
La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación



La prevención del estrés en el trabajo: Lista de puntos de comprobación

**Mejoras prácticas para
la prevención del estrés en el lugar de trabajo**

Copyright © Oficina Internacional del Trabajo 2013

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección bajo el protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico: pubdroit@ilo.org. La Oficina Internacional del Trabajo da la bienvenida a estas aplicaciones.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos pueden hacer copias de acuerdo con las licencias expedidas para este fin. Visitando www.ifpro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Oficina Internacional del Trabajo

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, 2013

ISBN 978-92-2-325637-1 (impreso)

ISBN 978-92-2-325638-8 (web pdf)

estrés / seguridad en el trabajo / organización del trabajo / ambiente laboral / de trabajo equilibrio entre la vida / horas de trabajo / centro de trabajo de comunicación / seguridad en el empleo

13.04.5

1 v.

Stress prevention at work checkpoints: practical improvements for stress prevention in the workplace, English, 2012, (ISBN-97892-2-125637-3)

Datos de catalogación en publicación de la OIT

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, los cuales están en concordancia con la práctica de las Naciones Unidas, y la presentación de material incluido no implican la expresión de opinión alguna por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de países, zonas o territorios de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones sólo incumbe a sus autores, y su publicación no constituyen una aprobación por la Oficina Internacional del Trabajo de las opiniones expresadas en ellos.

La referencia a nombres de empresas y procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de no mencionar una empresa, un producto o proceso comercial no es un signo de desaprobación.

Las publicaciones de la OIT y productos electrónicos pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. Catálogos o listas de nuevas publicaciones están disponibles gratuitamente en la dirección antes mencionada o por correo electrónico: pubvente@ilo.org

Visita nuestro sitio web: www.ilo.org/pubins

Prefacio

El estrés laboral es uno de los temas más importantes en muchos países y en diferentes tipos de lugares de trabajo. El estrés tiene muchas consecuencias negativas, incluyendo las enfermedades circulatorias y gastrointestinales, otros trastornos físicos, psicosomáticos y psicosociales; así como baja productividad. Se ha puesto un creciente énfasis en mejorar las condiciones de trabajo y la organización del trabajo para reducir el estrés relacionado con el trabajo y sobre las medidas prácticas para hacer frente a situaciones de trabajo estresantes. Estudios recientes de la OIT indican que hay puntos de comprobación de aplicación común para el estudio y reducción del estrés en el trabajo. Es útil para revisar la experiencia internacional reciente en este sentido y el desarrollo fácil de emplear puntos de comprobación aplicables en diferentes situaciones.

Es especialmente importante para optimizar las condiciones del lugar de trabajo y la organización del trabajo prevenir problemas de estrés en el lugar de trabajo. Hay una serie de medidas prácticas para este tipo de problemas, que incluyen la optimización de las cargas externas (estresores) en el trabajo, en casa y en la comunidad, el aumento de la capacidad de reacción de los trabajadores y reforzando los sistemas de apoyo para los trabajadores.

Este manual pretende tener como objetivo examinar temas laborales de estrés. Incluye puntos de comprobación fácil de aplicar para identificar estresores en la vida laboral y la mitigación de sus efectos nocivos. Se espera que los trabajadores y los empleadores puedan utilizar los puntos de comprobación para detectar las causas de estrés en el trabajo y adoptar medidas eficaces para hacerles frente.

Es fundamental para el éxito de cualquier programa en el lugar de trabajo sobre el control de estrés, que el proceso de prevención del estrés este vinculado a la evaluación de riesgos. Los puntos de comprobación en esta publicación representan una buena práctica para las organizaciones en general, pero estos deben estar vinculados a las características específicas de la organización y los problemas particulares. Es importante que el estrés no reciba un trato diferente de otros riesgos, el empleador debe efectuar una evaluación del riesgo de la cual, cualquier cambio debe proceder. Una política de prevención de estrés en el

lugar de trabajo no debe ser un documento separado y el tema debe ser integrado en la política general de seguridad laboral y salud de la empresa.

Esta publicación es mucho más que un manual contra el estrés, muchas de sus ilustraciones son una guía para una buena auditoría de seguridad y de prácticas de salud que, por supuesto, pagará dividendos en la reducción de estrés.

La publicación de este documento espera complementar las actividades de la OIT destinadas a mejorar las condiciones de trabajo y la prevención del estrés laboral en muchos países alrededor del mundo.

La experiencia y la retroalimentación en la aplicación de los puntos de comprobación figuran en esta lista en diferentes tipos de lugares de trabajo - manufactura, tecnología de la información, agricultura y así sucesivamente - será de gran utilidad para nuevas mejoras de esta publicación. Hechas a la medida las estrategias y métodos deben adaptarse a las condiciones específicas del lugar de trabajo en cuestión. Los problemas en una gran planta en un país industrializado, por ejemplo, pueden ser muy diferentes a las de una planta de fabricación en un país en desarrollo.

La participación e involucramiento de los trabajadores, sus representantes y los sindicatos también es esencial en la prevención del estrés en el trabajo. Su participación y la cooperación debe estar integrada en todo el proceso de cualquier programa de prevención del estrés en el lugar de trabajo.

Un grupo de expertos fue organizado por la OIT para elaborar el manual de prevención de estrés en el trabajo, puntos de comprobación. El grupo estaba compuesto por seis especialistas externos en estrés y mejora del trabajo, así como funcionarios de la OIT. Basado en una reunión de una semana de trabajo en la sede de la OIT y las subsiguientes discusiones de correo electrónico, 50 puntos de comprobación fueron compilados. Los expertos que participaron en la reunión de trabajo fueron Jean-Pierre Brun (Canadá), Anna-Lisa Elo (Finlandia), Tage S. Kristensen (Dinamarca), Kazutaka Kogi (Japón), Leannart Levi (Suecia) y Anjali Nag (India). Los funcionarios de la OIT que participaron en la reunión incluyeron a Toru Itani, Loïse Claude y David Gold. Evelyn Kortum de

la Organización Mundial de la Salud también participó. Las contribuciones de los participantes en la reunión fueron compiladas por Kazutaka Kogi, quien coordinó la elaboración del presente manual. El borrador fue revisado por los miembros expertos y se distribuirá a los expertos externos asociados con organizaciones nacionales e internacionales de empleadores y trabajadores. En particular, la OIT desea agradecer a Hugh Robertson, del Congreso de Sindicatos del Reino Unido, Janet Asherson de la Organización Internacional de Empleadores y sus colegas por sus aportaciones fundamentales y útiles. La revisión técnica y edición fueron hechas por Shengli Niu, Especialista Principal de la Unidad de Salud Ocupacional del Programa de

la OIT sobre Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SAFEWORK).

Es nuestra esperanza que el manual será mejorado y revisado en el futuro a través de su aplicación de prueba en diferentes países e industrias.

Seiji Machida

Jefe

Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo
y Medio Ambiente (Safework)
Oficina Internacional del Trabajo

Contenidos

Prefacio	v
Como usar este manual	ix
La prevención de estrés en el trabajo, lista de puntos de comprobación	xi
El liderazgo y justicia en el trabajo	1
(Puntos de comprobación 1–5)	
Las exigencias del trabajo	13
(Puntos de comprobación 6–10)	
Los control del trabajo	25
(Puntos de comprobación 11–15)	
El apoyo social	37
(Puntos de comprobación 16–20)	
El ambiente físico	49
(Puntos de comprobación 21–25)	
El equilibrio entre vida y trabajo y tiempo de trabajo	61
(Puntos de comprobación 26–30)	
Reconocimiento en el trabajo	73
(Puntos de comprobación 31–35)	
Protección contra la conducta ofensiva	85
(Puntos de comprobación 36–40)	
Seguridad en el empleo	97
(Puntos de comprobación 41–45)	
Información y comunicación	109
(Puntos de comprobación 46–50)	

Como usar este manual

Resolver los problemas de estrés en el trabajo es uno de los retos para garantizar una vida productiva y saludable en los países desarrollados y en vías de desarrollo. Este manual ha sido elaborado para reflejar la creciente necesidad de adoptar medidas para hacer frente a los problemas que causan estrés en el lugar de trabajo. Los 50 puntos de comprobación incluidos aquí se basan en las experiencias de los expertos que participaron en su preparación revisión para la puesta en práctica de medidas de prevención del estrés en el lugar de trabajo. Las acciones de mejora sugeridas por estos puntos de comprobación también se basan en una serie de principios básicos que han demostrado ser viables y aplicables en los lugares de trabajo.

Estos principios incluyen:

- Las soluciones inmediatas que se deben desarrollar con la participación activa de los dirigentes y los trabajadores.
- El trabajo en grupo favorece la planificación e implementación de mejoras prácticas.
- Son necesarias intervenciones múltiples para asegurar que las mejoras se mantengan con el paso del tiempo.
- Programas de acción continuos son necesarios para la introducción de mejoras adaptadas a nivel local.

Estos puntos de comprobación permiten realizar mejoras sencillas y de bajo costo y son de fácil aplicación en diferentes situaciones y lugares de trabajo. En la medida en que los puntos de comprobación cubren amplias áreas de actuación, los usuarios están invitados a llevar a cabo intervenciones múltiples que tengan en cuenta las situaciones locales.

La experiencia de la OIT en los programas WISE (mejoras en el trabajo en pequeñas empresas) y WIND (Mejores trabajos en el desarrollo comunitario) ha mostrado la utilidad de un manual orientado a la acción utilizando listas de comprobación; además los mandantes tripartitos de la OIT, los colegios de profesionales, los expertos en seguridad y salud en el trabajo y en ergonomía que han utilizado el manual sobre puntos de comprobación ergonómica, publicado por la OIT en colaboración con la Asociación Internacional de Ergonomía en 1996 y revisado en 2010 han comentado su utilidad. El presente manual se ha desarrollado teniendo en cuenta los mismos principios.

Hay tres formas de utilizar este manual:

- La aplicación de algunos de los puntos de comprobación del manual en el lugar de trabajo por medio de la adaptación local de la lista de comprobación;
- La reproducción de las listas de comprobación para usarlas como hojas de información, y
- La organización de talleres de capacitación para la planificación y la implementación de cambios inmediatos en el trabajo.

1. Aplicación de los puntos de comprobación seleccionados en los lugares de trabajo

En la aplicación de los puntos de comprobación a un lugar de trabajo en particular, es conveniente seleccionar el número de puntos de comprobación consideradas relevantes para ese lugar de trabajo. Por lo general, alrededor de 20-30 puntos son adecuados para la aplicación inicial del manual. Las copias de las páginas correspondientes a los puntos de comprobación seleccionados podrán ser distribuidas para su uso en sesiones introductorias sobre seguridad y salud en el lugar de trabajo, sobre gestión de riesgos o en las intervenciones que se realicen en el lugar de trabajo.

Basándose en los puntos de comprobación seleccionados, se puede elaborar y compilar una lista de comprobación mas corta. Esta lista debe centrarse en las posibles acciones de mejora y será más efectiva cuando sea utilizada en conjunto con copias de las páginas de los puntos seleccionados del manual. Es aconsejable elaborar una lista de comprobación adaptada localmente, a la cual se pueden agregar nuevos puntos que correspondan a medidas para acciones de mejora local.

En la aplicación de los puntos de comprobación seleccionados o en su utilización para fines de capacitación, es útil organizar visitas en los lugares de trabajo para la aplicación de la lista de comprobación. La lista ayuda a los participantes a observar cuidadosamente sus centros de trabajo y encontrar áreas concretas de mejora. No olvide preguntar a los involucrados para identificar otros buenos puntos de mejora existentes, ya que son útiles en las discusiones posteriores. Los resultados de las visitas a los lugares de trabajo deben ser discutidos en pequeños grupos y luego examinados en

las discusiones que involucren a todos los participantes en el proceso o a los representantes de los grupos. El trabajo en grupos de las personas que utilicen los puntos de comprobación seleccionados es esencial para identificar las mejoras posibles a nivel local.

Es importante tener en cuenta los múltiples aspectos de las condiciones de trabajo. Por lo tanto, es aconsejable seleccionar al menos algunos de los puntos de diversos capítulos del manual. Estos pueden cubrir temas de liderazgo, de las exigencias del trabajo, del control del trabajo, el apoyo social, el medio ambiente físico, el tiempo de trabajo y el equilibrio entre vida y trabajo y aspectos de comunicación. Según las circunstancias locales, puntos de otros capítulos también se pueden añadir.

2. Preparar fichas de información listas para usar

Para la preparación de fichas de información, un número limitado de puntos de comprobación pueden ser producidos mediante el uso de este manual. La estructura simple y uniforme de cada punto de comprobación es útil para ese fin. Será de gran utilidad para revisar las páginas de los puntos de comprobación mediante la adición de comentarios y materiales que reflejan las condiciones locales. Esto se puede hacer con relativa facilidad, ya que el énfasis de este manual es sobre las opciones de mejoras sencillas y prácticas. Por ejemplo, folletos prácticos pueden ser creados usando ejemplos de buenas prácticas logrados a nivel local de acuerdo con estas opciones concretas.

3. Organización de talleres de capacitación para los cambios en el lugar de trabajo inmediato

Una forma práctica de utilizar el manual para la implementación de mejoras laborales diseñadas para prevenir el estrés es organizar talleres de formación de corta duración en la aplicación de medidas prácticas para el personal local.

Experiencia en actividades de formación del manual WISE y programas participativos similares han demostrado la eficacia de los talleres de capacitación que duran 1-4 días y utilizan un enfoque sólido y concreto fundamentado en la práctica local. Este manual puede ser utilizado como apoyo para talleres de capacitación de corta duración sobre la prevención del estrés en el trabajo. Estos talleres se pueden combinar con el uso de listas de comprobación adaptadas localmente y fichas de información como las descritas anteriormente.

La capacitación puede ser facilitada con algunos consejos prácticos para la puesta en práctica de mejoras

utilizando una lista de comprobación sobre la base de este manual y de fichas de información asociadas. Es útil tener en cuenta que las mejoras concretas en el lugar de trabajo se puede lograr mediante la aplicación de los principios orientados a la acción promovidos en este manual.

Voici quelques suggestions utiles:

1. Trate de usar una «lista de comprobación para la acción» para dar una nueva mirada a las condiciones de trabajo. Esta lista de comprobación deberá incluir algunos punto de comprobación seleccionados en forma de acciones puede ayudar al personal a examinar las condiciones en el lugar de trabajo de forma sistemática.
2. Es muy recomendable aprender de los buenos ejemplos de mejoras conseguidas en los lugares de trabajo locales para desarrollar nuevas ideas de mejora en función de la situación local. Ejemplos de buenas prácticas locales demuestran tanto los beneficios obtenidos como su viabilidad. Tales ejemplos pueden animar al personal local a tomar medidas inmediatas. Además, destacar los logros en lugar de señalar las debilidades siempre ayuda a promover el pensamiento positivo y constructivo, lo que se traduce en mejoras reales.
3. La discusión en grupo siempre es útil. Ayuda a las personas a intercambian ideas sobre cómo priorizar las acciones desde diferentes perspectivas, y para equilibrar las diferentes consideraciones.
4. Es esencial, y siempre útil promover tanto los planes de mejora a corto como a largo plazo. Las ideas de mejora que pueden satisfacer las necesidades locales inmediatas deben ser puestas en práctica en un corto plazo. Una vez que mejoras pequeñas pero eficaces se logran, las personas tienen la confianza para involucrarse en las siguientes etapas, que pueden necesitar más tiempo y recursos.

Una importante actividad de seguimiento es vincular los resultados positivos obtenidos con las actividades de seguridad y salud en el trabajo existentes. Es importante vincular al nivel local las experiencias positivas logradas con propuestas y planes de mejora. Esto se logra mejor mediante la colaboración en analizar diferentes aspectos de los puntos de comprobación de este manual. Por ejemplo, en grupo, discutir y ponerse de acuerdo sobre tres buenos logros en el lugar de trabajo y los tres puntos a ser mejorados, y después discutir las acciones prioritarias a realizar conjuntamente para cada uno de esos puntos.

Prevención del estrés en el trabajo: lista de puntos de comprobación

Como usar la lista de comprobación

Hay 50 puntos de comprobación en este manual. Usted puede utilizarlos todos o crear su propia lista que contenga sólo los puntos relevantes para el lugar de trabajo. Por lo general, una lista de unos 20-30 puntos es adecuada.

1. Conociendo el lugar de trabajo

Recopilar información sobre los principales productos o servicios prestados, los métodos de trabajo, el número de trabajadores (hombres y mujeres), las horas de trabajo (incluidos los descansos y las horas extras) y otros aspectos de las condiciones de trabajo que se consideren importantes. Dependiendo de la situación local, se pueden añadir información adicional específica para el área de trabajo analizada usando el espacio que se proporciona en el Apéndice al final de la lista.

2. Definir el área de trabajo a ser revisada

Definir el área de trabajo a ser revisada previa consulta con el gerente, los representantes del sindicato y otras personas clave. En el caso de una pequeña empresa, todas las zonas de trabajo pueden ser revisadas. En el caso de una empresa grande, las zonas de trabajo seleccionadas pueden ser revisadas por separado.

3. Recorrido inicial o discusión

Lea la lista de comprobación y pase un tiempo recorriendo el área de trabajo o discutiendo el estrés en el trabajo antes de comenzar a utilizarla.

4. Escribir sus resultados de verificación

Lea cada ítem cuidadosamente. Marque SÍ o NO en "¿Propone alguna acción?"

