RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CON LA FINANCIACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Comunidad de Madrid

VII Plan Director de Prevencion de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2025-2028

AFAMID

INDICE

Presentación

Capítulo 1. Propósito del informe

1.1. Objetivo, público destinatario y utilidad práctica
1.2. Alcance
1.3. Enfoque realista: Situación del “núcleo” de emergencia del riesgo psicosocial
1.4. Propuesta operativa de uso del informe
1.5. Criterios de calidad del informe

Capítulo 2. Marco conceptual

2.1. Factores psicosociales vs riesgos psicosociales.
2.2. Riesgos psicosociales emergentes. Definición
2.3. Efectos de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral.

Capítulo 3. Marco normativo

3.1. Obligaciones generales aplicadas a riesgos psicosociales

Capítulo. 4. Caracterización sectorial y escenarios posibles

4.1. Situación realista sobre los riesgos psicosociales que emergen en el sector de la madera.
4.2. Perfil operativo del sector. Puntos de presión psicosocial emergente.

- Envejecimiento, falta de relevo y 'age management'
- ·Digitalización/automatización en taller y oficina: gestión del cambio, aprendizaje, miedo al error
- Tecnoestrés, hiperconectividad y derecho a la desconexión (especialmente personal técnico/administrativo)
- Intensificación del trabajo y presión por productividad (clientes/obra, urgencias, trazabilidad)
- Nuevas formas de control/supervisión (software, métricas, etc.) y su impacto en el clima laboral
- Violencia/acoso (incluido el ciberacoso): enfoque proporcionado y obligación preventiva

INDICE

Capítulo 5. Tendencias que pueden intensificar o transformar la exposición psicosocial en el sector de la madera.

5.1. Automatización y robotización: Impacto psicosocial probable.
5.2. La IA generativa y nuevas herramientas: oportunidad y riesgo de saturación.
5.3. Monitorización, ciber-riesgos y percepción de control.
5.4. Indicadores clave para para anticipar el riesgo psicosocial emergente.

Capítulo 6. Cómo evaluar los riesgos psicosociales emergentes en pymes del sector.

6.1. Directrices técnicas. Qué aportan y cómo se usan.
6.2. Metodología operativa.
6.3. Errores frecuentes y cómo evitarlos en la gestión del riesgo psicosocial.

Capítulo 7. Colectivos y situaciones de mayor vulnerabilidad.

7.1. Principio de enfoque: vulnerabilidad como combinación de exposición y recursos.
7.2. Mapa sectorial de exposición: roles y factores de riesgo más frecuentes.
7.3. Mandos intermedios: la “zona de fricción” organizativa.
7.4. Montaje/instalación: dependencia de terceros y gestión de imprevistos.
7.5. Oficina técnica y administración: interrupciones, versiones y presión invisible.
7.6. Nueva incorporación, temporalidad y aprendizaje seguro.
7.7. Confidencialidad y participación: cómo evaluar en equipos pequeños sin romper confianza.
7.8. Aplicación en pyme: tres casos tipo en empresas de la madera para usar en revisión interna

Capítulo 8. Plan de acción.

8.1. Mapa de factores aplicables al sector de la madera.
8.2. Demandas, ritmo y variabilidad: el patrón típico de la presión psicológica.
8.3. Control/autonomía y participación para la obtención de resultados.
8.4. Apoyo, liderazgo y comunicación: evitar el mando “apagafuegos”
8.5. Claridad de rol y coordinación entre áreas: la fuente oculta del estrés.
8.6. Tiempo de trabajo, desconexión y recuperación.
8.7. Obtención de señales tempranas de indicadores clave.

INDICE

Capítulo. 9. Evaluación

9.1. Principios de evaluación en riesgo psicosocial: proporcionalidad, participación y trazabilidad.
9.2. Preparación: alcance, unidades funcionales y reglas de confidencialidad.
9.3. Screening cuantitativo: señales internas a revisar 6–12 meses.
9.4. Trabajo de campo: entrevistas estructuradas y cuestionario/pulso.
9.5. Triangulación e interpretación: del dato a una hipótesis operativa.
9.6. Priorización: impacto, control y rapidez de respuesta.
9.7. Plan de acción: responsables, plazos y revisión.
9.8. Calidad y riesgos metodológicos: cómo evitar sesgos recurrentes.

