



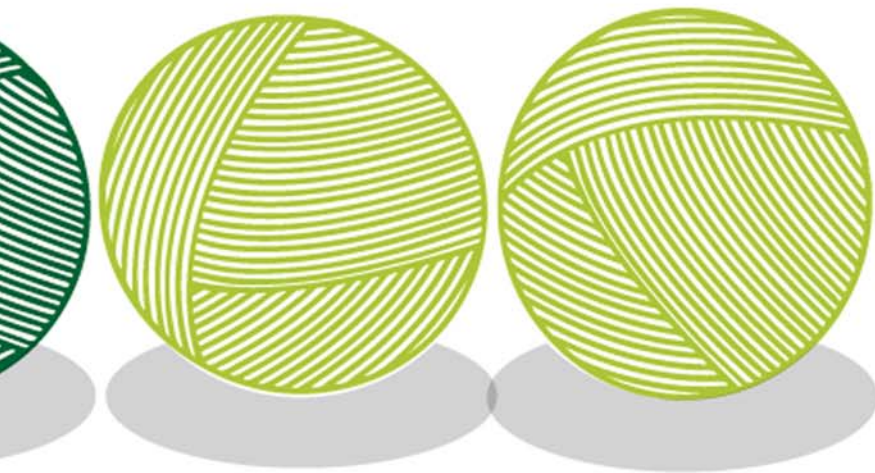
GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EMPLEO  
Y SEGURIDAD SOCIAL



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO

# Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo



Agencia Europea para  
la Seguridad y la Salud  
en el Trabajo



Trabajos saludables

**Título:**

Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo

**Autor:**

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

**Elaborado por:**

Pilar Casla Benito  
Belén Pérez Aznar  
Asunción Cañizares Garrido

**Edita:**

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)  
C / Torrelaguna 73, 28027 Madrid  
Tel. 91 363 41 00, fax 91 363 43 27  
[www.insht.es](http://www.insht.es)

**Composición:**

Servicio de Ediciones y Publicaciones del INSHT

**Edición:**

Madrid, diciembre 2015

**NIPO (en línea):** 272-15-097-9

**Hipervínculos:**

El INSHT no es responsable ni garantiza la exactitud de la información en los sitios web que no son de su propiedad. Asimismo la inclusión de un hipervínculo no implica aprobación por parte del INSHT del sitio web, del propietario del mismo o de cualquier contenido específico al que aquel redirija.

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Catálogo de publicaciones del INSHT:

<http://www.insht.es/catalogopublicaciones/>



# ÍNDICE

---

<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL ESTRÉS Y DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO EN ESPAÑA</b>	<b>7</b>
HOTEL COLÓN, S. A. (GANADOR DEL GALARDÓN EUROPEO A LAS BUENAS PRÁCTICAS)	7
ATENCIÓN SOCIAL EN EMERGENCIAS GRUPO 5, S.L.U.	8
ACCIONA	9
AIGÜES DE BARCELONA, S.A.	9
CODORNIU, S.A.	10
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. (FCC)	11
GAS NATURAL FENOSA, S.A.	11
PAUMA, S.L.	12
PPG IBÉRICA, S.A.	13
RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA	14
SOCIEDAD DE PREVENCIÓN DE FREMAP, S.L.U.	14
UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES DE ESPAÑA (OBSERVATORIO DE RIESGOS PSICOSOCIALES DE UGT-CEC)	15
<b>EJEMPLOS EUROPEOS DE BUENAS PRÁCTICAS GALARDONADOS</b>	<b>16</b>
SIEMENS (BÉLGICA) PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL Y DEL ESTRÉS PARA LOGRAR “VIDAS EQUILIBRADAS”	16
BANCO LÅN & SPAR (DINAMARCA) LA BANCA EN MOVIMIENTO: IMPLICAR A LOS DIRECTIVOS Y A LOS TRABAJADORES EN LA MEJORA DEL BIENESTAR EN EL TRABAJO	17
DAIMLER AG (ALEMANIA) HACIA LA ESTABILIDAD INTERNA: REDUCCIÓN DEL ABSENTISMO Y AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	17
GRUPO DEUTSCHE POST DHL (ALEMANIA) GESTIÓN GLOBAL DEL ESTRÉS EN PUESTOS DE TRABAJO DE CORREOS EXIGENTES	18
SCHUBERG PHILIS (PAÍSES BAJOS) UNA CULTURA DE HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA EN LA EXTERNALIZACIÓN DE LA TI EQUIVALE A LA OBTENCIÓN DEL 100 % DEL RESULTADO	18
INSPECCIÓN REGIONAL DEL SERVICIO PENITENCIARIO DE KOSZALIN (POLONIA) MEJORA DE LA COMUNICACIÓN, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y GESTIÓN DEL ESTRÉS ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE PRISIONES	19
ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D. (ESLOVENIA) UN PAPEL DE LIDERAZGO EN MATERIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL SECTOR DE LOS SEGUROS	19
U.S. STEEL KOŠICE, S.R.O. (ESLOVAQUIA) UN LUGAR DE TRABAJO SIN ESTRÉS EQUIVALE A UN LUGAR DE TRABAJO SIN LESIONES EN LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DEL ACERO	20