- Si la medida ya se ha tomado correctamente o no es necesaria, marque NO.
- Si cree que la medida es necesaria, marque SÍ.
- Utilizar el espacio disponible en "Observaciones" para escribir su sugerencia o anotar su ubicación.

5. Seleccionando prioridades

Entre los elementos que se hayan marcado con un SÍ, elegir algunos de aquellos que ofrecer los beneficios más importantes. Marcar estos como PRIORIDAD.

6. Grupo de discusión sobre los resultados de verificación

Discutir los resultados de verificación con otras personas que hayan tomado parte en el recorrido o la discusión. Ponerse de acuerdo sobre puntos positivos existentes y sobre las medidas que deben tomarse teniendo en cuenta la aplicación de la lista de comprobación. Comuníquese con el gerente y los trabajadores acerca de las medidas propuestas y el seguimiento a la aplicación de estas medidas.

Lista de comprobación

El liderazgo y la justicia en el trabajo

1. Desarrollar y comunicar una política y estrategia para la prevención del estrés en el lugar de trabajo.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
2. Establecer procedimientos para prohibir la discriminación y tratar a los trabajadores con justicia.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
3. Fomentar la comunicación informal entre los gerentes y los trabajadores, y entre los trabajadores.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
4. Respetar el carácter privado y confidencial de los problemas de los empleados.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
5. Abordar los problemas en el trabajo inmediatamente cuando se presentan.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre el liderazgo y la justicia en el trabajo:

.....
.....

Demandas del trabajo

6. Ajustar la carga de trabajo total, teniendo en cuenta el número y la capacidad de los trabajadores.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
7. Reorganizar las asignaciones de trabajo para evitar demandas excesivas a los trabajadores.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
8. Planificar el trabajo con cuidado y acordar plazos o ritmo de trabajo realistas.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
9. Asegurarse de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
10. Proporcionar tareas alternativas para mantener la atención en el trabajo.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre las demandas del trabajo:

.....
.....

Control del trabajo

11. Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
12. Mejorar el margen de libertad y control sobre el trabajo de los trabajadores.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
13. Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
14. Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
15. Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas en el lugar de trabajo y sus soluciones.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre el control del trabajo:

.....
.....

Apoyo Social

16. Establecer relaciones estrechas entre los trabajadores y los gerentes para que puedan obtener apoyo los unos de los otros.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
17. Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
18. Identificar y utilizar fuentes externas para proporcionar asistencia a los empleados.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
19. Organizar actividades sociales durante o después de las horas de trabajo.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
20. Proporcionar ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sea necesario.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre el apoyo social:

.....
.....

Entorno Físico

21. Establecer procedimientos claros para la evaluación y control de riesgos basado en los sistemas existentes de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

22. Proporcionar un entorno de trabajo cómodo confortable que favorezca la salud física y mental.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

23. Eliminar o reducir los peligros/riesgos para la seguridad y la salud en su origen.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

24. Proporcionar instalaciones limpias de descanso apropiadas.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

25. Establecer planes de emergencia para facilitar las operaciones de emergencia y de evacuación rápida.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

Comentarios sobre el entorno físico:

.....
.....

Equilibrio trabajo-vida y tiempo de trabajo

26. Involucrar a los trabajadores en el diseño de los horarios de trabajo.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

27. Planificar los horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades de la empresa y las necesidades especiales de los trabajadores.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

28. Establecer medidas y límites para evitar las horas de trabajo excesivamente largas.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

29. Optimizar las disposiciones sobre el tiempo de trabajo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

30. Ajustar la duración y frecuencia de las pausas y el tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

Comentarios sobre el equilibrio trabajo-vida y tiempo de trabajo:

.....
.....

Reconocimiento en el trabajo

31. Elogiar abiertamente el buen desempeño de los trabajadores y los equipos.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
32. Implementar un sistema mediante el cual los trabajadores conozcan los resultados de su trabajo.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
33. Implementar un sistema en el que los trabajadores sean capaces de expresar sus sentimientos y opiniones.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
34. Tratar a las mujeres y a los hombres con equidad.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
35. Ofrecer buenas perspectivas de carrera.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre el reconocimiento en el trabajo:

.....
.....

Protección contra el comportamiento ofensivo

36. Establecer e implementar un marco organizativo y estrategias en las que se prevenga un comportamiento ofensivo o sea tratado con rapidez y adecuadamente si se presenta.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
37. Organizar formación y sensibilizar sobre el comportamiento respetable.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
38. Establecer procedimientos y modelos de actuación para tratar la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
39. Proporcionar intervenciones rápidas para ayudar a las personas involucradas en el comportamiento ofensivo, teniendo en cuenta las sensibilidades culturales.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
40. Organizar áreas de trabajo para proteger a los trabajadores contra la violencia de los clientes y personas ajenas a la empresa.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre la protección contra el comportamiento ofensivo:

.....
.....

Seguridad en el Empleo

- 41. Planificar el trabajo de tal forma que se mejore la posibilidad de un empleo estable.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 42. Proporcionar un contrato de trabajo por escrito con declaraciones claras sobre condiciones de trabajo y salarios justos.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 43. Asegurarse de que los salarios se paguen regularmente y los beneficios se proporcionen de acuerdo con el contrato correspondiente.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 44. Garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores que toman licencia parental.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 45. Mejorar la seguridad en el empleo, proteger a los trabajadores y sus representantes contra el despido injustificado.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre seguridad en el trabajo:

.....
.....

Información y comunicación

- 46. Establecer como principio el que los gerentes vayan regularmente al lugar de trabajo para hablar con los trabajadores.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 47. Asegurarse de que los supervisores se comuniquen fácilmente y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 48. Informar a los trabajadores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 49. Informar a alta gerencia de las opiniones de los trabajadores.
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones
- 50. Dar a los trabajadores información sobre los planes futuros y cambios.
¿Propones alguna acción?
 NO SI PRIORIDAD
Observaciones

Comentarios sobre la información y comunicación:

.....
.....

Apéndice: puntos de comprobación adicionales

51.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

.....

52.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

.....

53.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

.....

54.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

.....

55.

¿Propones alguna acción?

NO SI PRIORIDAD

Observaciones

.....

Comentarios sobre puntos de comprobación adicionales:

.....

.....

El liderazgo y la justicia en el trabajo

El liderazgo y la justicia en el trabajo son requisitos importantes para abordar la prevención del estrés en el trabajo. En general, es importante tomar medidas preventivas sobre la base de una política clara y de estrategias para garantizar el trabajo decente y la mejora de las condiciones de trabajo y la organización del trabajo. Es esencial establecer procedimientos concretos para tratar las intervenciones relacionadas con el estrés y crear un clima de trabajo para resolver los problemas en el trabajo con prontitud. El liderazgo y el trabajo conjunto de directivos y trabajadores son indispensables. Los siguientes son medios eficaces de actuación en los lugares de trabajo:

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

Con un liderazgo comprometido y con justicia, se puede desarrollar una cultura organizacional en cada lugar de trabajo para que la prevención del estrés en el trabajo puede ser abordado de una manera positiva.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 1

Desarrolle y comunicar la política del centro de trabajo y las estrategias para la prevención del estrés en el trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Establezca una política clara en el centro de trabajo en colaboración con los trabajadores y sus organizaciones para alcanzar el trabajo decente en el lugar de trabajo. La declaración de política debe indicar claramente el compromiso de la dirección para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Esta declaración de política debe ser comunicada a todos los trabajadores.
2. Integre la prevención del estrés en la política del centro de trabajo y adoptar estrategias comunes

(es decir, basada en un enfoque participativo que involucre a gerentes, supervisores y trabajadores) sobre las medidas prácticas para aplicar la política. Las estrategias deberían establecerse en función de las actividades de gestión de riesgos realizadas en el marco del sistema de gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo.

3. Designe a las personas clave responsables de facilitar y apoyar el enfoque participativo adoptado, teniendo en cuenta las estrategias establecidas para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, incluyendo la prevención del estrés en el trabajo.
4. Establezca metas concretas para cada año (o para algún otro periodo predeterminado) con el fin de mejorar la prevención del estrés y la seguridad y salud en el trabajo. Planificar e implementar acciones de mejora viables para lograr estos objetivos a corto plazo a través de medidas participativas.
5. Las estrategias deben incluir la evaluación y análisis de las medidas adoptadas y las actividades de seguimiento de las acciones de mejora continua.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 1a. Establecer una política para el centro de trabajo bien definida indicando claramente el compromiso de la dirección para la prevención del estrés en el trabajo. Esta declaración de política debe ser comunicada a todos los trabajadores.



Figura 1b. Establecer metas concretas cada año para mejorar la prevención del estrés en el trabajo y la seguridad y la salud en el trabajo a través de medidas de participación involucrando a los supervisores y a los trabajadores.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 2

Establezca procedimientos para prohibir la discriminación y tratar a los trabajadores con justicia.

¿POR QUÉ?

- Los que trabajan juntos en el lugar de trabajo puede tener diferentes orígenes y capacidades. Es importante tratar a todos los trabajadores de manera justa y con respeto. Debe haber una política del lugar de trabajo que explícitamente promueva que todos los trabajadores sean tratados con equidad, independientemente de su sexo, raza, religión o creencias. Una cultura de trabajo saludable puede ser establecida mediante la eliminación de la discriminación. Una política abierta y no discriminatoria, constituye una buena base para la prevención del estrés en el lugar de trabajo.
- Las medidas discriminatorias y el trato injusto son importantes factores de estrés en el trabajo. Los procedimientos para la asignación de tareas, las perspectivas de carrera, la carga de trabajo y la organización del trabajo deben ser establecidos en manera justa para evitar la discriminación. La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es esencial. Un esfuerzo conjunto y coherente es indispensable para el logro de este objetivo.
- Procedimientos claros contra la discriminación y medidas adecuadas para hacer frente a las quejas mejorará e incluso eliminará las condiciones estresantes y prevendrá el estrés en el trabajo. Cabe señalar que algunos conflictos laborales se producen debido a las acciones discriminatorias de ciertos gerentes, supervisores o trabajadores. Estos procedimientos contra la discriminación deben ser especificados en la política del centro de trabajo.

¿CÓMO?

1. Establezca procedimientos de trabajo para prohibir la discriminación en el lugar de trabajo. Estos procedimientos deben tener como objetivo la equidad laboral y el trato justo. Deben asegurar que la justicia se mantiene en la asignación de puestos de trabajo, derechos, promoción, beneficios y otros términos o condiciones de empleo. En particular, las distinciones por razones de edad, raza, sexo, discapacidad, nacionalidad o religión relacionadas con el empleo, deben estar prohibidas.

Las acciones en violación de la política de equidad deben ser reportadas tan pronto como se descubren y detenerlas antes de que ocasionen una situación grave.

2. Comunique la política de equidad en el lugar de trabajo y los procedimientos para prohibir todas las medidas y acciones discriminatorias a todos los gerentes, supervisores y trabajadores.
3. Los procedimientos para mantener la privacidad en el proceso de tratar los casos de acciones discriminatorias también deben ser incorporados en la política. Esto no debería obstaculizar o retrasar la corrección de medidas discriminatorias en el lugar de trabajo.
4. Asigne un miembro del personal al que los trabajadores puedan informar cuando reciban un trato desigual o injusto. Asegurarse de que cada caso es tratado con prontitud e imparcialidad.
5. Preste especial atención a la distribución equitativa de las tareas. Es necesario comunicar la importancia de la distribución equitativa a todos los gerentes, supervisores y trabajadores y seguirla en una forma coherente.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 2a. Comunicar a todos los gerentes, supervisores y trabajadores la política de equidad en el lugar de trabajo y los procedimientos para prohibir las acciones discriminatorias.



Figura 2b. Asignar un funcionario al que los trabajadores puedan informar cuando reciban un trato desigual o injusto. Cada caso debe ser tratado con prontitud e imparcialidad.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 3

Fomente la comunicación informal entre los gerentes y trabajadores, y entre los trabajadores.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Fomente conversaciones informales entre gerentes y trabajadores. Los gerentes y trabajadores, deben ser capaces de comunicarse libremente en diferentes ocasiones, tanto durante como fuera de las horas de trabajo. Los gerentes, por su parte, deben dejar claro que están abiertos a la discusión y les gustaría tener buenas relaciones con los trabajadores.
2. Fomente el desarrollo de las relaciones informales entre los trabajadores. Charlas informales y conversaciones pueden tener lugar en ocasiones apropiadas. Los trabajadores tienen naturalmente mutuas relaciones estrechas dentro y fuera de las horas de trabajo, y estas relaciones informales pueden seguir desarrollándose a través de la participación conjunta en diversas reuniones y actividades de capacitación.
3. Brinde apoyo para la organización de reuniones informales y eventos involucrando a los gerentes y

trabajadores o a grupos de trabajadores, tales como fiestas, eventos deportivos, excursiones, concursos y otras actividades. Cuando proceda, algunos de estos pueden realizarse durante horas de trabajo.

4. Difunda información sobre las reuniones informales y eventos a través de diversos medios. Esto ayudará si se deja claro que la comunicación informal se recomienda como parte de la política del centro de trabajo.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 3a. Fomentar conversaciones informales entre supervisores y trabajadores, tanto durante como fuera de las horas de trabajo.



Figura 3b. Brindar apoyo para la organización de reuniones informales de diversos tipos entre los gerentes, supervisores y trabajadores, y entre los trabajadores.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 4

Mantenga la confidencialidad de los problemas privados y personales de los empleados.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Establezca una política clara sobre la protección de la privacidad cuando se trata de información personal confidencial, tanto en el día a día de la empresa como en asuntos relacionados con el estrés y la salud. Esta política debe darse a conocer a todos en el lugar de trabajo.
2. Establezca y mantenga procedimientos para tratar información personal confidencial, incluyendo la historia personal y la información sobre el desempeño, las condiciones de salud y las cuestiones relacionadas con el estrés.
3. Tenga sumo cuidado con la información confidencial en la forma de informes y archivos

personales que contienen información acerca de las condiciones de salud y otras cuestiones relacionadas con el estrés. Se deben tomar medidas para proteger la información. Consulte los servicios que se ocupan de los problemas de salud o estrés del personal como medida para garantizar la protección estricta de la privacidad.

4. Establezca y mantenga procedimientos para tratar los datos electrónicos relativos a la información personal, las condiciones de salud y las cuestiones relacionadas con el estrés. Estos procedimientos deben estar en línea con la política de protección de la privacidad en el lugar de trabajo e incluir medidas para prevenir la fuga accidental de información y prohibir el acceso no autorizado.

OTROS CONSEJOS

- Aprenda de los ejemplos de programas eficaces de protección de la privacidad en el lugar de trabajo. Como la privacidad es fundamental en las actividades de prevención del estrés en el trabajo, buenos ejemplos ayudan a proteger la privacidad en situaciones similares.
- En cooperación con instituciones o programas externos, tales como programas de asistencia al empleado (EAP), se debe tener cuidado adicional para proteger la privacidad de los trabajadores afectados cuando se proceda a las actividades de prevención. Stress conjunta en los controles de trabajo.

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 4a. Establecer procedimientos para que se mantenga la confidencialidad de la información y los datos personales de los trabajadores incluyendo la historia personal así como la información sobre el rendimiento, las condiciones de salud y sobre el estrés.



Figura 4b. Explicar prudentemente al trabajador la cantidad de datos personales y de salud que están relacionados, a fin de garantizar la confidencialidad y la protección de la intimidad.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 5

Aborde los problemas del lugar de trabajo inmediatamente, cuando acaban de ocurrir.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Examine los problemas recientes en el lugar de trabajo para determinar si fueron tratados apropiadamente y con prontitud. Es posible que hayan dado lugar a experiencias positivas o a inconvenientes. Discuta cuales lecciones se pueden extraer de las experiencias recientes.
2. Haga que el hacer frente a los problemas tan pronto como se producen en el lugar de trabajo se convierta en una practica corriente.
3. Cuando surgen problemas que pueden actuar como factores estresantes en algunos trabajadores, hacerles frente con prontitud proporcionará apoyo a los trabajadores afectados.
4. Si es necesaria la asesoría técnica para la solución de los problemas, se debe obtener dicha información y apoyo de especialistas o servicios de ayuda exterior.

5. De ser necesario, discuta las opciones viables para la solución de los problemas con personas clave, como los supervisores responsables, los trabajadores involucrados y sus representantes, así como personal de seguridad y de salud. Es necesario tomar en cuenta la información obtenida de todos los involucrados.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 5a. Procurar que sea una práctica habitual el tratar los problemas del lugar de trabajo cuando se producen, incluyendo los relacionados con la seguridad, operaciones de trabajo o el estrés.



Figura 5b. Discutir las opciones viables para la solución de problemas con las personas clave, tales como los supervisores responsables, trabajadores afectados y sus representantes, así como el personal de seguridad y salud.

Exigencias del trabajo

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

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

PUNTO DE COMPROBACIÓN 6

Ajuste la carga de trabajo total, teniendo en cuenta el número y la capacidad de los trabajadores.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Evalúe la carga de trabajo individual y del equipo a través de la observación y la discusión con los trabajadores para determinar si el cambio es necesario y factible.
2. Ajuste la cantidad de trabajo por trabajador para evitar que alguno de ellos esté sobrecargado. Debe ser posible llevar a cabo el trabajo sin dificultad y con las normas de calidad dentro de la fecha límite. Hay que tener en cuenta las diferencias individuales y adaptar las cargas de trabajo en consecuencia.
3. Añada trabajadores cuando y donde sea necesario.
4. Reduzca las tareas innecesarias o superfluas en relación con los controles de las operaciones, la redacción de informes, el llenado de formularios o registros de trabajo. Estas actividades tienen un significativo impacto en la capacidad de concentración de los trabajadores. Debe instruir

a los trabajadores sobre el uso correcto de sus herramientas, pida que soliciten la reparación o remplazo cuando las herramientas estén dañadas o desgastadas.