Capítulo. 10. Conclusiones y recomendaciones genéricas frente a los riesgos psicosociales emergentes

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

PRESENTACIÓN

En el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, los riesgos de origen psicosocial y sus efectos en la salud mental y física son algunos de los aspectos más difíciles de abordar y controlar. Tradicionalmente se ha prestado mucha más atención a la prevención de los riesgos de seguridad, higiene y ergonomía, especialmente en sectores de actividad industrial donde este tipo de riesgos tiene marcada incidencia, que a los generados por las condiciones organizativas y elentorno social del trabajo.

La focalización de la acción preventiva en conocer, eliminar y controlar los riesgos más tradicionales mediante la integración de las tecnologías en los procesos, la adaptación de los puestos, las modificaciones en las tareas, entre otros, ciertamente ha alcanzado grandes logos en la mejora de la seguridad y la salud de los usuarios. Sin embargo, estos mismos mecanismos provocan la aparición de riesgos que anteriormente no habían cobrado relevancia y que es necesario aprender a detectar para adelantarse a sus efectos nocivos tanto en las personas trabajadoras como en las empresas.

Este informe hace una exposición de los distintos factores de riesgo psicosocial que están surgiendo de manera significativa en un sector industrial como el de la madera, compuesto mayoritariamente por pymes y micropymes. Se relacionan también las consecuencias de estos riesgos identificados como emergentes, así como las maneras de reconocerlos en los entornos laborales para poder evaluarlos e intervenir eficazmente en su prevención y control.

