTA A	EJEMPLOS	
	Habilidades cognitivas e intelectuales, habilidades adaptativas.	Retraso mental Síndrome Down	
FISICA Y ORGANICA	Capacidad motora, osteoarticu- lar y/o daño en los órganos internos	Hemiplejia Limitación funcional Escoliosis Fibrosis quística Afección cardiaca	
PSIQUICA	Habilidades cognitivas, afecti- vas, relacionales. Habilidades adaptativas.	Depresión mayor T. de la afectividad T. de la personalidad Esquizofrenia T. bipolar	
SENSORIAL	Sentidos, lenguaje	Pérdida total o parcial de la visión o el oído	
PLURIDISCAPACIDAD	Varios	Síndrome de Usher	

9.2. Certificado de discapacidad

El certificado de discapacidad es un documento administrativo que reconoce a su titular la condición de persona con discapacidad. Sólo se considera persona con discapacidad cuando se reconoce un **grado de limitaciones en la actividad igual o superior al 33%.**

Tenemos que ser conscientes de que el hecho de poseer un certificado de discapacidad **no limita a la persona** para desarrollar una actividad laboral, lo que pretende es compensar las desventajas sociales que implica la discapacidad y ayudar a la persona en el acceso a sus derechos y participación social.

Aspectos a tener en cuenta:

- Lo emite el organismo competente en cada Comunidad Autónoma.
- Es válido en todo el territorio nacional.
- No solicitar el documento original. Solicitar copias compulsadas.
- Puede ser definitivo o tener un plazo de validez.
- El modelo del documento es variable en función de las Comunidades Autónomas

En el *Anexo V. Aspectos a tener en cuenta en un Certificado de discapacidad,* podemos ver el contenido de dicho documento, acompañado de algunos ejemplos del mismo.

9.3. Incapacidad Permanente

La incapacidad es una situación en la que la persona trabajadora, bien por enfermedad común, profesional o accidente laboral, presenta secuelas definitivas que le impiden realizar la actividad laboral que venía realizando habitualmente o ninguna otra. Existen 4 tipos de Incapacidad Permanente:





INCAPACIDAD				
PARCIAL	El trabajador presenta reducciones pero sin alcanzar la situación de Incapacidad Permanente Total.			
TOTAL	El trabajador está inhabilitado para realizar alguna tarea y profesión habitual, pero no otras diferentes.			
ABSOLUTA	Inhabilita por completo para prácticamente todas las profesiones.			
GRAN INVALIDEZ	La persona necesita la ayuda para las actividades de la vida diaria (ducharse, comer)			

Aspectos a tener en cuenta:

- Lo emite el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS).
- Es válido en todo el territorio nacional.
- Es definitivo y limita en el ámbito laboral a la hora de realizar determinadas tareas.
- La persona trabajadora ha de comunicar al INSS el inicio de actividad.

En el *Anexo VI. Aspectos a tener en cuenta en una Resolución de incapacidad,* podemos ver el contenido del documento y ejemplos del mismo.

A la hora de llevar a cabo una contratación bonificada, la persona trabajadora puede acreditar su limitación en la actividad a través del Certificado de Discapacidad o la Resolución del INSS de Incapacidad Permanente Total, Absoluta o Gran Invalidez (la Incapacidad Parcial no está bonificada).

La Ley 51/2003, de 2 de diciembre, el grado de discapacidad igual al 33 por ciento se acreditará mediante los siguientes documentos:

A los efectos de lo dispuesto en el *Real Decreto 1414/2006, de 1 de diciembre, por el que se determina la consideración de persona con discapacidad a los efectos de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, el Artículo 2. Acreditación del grado de minusvalía,* indica que el grado de discapacidad igual al 33 por ciento se puede acreditar con los siguientes documentos:

- a) Resolución o certificado expedidos por el Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO) u órgano competente de la Comunidad Autónoma correspondiente.
- b) Resolución del Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) reconociendo la condición de pensionista por incapacidad permanente total, absoluta o gran invalidez.
- c) Resolución del Ministerio de Economía y Hacienda o del Ministerio de Defensa reconociendo una pensión de jubilación o retiro por incapacidad permanente para el servicio o inutilidad.





iRECUERDA!

La diversidad es la singularidad y diferencia entre cada persona.

INCAPACIDAD PERMANENTE:

Situación en la que el trabajador, por enfermedad común, profesional o accidente laboral, no puede llevar a cabo la actividad laboral que venía realizando habitualmente o ninguna otra.

Tipos de incapacidad con bonificación: total, absoluta y gran invalidez.

CERTIFICADO DE DISCAPACIDAD:

Documento que reconoce al titular su condición de persona con discapacidad. Sólo se reconoce cuando es igual o superior al 33%.

Objetivo:

 Compensar la
 desventaja social de
 la persona al facilitar
 su participación

TIPOS DE DISCAPACIDAD:

Intelectual, física, orgánica, psíquica, sensorial y pluridiscapacidad.

CERTIFICADO DE DISCAPACIDAD

- Documento emitido por las Comunidades Autónomas.
- No es limitante en cuanto a tareas que la persona puede o no puede realizar
- Puede ser definitivo o tener un plazo de validez (el plazo aparece reflejado en el certificado)
- Refleja un porcentaje de discapacidad.
 Para que tenga validez ha de ser igual o mayor al 33%.

INCAPACIDAD PEMANENTE TOTAL

- Documento emitido por la Seguridad Social (automáticamente se habilita como trabajador con discapacidad)
- Limita una serie de tareas o trabajos que la persona no puede realizar
- Es permanente. No tiene plazo de validez aunque puede ser revisado por mejoría del estado de salud de la trabajadora.
- Recoge las limitaciones orgánicas y funcionales.
 A efectos de bonificación en la contratación será válida la acreditación de una invalidez total, absoluta y gran invalidez







10. LA IMPORTANCIA DE LOS APOYOS

EL TRABAJO DEL JEFE CONSISTE EN CUIDAR DE LOS EMPLEADOS: EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS CONSISTE EN CUIDAR DE LOS CLIENTES; Y LOS CLIENTES FELICES CUIDARÁN DE LOS ACCIONISTAS... ES UN CÍRCULO VICIOSO.

(JOHN MACKEY)





10.1. El Empleo con Apoyo

Los apoyos son el conjunto de acciones, recursos o estrategias individualizadas que se aplican en el puesto de trabajo con el fin de facilitar la adaptación social y laboral de la persona, mejorando sus capacidades funcionales y promoviendo su desarrollo profesional. Esto facilitará su plena integración en la empresa.

Ofrecer apoyos a las personas trabajadoras significa dotarlas de la capacitación adecuada, apoyarlas, recompensarlas, supervisarlas, animarlas, etc., en definitiva, asegurarse de que cuentan con lo necesario para desempeñar el puesto de trabajo exitosamente, lo que se traduce en un trabajo más rápido, cómodo y efectivo.

Características más significativas del Empleo Con Apoyo (ECA)

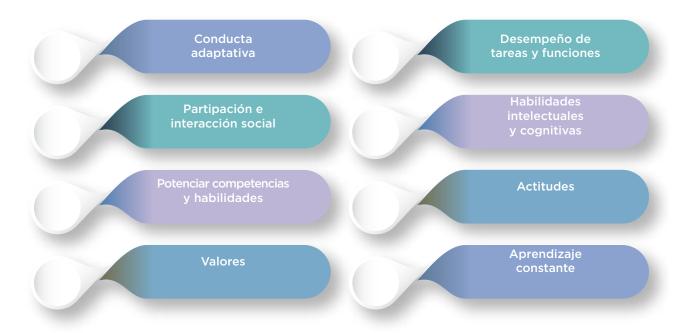








Dimensiones de la persona a trabajar cuando prestamos el apoyo:



Beneficios de los apoyos:











10.2. Procedimiento de adaptación del puesto de trabajo

La adaptación del puesto de trabajo ha de realizarse de forma individualizada y analizando las relaciones entre la persona trabajadora, latarea y el puesto. Esto implica el análisis de las funciones y capacidades que demanda el puesto de trabajo y la valoración de las capacidades y competencias funcionales de la persona trabajadora. Una acertada adaptación del puesto de trabajo, nos garantiza que la persona pueda desarrollar su tarea favorablemente.