<b>FASTEMS OY AB (FINLANDIA) CUIDARSE EQUIVALE A COMPARTIR: UN ENFOQUE PARTICIPATIVO PARA ABORDAR EL ESTRÉS ENTRE LOS INGENIEROS</b>	<b>21</b>
<b>NOTTINGHAM CITY HOMES (REINO UNIDO) POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARTICIPATIVOS Y PROACTIVOS</b>	<b>21</b>



## INTRODUCCIÓN

---

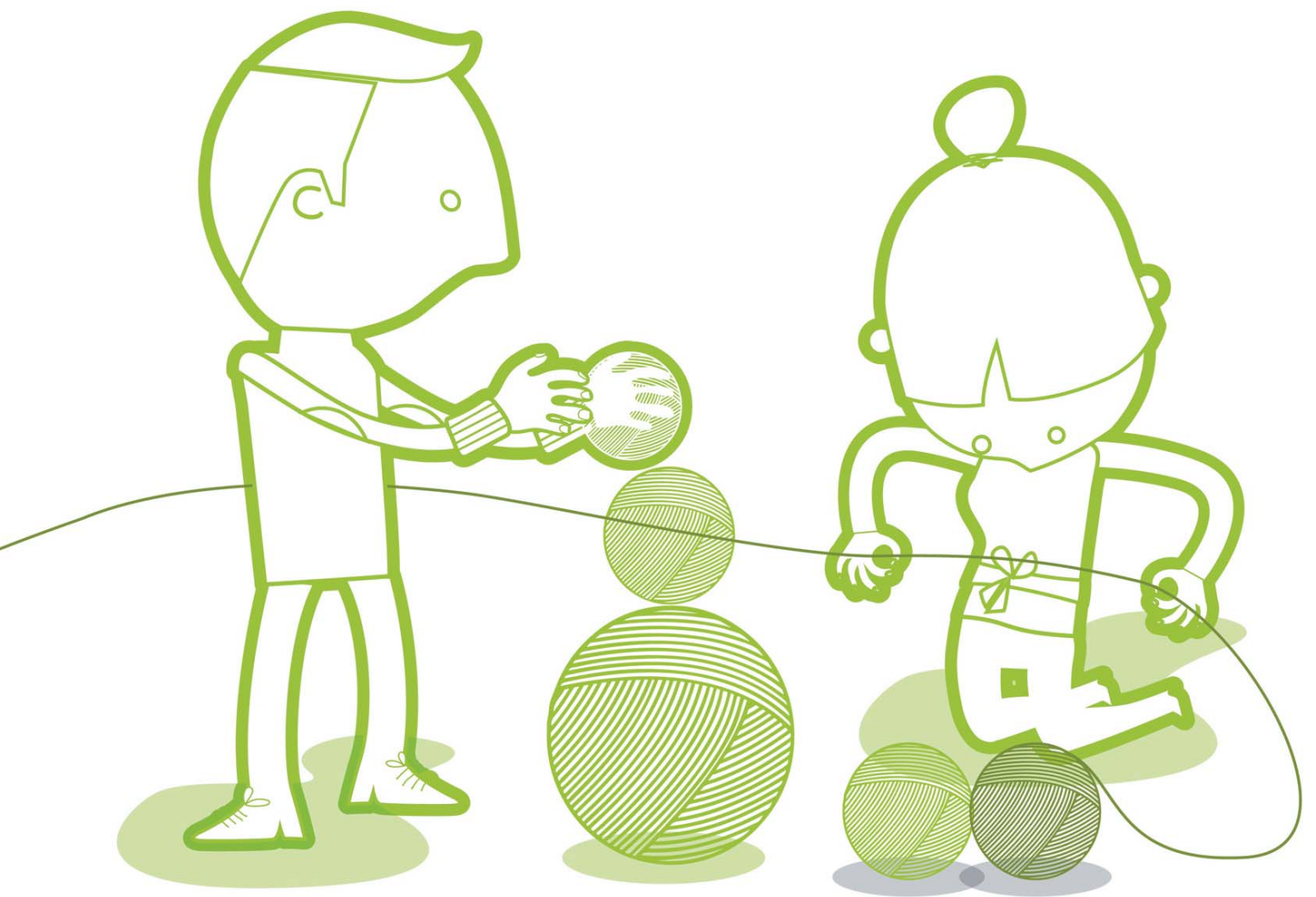
Los Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “*Trabajos saludables: Gestionemos el estrés*” han sido organizados por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) como parte de la Campaña 2014–2015. Los ejemplos galardonados en esta edición de 2014-2015 contribuyen a subrayar los beneficios que se obtienen de la gestión de los riesgos psicosociales en empresas y organizaciones.

Estos galardones son un reconocimiento a las medidas preventivas que se han adoptado de forma sobresaliente e innovadora, así como al fuerte compromiso de gestión participativa de la prevención de los riesgos psicosociales. A través de este concurso, la Agencia pretende dar a conocer buenas prácticas aplicables en lugares de trabajo que pueden constituir soluciones para las empresas de toda Europa.

En esta edición, se recibieron 55 candidaturas de ámbito europeo de organizaciones de todos los tamaños y de diversos sectores económicos.