5. Reduzca las interrupciones innecesarias que se rompen la concentración de los trabajadores e interfieren con la producción o el alcance de objetivos.
6. Cambie el proceso de trabajo para facilitar la realización de los requerimientos en el trabajo, por ejemplo, mediante la revisión de la distribución de tareas o utilizando enfoques y tecnologías innovadoras.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 6a. Ajustar la cantidad de trabajo por empleado para evitar la sobrecarga. Mejore las estaciones de trabajo y su flujo desde el punto de vista ergonómico.



La Figura 6b. Asignar trabajo a un grupo de empleados, a fin de que la carga de trabajo sea compartida por un equipo de trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 7

Reorganice la asignación de trabajo para evitar demandas excesivas a los trabajadores.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

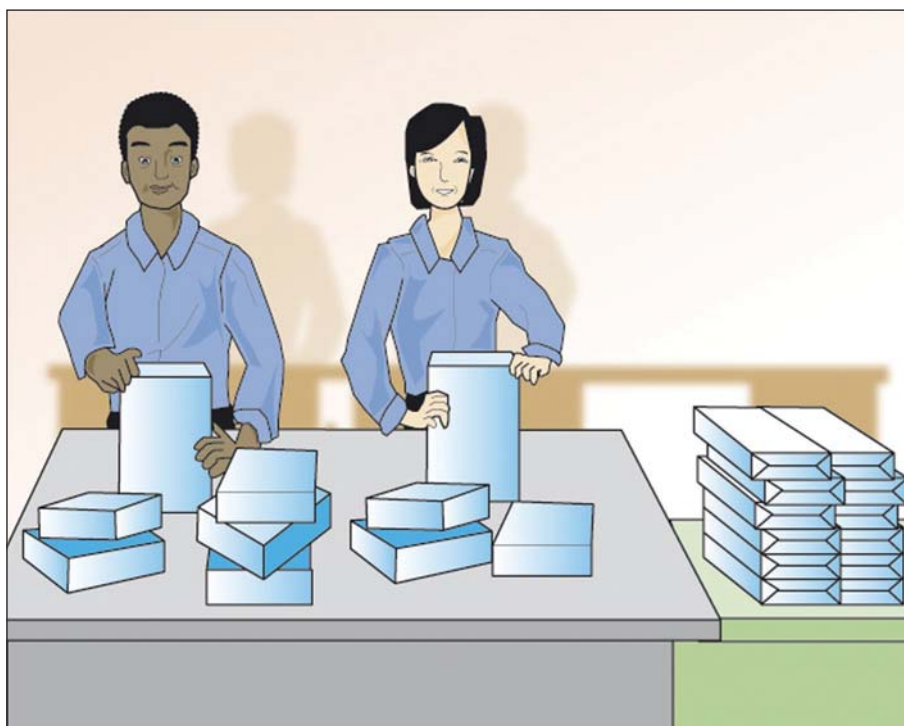


Figura 7a. Observar el trabajo que se realiza, discutir con los trabajadores cómo compartir tareas difíciles y evitar la sobrecarga en un solo individuo.



Figura 7b. Alentar la participación de los trabajadores en la mejora de tareas difíciles o poco interesantes para que sea más fácil realizarlas, rotar a los trabajadores y hacer planes de trabajo eficaces.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 8

Planifique el trabajo cuidadosamente y de acuerdo con los plazos establecidos y el ritmo de trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

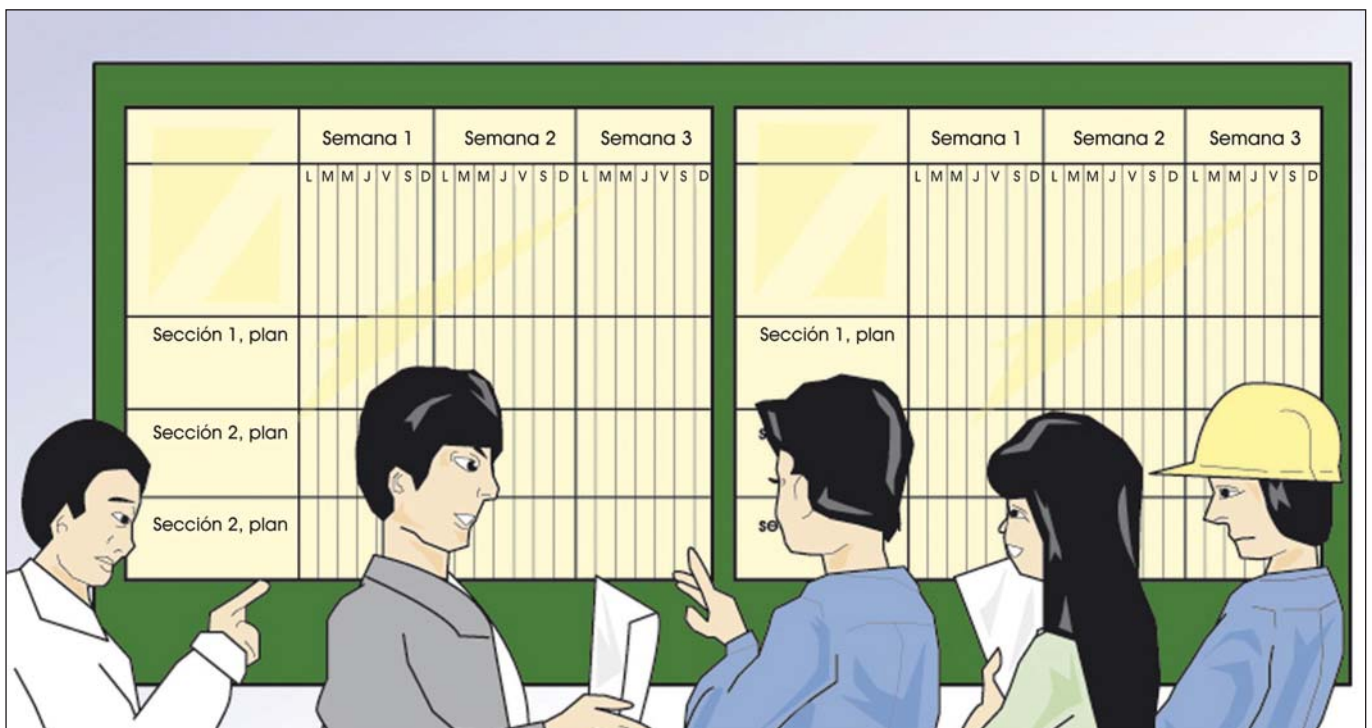


Figura 8. Planifique sus plazos regularmente con los clientes, los gerentes y los trabajadores, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 9

Asegúrese de que las tareas y responsabilidades están claramente definidas.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



La figura 9a. Especificar claramente las tareas y responsabilidades que conlleva el trabajo motivado y la buena calidad de los resultados.

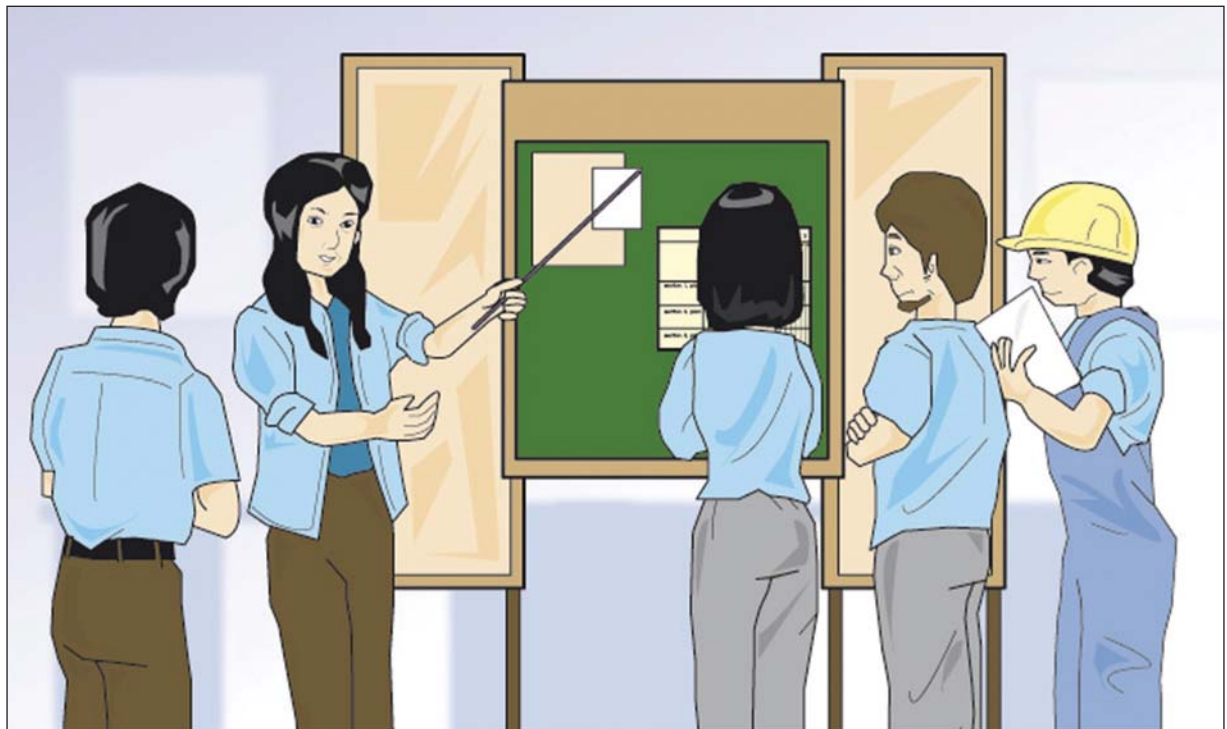


Figura 9b. Las buenas descripciones de trabajo proporcionan conocimientos acerca de lo que los otros miembros del equipo deben hacer y por lo tanto aumenta la comprensión de los objetivos del equipo y del trabajo en equipo. Este conocimiento ayuda al equipo a cumplir con cambios repentinos en la organización del trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 10

Proporcione tareas alternativas para mantener la atención al trabajar.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

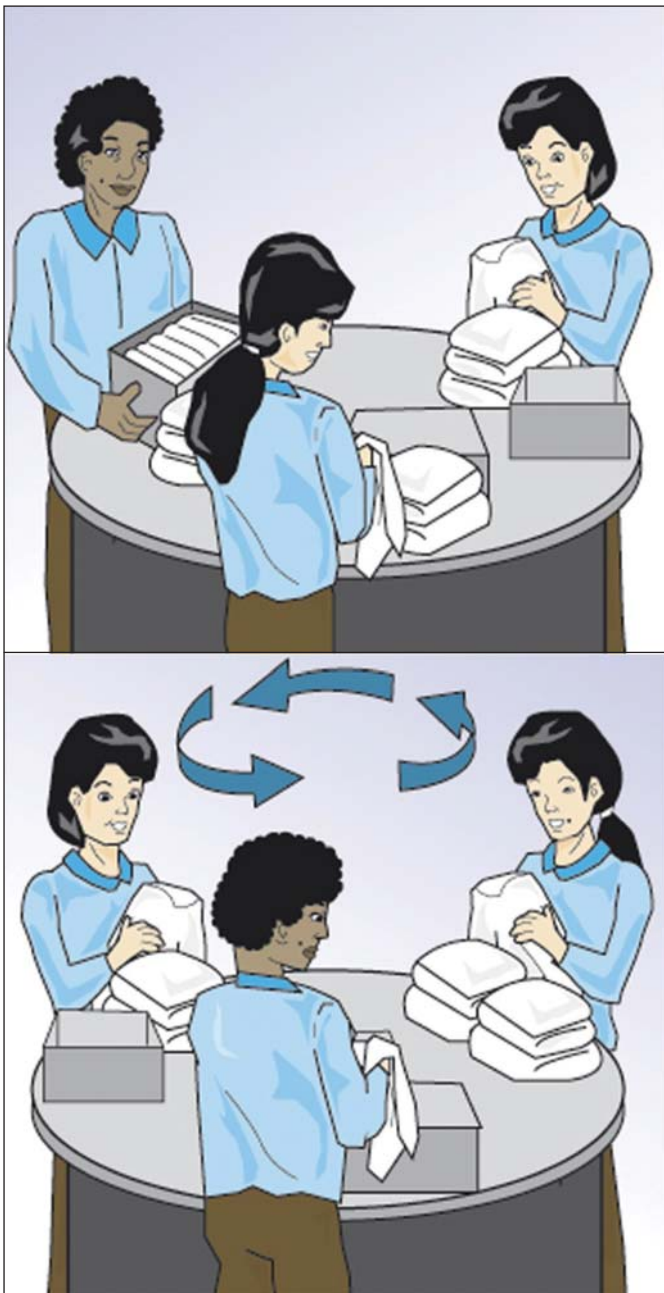


Figura 10a. Asignar tareas significativas a un equipo de trabajo para facilitar la rotación de puestos entre los miembros del equipo.



Figura 10b. Organizar el trabajo de manera que cada trabajador realice una variedad de tareas en lugar de una sola, tarea repetitiva.

Control del trabajo

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

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

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

PUNTO DE COMPROBACIÓN 11

Involucre a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización de su trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Asegúrese de que los trabajadores hagan sugerencias o influyan en los cambios en la organización del trabajo.
2. Examine cómo la organización del trabajo se configura y donde podría mejorarse. A continuación, organice grupos de discusión sobre cómo los trabajadores pueden estar más activamente involucrados en la mejora continua de la organización del trabajo.
3. Cuando y donde sea posible, deje que los trabajadores determinen:
 - Cómo se realiza el trabajo;
 - Cual es el programa de trabajo;
 - Con quien trabajan;
 - Si es posible trabajar en pequeños grupos;
 - La elección de las herramientas, equipo, mobiliario, etc.
4. Estimule a los trabajadores para que presenten sus ideas sobre la mejora de la organización del trabajo, a través de breves sesiones de sugerencias o mediante la organización de grupos pequeños de discusión.

5. Mantenga un registro de todos los cambios al organizar el trabajo y evalúelos con regularidad.
6. Dé a conocer las propuestas y contribuciones a todos los trabajadores, así como los resultados de la aplicación de dichas propuestas. Esto animará aún más la participación.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 11a. Involucrar a los trabajadores y supervisores para examinar y mejorar la organización del trabajo y aprender de los buenos ejemplos.



Figura 11b. Animar a los trabajadores a presentar sus ideas sobre cómo mejorar la organización del trabajo mediante la creación de debates en pequeños grupos.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 12

Aumente la libertad de los trabajadores y el control sobre la forma en que hacen su trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Planifique las tareas de trabajo por grupo, para que cada trabajador o cada grupo pueda decidir cómo se harán las tareas, en que secuencia y cuando. Esto es mejor que asignar a cada trabajador, grupo o subgrupo, tareas fragmentadas que deben completarse a un ritmo predeterminado.
2. Realice reuniones breves con el equipo de trabajo para planificar conjuntamente las tareas y horarios individuales. Estas pueden realizarse a diario, al inicio de las labores o en intervalos regulares durante la semana, el mes o en otro momento, hasta que el plazo se cumpla.
3. Permita a los trabajadores en el grupo o equipo de trabajo que influyan en la elección de las herramientas, equipo, mobiliario y métodos de

trabajo. La discusión en grupo es útil para llegar a decisiones factibles, para su consecución.

4. Reorganice el proceso de trabajo de manera que el individuo o los grupos y subgrupos de trabajadores puedan controlar el ritmo de trabajo y la ejecución de tareas.
5. Forme equipos de trabajo autónomos asignando a cada equipo la responsabilidad de decidir cómo hacer su trabajo.
6. Fomente que los trabajadores propongan ideas sobre la manera de como se realiza el trabajo dentro de un grupo, sección o equipo. Organice grupos de discusión para reorganizar los métodos, teniendo en cuenta las ideas propuestas y otras opciones viables.

OTROS CONSEJOS

- Recoja buenos ejemplos de equipos de trabajo autónomos con información sobre los cambios realizados y sus resultados positivos. Difunda estos ejemplos a través de avisos en carteles, boletines, folletos y correos electrónicos.
- Con la participación de los trabajadores, evalúe los logros de los equipos de trabajo que tienen libertad y control sobre la manera en que hacen su trabajo.
- Muestre aprecio por las iniciativas sobre los métodos y procedimientos autónomos de los trabajadores y los equipos de trabajo.
- Proporcione oportunidades de aprendizaje para que los trabajadores puedan actualizar sus conocimientos y habilidades sobre su trabajo, las tareas y las formas autónomas de trabajo.