Cuando nos planteamos desarrollar servicios de empleo con apoyo, tenemos que tener en cuenta algunas premisas fundamentales:

Planificación centrada en la persona.

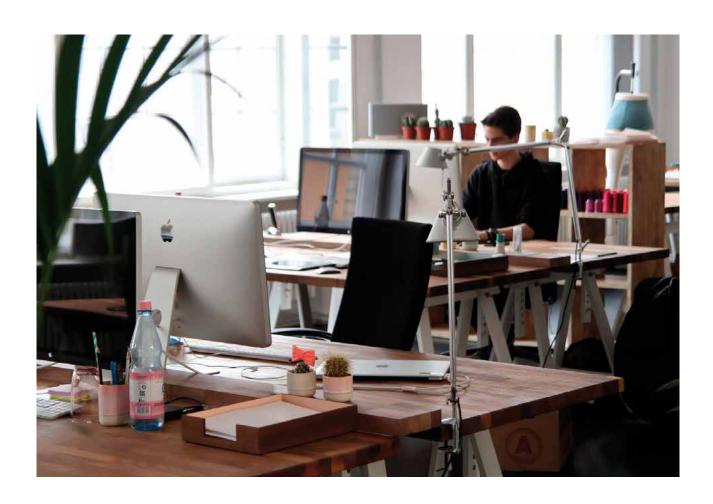
reales que nos sirva para elaborar un perfil de la persona, minimizando limitaciones y maximizando capacidades y competencias.

Flexibilidad en el diseño de puestos de trabajo.

Tratar que el trabajo no sea un obstáculo o un problema para la persona.

Utilizar apoyos naturales.

La familia, amistades, compañeras y compañeros de trabajo, son herramientas fundamentales para la integración laboral plena y satisfactoria de todas las partes.





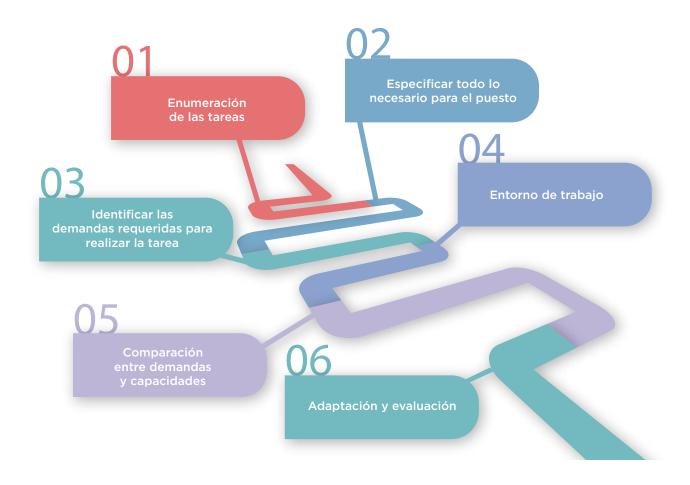


¿Cómo podemos llevar a cabo el Empleo con Apoyo?

Los apoyos se pueden implementar a través de **ajustes razonables** que según el **Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre.**

"Son las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas del ambiente físico, social y actitudinal a las necesidades específicas de las personas con discapacidad que no impongan una carga desproporcionada o indebida, (...), para facilitar la accesibilidad y la participación y para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos" (pp. 95639).

Para hacer este ajuste razonable hay que llevar a cabo una serie de pasos:



1. Enumeración de las tareas.

Elaborar un listado del conjunto de tareas que integran el puesto de trabajo objeto de estudio.

TIPOS DE TAREAS LABORALES

NORMALES: se ejecutan diaria o habitualmente.

PERIÓDICAS: se realizan en fechas fijas o por periodos regulares.

OCASIONALES: se realizan sin periodicidad regular

VALORACION DE LAS TAREAS

PLANO CUANTITATIVO: fijar el porcentaje del tiempo necesario para la ejecución de la tarea respecto al tiempo total.

PLANO CUALITATIVO: asignar a cada tarea una cifra que corresponda al grado de cualificación requerido.





Una vez enumeradas las tareas, hay que determinar cada uno de los elementos que las componen, con el fin de asegurarnos que la persona pueda llevar a cabo toda la tarea de forma efectiva o ver si es necesario prestar algún apoyo.

2. Especificar los elementos necesarios para el puesto.

El mobiliario, máquinas, equipo, etc... El equipo de trabajo determina en gran medida las demandas físicas, sensoriales y cognitivas de cada una de las tareas.

3. Identificar las demandas requeridas para realizar la tarea.

Determinar las capacidades humanas que resultan relevantes para desarrollar la actividad laboral.

- Físicas y biológicas: postura, manipulación de la carga, fatiga visual, etc.
- Cognitivas: percepción, procesamiento e interpretación de la información, carga mental, etc.
- Sociales: relaciones sociales formales e informales, turnos, organización, etc.

4. Entorno de trabajo

Características ambientales del entorno que hay que considerar en materia de prevención de seguridad y adaptación a puestos de trabajo.

5. Comparación entre demandas y capacidades.

Valoración entre las demandas de las tareas y otras condiciones relevantes del puesto con las capacidades de la persona trabajadora, para decidir los apoyos que pueda necesitar para desenvolverse con normalidad.

6. Adaptación y evaluación.

Propuesta y puesta en marcha de soluciones o medidas de adaptación en función de cada caso particular. Es conveniente evaluar periódicamente los apoyos implantados con el fin de valorar su efectividad y si es necesario realizar algún cambio.

La adecuación de los puestos a cada persona trabajadora se conforma como una herramienta normalizadora e inclusiva. Los puestos de trabajo se tienen que adaptar a las necesidades de las personas trabajadoras para que éstas se sientan a gusto y mejore su productividad.

En el *Anexo VII. Personas trabajadoras* con algún problema de salud mental. Dificultades y soluciones en el puesto de trabajo y el *Anexo VIII. La adaptación del puesto de trabajo*, podemos ver ejemplarizadas, en acciones concretas, cómo llevar a cabo las adaptaciones necesarias en un puesto, así cómo los aspectos a analizar antes de tomar decisiones sobre las mismas.

10.3. Retirada de los apoyos

Una vez que la persona se ha integrado en la empresa y en su puesto, es necesario ir retirando los apoyos. Este proceso será muy variable y dependerá de la propia persona y del puesto.

De manera general, para reducir el nivel de apoyo hay que hacerlo progresivamente y en coordinación con la persona trabajadora. Para que le sea más fácil debemos impulsar constantemente su autonomía: valorar sus avances, el reconocimiento del trabajo bien hecho, la motivación, etc.





Por último, debemos tener en cuenta que cuando se decida retirar el apoyo, hay que acordar con la persona trabajadora cómo actuar si en el futuro surge la necesidad de prestar de nuevo algún apoyo.

10.4. El papel de las entidades sociales en el proceso de implementación y retirada de los apoyos

A nivel nacional contamos con la Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE), que tiene el objetivo de impulsar el Empleo con Apoyo (ECA). Esta Asociación la componen diferentes entidades sociales de todo el territorio nacional (y alguna internacional) además de ser miembro de la European Union of Supported Employment (EUSE) que trabaja la metodología ECA en toda Europa.

Existen entidades sociales que trabajan con colectivos con discapacidad y en riesgo de exclusión social que pueden ser de gran ayuda para el proceso de inserción laboral y la implementación de la metodología de Empleo con Apoyo (ECA) en la empresa.

Desde las organizaciones hemos corroborado que la inserción laboral es un eje clave en el proceso de inclusión y participación social de la persona. El trabajo no sólo nos ayuda económicamente, sino social, personal y profesionalmente.