En cada Estado miembro se seleccionaron dos ejemplos de entre todas las candidaturas recibidas, correspondientes a las dos modalidades: de empresas de menos de 100 trabajadores y de más de 100. Entre los ejemplos galardonados se encuentra una empresa española de menos de 100 trabajadores: Hotel Colón. Otra empresa española, Acciona, recibió una mención especial por sus buenas prácticas, en la modalidad de socios europeos de la campaña. El jurado de este concurso seleccionó aquellos ejemplos que reflejaran los siguientes criterios:

- una gestión genuina y eficaz de los riesgos psicosociales y del estrés relacionado con el trabajo,
- la debida consideración en cuanto a la diversidad de los trabajadores,
- la participación e implicación de los trabajadores y sus representantes,
- la aplicación de intervenciones exitosas en el lugar de trabajo,
- unas mejoras demostrables de la seguridad y la salud,
- la sostenibilidad de las intervenciones a lo largo del tiempo,
- la transferibilidad a otros lugares de trabajo (incluidos otros Estados miembros y pequeñas y medianas empresas).





# BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL ESTRÉS Y DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO EN ESPAÑA

---

A continuación se dan a conocer, de forma resumida, los ejemplos más destacados de buenas prácticas relacionados con la gestión del estrés y de los riesgos psicosociales que han participado en la edición de Galardones Europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “*Trabajos saludables*” 2014–2015.

7

## **HOTEL COLÓN, S. A.** **(GANADOR DEL GALARDÓN EUROPEO A LAS BUENAS PRÁCTICAS)**

---

Esta pequeña empresa, al realizar la evaluación de riesgos psicosociales, detectó que los puestos de trabajo sin mando en el hotel se encontraban en una situación desfavorable debido a su limitada autonomía en la realización de su trabajo diario y a la falta de reconocimiento en su labor. Dichos puestos de trabajo (camareros/as de restaurante, camareras de pisos, auxiliares de cocina,...) tenían una limitada posibilidad de participar en la organización de su trabajo así como de aplicar habilidades, conocimientos y experiencia en su actividad diaria.

Como solución se formó un grupo de trabajo compuesto, por una parte por la representación de los trabajadores, Delegados de prevención y miembros del Comité de empresa, y, por otra parte, por la representación de la empresa, a través del responsable de recursos humanos y apoyado por



personal técnico de prevención. El grupo de trabajo, a la vista de los resultados de la evaluación, identificó la necesidad de intervenir en los métodos de trabajo del hotel, implantando como medida preventiva las “*Reuniones Departamentales*”, definidas como espacios de información, discusión y decisión sobre el funcionamiento cotidiano e incidencias de un departamento. En dichas reuniones participan los mandos y los trabajadores de los distintos turnos y se recogen los temas, a propuesta de los trabajadores, para su discusión y clausura mediante una propuesta que es recogida en acta. Posteriormente se requiere la respuesta oral de la dirección de la empresa en reunión departamental. Asimismo, el grupo de trabajo realiza un seguimiento de la dinámica de las reuniones y de la implantación de los cambios propuestos por los trabajadores.

Como resultado, se han reducido las exposiciones nocivas a los riesgos psicosociales derivados de la organización del trabajo y se ha mejorado la influencia de los trabajadores en su actividad laboral, su reconocimiento y el apoyo de superiores y compañeros en la realización del trabajo.

## 8

### ATENCIÓN SOCIAL EN EMERGENCIAS GRUPO 5, S.L.U.

Esta buena práctica se dirige a la prevención de los riesgos psicosociales de los trabajadores que atienden el Servicio del Samur Social del Ayuntamiento de Madrid, servicio del que Grupo 5 es adjudicataria del contrato público para su gestión. En este servicio, los trabajadores asisten tanto a personas en riesgo de exclusión social, como a usuarios que tienen necesidades puntuales de atención.

Al atender a colectivos en situaciones de vulnerabilidad, en algunos casos muy graves, la empresa detectó que la plantilla sufría estrés y, especialmente, un gran desgaste emocional. En colaboración con los propios trabajadores, se desarrollaron una serie de medidas preventivas que se tradujeron en actuaciones consensuadas e integradoras de tipo organizativo e individual.

Gracias a estas medidas se han alcanzado importantes beneficios, entre los que se destacan la mejora de las relaciones personales, imprescindible para evitar los riesgos psicosociales, así como la disminución de las bajas por enfermedad. Estas acciones no solo han repercutido en los propios



trabajadores, sino que además contribuyen a mejorar la calidad de la atención social que reciben las personas con dificultades.

## ACCIONA

Dentro de su actividad preventiva destaca la gestión de la prevención de los trabajadores del Centro de Control de Energías Renovables, cuya actividad consiste en controlar, en remoto, las instalaciones de generación de energía en turnos de trabajo para dar cobertura total las 24 horas, 365 días.

Tras un exhaustivo estudio de situación y evaluación de riesgos, la compañía estableció Grupos de Mejora, con la participación de los trabajadores, que ayudaron a definir un plan de acción inmediato basado en acciones correctoras a corto plazo y específicamente dirigidas a los trabajadores del Centro de Control, y otro plan de acción a medio plazo, a través de la implantación de un Plan Integral de Prevención de Riesgos Psicosociales, que engloba a toda la empresa con un alcance internacional.

9

El éxito de esta buena práctica se traduce en la mejora del clima de trabajo y la disminución del absentismo, y se basa en la implicación de los trabajadores a través de sus representantes y de los Grupos de Mejora.