PUNTOS PARA RECORDAR

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

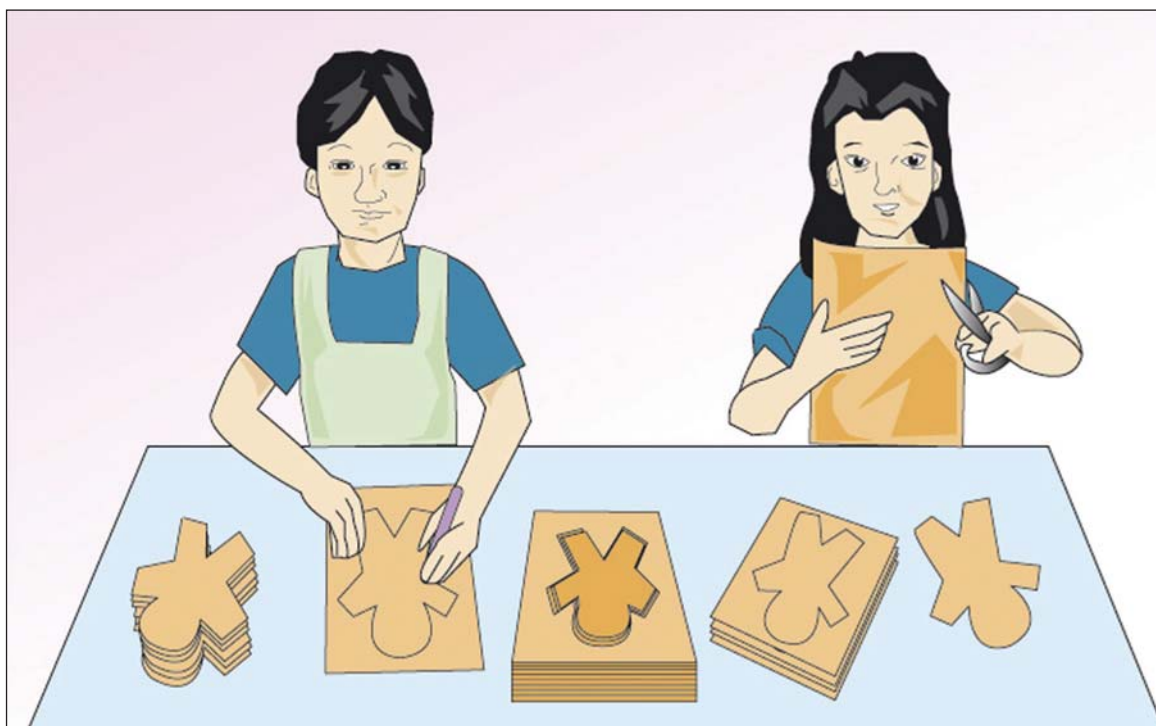


Figura 12a. Planificar las tareas para un grupo de trabajadores para que cada uno o subgrupo pueda decidir cómo, en que secuencia y cuando realizar las tareas.



Figura 12b. Formar equipos de trabajo autónomos, asignando a cada equipo la responsabilidad de decidir cómo hacer el trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 13

Organice el trabajo de tal manera que las nuevas competencias, habilidades y conocimientos se desarrollen.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 13a. Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de aprender nuevas competencias, habilidades y conocimientos a través de la formación en el puesto de trabajo.



Figura 13b. Usar buenos ejemplos visuales para ayudar a los trabajadores a adquirir nuevas habilidades y conocimiento.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 14

Fomente la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 14. Organizar grupos de discusión sobre el diseño y la planificación del trabajo, incluidos los métodos de trabajo, el ritmo y horarios.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 15

Organice reuniones periódicas para discutir problemas en lugar de trabajo y posibles soluciones.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 15a. Formar un pequeño grupo de trabajo en que los trabajadores y los supervisores puedan encontrar soluciones a los problemas del trabajo.

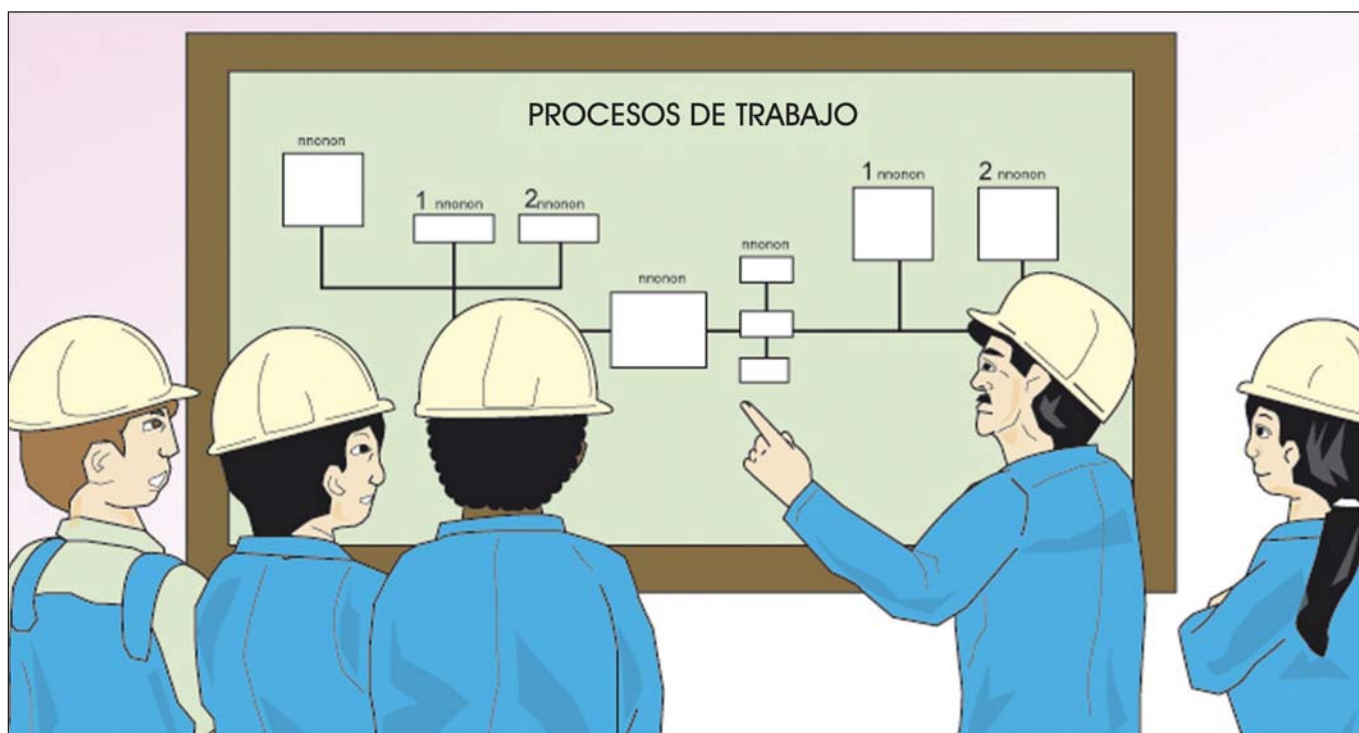


Figura 15b. Organizar regularmente reuniones en el lugar de trabajo en las que los trabajadores puedan presentar problemas relacionados con el trabajo y sugerir posibles soluciones.

El apoyo social

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

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

Tales medidas pueden constituir apoyo social práctico y oportuno en el lugar de trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 16

Establezca medidas de apoyo social basadas en estrechas relaciones entre los gerentes y los trabajadores para que puedan obtener apoyo los unos de los otros.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Deje claro a todos los trabajadores que en la dirección están comprometidos con proporcionar activamente apoyo a los trabajadores para mejorar las condiciones de trabajo y reducir el estrés.
2. Escuche con atención las opiniones y quejas de los trabajadores sobre problemas laborales y hacer que lo posible para adoptar las medidas necesarias para resolverlos.
3. Aliente a los trabajadores a colaborar con la dirección en la identificación y solución de problemas en el trabajo. A menudo los trabajadores conocen los antecedentes y las posibles soluciones a estos problemas y pueden ayudar a los gerentes hacer los cambios necesarios.
4. Discuta abiertamente con los trabajadores cómo se pueden resolver los problemas importantes en el trabajo y responda las quejas de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo. Tome activamente

las medidas necesarias para la solución de estos problemas y quejas.

5. Trate de eliminar las barreras que obstaculicen el apoyo directo e indirecto dado por gerentes a los trabajadores y a los equipos de trabajo. Por ejemplo, anuncie abiertamente que los gerentes están dispuestos a discutir cualquier problema en el centro de trabajo o para mantener reuniones periódicas con los trabajadores.
6. Registre buenos ejemplos del apoyo que prestan los gerentes, a los trabajadores, o a los gerentes de parte de los trabajadores. Haga públicos estos buenos ejemplos.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

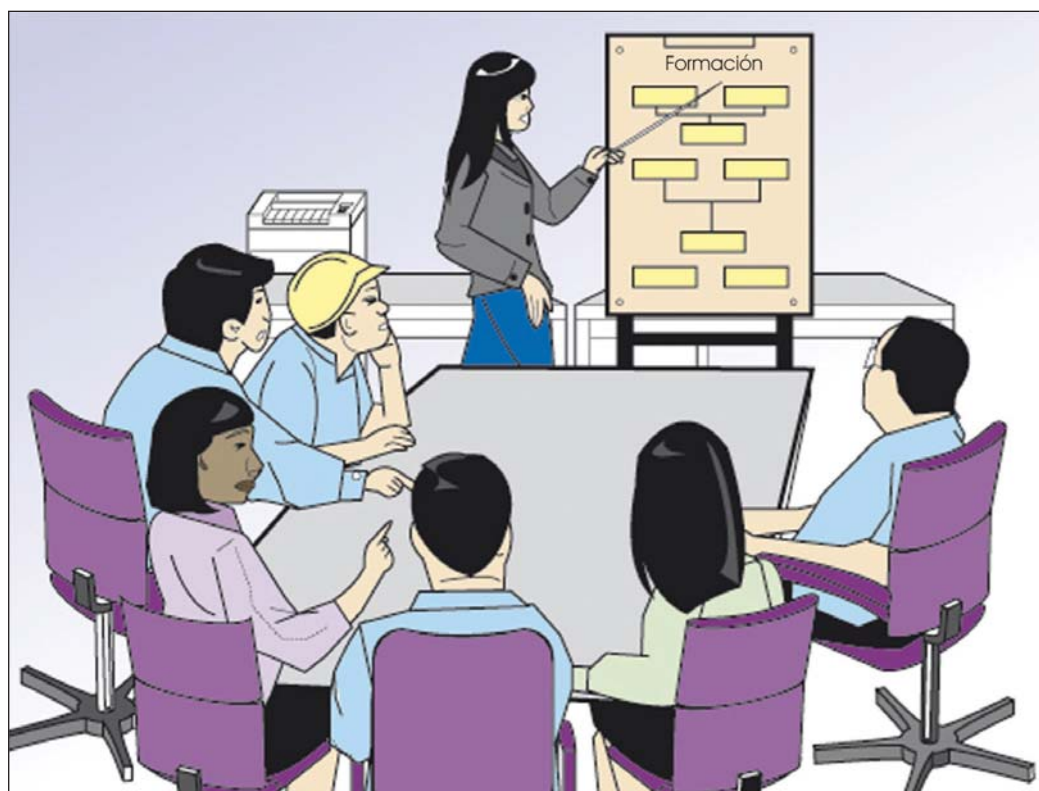


Figura 16a. Dejar claro a todos los trabajadores que la administración está comprometida a proporcionar apoyo de forma activa a los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y reducción del el estrés.



Figura 16b. Escuchar cuidadosamente las opiniones y quejas específicas de los trabajadores acerca de sus problemas en el lugar de trabajo y tome medidas inmediatas para resolverlos.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 17

Promueva la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencia entre los trabajadores.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

5. Dé a conocer las ventajas de promover el apoyo mutuo dentro de los equipos de trabajo, o entre diferentes equipos. Discuta estas ventajas en reuniones y sesiones de capacitación.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

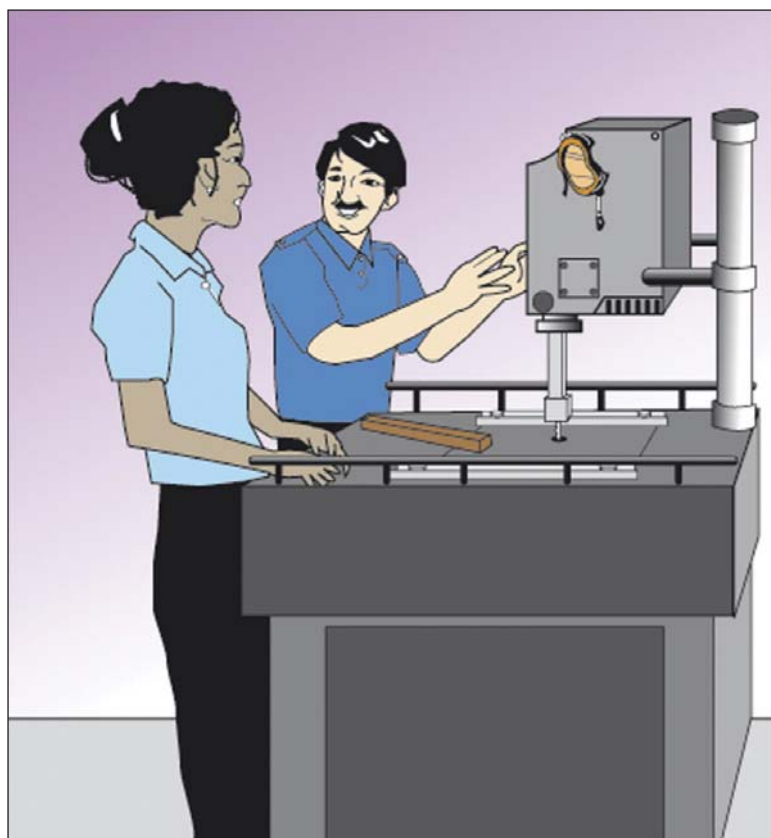


Figura 17a. Promover el apoyo mutuo entre los trabajadores para la identificación y solución de problemas en el trabajo. Funciona mejor si al tomar decisiones conjuntas se hace en un equipo de trabajo o grupo de discusión acerca de las soluciones.



Figura 17b. Hacer buen uso de asesores y mentores en apoyar a sus compañeros de trabajo. Ayúdeles a mejorar sus habilidades en su trabajo de asesoría y tutoría.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 18

Identifique y utilice asesoría externa para proporcionar asistencia a los empleados.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

planificación y la prestación de servicios para los trabajadores que los necesitan.

5. Mantenga la confidencialidad sobre los servicios prestados a los trabajadores individuales.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 18a. Proporcionar los servicios de trabajadores sociales y otros servicios de asistencia para ayudar a los trabajadores a hacer frente a problemas especialmente difíciles como el abuso del alcohol o las drogas y otros problemas de la vida social y familiar.



Figura 18b. Garantizar el apoyo de las personas calificadas para capacitar a los trabajadores para protegerse a sí mismos y reducir el estrés en el trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 19

Organice actividades sociales durante o después de las horas de trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

5. Evalúe las actividades sociales realizadas y mejorar el lugar, el contenido y el calendario sobre la base de los comentarios de los participantes.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 19a. Averiguar a través de reuniones y entrevistas, qué tipos de las actividades sociales se ven favorecidas por los gerentes y trabajadores.

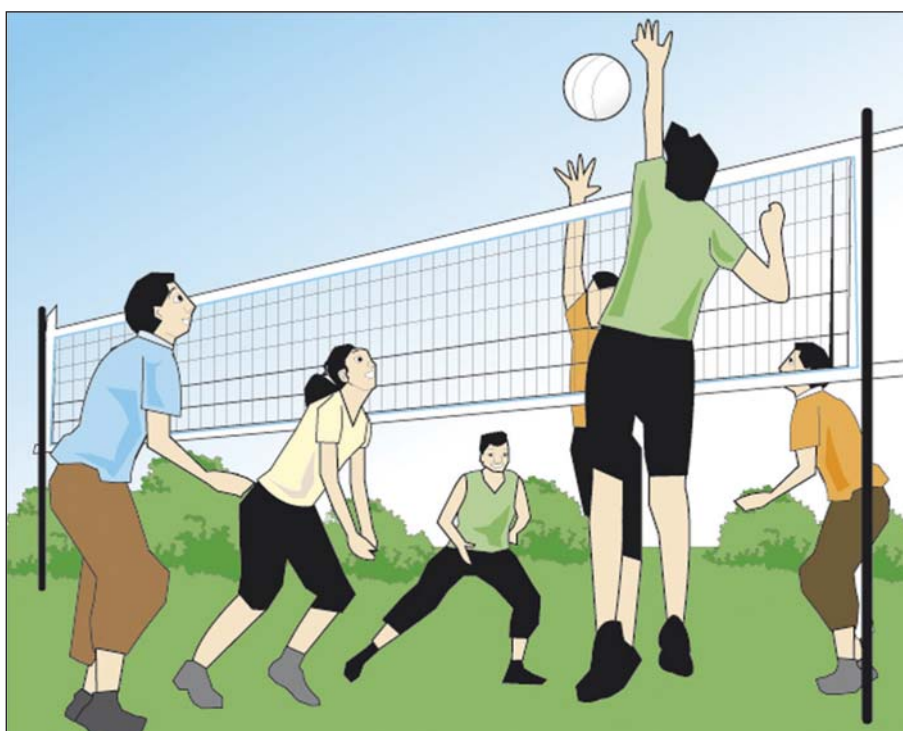


Figura 19b. Organizar eventos culturales, deportivos o reuniones informales en un atmósfera amistosa con la participación del mayor número posible de personas.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 20

Proporcione ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sea necesario.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 20a.
Proporcionar apoyo
a los trabajadores
cuando se enfrentan
a problemas que
encuentran difíciles
de resolver a través de
su propio esfuerzos.