Desde **El Puente Salud Mental Valladolid,** tenemos amplia experiencia en este sentido, obteniendo resultados muy positivos. La aplicación conjunta de la metodología de Empleo con Apoyo, el modelo de Competencias y el de Itinerarios Personalizados, nos proporcionan herramientas óptimas para trabajar por la inserción laboral de las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social.

A la hora de trabajar los apoyos, las empresas no tienen por qué estar solas, siempre habrá cerca una entidad social dispuesta a ayudar y orientar sobre las adaptaciones que necesita una persona.







Los apoyos benefician EMPLEO CON a la persona trabajadora, a APOYO: Conjunto de acciones compañeros que se aplican en el y compañeras puesto de trabajo para y también a la facilitar la adaptación empresa. sociolaboral de la persona, facilitando su integración en la PROCEDIMIENTO empresa. DE ADAPTACIÓN DEL PUESTO DE CARACTERÍSTICAS TRABAJO: DEL EMPLEO CON · Analizar las relaciones trabajador/a - tarea -APOYO: puesto, centrándonos en Integración, apoyo del diseño del puesto del trabajo utilizando flexible, apoyo a lo largo de la vida y apoyos naturales. rechazo cero. Se retirarán los Las entidades apoyos en la sociales son de gran empresa cuando ayuda en el proceso la persona de inserción trabajadora esté sociolaboral de integrada en su las personas con contexto laboral. discapacidad.







BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA







BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2013). *Guía de la campaña Gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo.* Bilbao: osha.europa.eu
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2012). Promoción de la salud mental en el lugar de trabajo. Resumen de un informe sobre buenas prácticas. TE-AE-11-102-ES-C. [Disponible en https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/e9df3126-8330-4122-869c-c5322bd78f4e/language-es/format-PDF fecha de consulta 5 de junio de 2017].
- Alastruey, J.C., Barreira, R., Benito-Butrón, J.C., et al. (2012). La salud mental de las y los trabajadores. Madrid: LA LEY.
- Castellà, T., Fernández, L., García, N., et al. (2005). *Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales guía del delegado y delegada de prevención.* Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).
- CEPYME Aragón. (2010). Decálogo para la prevención de riesgos psicosociales en la empresa. Diez recomendaciones constitutivas de buenas prácticas en prevención de riesgos psicosociales en la





- *empresa.* Fondo social europeo y Gobierno de Aragón Departamento de Economía, Hacienda y Empleo.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2007). *Acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo.* Bruselas.
- Confederación Española de Agrupaciones de Familiares y Personas con Enfermedad Mental (FEAFES). (2015). *La importancia de cuidar la salud mental en el trabajo.* Confederación Española de Agrupaciones de Familiares y Personas con Enfermedad Mental, 1, pp. 4-7.
- Confederación de Empresario de Málaga. (2013). *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo.*Málaga: CEM.
- Delgado, A. (2015). Estrategias psicosociales para el cambio de actitud hacia personas discriminadas por su discapacidad o trastorno mental. *Revista Española de Discapacidad*, 3 (2), pp.27-39.
- Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. (2012). *Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales.* Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Espinoza, C. (2017). *Autoestima Rosenberg: Escala de Autoestima de Rosenberg (RSES).* [Disponible en https://psicologosenlinea.net/1373-autoestima-rosenberg-escala-de-autoestima-de-rosenberg-rses. httml fecha de consulta 15 de junio de 2017].
- Fernández, J. (2008). *Qué es y cómo actuar ante el acoso en el trabajo.* Documento de trabajo para acciones de formación. Escuela de Relaciones Laborales. Universidad Complutense de Madrid.
- Fernández, J.M & Ortiz, M.M. (2016). Los conflictos. Como desarrollar habilidades como mediador. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Fernández, L., Galtés, A., Haro, M., et al. (2011). *Guía del delegado y delegada de prevención. Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales.* Instituto sindical de trabajo ambiente y salud (ISTAS). Barcelona: Paralelo Edición, S.A.
- Fundación Factor Humá. (2010). Unidad de conocimiento-vida saludable en el entorno laboral. Barcelona.
- Gay, F. (2006). El salario emocional: claves para reducir el estrés. *En Gestión prácticas de riesgos laborales,* n^{ϱ} 33, p. 44.
- González, J.L. (2002). El maltrato psicológico. Como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Madrid: Espasa S.A
- González, M.J. (2006). *Gestión de conflictos laborales. Habilidades directivas.* Málaga: Innovación y Cualificación.
- González García, M.J. (2006). *Habilidades directivas. Gestión de conflictos laborales.* Málaga: Innovación y Cualificación.
- Heigl, C. (2013). Recomendaciones de la novena Iniciativa de la ENWHP. La promoción de un trabajo saludable para los trabajadores con enfermedades crónicas. Salud Pública y Trabajo. European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP).
- Hilarión, P. & Koatz, D. (2012). *Guía para la integración laboral de las personas con trastornos mentales.*Barcelona: Obra Social "La Caixa".
- Ibermutuamur. (2013). *Cuestionario LIPT-60 sobre Acoso Laboral.* En Ibermutuamur (2013)

 Buenas prácticas preventivas en acoso laboral. Protocolos de actuación, nº 1198.

 [Disponible en httml fecha de consulta 15 de junio de 2017].
- Ingenia, S.A. (2008). *Manual Resolución de conflictos y toma de decisiones.* Murcia: Escuela de Administración Pública.





- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2015). *Encuesta Nacional de Gestión de Riesgos Laborales en las Empresas.* Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (2015). *Tu trabajo...ète expone a riesgos psicosociales?*2ª versión. CoPsoQ-istas21. [Disponible en http://www.copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/

 <u>COPSOQ%20Istas21%20Versi%C3%B3n%202%20sensibilizaci%C3%B3n%20(1).pdf</u> fecha de consulta
 15 de junio de 2017].
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). (2004). *Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo*. Madrid: Paralelo Edición, S.A.
- Knifton, L., Watson, V., Gründemann, R., et al. (2011). *Guía para empresarios. Cómo promover la salud mental en el trabajo.* Amsterdam: Arborignals.
- Knifton, L., den Besten, H., Watson, V., et al. (s/f). *Guía para crear lugares de trabajo mentalmente saludables. Recursos para trabajadores.* Essen: ENWHP.
- Knoche, K. Sochert, R. & Houston, K. (2012). La promoción de un trabajo saludable para los trabajadores con enfermedades crónicas: Guía para una buena práctica. Comunidad Europea: European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP).
- Laurig, W. & Vedder, J. (s/f). *Ergonomía.* En Enciclopedia Salud y Trabajo. Organización Internacional del Trabajo.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado,* núm. 269, de 10 de noviembre de 1995, pp. 32590 32611.
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. *Boletín Oficial del Estado,* núm. 289, de 03 de diciembre de2003, pp. 43187- 43195.
- Martínez-Losa, J.F. & Bestratén, M. (2010). Desarrollo de competencias y riegos psicosociales (I). En. *Notas técnicas de prevención nº 85*6. 25ª Serie NTP números 856 a 890. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Martínez-Iñigo, D. (2001). Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* 17, pp. 131-153.
- Messite, J. & Warshaw, L.J. (s/f). Proteccion y Promocion de la salud. En *Enciclopedia Salud y Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo.
- Moncadaa, S., Llorensa, C., . Navarrod, T. & Kristensene, S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). Barcelona: Institut Sindical de Treball, Ambient i Salut.
- Moreno, B. & Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: Ministerio de trabajo e inmigración. INSHT. Universidad Autónoma de Madrid.
- Nogareda, C. (2000). NTP 730: *Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial.* Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). La Prevención del estrés en el trabajo, puntos de control: Las mejoras prácticas para la prevención del estrés en el lugar de trabajo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Empresa Inclusiva: Guía para la contratación de personas con discapacidad. Santiago
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Santiago.





- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Prevención inclusiva: Guía con las nueve claves para una prevención inclusiva de los riesgos laborales.* Santiago.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Ser contratado: Guía para personas con discapacidad en búsqueda de trabajo. Santiago.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS.*Contextualización, prácticas y literatura de soporte. Suiza: Ediciones de la OMS.
- Orpella, H. & Burgos, C. (2009). *Guía de la Empresa Saludable.* Barcelona: Cambra Oficial de Comerç, Indústria.
- Pérez, J. & Martín, F. (1997). El Apoyo Social. En *Notas Técnicas de Prevención* 439. 13º serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. [Disponible en http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_439.pdf fecha de consulta 3 de julio de 2017].
- Real Academia Española. (2017). Concepto de diversidad. [Disponible en http://dle.rae.es/?id=E0b0PXH fecha de consulta 7 de febrero de 2017].
- Real Decreto 1414/2006, de 1 de diciembre, por el que se determina la consideración de persona con discapacidad a los efectos de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. *Boletín Oficial del Estado,* núm. 300, de 16 de diciembre de 2006, pp. 44285- 44286.
- Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil. *Boletín Oficial del Estado,* núm. 206, de 25 de julio de1889.
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 289, de 3 de diciembre de 2013, Disposición nº 12632, pp. 95635-95673.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado.* núm. 255 de 24 de octubre de 2015.
- Romero, M. (2017). Guía para la resolución de conflictos en la empresa. En Romero, M. (2017). Felicidad en el trabajo. [Disponible en http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/resolucion-deconflictos-laborales-guia-y-ejemplos/ fecha de consulta 24 de marzo de 2017].
- Salanova, M., et al. (2000). *Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS)*. [Disponible en http://www.test.discapacidadprl.org/burnout/test/ fecha de consulta 15 de junio de 2017].
- Sauter, S. L., Murphy, L.R., Hurrell, J. J. & Levi, L. (s/f). Factores psicosociales y de organización. En Enciclopedia Salud y Trabajo. Organización Internacional del Trabajo.
- Sebastián, M. & Noya, R. (2009). Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia. Madrid: Centro de Referencia Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas (CEAPAT). [Disponible en: http://www.ceapat.org/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/adaptacionpuestra.pdf]
- Sebastián, M. & Noya, R. (2009). Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia. CEAPAT.
- Secretaría de Salud Laboral UGT-CEC & Observatorio de riesgos psicosociales de UGT. (2012). *Guía de Buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales.* Madrid: Secretaría de Salud Laboral de la UG T-CEC.
- Solé, M.D. & Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo. (2003). La Promoción de la salud mental en el lugar de trabajo: Cuestionario para la evaluación de la calidad. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. [Disponible en http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_639.pdf fecha de consulta 5 de junio de 2017].
- Sotirov, V., Germanov, D., Zlateva, T., et al. (2012). Salud Mental y Empleo. Cómo ayudar a las personas a mantener su actividad laboral. Guía para profesionales sanitarios. Programa de Fomento del Empleo y la Solidaridad Social de la Unión Europea PROGRESS.





- Unión General de Trabajadores. (2006). *Guía sobre la violencia psicológica en el trabajo.* Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT.
- Verdugo, M.A., & Jordán, B. (2003). *Empleo con Apoyo y Salud Mental*. Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO).
- Westlander, G. (s/f). *Organizaciones y salud y seguridad.* En Enciclopedia Salud y Trabajo. Organización Internacional del Trabajo.

WEBGRAFÍA

- ENWHP European Network for Workplace Health Promotion [Disponible en http://www.enwhp.org/ 3 de febrero de 2017].
- Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo [Disponible en http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=d35fec2b5bae3110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD 3 de febrero de 2017].
- Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE). [Disponible en http://www.empleoconapoyo.org/aese/ 22 de febrero de 2017].
- European Union of Supported Employment (EUSE). [Disponible en http://www.euse.org/ 22 de febrero de 2017].
- Agencia Española de Calidad [Disponible en https://www.aec.es/web/guest 8 de marzo de 2017]
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) [Disponible en http://www.insht.es/portal/site/Insht/ 8 de marzo de 2017]
- Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (OSHA). [Disponible en https://osha.europa.eu/es 13 de abril de 2017]
- Organización Internacional de Trabajo (OIT). [Disponible en http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm 14 de febrero de 2017]
- Organización Mundial de la Salud (OMS) [Disponible en http://www.who.int/es/7 de marzo de 2017]
- Observatorio de riesgos psicosociales de UGT [Disponible en http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/indice_observatorio.htm 21 de febrero de 2017]
- El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) de CCOO [Disponible en http://www.istas.net/ web/portada.asp 21 de febrero de 2017]
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Prevención de Riesgos Laborales. [Disponible en http://prl.ceoe.es/es 3 de abril de 2017]
- Observatorio Estatal de Condiciones de Trabajo [Disponible en http://www.oect.es/ 15 de febrero de 2017]
- Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad [Disponible en http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf 9 de mayo de 2017]







ANEXOS







ANEXOS





Anexo I

Cuestionario de promoción de la salud en el puesto de trabajo

Este cuestionario le permite establecer el nivel de calidad alcanzado por la empresa en las intervenciones de promoción de la salud en el trabajo, hacer un seguimiento en el tiempo de su evolución y detectar las áreas de mejora.

1. ESTRATEGIA Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	A	В	С	D
 a) Se han formulado por escrito los principios en los que se basa la política de pro- moción de la salud en el trabajo, siendo visible el compromiso activo de la dirección y demás estructura jerárquica a través de su comportamiento habitual y su práctica de gestión. 				
b) Se ha integrado la Promoción de la Salud en el Trabajo (en adelante PST) en la estructura y procesos de la organización.				
c) Se han asignado los recursos necesarios (presupuesto, personal, formación, tiempo de dedicación) para el desarrollo de intervenciones de PST.				
d) La dirección revisa de forma periódica el desarrollo y los resultados de las intervenciones en PST.				
e) La PST se tiene en cuenta en los programas de formación tanto inicial como continua, incidiendo especialmente en los directivos y mandos de la organización.				
 f) Se han puesto a disposición del personal servicios de atención o ayuda o de salud (como lugares de descanso, cantina, facilidades para el ejercicio, ayudas sociales) 				
2. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	A	В	С	D
 a) Se adecúan las capacidades del personal (incluidas las relacionadas con la salud) al puesto de trabajo o tareas a desempeñar o se realizan acciones para que adquiera/mejoren dichas capacidades. 				
al puesto de trabajo o tareas a desempeñar o se realizan acciones para que				
al puesto de trabajo o tareas a desempeñar o se realizan acciones para que adquiera/mejoren dichas capacidades. b) Se ha organizado el trabajo de forma que las exigencias del mismo no sean ni				
al puesto de trabajo o tareas a desempeñar o se realizan acciones para que adquiera/mejoren dichas capacidades. b) Se ha organizado el trabajo de forma que las exigencias del mismo no sean ni escasas ni excesivas				
al puesto de trabajo o tareas a desempeñar o se realizan acciones para que adquiera/mejoren dichas capacidades. b) Se ha organizado el trabajo de forma que las exigencias del mismo no sean ni escasas ni excesivas c) Se promueven programas de desarrollo personal de los trabajadores. d) Los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones y el desarrollo				
al puesto de trabajo o tareas a desempeñar o se realizan acciones para que adquiera/mejoren dichas capacidades. b) Se ha organizado el trabajo de forma que las exigencias del mismo no sean ni escasas ni excesivas c) Se promueven programas de desarrollo personal de los trabajadores. d) Los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones y el desarrollo de las acciones de PST e) La dirección y demás estructura jerárquica tiene en cuenta y apoya a los				