## AIGÜES DE BARCELONA, S.A.

Aigües de Barcelona, S. A. es una empresa que gestiona el ciclo integral del agua (captación, transporte, potabilización y distribución del agua potable, gestión de la red de colectores de aguas residuales y depuración de las mismas).

En la gestión preventiva de la empresa se identificaron determinados puestos de trabajo de mayor riesgo psicosocial, por lo que la dirección y la representación social iniciaron un proceso de evaluación participativa que permitiera establecer soluciones adecuadas. Para ello se dirigió a todo el personal de la empresa con el propósito de identificar aquellos elementos o circunstancias de la vida laboral que pudieran provocar situaciones de malestar y estrés que afectarían a la salud, a las relaciones personales o a la



tarea diaria de la plantilla. Se logró una elevada participación de los trabajadores en el proceso, gracias a la acción informativa realizada por distintos canales (tríptico, reuniones de equipo, Intranet, revista) en la que, además, se dio a conocer un grupo de trabajo para el seguimiento del proyecto, integrado por delegados de prevención, representantes de la empresa y técnicos del servicio de prevención.

Los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales se analizaron en el grupo de trabajo y se estableció un plan de acción a corto, medio y largo plazo: el Plan de Prevención de Riesgos Psicosociales. De este plan, se determinaron las acciones prioritarias para cada año a través de una planificación anual, así como la realización de un seguimiento semestral de su implantación. Además, se llevó a cabo una acción informativa para todos los trabajadores con los resultados obtenidos en el análisis de la evaluación de riesgos psicosociales y las medidas preventivas, lográndose una mayor viabilidad de dichas medidas.

## CODORNIU, S.A.

10

La empresa inició un proceso de cambio y mejora debido a que la gran mayoría de la plantilla realizaba trabajos en línea de producción con altas exigencias sensoriales, poca influencia en el trabajo, escasas posibilidades de desarrollo y alta inseguridad por la movilidad interna entre líneas. Estas circunstancias, consideradas factores de riesgo psicosocial, podían, con el tiempo, materializarse en problemas de salud para los trabajadores expuestos.

Por este motivo, se creó un grupo de trabajo, con la participación de los trabajadores a través de sus representantes, para liderar un proyecto de mejora adaptado a los riesgos identificados. La actuación se centró en establecer mecanismos de participación grupal (Círculos de prevención) en la toma de decisiones relativas a la propia tarea y sección, redefinir la política de recursos humanos existente y analizar y revisar conjuntamente los procesos. Asimismo, se creó una comisión paritaria para definir y valorar puestos de trabajo y se impulsó una política de comunicación para aumentar la información sobre lo que afecta al trabajo.



Gracias al compromiso de la dirección y a la participación de los trabajadores se ha logrado encontrar soluciones de éxito para los problemas que podían representar un riesgo para la salud de los trabajadores, que han dado como resultado una mejora del clima de trabajo y de la productividad de la empresa.

### **FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A. (FCC)**

FCC, en su Delegación de Cataluña II del Área de Medio Ambiente dedicada a la limpieza y recogida de residuos no peligrosos, ha puesto en marcha un exhaustivo Programa Integral de prevención de riesgos psicosociales en el que se han implicado los representantes de los trabajadores.

Dicho programa consiste en: detectar aquellos factores de riesgo psicosocial que pueden incidir de forma negativa en la salud de sus trabajadores y tomar medidas encaminadas a reducir o eliminar aquellos factores de riesgo que pueden estar relacionados con el contenido, organización y/o realización del trabajo.

Estas medidas han sido complementadas con otras acciones cuyo objeto es mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y reforzar las estructuras de equipo, basadas en intervenciones secundarias y terciarias sobre los trabajadores.

El éxito de este proyecto se refleja en la ausencia de bajas laborales relacionadas con riesgos psicosociales, así como en una disminución de los conflictos laborales y una buena valoración de los mandos intermedios y trabajadores sobre los nuevos protocolos y procedimientos creados.

### **GAS NATURAL FENOSA, S.A.**

Esta empresa llevó a cabo una intervención psicosocial para reducir el estrés laboral en un colectivo de la compañía expuesto a un elevado riesgo



psicosocial, relacionado con la presión de tiempos, la intensidad de la atención y la precisión que requieren las tareas que desempeñan.

La necesidad de actuación se puso de manifiesto durante el análisis de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales, que coincidió con la identificación de casos de trabajadores con síntomas relacionados con la ansiedad. Los factores de riesgo más elevado correspondían a la carga de trabajo y a la participación y supervisión, por lo que se establecieron medidas organizativas en la estructura de esa dirección y se redimensionó su equipo de trabajo para paliar este riesgo. Asimismo, se ofreció a los trabajadores la posibilidad de participar en un programa de formación y acompañamiento de gestión del estrés que consistió en sesiones de Sofrología y motivación. Dicha intervención fue complementada con acompañamiento del servicio de Ergonomía y Psicosociología y del servicio médico mediante asesoramiento, apoyo psicológico individual y sesiones de coaching en los casos necesarios. En el momento de finalizar la intervención, la empresa lanzó una campaña interna de sensibilización sobre el cuidado de la salud que incorporaba algunos de los aprendizajes de la intervención.

12

Los resultados de esta intervención se han visto reflejados en la reducción del riesgo psicosocial y en la mejora del clima laboral.