Figura 20b. Ser
amable cuando
preste de apoyo
a quien necesita
ayuda.

Ambiente físico

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

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

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

PUNTO DE COMPROBACIÓN 21

Establezca procedimientos claros para la evaluación y control de riesgos basados en los sistemas de gestión de seguridad y salud existentes.

¿POR QUÉ?

- El empleador tiene la obligación de proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable para los trabajadores.
- La evaluación y control de riesgos implica la identificación y valoración de peligros y riesgos en el lugar de trabajo que pueden causar daño a la salud y seguridad de los trabajadores, así como la priorización de las medidas para minimizar los peligros y eliminar los riesgos.
- Los métodos de evaluación y control de riesgos incluyen los siguientes elementos y se ejecutan en el siguiente orden de prioridad:
 - Identificar y caracterizar los peligros y evaluar riesgos;
 - Determinar el riesgo (la posibilidad de que un peligro dará lugar a un resultado no deseado como accidentes, lesiones o muerte);
 - Identificar las medidas para reducir esos riesgos;
 - Priorizar e implementar medidas para la reducción del riesgo sobre la base de una estrategia.
- La evaluación y control de riesgos en el lugar de trabajo no sólo contribuye a la mejora continua de seguridad y la salud, sino que también ayuda a ganar la confianza de los trabajadores en el empleador debido a su preocupación por el lugar donde desarrollan su trabajo.

¿CÓMO?

1. Identifique los riesgos significativos de seguridad y salud en el ambiente de trabajo realizando recorridos en el centro de trabajo y organizando un grupo de discusión involucrando supervisores y trabajadores.
2. Identifique quién está en peligro considerando los distintos tipos de factores de riesgo (peligros).

3. Asigne un rango a los riesgos de acuerdo con las medidas de control existentes. Esto se hace siguiendo los procedimientos de clasificación de riesgo dentro de los parámetros de los sistemas de gestión de la seguridad y salud existentes.
4. Averigüe cuáles son las medidas de control adicionales que son necesarias. De acuerdo con la priorización de éstas, ponga en práctica medidas eficaces de control de riesgos con la participación activa de los supervisores y los trabajadores involucrados.
5. Registre los resultados de la evaluación y control de riesgos. Es esencial para la gerencia revisar el expediente y discutir cómo se puede mejorar continuamente con la participación de los trabajadores.

OTROS CONSEJOS

- La evaluación y control de riesgos debe realizarse regularmente, en particular cuando hay un cambio en el proceso de trabajo, como en el uso de productos químicos peligrosos o gases, o en los requisitos legislativos.
- Cada lugar de trabajo es diferente. Por lo tanto, llevar a cabo una evaluación de los riesgos en un lugar de trabajo en particular, ayuda a producir soluciones a la medida para los problemas de esa situación particular en lugar de generalizar los riesgos.
- Los trabajadores con discapacidad, las mujeres embarazadas y las madres de lactantes pueden tener un riesgo adicional cuando trabajan en ciertos ambientes. Ellos pueden tener necesidades especiales que se deben tener en cuenta al evaluar y tratar los riesgos.
- Supervise y revise los resultados de las medidas de control de riesgos. Los resultados del seguimiento y la revisión deben ser comunicados a todos los trabajadores interesados.

PUNTOS PARA RECORDAR

Evalúe y controle los riesgos en el ambiente de trabajo. Asegure la participación activa de los trabajadores o sus representantes en este proceso.



Figura 21a. Identificar y evaluar el nivel de riesgos para la salud en el ambiente de trabajo mediante una discusión conjunta y un recorrido de grupo con los supervisores y los trabajadores.



Figura 21b. Mediante la discusión conjunta con los supervisores y los trabajadores, determinar cuáles son las medidas de control necesarias para un control eficaz de los riesgos.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 22

Proporcione un ambiente de trabajo confortable que sea propicio para la salud física y mental.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

- Trate de mejorar el ambiente de trabajo y hacerlo más confortable para los trabajadores. Utilice indicadores, por ejemplo, con respecto a la iluminación, el ruido, las concentraciones de polvo en el aire con polvo y de sustancias químicas peligrosas.

- Fije un objetivo de reducción de enfermedades y accidentes de trabajo. Hable con los gerentes, supervisores y trabajadores involucrados sobre la forma de lograr el objetivo.
- Asegúrese de que los puntos de vista de los trabajadores se reflejen en la toma de decisiones sobre la mejora del entorno de trabajo.
- Utilice materiales de información adecuados y carteles para sensibilizar a los trabajadores acerca de los riesgos en el lugar de trabajo, las medidas preventivas adecuadas y los avances que se realizan en controlarlos.

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 22a. Se debe reconocer la responsabilidad del empleador de proporcionar un ambiente seguro, sano y confortable en el centro de trabajo.

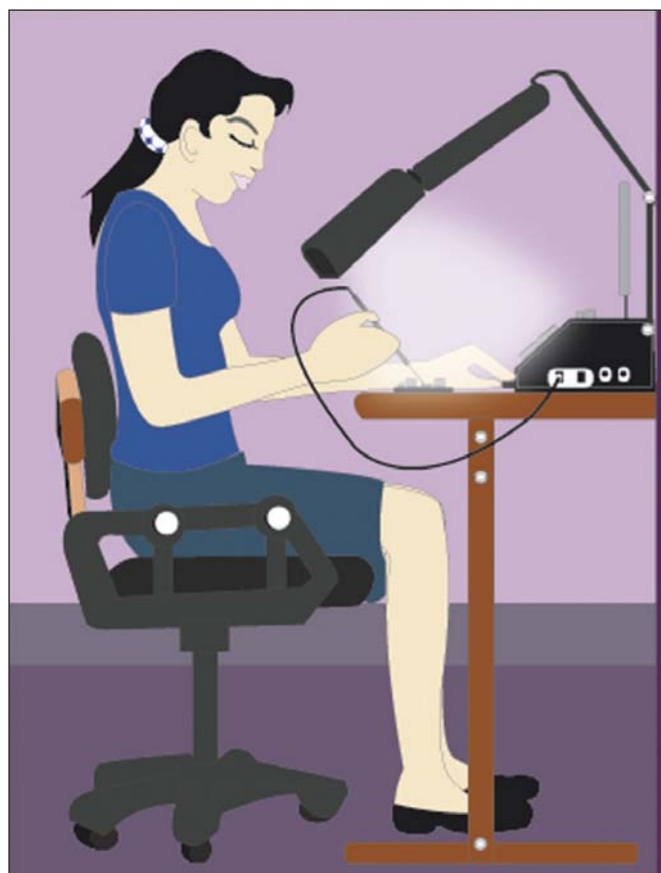


Figura 22b. Proporcionar ambientes de trabajo confortables. Ponga en práctica mejoras en el lugar de trabajo y asegurarse de que los puntos de vista de los trabajadores se reflejan en la toma de decisiones.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 23

Elimine o reduzca los riesgos para la seguridad y la salud en su fuente.

¿POR QUÉ?

- El control de los riesgos en su origen es el primer acercamiento a la reducción de los peligros asociados con las actividades y procesos de trabajo con el fin de proteger a los trabajadores, al público y al medio ambiente.
- El control de los riesgos en su origen es una práctica eficaz y la mejor estrategia para la seguridad y la salud en el trabajo, debido a que suele ser eficaz y rentable. Ofrece ahorros sustanciales a las empresas debido a la reducción de desperdicio de materias primas, así como en los costos de control de la contaminación, en lesiones y enfermedades de los trabajadores, así como de las obligaciones legales si fuera el caso.
- Los trabajadores están más protegidos contra riesgos cuando el control de riesgos se lleva a cabo desde la fuente.

¿CÓMO?

1. Confirme que todos riesgos identificados se pueden eliminar mediante la modificación de los procesos de trabajo o la sustitución de materiales peligrosos con otros no peligrosos.
2. Aplique los controles técnicos para aislar o cubrir materiales y procesos de trabajo peligrosos para que los trabajadores no estén expuestos a los riesgos asociados.
3. Cuando las fuentes de los riesgos en el trabajo no puedan ser eliminadas o aisladas, aplique medidas adicionales para reducir los niveles de exposición. Por ejemplo, un equipo de extracción exhaustiva de aire debe ser instalado para reducir las concentraciones de productos químicos peligrosos o polvos que son vertidos en el aire en el lugar de trabajo.
4. Discuta con los supervisores y los trabajadores otras medidas de control técnico o el uso necesario de equipos de protección personal de ser necesario.
5. Cuando los controles técnicos no son eficaces o adecuados para reducir la exposición a un nivel

seguro, debe utilizarse equipo de protección personal.

6. Compruebe que los equipos de protección personal son apropiados y se eligen y utilizan adecuadamente.

OTROS CONSEJOS

- Asegúrese de que los procedimientos de eliminación de residuos son apropiados.
- Evalúe el riesgo de exposición a peligros cuando nuevos procesos de trabajo se introduzcan o haya un cambio importante en los procesos de trabajo.

PUNTOS PARA RECORDAR

Para proteger a los trabajadores, aplique medidas técnicas de control de los riesgos en su origen. Use el equipo de protección personal si los controles técnicos y otras medidas de protección no son suficientes para reducir la exposición de los trabajadores a un nivel seguro.

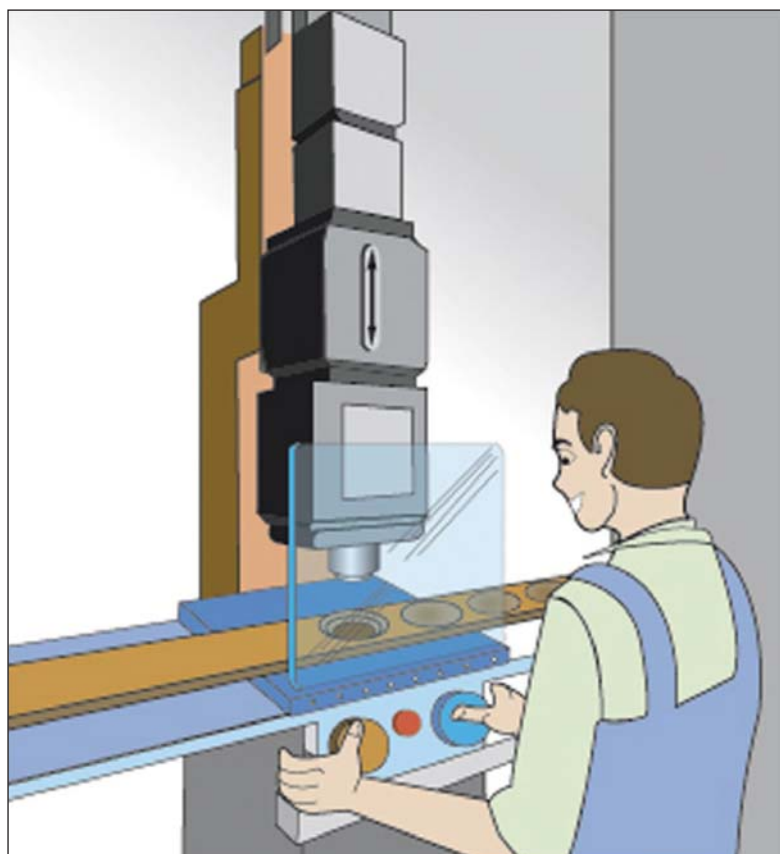


Figura 23a. Aplicar controles técnicos, tales como el control de dos botones de paro de emergencia para una máquina de prensa peligrosa, de modo que los trabajadores no queden expuesto a los riesgos asociados.

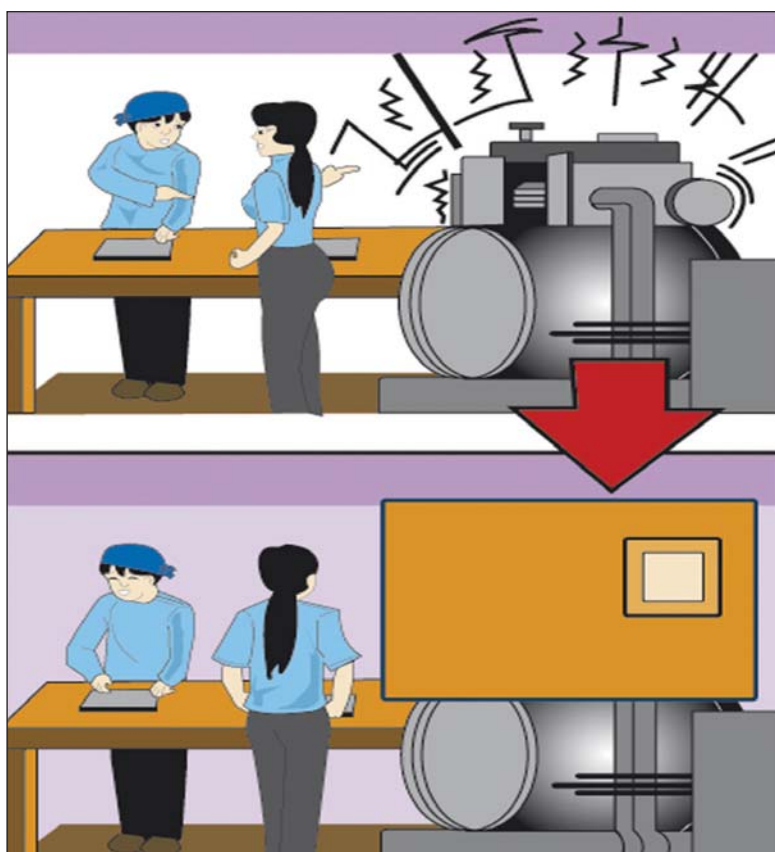


Figura 23b. Aislar fuentes de riesgo, tales como una máquina ruidosa, para reducir riesgos de seguridad y salud y aumentar la productividad.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 24

Proporcione instalaciones de descanso limpias.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

4. Mejore el diseño de las áreas de descanso e introduzca, si es necesario, servicios adicionales en consulta con los trabajadores.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 24a. Proporcionar un número suficiente de áreas de descanso para los trabajadores convenientemente ubicados y revisar periódicamente su higiene.



Figura 24b. Proporcionar zonas para comer confortables e higiénicas, libres de ruido, de polvo y contaminantes.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 25

Establezca planes de emergencia para facilitar las operaciones de emergencia y una evacuación rápida.

¿POR QUÉ?

- Un incendio, desastre natural o accidente grave puede suceder en cualquier momento y todos en el centro de trabajo deben saber cómo reaccionar y qué hacer.
- El temor a una emergencia como un incendio, una inundación o explosión, junto con la falta de conocimiento de qué hacer, puede crear reacciones de pánico, malestar, estrés y, en última instancia, un impacto negativo en la productividad.
- Un plan de emergencia bien escrito puede reducir las costosas consecuencias de una emergencia grave y así prevenir que una emergencia menor se convierta en un evento catastrófico.
- Dado que puede ser difícil de recordar todo lo que se debe hacer en caso de emergencia, un conjunto de instrucciones, fácil de leer y bien organizado, debe ser preparado por adelantado. Todo el mundo debe estar capacitado para llevar a cabo los procedimientos de emergencia y evacuación.

¿CÓMO?

1. Con la asistencia de funcionarios municipales, determine la naturaleza de las emergencias potenciales que pueden afectar tanto el lugar de trabajo, como la comunidad aledaña.
2. Incluya en discusiones al empleador, a los trabajadores, al personal de seguridad y salud, así como a los servicios municipales de emergencia para determinar qué tipo de acciones son necesarias en cada tipo de emergencia. Tenga en cuenta la probabilidad de incendio, explosión y la liberación de sustancias peligrosas y las lesiones potenciales.
3. A través de grupos de discusión, establezca las acciones prioritarias que necesitan ser tomadas en cuenta para cada tipo de emergencia. Estas pueden incluir: detener procedimientos, llamar para pedir ayuda externa, procedimientos de primeros auxilios y de emergencia y evacuación. Los trabajadores, supervisores, el personal de seguridad y salud deben participar en estas

discusiones. Tenga en cuenta a los trabajadores con necesidades especiales, tales como las personas con discapacidad y las mujeres embarazada.

4. Una vez que los procedimientos se han establecido, las acciones de emergencia deben ser conocidas por todos los interesados. Para aquellos que deben tomar medidas específicas en una emergencia, la instrucción frecuente y periódica es esencial. Realice simulacros de evacuación.
5. Publique claramente y actualice continuamente una lista de números de teléfono de emergencia, los procedimientos de emergencia y las rutas de evacuación. Confirme que todos los trabajadores saben donde se encuentra la lista. Cerciórese de que todos los equipos de emergencia (botiquines de primeros auxilios, equipos de emergencia médica, equipos de protección, medios de transporte tales como camillas y equipos de lucha contra incendios) están claramente marcados y son de fácil acceso.

OTROS CONSEJOS

- Al planificar la evacuación, asegúrese de que cada estación de trabajo tiene dos salidas sin obstáculos, claramente iluminadas, y que hay un lugar de reunión externa donde los trabajadores pueden reunirse y ser identificados.
- Establecer claramente quién estará a cargo durante las situaciones de emergencia.
- Cuando se producen cambios en el lugar de trabajo que afectan los procedimientos de emergencia (por ejemplo, cambios en producción o remodelación), asegúrese de que los cambios se reflejen en los planes y procedimientos de emergencia.
- En el desarrollo de los planes de emergencia, incluya una evaluación de los riesgos en las proximidades del lugar de trabajo.