3. PLANIFICACIÓN DE LA PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO	A	В	С	D
a) Las acciones de PST se planifican y comunican a través de toda la organización.				
b) Las acciones de PST se basan en un análisis periódico y actualizado de la información disponible sobre datos de salud: como estrés laboral, indicadores de salud, quejas, factores de riesgo, índices de siniestralidad, ausencias por enfermedad, expectativas de todos y cada uno de los integrantes de la organización, especialmente de los trabajadores.				
c) Se informa a todos los trabajadores de los proyectos de PST mediante unos canales ágiles y adecuados de comunicación interna.				
4. RESPONSABILIDAD SOCIAL	A	В	С	D
 a) La organización ha tomado medidas concretas (ej. A través de un programa de protección ambiental) para prevenir los efectos nocivos de su actividad sobre la población y el ambiente. 				
b) La organización apoya de forma activa iniciativas sociales o relacionadas con la salud.				
5. DESARROLLO DE LA PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO	A	В	С	D
 a) Se ha designado un grupo de personas responsables de la planificación, vigilancia y evaluación de las intervenciones de PST en el que se hallan representados todos los agentes clave de la organización. 				
b) Existe un sistema de recogida periódica de información (interna y externa) necesaria para la planificación y desarrollo de las acciones de PST.				
c) Se han definido los destinatarios y unos objetivos cuantificables para todas las Intervenciones de PST.				
d) En las intervenciones de PST se consideran e interrelacionan las actuaciones a nivel del individuo, de las condiciones de trabajo y de la organización.				
e) Se ha establecido un plan de evaluación sistemática y de mejora continua.				
6. RESULTADOS DE LA PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO	Α	В	С	D
a) Se mide y evalúa de forma sistemática el impacto/efectos de las medidas de PST en la satisfacción de los clientes (en lo concerniente a productos/servicios)				
b) Se mide y evalúa de forma sistemática el impacto/efectos de las medidas de PST en la satisfacción de las personas de la organización (condiciones de trabajo/organización del trabajo, estilo de mando y oportunidades para la participación, esquemas de salud y seguridad etc.)				
c) Se mide y evalúa de forma sistemática el impacto/efectos de las medidas de PST en otros indicadores de salud como el absentismo, la siniestralidad, la mejora de las condiciones de trabajo, el número de sugerencias hechas y tenidas en cuenta, la participación en el programa para la mejora de los estilos de vida, el nivel de riesgo.				
d) Se mide y evalúa de forma sistemática el impacto/efectos de las medidas de PST en los indicadores económicos (retención del personal, productividad, estudios coste/beneficio etc.).				

A = Alcanzado totalmente. B = Progreso considerable. C = Algún progreso. D = No empezado

Disponible en:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_639.pdf Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

Fecha de consulta: 04 de julio de 2017





Anexo II

Promoción de la salud mental en el lugar de trabajo Resumen de un informe sobre buenas prácticas

¿Qué es la promoción de la salud mental?

La promoción de la salud mental (PSM) comprende todas las acciones que contribuyen a una buena salud mental. Pero, ¿qué es la salud mental? Según la Organización Mundial de la Salud, la salud mental es «un estado de bienestar» en el que la persona:

- desarrolla sus capacidades;
- es capaz de hacer frente al estrés normal de la vida;
- es capaz de trabajar de forma productiva; y
- es capaz de contribuir a su comunidad (1).

El objetivo principal de la PSM es centrarse en los factores que mantienen y mejoran nuestro bienestar psíquico. Es importante destacar que una PSM óptimamente efectiva ha de incluir una combinación de gestión del riesgo y de promoción de la salud.

Los factores que favorecen una buena salud mental en el trabajo son:

- contar con apoyo social;
- tener sensación de inclusión y de llevar a cabo un trabajo relevante;
- encontrar sentido al propio trabajo;
- ser capaz tomar decisiones en una línea de acción durante el trabajo;
- ser capaz de organizar el trabajo según el propio ritmo.

¿Por qué invertir en la promoción de la salud mental?

En algunos Estados miembros de la Unión Europea (UE), las cifras de absentismo, desempleo y discapacidad prolongada debidas a problemas de salud mental y de estrés relacionado con el trabajo van en aumento. En particular, se estima que la depresión será pronto la principal causa de baja por enfermedad en Europa. Además del absentismo, las enfermedades mentales tienen consecuencias perjudiciales para las organizaciones, como la disminución de los niveles de rendimiento y de productividad de los trabajadores, la disminución de su motivación y un elevado movimiento de personal.

La ley obliga a los empresarios europeos a gestionar los riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores, lo que incluye los riesgos para la salud mental. Sin embargo, conviene señalar que una buena PSM debe comprender ambos aspectos: la gestión del riesgo y la promoción de la salud. Invertir en salud mental y bienestar de los trabajadores aporta numerosos benefi cios a las empresas (como un aumento del rendimiento y la productividad). También contribuye a mejorar la reputación de las empresas. En el ámbito europeo se conceden numerosos galardones a resultados empresariales destacados en materia de seguridad y salud en el trabajo, que pueden mejorar la imagen y la situación de las empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

¿Qué se puede hacer?

Enfoques prácticos Los factores que pueden influir en las enfermedades mentales son diversos: ocupacionales, sociales, familiares, personales, etc.

¹ http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/en/





- organizar «círculos de prevención» para detectar y debatir problemas y encontrar soluciones basándose en la participación de los trabajadores;
- establecer políticas de salud mental y para tratar cuestiones relacionadas, como la violencia y el acoso en el trabajo, o integrar las cuestiones relacionadas con la salud mental en la política general de la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo;
- formar a los directivos para que aprendan a reconocer los síntomas de estrés en los empleados y a encontrar soluciones adecuadas para disminuir dicho estrés;
- Ilevar a cabo una encuesta entre el personal, mediante cuestionarios anónimos, para averiguar qué preocupa a los empleados en relación con el trabajo; evaluar las medidas aplicadas y los programas ejecutados mediante la información de los empleados;
- crear portales web que informen a todos los miembros del personal de todas las medidas y programas que se estén llevando a cabo en el lugar de trabajo con el fi n de mejorar el bienestar mental;
- organizar cursillos y formación para que los trabajadores aprendan a enfrentarse a situaciones de estrés;
- asesorar gratuitamente sobre diversas cuestiones relativas a la vida personal y la actividad profesional de todos los trabajadores, preferiblemente en el curso de la jornada laboral.

Enfoques innovadores de la promoción de la salud mental

En 2009, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) recopiló una serie de estudios de casos relativos a la salud mental en el trabajo. El informe que se resume en la presente hoja informativa se basa en dicha recopilación de ejemplos de buenas prácticas. En el informe se ofrece información sobre cómo integrar la PSM en un planteamiento global de mejora y fomento de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores en su lugar de trabajo. Varios de los casos expuestos son especialmente interesantes por su carácter innovador y creativo.

Narración de anécdotas

Hedensted Kommune, Dinamarca, logró desarrollar y aplicar una serie de políticas sanitarias mediante la participación activa de los trabajadores. Hedensted Kommune siguió un enfoque basado en la narración de anécdotas para animar a los empleados a participar en el programa. Invitaron a los trabajadores aun «día de la inspiración» y los animaron a compartir anécdotas sobre su vida laboral que consideraran importantes en relación con su propia salud, especialmente en el trabajo. A partir de estas aportaciones se establecieron las políticas, que se basan en las anécdotas narradas y en recomendaciones generales pero no imponen reglas estrictas, sino que tienen en cuenta la etapa de la vida y la situación de cada trabajador a la hora de decidir qué métodos se siguen para ayudarle.

Adaptación del trabajo a la persona

Creativ Company, Dinamarca, se fundó en 2000 con el propósito de crear un lugar de trabajo totalmente diferente. La idea principal de Creativ Company es que el trabajo se puede diseñar en función de las capacidades de la persona, en lugar de obligar a la persona a adaptarse a un perfi l de trabajo ya establecido.

Programas especiales en pro de un comportamiento saludable más allá del lugar de trabajo

Mars, Polonia, ofrece un programa de componentes múltiples que incluye una evaluación general del estado de salud y la forma de vida de cada empleado, consta de varios pasos para aprender a vivir de una manera más saludable y llevar un seguimiento de los resultados y anima a los empleados a difundir lo que han aprendido e informar a los miembros de su comunidad.