### PAUMA, S.L.

Pauma es una entidad cuya función es la gestión de recursos sociales y educativos, especialmente dirigida a las demandas y necesidades de la infancia, familias, jóvenes, tercera edad y el entorno educativo.

Debido al contexto de su actividad, están presentes determinados factores psicosociales (estrés frente a la carga de trabajo, fatiga emocional, tensión debido a la intervención directa con personas en situaciones de exclusión y marginalidad), por lo que la prevención de riesgos psicosociales ha sido consolidada en un proceso continuo y sostenible de detección, evaluación, prevención y valoración, a partir de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales en sus diferentes revisiones. Gracias a la estructura interna para la gestión de la prevención en la empresa se ha desarrollado una cultura preventiva integrada con la que se ha consolidado una gestión participativa de los riesgos psicosociales a través de diferentes canales: Comité de Seguridad y Salud, Coordinadores/as y Responsables de equipo (cuya



función es comunicar e informar bidireccionalmente sobre los riesgos y las medidas preventivas), Red Participativa en PRL compuesta por trabajadores de cada equipo que transmiten la información preventiva, y la Red de apoyo a la persona responsable del proceso (PRL) cercana a las personas, servicios y lugares en los que cada profesional de Pauma desarrolla su actividad.

Todo ello ha hecho posible la realización de mejoras organizativas, actuaciones formativas y elaboración de protocolos de prevención y actuación frente a los riesgos psicosociales. El éxito de estas actuaciones queda reflejado en sus resultados: reducción de los accidentes de trabajo y bajas por enfermedad, ausencia de sintomatología relacionada con el desgaste emocional y mejora del clima de trabajo.

### PPG IBÉRICA, S.A.

Esta es una empresa química proveedora del sector del automóvil que inició un programa integral de evaluación y gestión sostenible del riesgo psicosocial, así como de promoción de la salud psicofísica, en respuesta a una creciente demanda de los trabajadores por parte de sus representantes legales. Este programa se desarrolló con capacidad de ser implantado en todos los centros de producción de la empresa (Europa, África y Oriente medio) fundamentado en una exhaustiva evaluación del riesgo psicosocial y su plan de prevención, así como en el desarrollo de material de formación para la prevención del riesgo psicosocial y de una guía de implantación de la gestión del riesgo psicosocial y promoción de vida saludable.

13

Se realizó un programa de información a toda la plantilla sobre los resultados de la evaluación de riesgos y las medidas preventivas previstas en el plan de prevención, al objeto de garantizar la viabilidad del plan y la transparencia en la comunicación de resultados. Además de las medidas organizativas definidas en el plan de prevención, se implantaron programas anuales de promoción de la salud que incluían, entre otros objetivos, el control y la prevención del estrés.

Los resultados obtenidos se han manifestado en una mejora de la imagen de la empresa, un incremento del compromiso y de la productividad, así como en la disminución del índice de absentismo por enfermedad. El éxito de esta buena práctica se debe fundamentalmente a la implicación y participación de los trabajadores, así como al plan de comunicación interno realizado con el



acuerdo y colaboración de los representantes legales de los trabajadores, y al compromiso y apoyo incondicional de la dirección a todos los niveles.

## RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

Esta empresa tiene una actuación consolidada en riesgos psicosociales, de la que se destaca aquella orientada a los trabajadores que realizan el mantenimiento de las líneas de alta tensión y la operación del sistema eléctrico, actividad que se realiza en turnos para cubrir las 24 horas todos los días del año.

A partir de la evaluación de los riesgos psicosociales, la compañía constituyó un equipo de trabajo que se denominó Observatorio Permanente, formado por representantes de la empresa y de los trabajadores, que trabajan conjuntamente, para definir medidas preventivas adecuadas y recomendaciones en los procesos de cambios organizativos y actuaciones en el ámbito de la gestión de personas. Con la participación del Observatorio se han realizado múltiples actuaciones desde 2006, que han sido revaluadas y redefinidas en un proceso de mejora continua encaminado a la integración de la prevención de los riesgos psicosociales en el Modelo de Empresa Saludable, un compromiso con el que se ha logrado ir más allá de los requisitos legales.

El estudio de retorno de la inversión en Seguridad y Salud Laboral indica que por cada euro que la compañía ha invertido se estima un retorno de entre 2 y 3 euros. Este retorno, junto a la mejora del clima de trabajo y de la seguridad y la salud de sus trabajadores, es indicativo del éxito de la buena práctica.

## SOCIEDAD DE PREVENCIÓN DE FREMAP, S.L.U.

Esta compañía diseñó un programa de intervención psicosocial global, como respuesta a los casos de estrés laboral que fueron detectados en aquellos de sus trabajadores que prestan servicio de asesoramiento y de medicina del trabajo, derivado de la exposición social externa con clientes.



Contando con la participación activa de los delegados de prevención, se definió y desarrolló un plan de medidas preventivas y estrategias de actuación, tanto a nivel organizativo como individual, que contribuye a identificar situaciones que pueden causar daños en la salud de los trabajadores y encontrar soluciones adecuadas por medio de los canales establecidos, así como a establecer los apoyos necesarios para abordar cada problema.

La eficacia de este programa se valora positivamente a través de la reducción del absentismo y mejora de la productividad, del mismo modo que en el compromiso de los trabajadores, en un aumento de la motivación y en una mejora del clima laboral.