PUNTOS PARA RECORDAR

Todo el mundo en el centro de trabajo debe saber exactamente qué hacer en caso de emergencia. Una buena planificación contra las emergencias puede evitar accidentes graves.



Figura 25a. Elaborar planes de acción de emergencia con la participación de los trabajadores. Rutas seguras de evacuación y medidas de primeros auxilios para todos los trabajadores, incluidos las personas con necesidades especiales.



Figura 25b. Asegurarse de que los trabajadores sepan cómo utilizar equipos de emergencia como los equipos de lucha contra incendios.

El equilibrio entre vida y trabajo y el tiempo de trabajo

Un balance entre la vida privada y el tiempo de trabajo son factores importantes que pueden incidir en el estrés en el trabajo. Las mejoras en la organización del tiempo de trabajo y otras medidas son necesarias para apoyar el equilibrio entre vida y trabajo. El estrés en el trabajo se relaciona particularmente con largas horas de trabajo, sistemas de turnos irregulares, y si se proporcionan o no vacaciones pagadas y descansos. Las medidas múltiples de apoyo son necesarias para reducir fatiga, mejorar la seguridad y la salud, así como apoyar las responsabilidades familiares. Algunas medidas prácticas para mejorar la organización del tiempo de trabajo y contribuir al equilibrio entre la vida personal y el trabajo incluyen:

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

La adopción de medidas múltiples que reflejen las necesidades y las preferencias tanto de la empresa, como de los trabajadores, es particularmente importante para mantener el equilibrio entre la vida familiar y la laboral.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 26

Faire participer les travailleurs à l'élaboration des horaires de travail.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Identifique las posibles opciones de organización del tiempo de trabajo, a través de una discusión grupal con los trabajadores involucrados o sus representantes.
2. Considere que hay varias maneras de cambiar la organización del tiempo de trabajo. Los ejemplos más comunes incluyen:
 - Cambios en los tiempos de inicio/finalización;
 - Incluya descansos/pausas;
 - Realice una buena distribución de las horas de trabajo de manera uniforme;
 - Asigne vacaciones;
 - Disponga de horarios flexibles;
 - Optimice los regímenes de turnos y su duración;
 - Proporcione trabajo a tiempo parcial;
 - Establezca acuerdos de trabajo compartido.

3. Acuerde planes concretos y adapte las preferencias de los trabajadores, a los requisitos de seguridad y de salud y los de la empresa.
4. Compruebe de nuevo con los trabajadores si el plan establecido es adecuado y ponga a prueba el nuevo régimen.
5. Organice talleres de capacitación para gerentes y trabajadores sobre los efectos en la salud el uso de diferentes horarios y para mejorar el diseño de los regímenes de tiempo de trabajo.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 26a. En el diseño de los regímenes de tiempo de trabajo, tener en cuenta las preferencias de los trabajadores y los requisitos del trabajo.



Figura 26b. Asegurar tiempo suficiente para periodos de descanso y actividades de tiempo libre. EL traslado al y del trabajo, la vida social, las actividades de ocio y el relax son los factores que también afectan a nuestra capacidad para manejar el estrés.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 27

Planifique los horarios de trabajo para adaptarse a las necesidades de la empresa y las necesidades especiales de los trabajadores.

¿POR QUÉ?

- Los horarios de trabajo flexibles se aplican cada vez más para satisfacer las necesidades de la empresa y las preferencias personales de los trabajadores. Puesto que las ventajas y desventajas de los horarios de trabajo son diferentes para la empresa y para los trabajadores, son necesarios esfuerzos coordinados para reconciliar tales diferencias.
- Horarios de trabajo flexibles, a menudo combinados con turnos irregulares, como los turnos de fin de semana y nocturnos, se ven favorecidos por las empresas que tratan de satisfacer las necesidades del mercado, las metas de producción o cumplir plazos. Los horarios de trabajo planificados en respuesta a estas necesidades pueden ser diferentes de los preferidos por los trabajadores para satisfacer sus necesidades personales, sociales y familiares.
- Los horarios de trabajo flexibles o irregulares con frecuencia suscitan dificultades en la supervisión y organización del trabajo, y pueden causar fluctuaciones en los resultados de la calidad del trabajo. El desarrollo profesional y la formación también son relevantes. Como estos inconvenientes tienen diferentes impactos sobre la empresa y los trabajadores, deben ser examinados cuidadosamente antes de aplicarlos.
- Los horarios de trabajo flexibles conducen a menudo a largas jornadas o turnos, ya sea nocturnos o vespertinos y turnos de fin de semana y días festivos; y además pueden tener efectos en la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Las ventajas y desventajas de los horarios de trabajo tradicionales y de los flexibles deberían ser discutidos con la participación activa de ambas partes, tanto gerentes como trabajadores.

¿CÓMO?

1. Examine las diferentes opciones de horarios de trabajo preferidos por la empresa y por los trabajadores. Las ventajas y desventajas de cambiar de horario de trabajo deben ser discutidas a través del examen conjunto de las opciones de jornadas y turnos de trabajo.

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

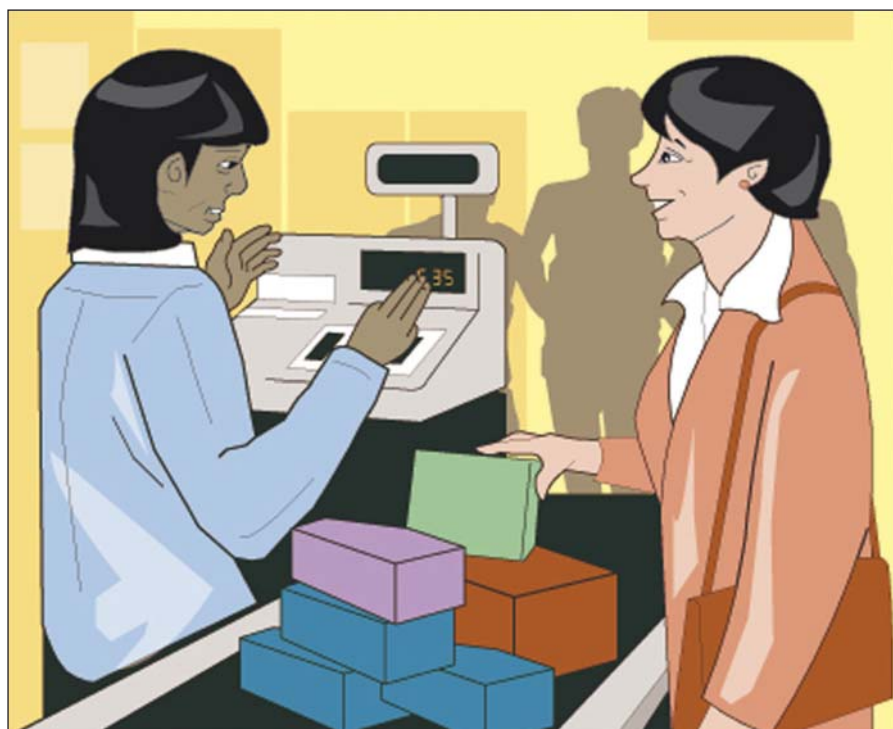


Figura 27a. Aplicar horarios flexibles de trabajo para satisfacer las necesidades de la empresa y los clientes, así como la preferencias personales de los trabajadores.



Figura 27b. Tenga en cuenta el impacto de las horas de trabajo sobre la seguridad y la salud de los trabajadores cuando se acuerden los horarios de trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 28

Establezca medidas y límites para evitar horas de trabajo excesivamente largas.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Compruebe la duración de los diferentes turnos y examine si los horarios prolongados conducen a un exceso de fatiga o dificultan la recuperación de la fatiga. También se puede observar y determinar si las horas extraordinarias acumuladas por semana o por mes son excesivas y dan como resultado una fatiga excesiva o crónica para los trabajadores afectados.
2. Reorganice los horarios de trabajo para evitar horarios excesivamente largos. Esto debería combinarse con el establecimiento de un límite las horas extraordinarias, que de otro modo podrían, conducir a fatiga excesiva e impedir la recuperación entre turnos.
3. Discuta junto con los dirigentes y los representantes de los trabajadores las medidas eficaces para evitar las

jornadas de trabajo demasiado largas. Conjuntamente examine si el límite de horas extraordinarias se puede establecer y observar. También discuta si las horas entre los cambios de turno son suficientes para asegurar la recuperación de la fatiga.

4. Introduzca una campaña especial para eliminar horarios excesivamente largos, limitando y reduciendo las horas extraordinarias. Esto podría incluir el esfuerzo y la cooperación de la dirección y de los trabajadores para limitar las horas extras y establecer "días sin horas extra".
5. Además de comprobar la duración de los turnos y las horas extraordinarias, examine los períodos de descanso y las áreas de descanso. Discutir las medidas para asegurar suficientes períodos de descanso de acuerdo con horarios prolongados y turnos nocturnos.

OTROS CONSEJOS

- Verifique si las vacaciones, incluyendo los días libres entre turnos, son suficientes y propicios para la recuperación de fatiga debido a los turnos largos o irregulares.
- Asegúrese de que los períodos entre turnos son suficientemente largos y no dan lugar a que se acumule la fatiga o se vuelva crónica. Se debe prestar atención especial a evitar dos o más turnos consecutivos de duración excesiva. Es necesario reorganizar los horarios de trabajo para evitar tal situación.
- Como las horas excesivas de trabajo se producen como resultado de factores complejos como la mayor carga de trabajo, la fijación estricta de plazos, la escasez de trabajadores calificados y situaciones de mercado, se deben realizar esfuerzos coordinados para evitar los horarios excesivos de trabajo.

PUNTOS PARA RECORDAR

Horarios de trabajo excesivamente largos conducen a un riesgo de fatiga en exceso y al aumento de accidentes de trabajo, así como a enfermedades inducidas por estrés. De deben hacer esfuerzos coordinados para evitar largas horas de trabajo.



Figura 28a. Reorganice los horarios de trabajo para evitar turnos demasiado largos y poco tiempo para el descanso. Establezca un límite a las horas extraordinarias, para minimizar el impacto en el bienestar de los trabajadores.



Figura 28b. Introduzca una campaña especial para limitar y reducir las horas extraordinarias excesivamente largas, por ejemplo, mediante la designación de «días sin tiempo extra» (es decir, no permitir el trabajo después de la jornada normal diurna) Y apoyar la gestión y la cooperación de los trabajadores en la limitación de las horas extraordinarias.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 29

Optimice tiempo de trabajo para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Examine las preferencias de los trabajadores con respecto a los regímenes de organización del tiempo de trabajo y sus responsabilidades familiares. Discutan que aspectos de la organización del tiempo de trabajo son más importantes.
2. Aumente la flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo, de modo que las horas de trabajo

y las vacaciones se puedan organizar de acuerdo a las necesidades personales de los trabajadores.

3. Fomente la polivalencia de los trabajadores para que un remplazo por aquellos que toman tiempo libre para cumplir con sus responsabilidades familiares se puedan encontrar fácilmente.
4. Establezca políticas para dar cabida a las necesidades de los trabajadores de ausencias para formación, cuidado de los niños y vacaciones anuales.
5. Proporcione medidas múltiples de apoyo para ayudar los trabajadores en el cumplimiento de sus responsabilidades familiares.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 29a. Aumente la flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo, de modo que las horas de trabajo, días de descanso y permisos se pueden organizar de acuerdo a las necesidades sociales y familiares de los trabajadores.



Figura 29b. Proporcione apoyo a los trabajadores que necesitan cuidado de los niños y otros servicios sociales.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 30

Ajuste el tiempo de duración y la frecuencia de las pausas y descansos según la carga de trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

4. Anime a la gente a hacer ejercicios de relajación, estiramiento o actividades recreativas durante los descansos.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 30a. Incluir pausas breves durante un turno de trabajo y animar a la gente a hacer ejercicios de relajación, ejercicios de estiramiento o actividades recreativas durante sus descansos.



Figura 30b. Proporciono instalaciones de descanso con facilidades para relajarse y tomar algo, para descansos cortos y frecuentes, ya que son esenciales para la recuperación de la fatiga y la reducción del estrés.

Reconocimiento en el trabajo

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

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

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

PUNTO DE COMPROBACIÓN 31

Alabe abiertamente el buen desempeño de los trabajadores y los equipos.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 31a. Establecer un sistema para premiar las mejoras que se han logrado y que resultan de buenas prácticas.



Figura 31b. Organizar ceremonias o cualquier otro medio apropiado para recompensar a los trabajadores por su labor ejemplar de acuerdo con las políticas generales de empresa.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 32

Implemente un sistema por el cual los trabajadores conozcan las consecuencias de su trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 32a. Informar a los trabajadores si hacen bien su trabajo. Sea específico en decirles exactamente qué y dónde lo hicieron bien.

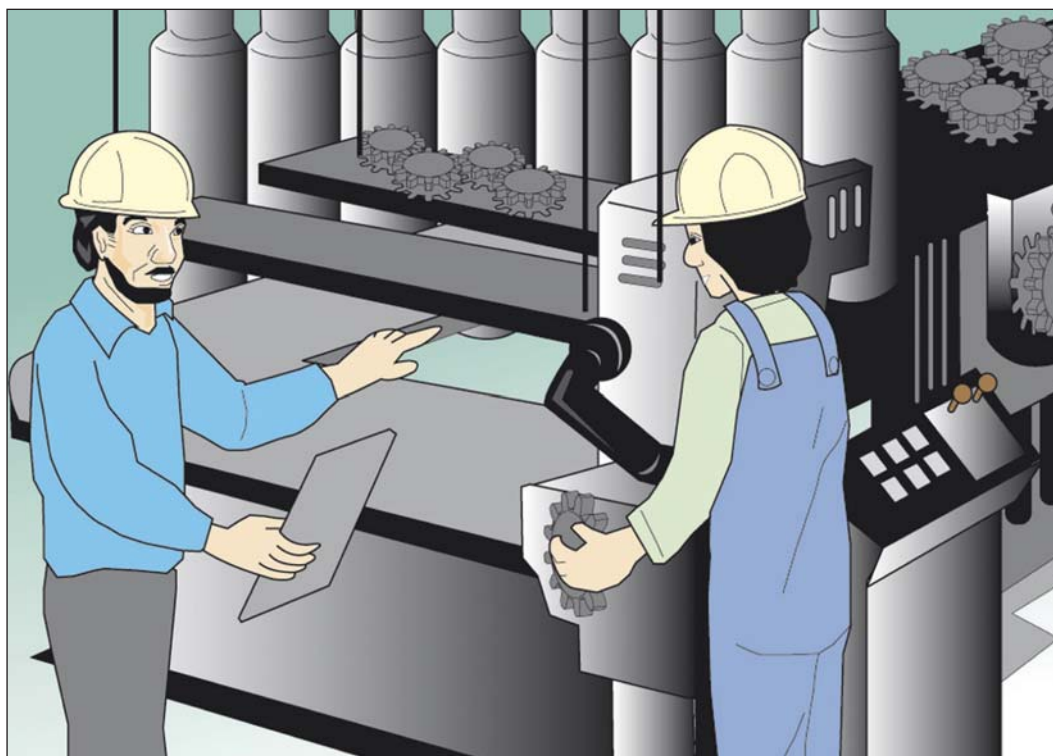


Figura 32b. Al informar a los trabajadores sobre los resultados de su trabajo, díales cómo su buen trabajo beneficia a otros y a la empresa en su conjunto.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 33

Establezca un sistema en el que los trabajadores puedan expresar sus sentimientos y opiniones.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 33a. Organice reuniones breves, al inicio de la jornada o del turno si es necesario, para explicar los planes de trabajo del día y discutir el trabajo en equipo.

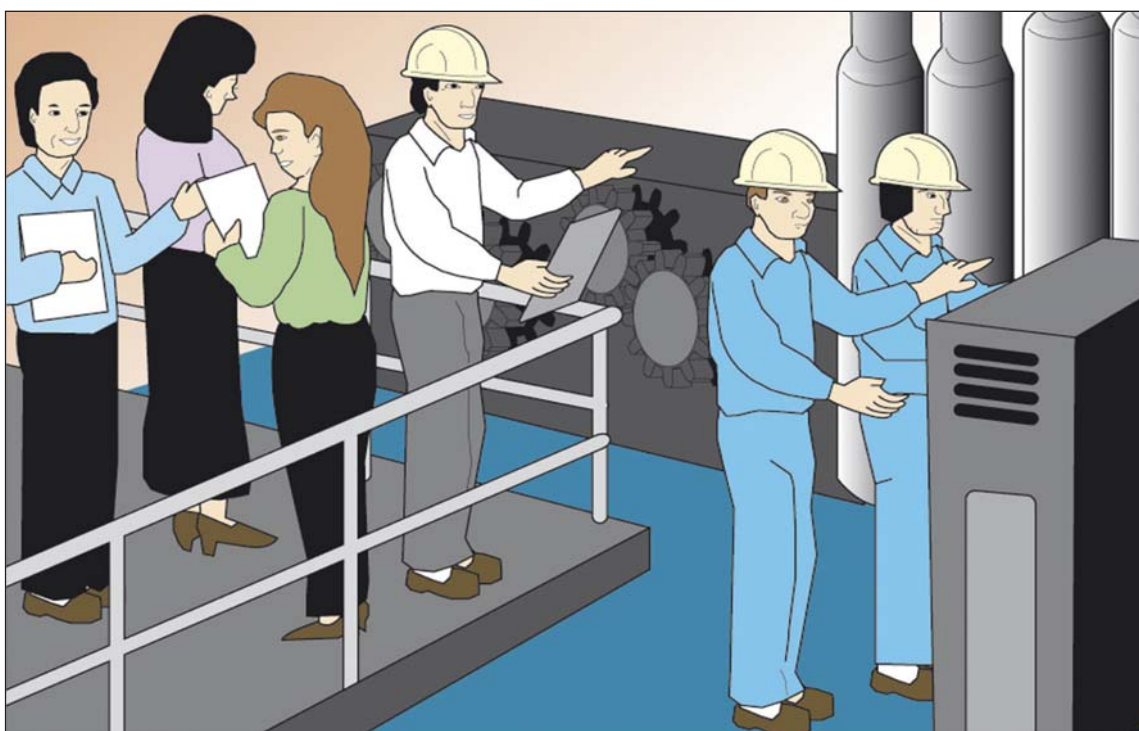


Figura 33b. Proporcione oportunidades para hablar acerca de las condiciones de trabajo e intercambiar opiniones y sentimientos con los demás.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 34

Trate a las mujeres y hombres por igual.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Establezca e implemente una política clara para tratar a mujeres y hombres por igual. La política debe aplicarse en todos los aspectos del trabajo, incluida la contratación, la asignación del trabajo, diseño del lugar de trabajo, los salarios y los beneficios, el desarrollo profesional, la formación y la participación en reuniones y procesos de mejora del trabajo.