Asesoramiento profesional y apoyo en la gestión de factores externos al trabajo

La Unidad DRU-S de **ATM, Italia,** se esfuerza por fomentar el bienestar ofreciendo una red de ayuda a la familia para asesorar a los empleados, hacerles sugerencias y ofrecerles servicios relacionados con las necesidades parentales y familiares. Otros ejemplos de enfoques prácticos observados en otros casos recogidos en la colección son los programas para futuras madres y futuros padres y los talleres centrados en cómo enfrentarse al divorcio, al fallecimiento de un familiar y al matrimonio.

Actos sociales para fomentar estilos de vida saludables

Magyar Telekom, Hungría, organiza veladas cinematográficas en las que se proyectan documentales para informar a los trabajadores sobre cuestiones relacionadas con la salud, como las situaciones de estrés, las discapacidades, la violencia en el seno de la familia, etc. Tras la proyección se celebra un coloquio con expertos en el que se debaten animadamente las cuestiones y los temas planteados en la película.

Entrevistas individuales relativas a la salud

'R', España, celebra entrevistas individuales con todos sus trabajadores para intentar entender y analizar su situación profesional. El objetivo es que el empleado llegue a conocer el punto de partida de su propio desarrollo profesional y que tenga la sensación de que su trabajo es relevante.

Apoyo financiero a los empleados que se encuentran en una situación económica crítica

IFA, Suiza, ha creado una cuenta social de apoyo a los empleados que se enfrentan a alguna urgencia económica (como costes sanitarios, gastos dentales, gastos de inhumación de un miembro de la familia, etc.). Los miembros del personal de IFA que tienen alguna emergencia fi nanciera también pueden obtener un crédito especial, por ejemplo la empresa puede fi nanciar partos en clínicas privadas, conceder préstamos a sus empleados y ofrecer alojamiento a los trabajadores migrantes o a los que tienen problemas de vivienda.

Una ojeada a nuestros estudios de casos y al informe de análisis puede inspirar y mostrar cómo fomentar la salud mental en el lugar de trabajo.

Dispone de más información sobre la **promoción de la salud en el lugar de trabajo** en la dirección http://osha.europa.eu/en/topics/whp y sobre el estrés en http://osha.europa.eu/en/topics/stress

Protección de la salud mental en el lugar de trabajo. Informe de buenas prácticas disponible en:

http://osha.europa.eu/en/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_ TEWE11004ENN/view

Esta hoja informativa está disponible en veinticuatro lenguas en: http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets





VI ANEXOS

Anexo III Tu trabajo... ¿te expone a riesgos psicosociales?²



Introducción

La respuesta a este cuestionario te servirá para identificar aquellas condiciones de trabajo derivadas de la organización del trabajo, que pueden representar un riesgo para tu salud y a las que técnicamente denominamos "riesgos psicosociales". Los resultados, tratados de forma individual, te servirán para conocer la situación en la que te encuentras en tu trabajo. Si además los compartes con tus compañeros o compañeras, podrán ser de utilidad para que hagáis propuestas de medidas preventivas, es decir, cambios en las condiciones de trabajo para eliminar o reducir estos riesgos. Para ello, es necesario que contestes TODAS las preguntas.

Se trata de un cuestionario ANÓNIMO, de respuesta VOLUNTARIA y INDIVIDUAL. Por eso te pedimos que respondas sinceramente cada una de las preguntas, sin debatir con nadie, y sigas las instrucciones de cada una de ellas.

Las preguntas tienen diversas opciones de respuesta y tienes que señalar con una "X" la respuesta que consideres que describe mejor tu situación.

Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias y contenidos de tu trabajo.

Escoge 1 SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
¿Con qué frecuencia	Siempre	Muchas veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
1. ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	4	3	2	1	0
2. ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	0	1	2	3	4
3. ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez"?	4	3	2	1	0

² Adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ) para su uso en el Estado Español. Versión 2, 2015 CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la sensibilización sobre los riesgos psicosocialesen el trabajo by Moncada S, Llorens C, y Andrés R (Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud-ISTAS), Moreno N (CCOO de Catalunya) y Molinero E (Departament d'Empresa i Ocupació, Generalitat de Catalunya) is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License. Creado a partir de la obra en http://www.copsoq.istas21.net/ficheros/documentosmanual Copsoq 2.pdf.





4. ¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	4	3	2	1	0
5. ¿En el trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros?	4	3	2	1	0
6. ¿Tienes que trabajar muy rápido?	4	3	2	1	0
7. ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	4	3	2	1	0
8. ¿Tienes influencia sobre CÓMO realizas tu trabajo?	4	3	2	1	0

Siguiendo con los contenidos de tu trabajo, escoge 1 sola RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
ذEn qué medida?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
9. ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	3	2	1	0
10. ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	4	3	2	1	0
11. ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	4	3	2	1	0
12. ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	4	3	2	1	0
13. ¿Tus tareas tienen sentido?	4	3	2	1	0
14. ¿Las tareas que haces te parecen importantes?	4	3	2	1	0





Escoge 1 SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
¿En qué medida?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
15. ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	4	3	2	1	0
16. ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	4	3	2	1	0
17. ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	4	3	2	1	0
18. ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
19. ¿En tu empresa se te informa con sufi- ciente antelación de decisiones impor- tantes, cambios y proyectos de futuro?	4	3	2	1	0
20. ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	4	3	2	1	0

Estas preguntas hacen referencia hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus condiciones de trabajo. Escoge 1 SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
¿En qué medida?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
21 si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	4	3	2	1	0
22si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	4	3	2	1	0
23si te despiden o no te renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
24lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	4	3	2	1	0



Las siguientes preguntas hacen referencia al reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo. Escoge 1 SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas

PREGUNTAS	RESPUESTAS				
¿En qué medida?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
25. ¿Confía la dirección en que los traba- jadores hacen un buen trabajo?	4	3	2	1	0
26. ¿Te puedes fiar de la información procedente de la dirección?	4	3	2	1	0
27. ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	4	3	2	1	0
28. ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	4	3	2	1	0
29. Tu actual jefe inmediato ¿planifica bien el trabajo?	4	3	2	1	0
30. Tu actual jefe inmediato ¿resuelve bien los conflictos?	4	3	2	1	0

ANALIZA TUS RESULTADOS

Las 30 preguntas que has contestado conforman 15 dimensiones psicosociales, cada de ellas integrada por dos preguntas. Cada respuesta se corresponde con un valor de **0 a 4 puntos.**

Para conocer los resultados referentes a tu puesto de trabajo has de utilizar la **tabla de la página siguiente** y estas indicaciones:

- 1. SUMA los puntos de tus respuestas a todas las preguntas de la forma indicada en la columna "Tu puntuación" de la siguiente tabla (segunda columna). Casi todas dimensiones están formadas por preguntas correlativas, excepto en los casos de las Exigencias Emocionales (preguntas 5 y 9) y Ritmo de trabajo (preguntas 6 y 10).
- 2. En la misma tabla, marca la columna "verde", "amarillo" o "rojo" que incluya el valor de la puntuación que has obtenido.
- 3. Ahora, ya puedes ver en qué situación de exposición estás en el trabajo en las 15 dimensiones de riesgos psicosociales:
- Si has señalado una puntuación dentro de la columna de verde, quiere decir que la exposición es favorable para tu salud.
- Si has señalado una puntuación dentro de la columna de amarillo, quiere decir que está en el nivel de exposición psicosocial intermedio para la salud.
- Si has señalado una puntuación dentro de la columna de rojo, quiere decir que la exposición es desfavorable para la salud.









INTERPRETA TUS RESULTADOS

En la tabla anterior has marcado si tu exposición es **favorable** (verde), **intermedia** (amarillo) o **desfavorable** para la salud (rojo) según la puntuación obtenida en cada uno de los 15 riesgos psicosociales.