### **UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES DE ESPAÑA (OBSERVATORIO DE RIESGOS PSICOSOCIALES DE UGT-CEC)**

A través del acuerdo participado sobre la gestión del estrés y los riesgos psicosociales en el sector de las Agencias de Viaje en España, esta buena práctica se dirige a la prevención de los riesgos psicosociales que puede tener un alcance de 54.000 trabajadores del sector.

15

El acuerdo se ha basado en un estudio innovador y participativo para delimitar la situación de partida sobre una muestra representativa de los trabajadores del sector que indicaba una importante presencia de factores de riesgo psicosocial y de indicadores de estrés en agencias de viaje. Con ello se ha desarrollado una hoja de ruta fundamentada, sistemática y participada para mejorar la seguridad y la salud psicosocial de las empresas y de los trabajadores del sector. Otras de las acciones realizadas han sido la edición y distribución de guías de prevención de riesgos psicosociales en agencias de viaje y la realización de campañas de difusión específica.

El resultado ha sido el *“Compromiso socio-laboral por la mejora del bienestar en el trabajo en el sector de las Agencias de Viajes”*, alcanzado entre la representación de UGT y de la Confederación Española de Agencias de Viaje que puede llegar a 11.000 empresas que desarrollan su actividad en más de 15.000 lugares de trabajo.



## EJEMPLOS EUROPEOS DE BUENAS PRÁCTICAS GALARDONADOS

---

Se presenta una breve información de los ejemplos galardonados, extraída del documento de la Agencia Europea “*Galardones Europeos a las Buenas Prácticas de la campaña*”, en <http://osha.europa.eu>

16

### SIEMENS (Bélgica)

#### Prevención del síndrome de desgaste profesional y del estrés para lograr “*vidas equilibradas*”

---

Siemens es una empresa tecnológica de implantación mundial que realizó una encuesta dirigida a sus trabajadores en más de 70 países. A escala local, la encuesta detectó que, en Bélgica, aproximadamente el 16 % de los empleados padecían niveles altos de estrés. Los factores de riesgos específicos identificados correspondían a jornadas de trabajo prolongadas o irregulares, preocupaciones sobre la seguridad del trabajo, el impacto de los errores y la intensidad del trabajo. Para hacer frente a esta situación la empresa desarrolló una metodología para todos basada en cinco ámbitos identificados como fundamentales para una gestión eficaz de los recursos y de los riesgos psicosociales: sensibilización, implicación de la dirección, comunicación, formación y un programa de asistencia para los trabajadores. Los resultados obtenidos fueron muy satisfactorios.



### **BANCO LÅN & SPAR (Dinamarca)**

#### **La banca en movimiento: implicar a los directivos y a los trabajadores en la mejora del bienestar en el trabajo**

Esta empresa del sector financiero se encontraba en una situación de gran presión, con ritmo de trabajo elevado y altas exigencias de trabajo. Se observó un incremento de las ausencias por enfermedad, lo que se podía deber al aumento del riesgo de estrés. Para hacer frente a esta situación, el banco realizó diferentes acciones con el objetivo de abordar los riesgos psicosociales y dar apoyo a los trabajadores para lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo. El éxito alcanzado con tales medidas se logró con la implicación de los trabajadores, dando como resultado un mejor clima laboral y un aumento de la productividad, las ganancias y la satisfacción del cliente.

### **DAIMLER AG (Alemania)**

#### **Hacia la estabilidad interna: reducción del absentismo y aumento de la satisfacción laboral en la industria manufacturera**

17

En todas las escalas de la organización, Daimler, un fabricante de vehículos a motor, observó un aumento de los problemas relacionados con la salud mental y un aumento de los costes como resultado del absentismo. De todos los puestos de trabajo destacaba, con mayor riesgo de sufrir estrés psicosocial, el de los ingenieros de mantenimiento, debido a la dificultad de la resolución de problemas en máquinas y al elevado nivel de responsabilidad y de presión del tiempo. También se identificaron interrupciones durante las operaciones de mantenimiento como causa del aumento de los niveles de estrés. Para hacer frente a estos problemas, se realizaron diferentes actuaciones basadas en los resultados obtenidos a través de un método de evaluación desarrollado específicamente para distinguir los factores externos, la presión de trabajo y la repercusión interna de dichos factores. Como resultado del proceso se mejoró la cultura de la gestión en relación con las cuestiones psicosociales, así como el clima y el ambiente de trabajo. También se redujeron, de forma significativa, el absentismo relacionado con la enfermedad así como los costes provocados por dicho absentismo.



## **GRUPO DEUTSCHE POST DHL (Alemania)**

### **Gestión global del estrés en puestos de trabajo de correos exigentes**

El Grupo Deutsche Post DHL del sector postal y logístico tiene una rápida respuesta de servicio por lo que la demanda y las presiones en los plazos sobre sus trabajadores son elevadas. Consciente de los riesgos psicosociales, la empresa desarrolló un compromiso en la gestión de la salud mental de los trabajadores, que se tradujo en una estrategia que influye en las diversas políticas y que es aplicada en todo el mundo. Entre los aspectos destacados de la estrategia se encuentran la cultura corporativa, un código de conducta, una política de salud corporativa y la promoción de la salud en el lugar de trabajo. Las actuaciones que se derivan de la estrategia se llevan a cabo en colaboración con los comités de empresa y se acompañan de formación sobre liderazgo y salud mental, asesoramiento y vigilancia de la salud. Como resultado de la prevención de los riesgos psicosociales, la productividad se ha mantenido y, con frecuencia, se ha visto impulsada, siendo muy limitados los costes relacionados con las enfermedades. El Grupo Deutsche Post DHL recibió un premio de salud mental en 2010 en los galardones *“Move Europe”* (Moviendo a Europa) y, en el ámbito de la seguridad y la salud, el sistema de gestión recibió una calificación A+.