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 34. Escuche con atención las sugerencias de los trabajadores con respecto a la igualdad de trato entre mujeres y hombres con respecto a la asignación de trabajo y desarrollo de carrera. Tenga especial cuidado para abordar las deficiencias de una manera coherente.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 35

Proporcione buenas perspectivas de carrera.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

capacidades de supervisión y ayúdeles a adaptarse a sus nuevas funciones.

5. Aliente a los trabajadores a asistir a cursos de formación para mejorar su trabajo, sus capacidades y habilidades de gestión.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 35. Discuta regularmente medidas de apoyo para mejorar competencias y para el desarrollo profesional de los trabajadores y sus representantes para determinar qué mejoras son necesarias.

Protección contra el comportamiento ofensivo

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

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

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

PUNTO DE COMPROBACIÓN 36

Establezca e implemente un marco organizativo, y estrategias en las que se impide o se trate con prontitud y de manera adecuada el comportamiento ofensivo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. En los siguientes comportamientos en el lugar de trabajo, se reconoce claramente la conducta ofensiva:
 - La intimidación y el acoso moral;
 - El acoso sexual;
 - La violencia;
 - Las amenazas de violencia;
 - Otras formas de comportamiento, tales como bromas desagradables, calumnias, insultos y chismes.
2. Debe quedar claro que estas formas de comportamiento son inaceptables en cualquier forma en el lugar de trabajo.
3. Hay que reconocer que el comportamiento ofensivo puede provenir de colegas, supervisores, clientes o personas externas.

4. También debe reconocer que el acoso y mobbing vienen a menudo de colegas o supervisores (personal de la empresa), mientras que la violencia o las amenazas de violencia a menudo provienen de clientes o ciudadanos en general (personal exterior a la empresa).
5. La política laboral debe abordar tanto la prevención primaria (es decir, la forma de prevenir el comportamiento ofensivo) como la prevención secundaria (es decir, la forma de ayudar a los trabajadores que han sido ofendidos y tratar con el ofensor o delincuentes).
6. La política laboral también debe incluir un procedimiento para garantizar que un trabajador víctima de una ofensa pueda volver a trabajo después de un período de enfermedad psicológica, física o enfermedad. Esto incluye asegurarse de que el comportamiento ofensivo no va a continuar.

OTROS CONSEJOS

- En caso de violencia o amenaza de violencia puede ser apropiado que el agresor sea consignado a la policía, ya que la violencia es contra la ley en todos los países. Esto también aplica a los casos graves de acoso sexual.
- En la mayoría de los casos será necesario despedir o trasladar al agresor, en función de la naturaleza de la ofensa y de las circunstancias que lo rodean.
- Es particularmente importante que la persona ofendida no se vea obligadas a seguir trabajando cerca del agresor.
- Es extremadamente importante que los trabajadores sean conscientes de que el lugar de trabajo tiene una política firme en contra de esta clase de comportamiento y que la política se implementa en todos los casos, incluso cuando el agresor sea un supervisor o persona mayor rango.

PUNTOS PARA RECORDAR

Es importante contar con una política clara sobre el comportamiento ofensivo, y es incluso más importante que la política se aplique adecuadamente para evitar que el comportamiento ofensivo ocurra en el lugar de trabajo. La prevención del comportamiento ofensivo aumenta el sentimiento de seguridad de los trabajadores y la confianza en el lugar de trabajo.

POLITIQUE POLITICA DE LA COMPAÑÍA PARA LA

ELIMINACIÓN DE LA VIOLENCIA

EN EL TRABAJO



LA ÚNICA OPCIÓN
TOLERANCIA CERO

Figura 36. Establezca e implemente una política de trabajo para prevenir y tratar adecuadamente comportamientos ofensivos tales como la intimidación, el hostigamiento, el acoso, las amenazas y la violencia. La política debe incluir procedimientos claros sobre cómo prevenir y hacer frente a los diferentes casos de conducta ofensiva, y cómo ayudar a las víctimas de la conducta ofensiva.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 37

Organice la formación y la sensibilización del comportamiento respetable.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

5. Aplique sanciones punitivas claras contra cualquier agresor que sea un empleado de la empresa. En los casos graves, deben ser tomadas medidas legales.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 37a. Capacite a directivos y trabajadores en el comportamiento respetable como parte integral de la introducción general a los lugares de trabajo.



Figura 37b. Examine las condiciones de trabajo propicias para la prevención del comportamiento ofensivo como parte de la capacitación sobre la prevención del estrés. La discusión en grupo acerca de estas condiciones es siempre útil.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 38

Establezca procedimientos y modelos de acción para hacer frente a la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Los procedimientos del lugar de trabajo deberían explicar cómo:
 - Ayudar a la víctima;
 - Reaccionar con el agresor;
 - Prevenir nuevos casos;
 - Aprender del incidente.
2. En casos graves de amenaza, violencia o acoso, se deben tomar acciones legales si la ley es violada.
3. La víctima de una conducta ofensiva puede desarrollar una enfermedad física o mental debido al incidente. Ellos deben recibir ayuda y apoyo, si es posible de un profesional debidamente calificado.
4. Si el infractor es un empleado, considere que los empleadores deberían responder con claras

acciones disciplinarias punitivas. En un caso grave, el infractor debe ser despedido.

5. Los procedimientos deben incluir normas para informar a otros empleados acerca de las medidas tomadas.
6. En los procedimientos también debe incluir la obligación de trabajadores a denunciar los casos de conducta ofensiva a los jefes.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 38a. Establezca modelos de procedimientos y acciones para hacer frente a la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo, y que sean conocidos por gerentes y trabajadores.



Figura 38b. Forme a los trabajadores con procedimientos para hacer frente a posibles agresores, ayudar a víctimas y prevenir nuevos casos.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 39

Proporcione intervenciones rápidas y culturalmente sensibles para ayudar a las personas involucradas en el comportamiento ofensivo.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. El tipo de intervención depende de la cultura del país y las personas involucradas, el tipo de comportamiento ofensivo y los recursos del lugar de trabajo. Las normas culturalmente sensibles deben formularse y aplicarse.
2. En todos los casos, la mejor forma de intervención es el buen apoyo social y psicológico de los compañeros de trabajo, supervisores y de dirigentes hacia la persona ofendida.
3. En algunas situaciones, si es posible, puede ser pertinente que proporcione asistencia profesional a las personas ofendidas. Al ofrecer dicha asistencia, siempre haga hincapié en que es voluntaria (la persona ofendida tiene derecho de aceptar o no) y que la asistencia será gratuita a las víctimas.

4. El infractor debe ser reprendido según el tipo y la gravedad de la infracción. Una respuesta puede ser necesaria incluso en algunos casos leves donde el delincuente no puede ser consciente de que su comportamiento (por ejemplo, bromas, gestos o comentarios) es percibido como ofensivo.
5. En los casos graves (por ejemplo, robo de banco), puede ser necesario que mueva a la víctima o las víctimas a otro trabajo sin contacto con los clientes frecuentes.
6. En los casos de acoso e intimidación por parte de un colega, puede ser necesario que se asegure que el ofendido y el ofensor ya no trabajan en la misma unidad de trabajo.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

El comportamiento ofensivo constituye una amenaza para la autoestima y la salud de la persona ofendida. Esta es la razón por la que es tan importante ayudar a la víctima de la forma mejor y más apropiada forma. Ellos pueden no tener signos o síntomas de enfermedad. Sin embargo, la asistencia debería ser siempre rápida y sin costo alguno para la víctima.



Figura 39a. Capacite a los trabajadores, supervisores y gerentes en las formas adecuadas de intervención en caso de presentarse un comportamiento ofensivo, incluyendo el apoyo social y psicológico a los ofendidos.



Figura 39b. Será consciente de la necesidad de proporcionar apoyo culturalmente sensible y adecuado a la situación del lugar de trabajo. Recuerde que los supervisores y gerentes son modelos a seguir.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 40

Organice áreas de trabajo para proteger a los empleados contra violencia por parte de los clientes y otras personas fuera de la empresa.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Aborde prevención de la violencia a través de la organización del área de trabajo. Debe tener en cuenta los riesgos especiales inherentes al puesto de trabajo específico. Por ejemplo, se debe evitar trabajar solo durante la noche.
2. Base la prevención de la violencia en el trabajo en un análisis exhaustivo de situaciones, grupos y ocupaciones de alto riesgo.
3. Cada trabajador debe tener, de ser necesario, una vía de escape y fácil acceso a un sistema de alarma, video vigilancia o la separación física de los clientes, o a sea, protegidos por otros dispositivos diseñados para protegerles de la violencia.

4. El diseño del lugar de trabajo debería tener en consideración la existencia de grupos especiales de riesgo, tales como pacientes psiquiátricos, los clientes que han estado tomando drogas o cantidades excesivas de alcohol, o criminales. La asistencia de la policía debe ser de fácil acceso en el caso de un encuentro adverso con ciertas personas.
5. El comportamiento amenazante por parte de personas ajenas no debe ser tomado a la ligera. Incluso si la violencia física no tiene lugar, debe quedar claro que la amenaza no es aceptable. Las grabaciones de vídeo pueden ayudar a documentar tales casos.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 40a. Forme a los trabajadores en la prevención de la violencia de los clientes y otros agentes externos, incluyendo el uso de medidas de seguridad instaladas en la zona de trabajo.

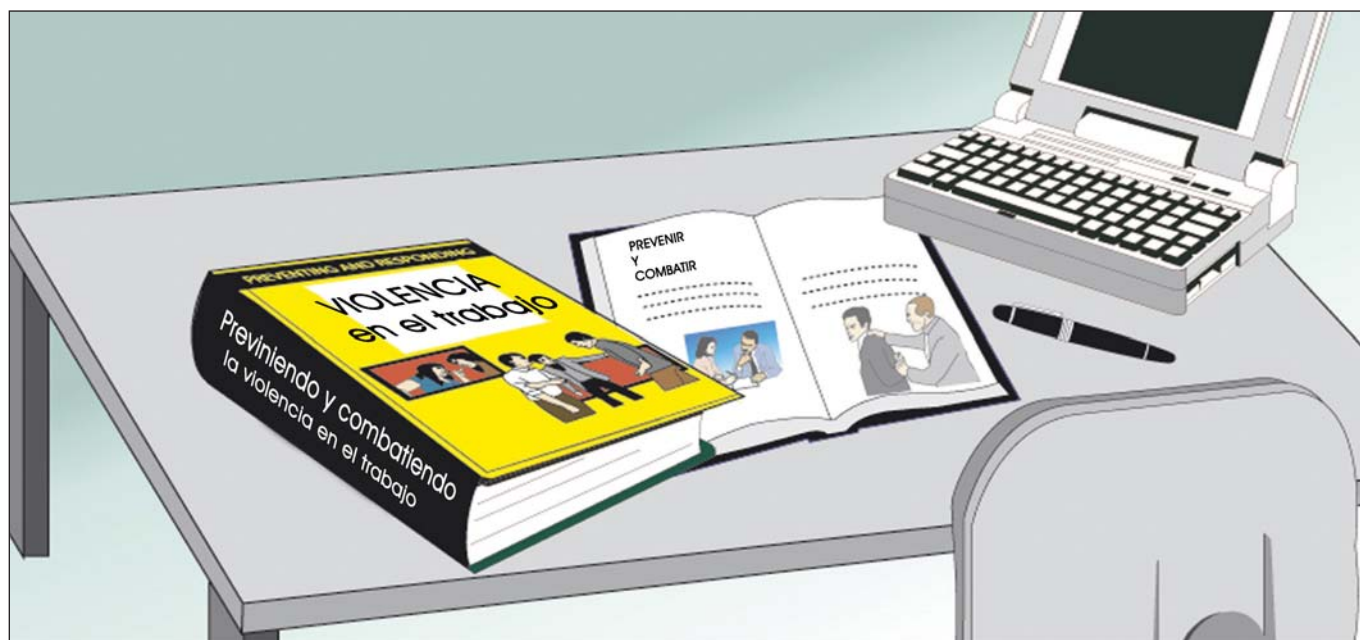


Figura 40b. Informe a todos los empleados, incluyendo a los recién llegados, los de tiempo parcial y los trabajadores temporales, sobre los riesgos de la violencia y las precauciones que deben adoptarse contra esta.

Seguridad en el trabajo

La précarité est un facteur important de stress au travail. L'absence de garantie de l'emploi à long terme, les contrats précaires et des conditions de travail changeantes sont autant de facteurs connus pour augmenter le stress au travail. Ils rendent plus difficile le maintien de l'engagement envers le travail bien fait et des bonnes relations humaines et affectent la santé et le bien-être des travailleurs. Des mesures visant à accroître la sécurité de l'emploi doivent être prises dans le cadre de l'amélioration des conditions d'emploi. L'attention doit porter notamment sur les mesures suivantes:

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

La claridad en las condiciones y medidas de empleo aumenta la estabilidad en el empleo y son importantes para reducir estrés en el trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 41

Planee el trabajo, de tal forma que se mejore la posibilidad de un empleo estable.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 41a. Colabore con los organismos pertinentes y las organizaciones de empleadores y de trabajadores para reducir la inseguridad en el empleo a través de mecanismos transparentes y contratos estables.



Figura 41b. Celebre consultas periódicas entre los gerentes y los trabajadores sobre la posibilidad de mejorar y hacer más estables los contratos de trabajo.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 42

Proporcione un contrato de trabajo escrito que indique claramente lo relativo a las condiciones de empleo y salario.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 42a. Comunique forma clara a través del contrato de trabajo las condiciones de empleo, el pago de los salarios, las condiciones de trabajo y el trato justo de trabajadores.



Figura 42b. Siempre incluya en un contrato de trabajo declaraciones claras sobre el estatus de empleo, los plazos y las condiciones.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 43

Asegúrese de que los salarios se paguen regularmente y se proporcionen los beneficios, de acuerdo con el contrato correspondiente.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

5. Compense las horas extraordinarias correctamente y de manera oportuna.
6. Consulte a los trabajadores con anticipación sobre los cambios en los salarios.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 43. Comuniqué con claridad a los trabajadores cómo son calculados y pagados sus salarios y beneficio. Que sea una política clara tratar a todos los trabajadores de manera justa en términos de salarios y beneficios.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 44

Garantice la estabilidad en el empleo de los trabajadores en situación de licencia parental.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

5. Cuando surgen dificultades (por ejemplo, por razones de salud) para un trabajador al regresar de un permiso parental, se deben realizar esfuerzos conjuntos para dar cabida a las necesidades del trabajador al ofrecer un trabajo alternativo.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 44a. Asegure que los trabajadores que regresan de un permiso parental tienen derecho a reanudar el trabajo que dejaron.