Estos tres intervalos de puntuaciones de referencia para la salud han sido establecidos mediante una encuesta a una muestra representativa (5100 entrevistas) de la población asalariada en España realizada en 2010. En esta tabla, pues, estás comparando tus puntuaciones con las de la población asalariada en España.

Si, por ejemplo, tu puntuación en la dimensión de *Exigencias Cuantitativas* es 7, ello quiere decir que la organización del trabajo en tu empresa te sitúa en la misma situación que la población asalariada que peor está en cuanto a exigencias cuantitativas del trabajo *(intervalo Rojo o desfavorable)*. Si, por ejemplo, tu puntuación en la dimensión de Posibilidades de Desarrollo es 5, ello indica que la organización del trabajo te sitúa en la misma situación que la población asalariada que está en una situación intermedia *(intervalo Amarillo o intermedio)*.

Cuando en alguna dimensión la puntuación obtenida te sitúe en el intervalo desfavorable, vuelve a leer las preguntas de la dimensión, éstas te dan pistas de cuál puede ser el origen de la exposición y te ayudarán a pensar en posibles cambios en las condiciones de trabajo para reducirla o eliminarla.

Disponible en: www.copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/copsoq%lstas21%Version%202%20sensibilización%20(1).pdf (Fecha última consulta 18 de agosto de 2017)





VI ANEXOS

Anexo IV. Test de indicios de conflicto en la empresa

Si no sabemos si existe o no un conflicto en nuestra empresas, a continuación exponemos un test de indicios de que hay un conflicto (cuantos más indicios haya, más claro, evidente y manifiesto será el/los conflicto/s en la empresa.

	INDICIOS DE CONFLICTO EN UNA EMPRESA
1	Se atacan las ideas, incluso antes de que estén totalmente expresadas.
2	Se contradicen las propuestas del jefe.
3	Hay escasa participación.
4	El equipo no se pone de acuerdo sobre propuestas o planes.
5	Hay una actitud competitiva entre los trabajadores.
6	No se reconoce ni la importancia de la dirección ni se le respeta.
7	La gestión de recursos humanos no es adecuada.
8	Hay un mal clima laboral.
9	Las personas están desmotivadas.
10	Los trabajadores no colaboran.
11	Los miembros del equipo se acusan de no entender el verdadero problema.
12	Hay muchas contradicciones en la comunicación.
13	Los trabajadores hablan mal de la empresa.
14	Se muestra desinterés en el trabajo y en las tareas.
15	Hay en los miembros del equipo inquietud, nerviosismo e incomodidad.
16	Se habla mal sobre el grupo y su capacidad.
17	Hay una tendencia general a no ceder.
18	Se ponen trabas al trabajo de otros compañeros de equipo.
19	Se tergiversan las contribuciones de los demás.
20	Se atacan los empleados entre sí de manera sutil.
21	Los argumentos se exponen con violencia.
22	Las personas no se escuchan.
23	No se cumplen responsabilidades.
24	Los miembros del equipo se muestran impacientes unos con otros.





25	Se forman "pandillas" o grupos cerrados para criticar y malmeter.
26	No se contribuye con aportaciones.
27	La discusión "va a rastras".
28	Existen muchos malentendidos y hay falta de comunicación.
29	Hay abuso de poder.
30	Los empleados creen que no se les tiene en cuenta.
31	Hay falta de recursos y de medios.
32	Hay diferencias salariales para un mismo puesto.
33	No se cumplen las órdenes impuestas.
34	Se aplica excesivo control y supervisión.
35	Hay problemas interpersonales.
36	Hay faltas de respeto.
37	Hay competitividad por los mismos recursos.
38	Existe excesiva imposición de tareas y objetivos.
39	Existe falta de ética.
40	Algunos trabajadores están en procesos de selección para otros puestos.

Adaptado de GonzáleZ García, M.J. (2006). Habilidades directivas. Gestión de conflictos laborales. Málaga: Innovación y Cualificación.





// ANFXOS

Anexo V. Aspectos a tener en cuenta en un certificado de discapacidad

DATOS PERSONALES	Nombre Apellidos D.N.I.	
		Ejemplos
	Recoge las diferentes deficiencias diagnosticadas.	Trastorno de la Afectividad Valoración Parcial 15%
	Determinan el porcentaje de cada uno de ellos.	Limitación Funcional Extremidades y C.V (Columna Vertebral) Valoración Parcial 35%
DICTAMEN TÉCNICO FACULTATIVO	Incluye la valoración porcentual de los factores sociales complementarios referidos a la situación sociolaboral de la persona.	Factores Sociales complementarios 5 puntos
	El grado total de discapacidad es el resultado de sumar el porcentaje señalado en cada una de las deficiencias + los puntos de los factores sociales complementarios.	Grado total de la Discapacidad del 55%
	En caso de un certificado temporal, aparecerá la fecha de validez	Plazo de Validez 25/03/2020
RESOLUCIÓN	Recoge la resolución de la Administración Pública correspondiente vinculada a Servicios Sociales: Gerencia de Servicios Sociales, Consejería de Asuntos Sociales, Instituto Cántabro de Servicios Sociales	
	Recoge el valor porcentual del Grado Total del Discapacidad	Grado de Discapacidad de 55%
	El Tipo de Discapacidad	Discapacidad Física y Psíquica
	En caso de un certificado temporal, aparecerá la fecha de validez	Plazo de Validez 25/03/2020





Anexo VI.

Aspectos a tener en cuenta en una resolución de incapacidad

DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR/A	Nombre Apellidos DNI Fecha de nacimiento Nº de Afiliación a la Seguridad Social	
		Ejemplos:
	Nombre de la empresa	OLIDE S.A.
	Profesión del trabajador/a (para la que está incapacitado/a)	Conductor de camión /Albañil
	Régimen	Régimen General /Autónomo
DATOS LABORALES	Contingencia	Accidente de Trabajo/Enferme- dad común
	Alta o asimilada (si esta de alta o en situación de asimilada al alta)	Si
	Fecha de baja de la incapacidad temporal	02/05/2017
CUADRO CLÍNICO RESIDUAL	Explica la sintomatología que presenta el trabajador/a	Accidente de trafico con resultado de fractura de cadera izquierda Síndrome ansioso-depresivo
LIMITACIONES ORGÁNICAS Y FUNCIONALES	Relación de las limitaciones que presenta a la hora de realizar determinadas tareas	Limitado para deambulación prolongada y sobrecargas moderadas Limitado para tareas de estrés y de responsabilidad sobre si y sobre terceros
GRADO DE LA INCAPACIDAD	 Existen cuatro grados: Parcial- Disminución en su rendimiento laboral NO INFE-RIOR al 33%. Pude continuar trabajando. Total - No puede realizar las tareas relativas a la profesión para la que se le ha incapacitado. A partir de este grado equivale al 33%. Absoluta - Inhabilita para toda profesión u oficio. Gran Invalidez - Necesita la asistencia de tercera persona. 	Total. Absoluta.





Anexo VII.