18

## **SCHUBERG PHILIS (Países Bajos)**

### **Una cultura de honestidad y transparencia en la externalización de la TI equivale a la obtención del 100 % del resultado**

Schuberg Philis es una empresa de externalización de tecnología de la información para clientes a los que ofrece una garantía de resultado del 100 % (no se pueden cometer errores). Si los sistemas fallan, estas organizaciones no pueden funcionar, lo que hace que el trabajo sea muy exigente, con períodos de presión intensa, una gran carga de trabajo y gran responsabilidad, con riesgo de agotamiento por exceso de trabajo. Sin embargo, esta empresa ha desarrollado una cultura empresarial y una dinámica de trabajo en equipos, muy unidos e independientes, que ofrecen a los trabajadores la oportunidad de pedir ayuda y ser abiertos respecto de sus puntos fuertes y débiles. Este entorno favorable conlleva que los trabajadores se sientan cómodos para plantear los problemas y sean capaces de evolucionar en lo personal y lo



profesional. Además, se utiliza un método de trabajo en el que el equipo unido con un objetivo común evalúa y divide el trabajo en bloques gestionables, evitando que los miembros del equipo se sobrecarguen o se aislen. La capacidad de los trabajadores para configurar su actividad laboral es la clave del éxito, que se refleja en una rotación de personal de menos del 1 %, ausencia por enfermedad muy baja y un índice de satisfacción del cliente elevado.

**INSPECCIÓN REGIONAL DEL SERVICIO  
PENITENCIARIO DE KOSZALIN (Polonia)**  
**Mejora de la comunicación, resolución de conflictos y  
gestión del estrés entre los funcionarios de prisiones**

La Inspección del Servicio Penitenciario de Koszalin supervisa, controla y coordina las tareas de las unidades penitenciarias. Una encuesta realizada en la Inspección para evaluar el riesgo psicosocial entre los trabajadores reveló un elevado riesgo de estrés y de padecer el síndrome de desgaste profesional en función del contacto que se tuviera con los presos, los sistemas de turnos y el sexo. Como respuesta directa a las conclusiones de la encuesta, se establecieron medidas organizativas y se organizaron talleres y actividades para tratar los factores de estrés en las distintas situaciones. Se llevó a cabo la formación en competencias psicosociales entre directivos y responsables de las divisiones, a fin de que el cumplimiento de las exigencias que se establecen sobre los funcionarios de cargos intermedios no suponga una fuente de tensiones. Como resultado de este proceso se observó una disminución en las bajas por enfermedad causadas por situaciones difíciles y una mejora en la satisfacción laboral.

19

**ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D. (Eslovenia)**  
**Un papel de liderazgo en materia de riesgos psicosociales  
en el sector de los seguros**

Zavarovalnica Triglav es una aseguradora que cuenta con más de 2.000 trabajadores. En la encuesta anual sobre el clima organizativo, se identificaron riesgos psicosociales relacionados con problemas de gestión y organización del trabajo, la percepción de ser tratado injustamente, la comunicación ineficaz y los desequilibrios entre la vida profesional y la vida personal. Entre las



consecuencias se incluían la existencia de estrés, el síndrome de desgaste profesional y un entorno de trabajo inadecuado. A este respecto la empresa estableció un programa integral de acción para mejorar la salud, la satisfacción y el entusiasmo de cada trabajador, así como para gestionar mejor los riesgos psicosociales. Dicho programa incluye, además de los servicios de un psicólogo, al que pueden recurrir los trabajadores, una “escuela de liderazgo”, tutorías para los directivos, conferencias sobre liderazgo y diversas mejoras en el flujo de comunicación e información. También se llevan a cabo conferencias, programas educativos, acciones formativas y talleres sobre temas como la gestión eficaz de la carga de trabajo, la gestión del estrés y la mejora de las comunicaciones y las relaciones en el lugar de trabajo. En caso de conflictos, los trabajadores pueden acudir a un comité de intermediación y gestión de conflictos. Con este programa se ha promovido la cooperación entre los trabajadores y ha dado como resultado una disminución del absentismo, un aumento de la satisfacción de los trabajadores y clientes y un mejor clima de trabajo.