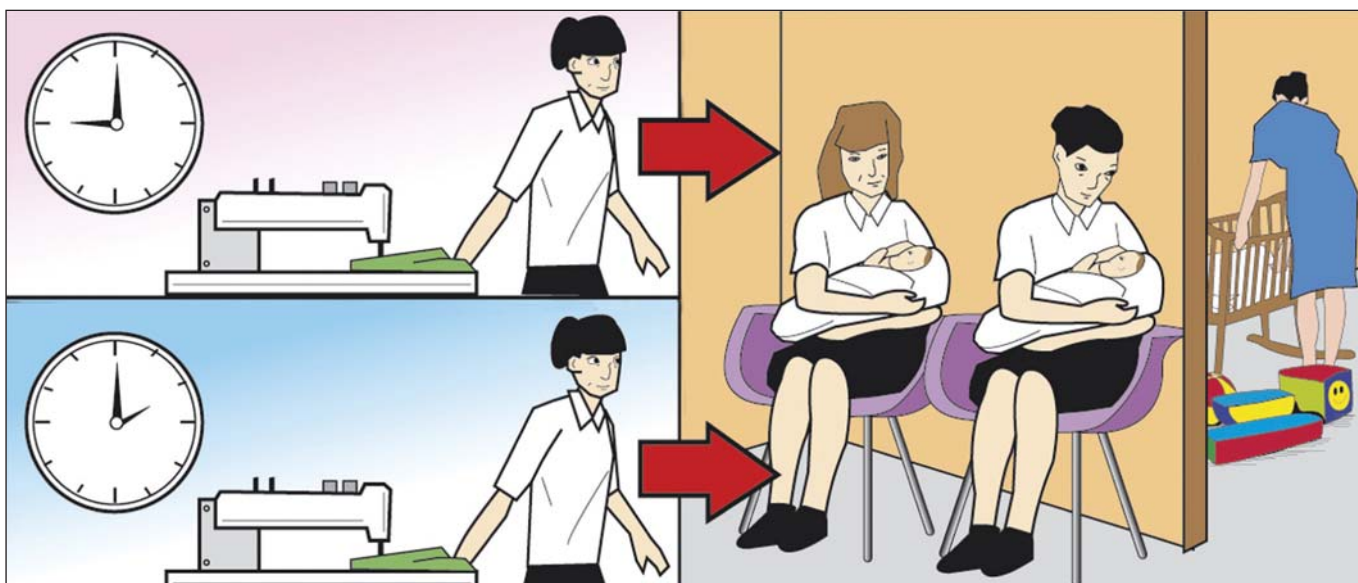


Figura 44b. Garantice tiempo para la lactancia y el cuidado de los niños de las trabajadoras que regresan de la licencia de maternidad.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 45

Mejore la seguridad en el empleo y proteja a los trabajadores y sus representantes del despido injustificado.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Establezca una política clara para mejorar la seguridad en el empleo y proteger los derechos de los trabajadores en el marco de la responsabilidad social empresarial.
2. Respete los derechos de los trabajadores a medidas para mejorar la seguridad en el empleo en la negociación colectiva y los convenios colectivos. Consulte regularmente a los representantes de los trabajadores sobre temas de seguridad en el empleo y planes futuros, y garantice la participación de los trabajadores en la discusión.
3. Asegúrese de que los derechos de los representantes de los trabajadores son protegidos. En particular, es esencial que los representantes

sean protegidos contra el despido injusto como resultado de sus acciones para mejorar la seguridad en el empleo de los trabajadores.

4. Trabaje conjuntamente con los representantes de los trabajadores para mejorar la seguridad laboral de los trabajadores; en particular, de aquellos que se encuentran en formas precarias de empleo. Esto debería ser hecho en consonancia con la protección de los derechos de los trabajadores para mejorar sus condiciones de trabajo y la libertad de asociación.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 45. Participar en la negociación regular colectiva incluye medidas para mejorar la seguridad en el empleo para los trabajadores. Consulte a los representantes de los trabajadores regularmente sobre temas de seguridad laboral.

Información y comunicación

El intercambio activo de información y comunicación en el lugar de trabajo beneficia tanto a empleadores como a los trabajadores. La comunicación abierta facilita la colaboración, así como la detección y solución de problemas en el trabajo. En la creación de un ambiente positivo y coherente, se promueve el trabajo en equipo. Los trabajadores que son informados sobre decisiones importantes desempeñan un papel activo en la consecución de metas comunes. De este modo, problemas en el trabajo que a menudo están relacionados con el aumento del estrés en el trabajo pueden detectarse rápidamente y resolverse de manera eficaz. La comunicación abierta se favorece sobre todo al hacer lo siguiente:

- Vaya al lugar de trabajo y hable con los trabajadores;
- Mantenga una comunicación diaria y sencilla entre supervisores y trabajadores;
- Informe a los trabajadores de las decisiones importantes;
- Informe a la alta dirección de las opiniones de los trabajadores;
- Comparta con los trabajadores los proyectos dirigidos a lograr un cambio.

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

PUNTO DE COMPROBACIÓN 46

Haga una regla para los dirigentes: ir al lugar de trabajo y hablar con los trabajadores.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

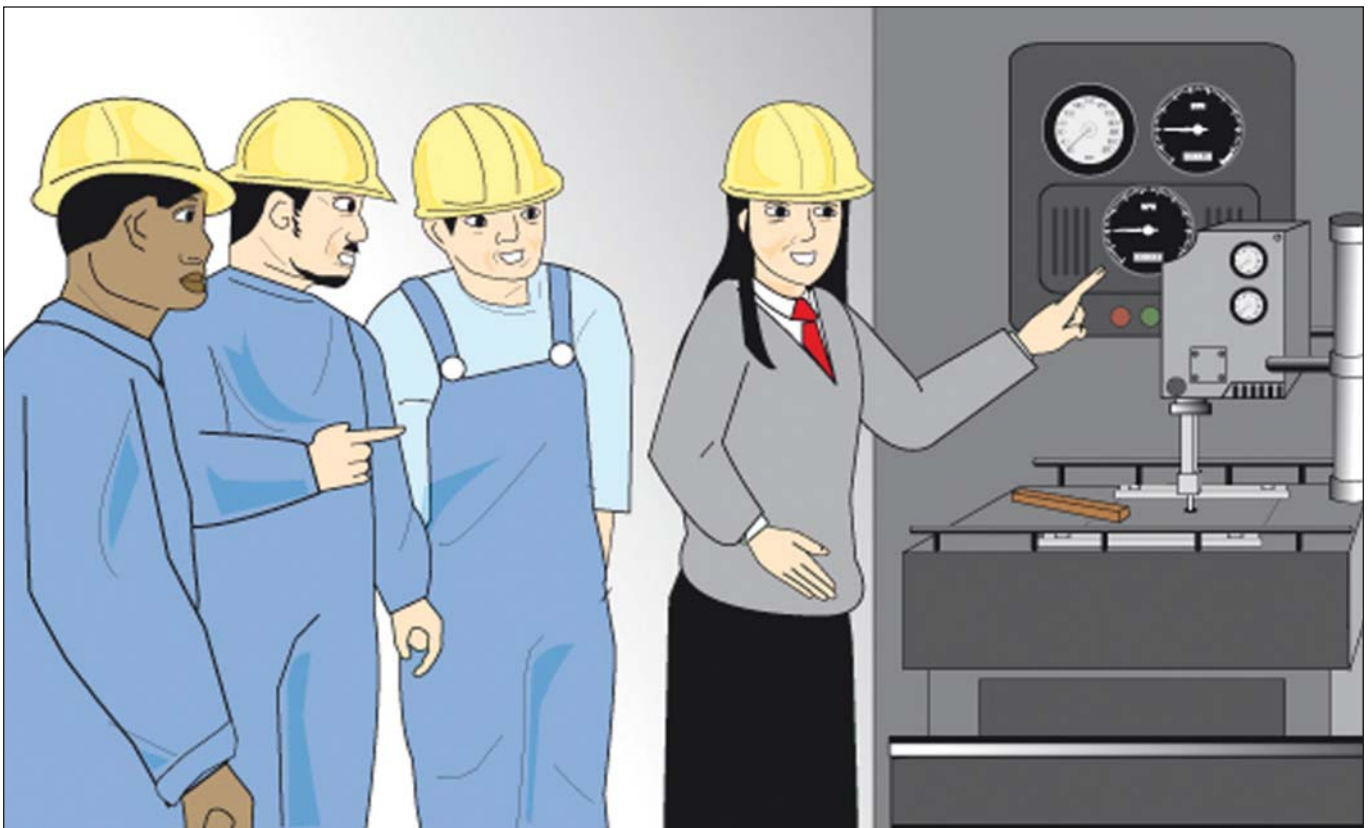


Figura 46. Aliente a los gerentes para ir al lugar de trabajo y hablar con los trabajadores. Procure crear un entorno abierto en el que los trabajadores se sienten libres de intercambiar opiniones con los gerentes.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 47

Asegúrese de que los supervisores se comunican fácilmente y frecuentemente con los trabajadores sobre cualquier problema.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

problemas de salud especial o en la necesidad de una formación especial. El ajuste correcto entre los trabajadores y las tareas de los trabajadores mejorarán su bienestar, así como la productividad de la empresa.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 47a. Exija a los supervisores realizar una caminata diaria de rutina de su departamento para hablar cara a cara con todos los trabajadores.



Figura 47b. En la comunicación diaria, muestre una especial atención a los nuevos trabajadores, los trabajadores con problemas especiales de salud o los que necesitan una formación especial.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 48

Informe regularmente a los trabajadores acerca de las decisiones importantes, utilizando los medios adecuados.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Elija la forma correcta de comunicar cada dato:
 - Información que se *debe saber*. Elija comunicación oral más documentos escritos para respaldar el mensaje. Proporcione oportunidades para preguntas y más explicación.
 - Información que se *debería saber*. Elija comunicación escrita, letreros y carteles.
 - Información que se *podría saber*. utilice la comunicación electrónica, manuales, folletos, etc.

En todos los casos, los medios de comunicación deben tener en cuenta las competencias y la formación de los trabajadores con respecto a la lectura, la escritura, el uso de comunicación electrónica, y así sucesivamente.

2. Si la dirección no ha tomado una decisión final, informe a los trabajadores de la fecha probable en que la se tomará la decisión. Esta es una

buena manera de contrarrestar los rumores y la incertidumbre.

3. Utilice los mandos medios para dar a los trabajadores información relevante, porque ellos saben quiénes son los mejores trabajadores. Los mandos intermedios pueden hacerlo de la manera más apropiada.
4. Evite el exceso de información. Si se sobrecarga a los trabajadores de información, los aspectos que les conciernen corren el peligro de «ahogarse» en el torrente de información y no ser captados.
5. Tenga siempre en cuenta el tiempo, la pertinencia, la forma y contenido de la comunicación con los trabajadores. Los gerentes y supervisores deben tener cuidado con el contenido y el estilo de comunicación. Incluso lo que se omite, y el lenguaje corporal, será interpretado por el destinatario.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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



Figura 48. Informe a los trabajadores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados. Use diversas formas de comunicación para informar a los trabajadores de los asuntos que deben conocer, tales como letreros y carteles.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 49

Informe a la alta dirección las opiniones de los trabajadores.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

1. Los mandos medios pueden aprender acerca de los puntos de vista de los trabajadores mediante reuniones periódicas en las que el trabajo diario sea discutido.
2. La alta dirección debería utilizar los canales sistemáticos para aprender acerca de los puntos de vista y preocupaciones de los trabajadores. Los supervisores juegan un papel importante, ya que tienen contacto directo con los trabajadores.
3. Deben establecerse canales de comunicación para que los trabajadores puedan expresar sus puntos de vista, experiencias y sugerencias, ya sea directamente o a través de sus supervisores y gerentes.
4. Los trabajadores siempre deben recibir información cuando se han presentado sugerencias o puntos de crítica. La crítica abiertamente expresada debe ser

considerada como un recurso para la mejora y no un problema.

5. Las opiniones de los trabajadores también pueden estar registradas a través de cajas de correo interno, letreros o cuestionarios.

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

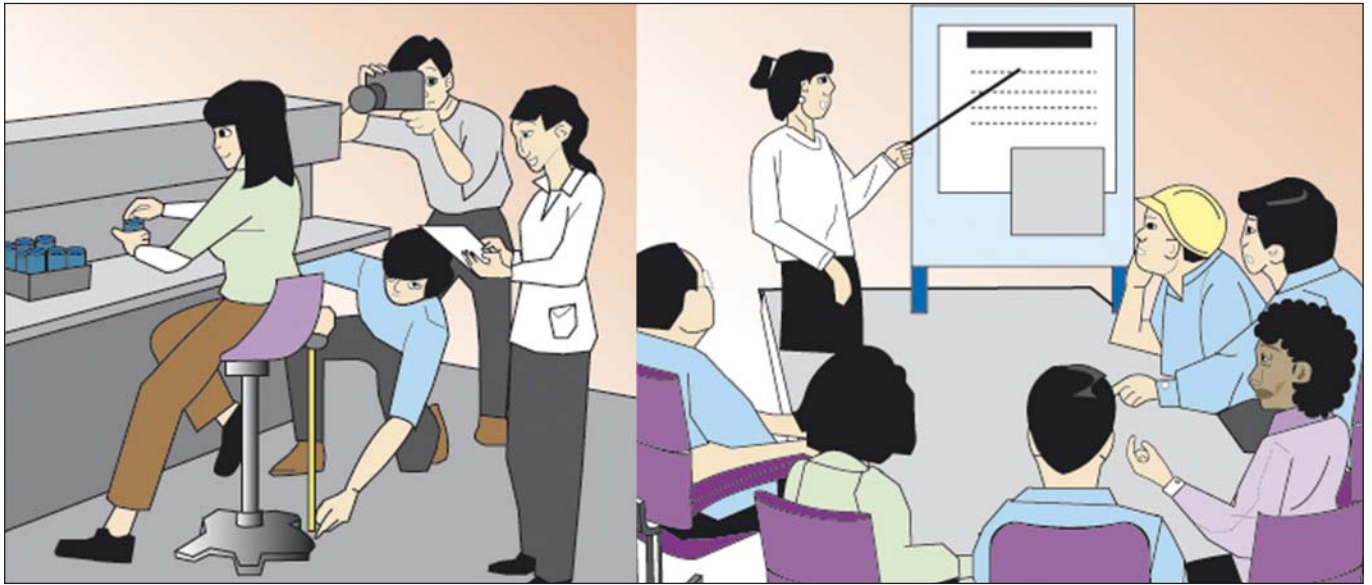


Figura 49a. Utilice canales sistemáticos para conocer las opiniones y preocupaciones de los trabajadores y discutir los resultados con supervisores y trabajadores.



Figura 49b. Use la retroalimentación de los trabajadores para los procedimientos correctos y ajuste nuevas iniciativas en el lugar de trabajo, si es necesario.

PUNTO DE COMPROBACIÓN 50

De a los trabajadores la información pertinente sobre los planes futuros y los cambios.

¿POR QUÉ?

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

¿CÓMO?

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

OTROS CONSEJOS

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

PUNTOS PARA RECORDAR

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

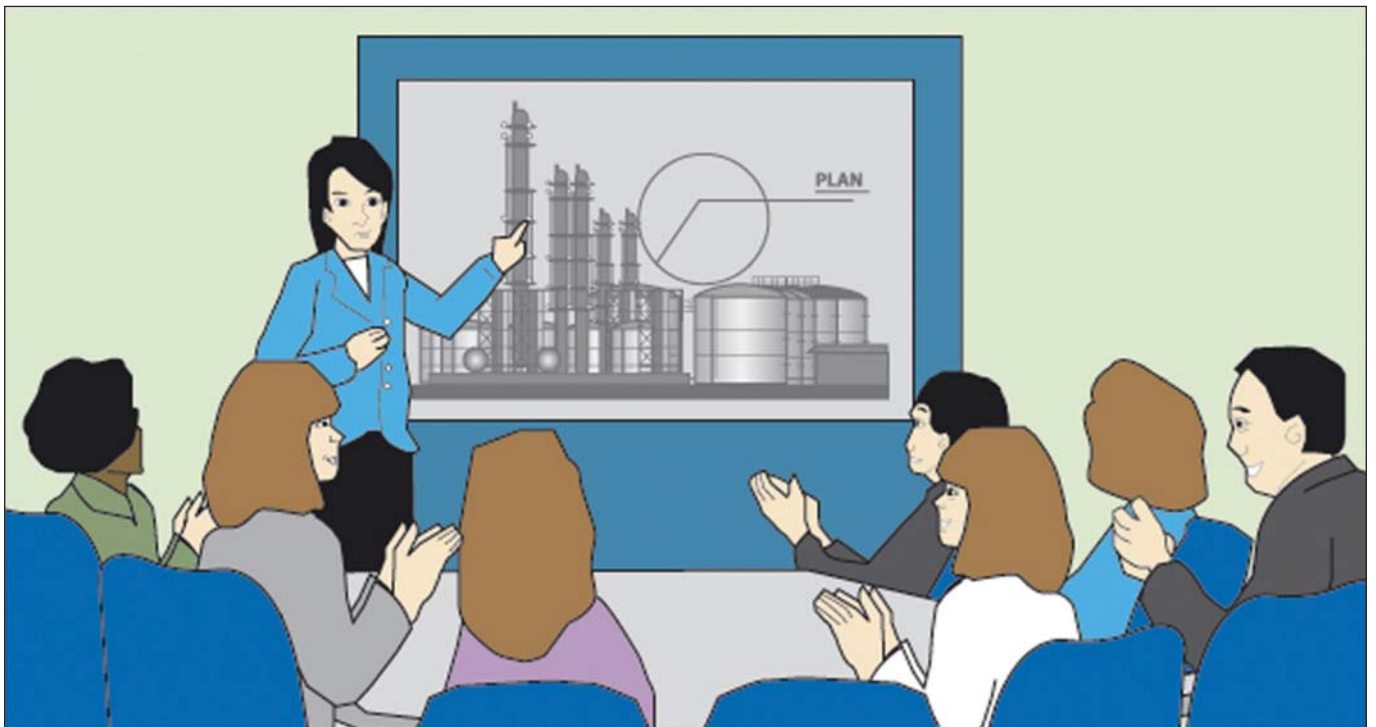


Figura 50a. Proporciona información directamente a los trabajadores acerca de los cambios importantes en las operaciones y la organización del trabajo de la empresa.



Figura 50b. Proporciona regularmente oportunidades para informar los trabajadores acerca de la finalidad y objetivo de los cambios pendientes en el funcionamiento y la organización del trabajo de la empresa. Esto aumentará el sentimiento general de pertenencia y la confianza.