Personas trabajadoras con algún problema de salud mental. Dificultades y soluciones en el puesto de trabajo

DIFICULTADES MANIFESTACIONES	¿QUÉ HACER?	POSIBLES SOLUCIONES
	 Sentirse inquieto/a, disperso/a Le cuesta centrar la atención en una tarea, o recordar instrucciones verbales. 	 Intentar dividir los grandes proyectos en pequeñas tareas. Pedir las instrucciones por escrito. Tomar descansos cortos cuando la atención disminuye.
Dificultad para concentrarse.	 Determinados sonidos, vistas u olores pueden interferir en la concentración requerida para realizar una tarea (constantes sonidos de teléfonos, impre- soras, gente de un lado a otro, conversaciones, etc.). 	 Pedir permiso para mover la fuente de estímulo. Utilizar auriculares con música tranquila y agradable. Ayudar a crear apoyos naturales que recuerden a la persona que no se disperse de la tarea que realiza.
Alteración de la memoria (producto de los síntomas o la medicación).	 Poca capacidad para retener instrucciones verbales. Olvidos en la realización de tareas y procedimientos. Pérdida de recuerdos relativamente recientes. 	 Utilizar un calendario o agenda (en papel o en el ordenador) para recordar reuniones, fechas de entrega de tareas, etc. Para recordar procedimientos, utilizar una libreta para tomar notas y apuntar los pasos a seguir. Ayudar a crear apoyos naturales que asistan a la persona con recordatorios.
Dificultades para resolver prob- lemas o imaginarse qué hacer en nuevas situaciones.	 Quedarse paralizado/a ante una decisión o nueva situación. Mostrarse confuso/a y aturdido/a, sin saber qué hacer. 	 Promover que la persona haga preguntas. Ayudar a la persona a utilizar pautas para tomar decisiones. Potenciar la creación de apoyos naturales que puedan ayudar a la persona en nuevas situaciones.





Movimientos lentos y falta de velocidad en el trabajo.	 Lentitud - falta de ritmo en los movimientos. Parar de una tarea a otra. 	 Ayudar a la persona a organizar mejor sus herramientas y tareas para promover la eficiencia en el uso del tiempo. Promover guías o alarmas para marcar el ritmo de una tarea a otra
Falta de energía (producto de la medicación).	 Sentirse somnoliento/a; adormilado/a, sin energía, cansado/a físicamente. Dificultad para llegar en horario al trabajo (habitualmente por la mañana). 	 Flexibilizar el horario de trabajo; centrarlo en las horas habituales de más energía. Si se trabaja jornada completa, tomar un descanso en la mitad para reponer energías. Revisar la medicación con las y los profesionales de salud mental que realizan el seguimiento e intentar ajustarla en cuanto a cantidades y horarios de las tomas para que minimice los efectos secundarios.
Trabajar bajo presión para acabar una tarea.	 Dificultades para seguir instrucciones relacionadas con la tarea, y establecer prioridades. Dificultades para conseguir finalizar la tarea en el tiempo solicitado. 	 Intentar dividir los grandes proyectos en pequeñas tareas realizables. Pedir ayuda para priorizar tareas y calcular el tiempo de realización para llegar al plazo previsto. También, para organizar el trabajo.
Interactuar con otras personas (compañeros/as de trabajo).	 Timidez. Dificultades de interrelación personal. Habilidades sociales poco desarrolladas. 	 Por ejemplo, un compañero puede hacer de enlace con el resto de personas, introduciéndolo en el grupo. Solicitar al compañero directamente, o al responsable superior, este enlace.
Feedback negativo sobre la tarea realizada.	 Dificultades para aceptar y entender las críticas. Actitud defensiva. Desconocer cómo poder mejorar. Sentirse culpable. 	 El feedback será una oportunidad para aprender a realizar mejor las tareas. Hablar desde la propia perspectiva de las fortalezas y debilidades; de las dificultades para realizar las tareas Pedir pautas sobre cómo poder mejorar (cambio de actitud hacia el feedback sobre el trabajo realizado).





Fuente: Hilarión, P.; Koatz, D. 2012. Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental. Barcelona: Obra Socia "La Caixa". pp.169-172.





Anexo VIII. La adaptación del puesto de trabajo

Demandas del trabajo	¿Qué hay que analizar?	¿Qué significa? ¿Qué engloba? (Ejemplos)	¿Cómo se puede adaptar? (Ejemplos de posibles adaptaciones)
Objetos y sus propiedades	Herramientas, materiales y equipamiento utilizados para realizar el trabajo.	 Herramientas: ti- jeras, vajilla, zapatos, maquinaria Materiales: pinturas, abonos, bolsas Equipamiento: orde- nador, fax, banco de trabajo, cocina, mesa 	 Inicio del aprendizaje a través de herramientas sencillas a complejas. Adaptación de sistemas de manipulación y de seguridad sobre la base de las limitaciones en la maquinaria y el posicionamiento de los objetos a utilizar en el desarrollo de una tarea (realizar pruebas visuales y preparación previa). En las adaptaciones se pueden considerar el número, la disponibilidad, la flexibilidad, la complejidad, y el significado de las herramientas y objetos a utilizar.
Las demandas del es- pacio	Ambiente físico donde se realiza el trabajo (por ejemplo, la accesibil- idad, la seguridad en cuanto a estímulos en el puesto de trabajo; temperatura, ruido, humedad, ventilación, superficie).		 Promover entorno familiar o no familiar. Estructurado o no (por ejemplo la estructuración del espacio físico puede realizarse por zonas en grandes superficies). Con estimulación alta o baja. (Ejemplo: desarrollo de un trabajo en horarios de baja densidad de estímulos). Identificación y señalización clara del espacio. Accesibilidad.





Las demandas Sociales (relativas al Entorno social y cultural)	Demandas y estructuras sociales requeridas por la actividad.		Diferentes tipos y niveles de apoyo en cuanto a: • Niveles de supervisión: constante, intermitente, puntual. • Instrucciones verbales o escritas. • Fomentar cambios en los roles y funciones del grupo en base al trabajo. • Realizar cambios de refuerzos y actitudes.
La secuenciación y manejo del tiempo	Proceso según el cual se realiza el trabajo: pasos específicos, secuencia, manejo del tiempo req- uerido	Pasos para hacer un muro de contención: preparar zona, alinear niveles, preparar mortero (hay que esperar un tiempo para poder utilizar el material), poner ladrillos El resultado estará en el plazo de una semana.	 Adaptaciones en la secuenciación: realizar una única tarea (preparar mortero), realizar varias tareas, realizar múltiples tareas. Adaptaciones en el manejo del tiempo: jornada parcial (ampliando de menos a más), ofrecer tareas que no tengan parámetros de tiempo.
Las acciones requeridas	 Habilidades que normalmente se necesitan para llevar a cabo el trabajo. Pueden considerarse las habilidades motoras, cognitivas, de comunicación e interacción. Las exigencias de ejecución de una actividad estarán relacionadas con las exigencias de los otros aspectos de la actividad (objetos, espacio). 	 Elegir el material apropiado para la tarea (un diseñador de páginas web necesitará un ordenador con programas específicos, por ejemplo). Aplicar la fuerza requerida (para realizar una deforestación, por ejemplo). Manejar dinero (en una caja de un comercio). 	Adaptaciones de tarea a: • Una única exigencia: cognitiva, motriz, de comunicación o interacción. Por ejemplo, en una panadería, realizar sólo el amasado. • Reducir la exigencia a demandas cognitivas, motrices, de comunicación e interacción bajas, de ser necesario. • Exigencias combinadas. Ej.: En un trabajo realizar las tareas motrices de carga y descarga, pero no llevar el control, ni la ubicación de la mercancía. • Exigencias cognitivas, motrices, de comunicación e interacción altas. Por ejemplo, aumentar el grado de complejidad a medida que va cumpliendo las tareas (adaptación vertical).





Las funciones corporales requeridas	Funciones fisiológicas de los sistemas corporales (OMS 2001a) (incluidas las funciones psicológi- cas) que son utilizadas en el desempeño de la actividad.	Movilidad articular. Nivel de conciencia.	 Adaptaciones para la: Seguridad: de la piel, del sistema respiratorio (mascarillas en el tra- bajo que lo requiera). Control de la hiper o hipo estimulación sensorial. Ergonomía del trabajo.
Las estructuras corporales requeridas	Partes anatómicas del cuerpo como órganos, extremidades y otros componentes (que mantienen las funciones corporales) (OMS, 2001a), que son necesarias para el desempeño de la actividad.	Requerimiento de ambas manos.	





Fuente: Hilarión, P.; Koatz, D. 2012. Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental. Barcelona: Obra Socia "La Caixa". pp.141-146.







Fuente: Confederación Salud Mental España - https://consaludmental.org/red-salud-mental/