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

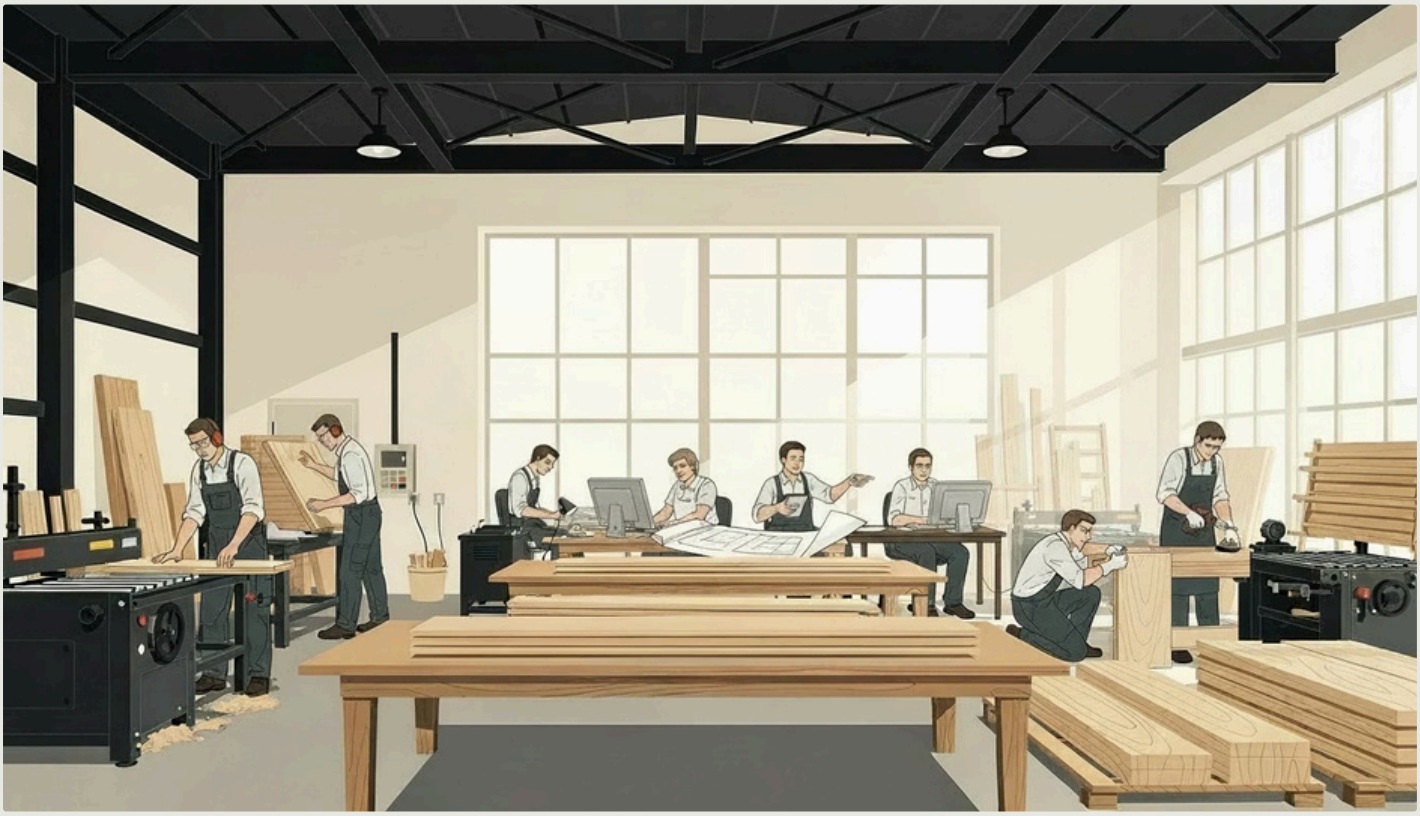
CAPÍTULO 1

PROPÓSITO DEL INFORME

1. PROPÓSITO DEL INFORME

1.1 OBJETIVO, PÚBLICO DESTINATARIO Y UTILIDAD PRÁCTICA

Este informe tiene el propósito de apoyar a responsables de prevención, personal de Recursos Humanos, empresarios y gerentes del sector industrial de la madera en la identificación, evaluación y gestión de riesgos psicosociales de incidencia creciente. Se orienta a pymes y a escenarios comunes de taller, oficina técnica y montaje, donde las decisiones organizativas impactan en plazos de entrega, calidad, repeticiones y clima laboral (INSST, 2022; ISO 45003, 2021; EU-OSHA, 2024).



El contenido está organizado para su uso en dos niveles:

- Lectura profesional para planificar la evaluación y la gestión de los riesgos psicosociales y las medidas de control.
- Uso didáctico para sensibilizar a mandos y a las personas trabajadoras con ejemplos reconocibles, evitando alarmismo y generando confianza para que el sistema que se implante tenga éxito. .

La intención es mejorar prevención y desempeño operativo a la vez: menos urgencias, menos conflictos y menos errores

.

UTILIDAD

Para responsables de prevención: Criterios para evaluar, priorizar y verificar eficacia con indicadores sencillos. **Para RRHH y gerencia:** Claves para integrar en la organización del trabajo, el liderazgo y la comunicación. **Para mandos y equipos:** Señales tempranas y medidas claras para reducir improvisación y sobrecarga.

1.2 ALCANCE

El estudio se centra en industria y segunda transformación de la madera en la Comunidad de Madrid: carpintería industrial, fabricación de mobiliario (cocina, hogar, oficina y contract....), embalajes y palets, fabricación e instalación de suelos de madera y actividades afines. No incluye extracción de madera ni labores forestales que se enmarcan en la primera transformación de la madera y que apenas está representada en esta comunidad. La unidad de análisis es la empresa y su organización del trabajo: cómo se planifica, cómo se gestionan cambios y cómo se coordinan interfaces (cliente–oficina–taller–montaje).

1.3 ENFOQUE REALISTA: SITUACIÓN DEL "NÚCLEO" DE EMERGENCIA DEL RIESGO PSICOSOCIAL

En comparación con sectores de atención continuada al público o elevada carga emocional, la manufactura industrial suele presentar una caracterización de factores y riesgos psicosociales distintos. Por ello, el informe se concentra en las situaciones más habituales en este perfil de empresa: picos de demanda por terminación y entrega de obras o trabajos, cambios urgentes de última hora, interrupciones en oficina técnica, y dependencias de terceros en montaje. Por ello, la prevención efectiva suele ser organizativa: reglas simples, claridad de rol, márgenes de maniobra y coordinación, más que intervenciones genéricas desvinculadas del proceso productivo (Karasek, 1979; Demerouti et al., 2001; ISO 45003, 2021).