#### **U.S. STEEL KOŠICE, S.R.O. (Eslovaquia)**

### **Un lugar de trabajo sin estrés equivale a un lugar de trabajo sin lesiones en la industria de fabricación del acero**

20

Esta empresa del sector de la fabricación de acero estableció su objetivo de reducir a cero las lesiones en una actividad no exenta de peligros. Paralelamente estableció la necesidad de eliminar el estrés y hacer posible que los trabajadores se concentren por completo en su trabajo y que controlen y respondan mejor ante los peligros que puedan encontrarse. Por medio de un plan de acción, que incluye diversas medidas organizativas, se ofrece una formación que permite a los trabajadores sentirse seguros y confiar en sus capacidades y competencias. Además, se puso en marcha un procedimiento de respuesta ante los riesgos que les permite detener sus actividades y solicitar el asesoramiento de un supervisor o de sus compañeros de trabajo, reduciendo de este modo los niveles de estrés. Los trabajadores también participan en la propuesta de medidas preventivas a través de una aplicación informática y su actitud proactiva es recompensada. Adicionalmente existe a disposición de los trabajadores un servicio de asesoramiento, y programas que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral. Después de la implantación de las medidas el índice de lesiones se ha reducido en un 79 % y ha mejorado la satisfacción de los trabajadores y el clima laboral.



### **FASTEMS OY AB (Finlandia)**

#### **Cuidarse equivale a compartir: un enfoque participativo para abordar el estrés entre los ingenieros**

Fastems provee sistemas automatizados personalizados, por lo que necesita personas con conocimientos especializados en las últimas tecnologías. Las exigencias del trabajo son elevadas y los plazos ajustados, los ingenieros deben viajar frecuentemente, lo que hace que el riesgo de sufrir estrés sea elevado y como consecuencia ha aumentado la solicitud de permisos por motivos familiares y el número de dimisiones, entre otras cuestiones. La empresa realizó una evaluación exhaustiva de los factores del estrés en el trabajo, contando con la participación de los trabajadores en la propuesta de medidas preventivas en reuniones en las que se abordan temas relacionados con el contenido de la actividad y el clima social en el trabajo. Para aquellos trabajadores que lo necesiten, se ofrece un examen de salud más detallado y apoyo especializado. La empresa ha realizado diversas modificaciones que han permitido disminuir significativamente la necesidad de realizar viajes. Como resultado de las medidas preventivas adoptadas se ha observado una reducción significativa de las bajas por enfermedad relacionadas con el estrés y una disminución en el número de dimisiones. Los resultados de la evaluación de riesgos de Fastems han hecho que otras empresas se muestren también interesadas en este proceso.

21

### **NOTTINGHAM CITY HOMES (REINO UNIDO)**

#### **Políticas y procedimientos participativos y proactivos**

Una encuesta relativa al estrés realizada por los representantes sindicales en colaboración con la dirección de la empresa determinó que las tres causas principales del estrés eran el establecimiento de objetivos poco realistas, la falta de comunicación dentro de la organización y un tiempo insuficiente para llevar a cabo el trabajo. Para mejorar las condiciones de trabajo, la empresa, en colaboración con los representantes de los trabajadores, desarrolló una política de prevención de riesgos psicosociales y un proceso de sensibilización sobre la importancia de gestionar el estrés en toda la organización. Tras la evaluación de riesgos, se llevaron a cabo diferentes actuaciones entre las que se incluye un proceso de formación sobre los riesgos psicosociales y el estrés a todos los superiores inmediatos a fin de aumentar sus competencias de



gestión del estrés en sus equipos. También se proporcionó a los trabajadores información y formación sobre el bienestar, que incluía debates sobre cómo lidiar con las conversaciones difíciles que puedan mantener con clientes. Se han desarrollado sesiones periódicas a fin de animar a los trabajadores a que hablen sobre los aspectos que afectan a su salud y su bienestar en el trabajo. Todos los trabajadores mantienen reuniones particulares con los superiores, en las que se debaten y se revisan las necesidades de posible apoyo y rendimiento, incluidos los plazos ajustados, los problemas de comunicación y las exigencias de trabajo. Las medidas adoptadas han permitido que exista una mayor comprensión de los factores del estrés y se establezcan soluciones que favorezcan un buen clima de trabajo y se mejore la salud de los trabajadores con respecto a los riesgos psicosociales.







GOBIERNO  
DE ESPAÑA

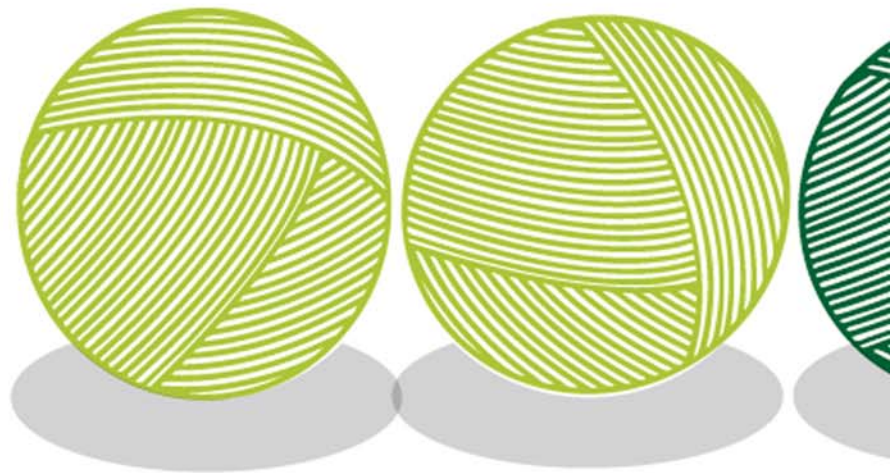
MINISTERIO  
DE EMPLEO  
Y SEGURIDAD SOCIAL



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO



F.11.1.15



Trabajos saludables



Agencia Europea para  
la Seguridad y la Salud  
en el Trabajo