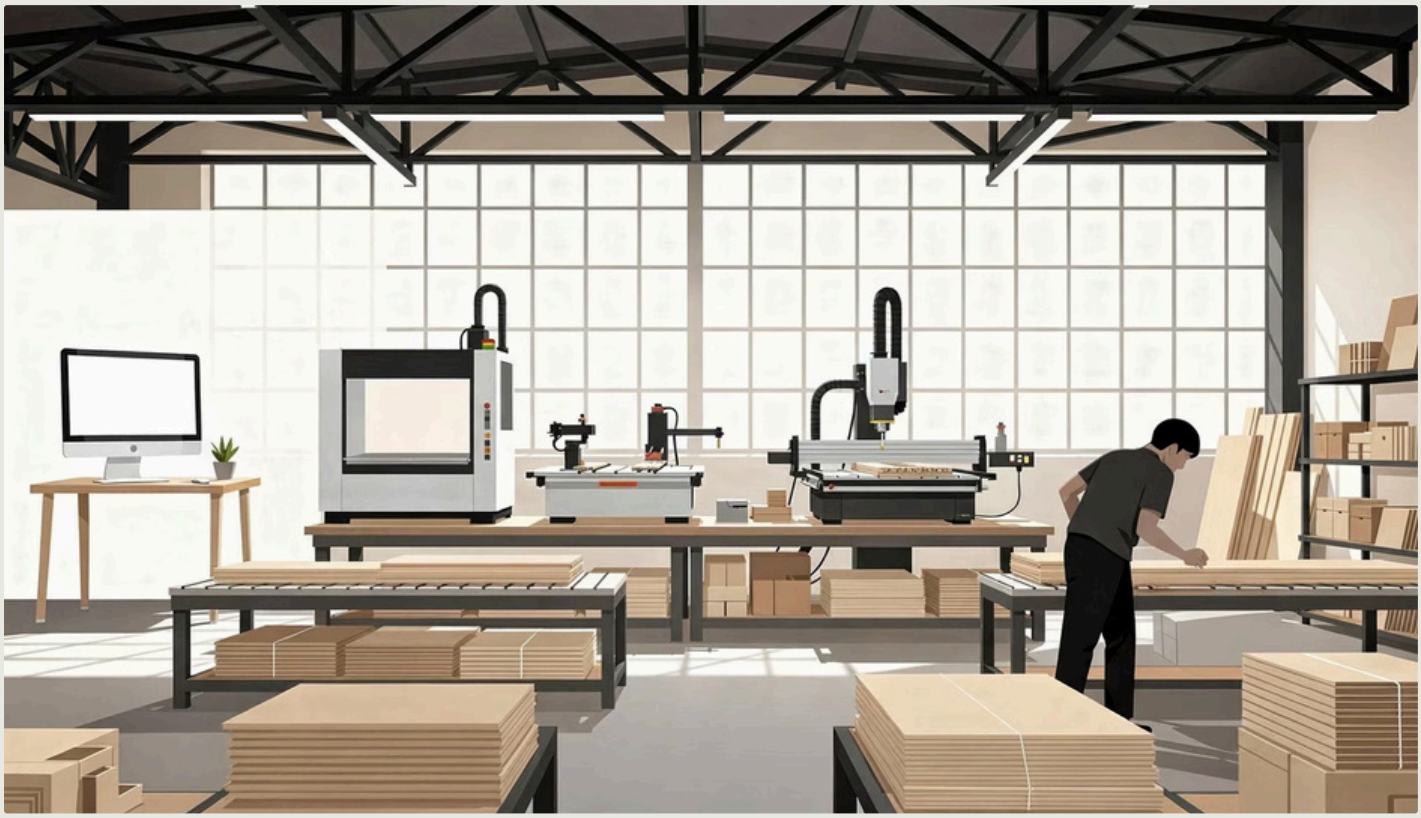
ESCENARIO
Situación operativa concreta del proceso productivo

FACTOR
Elemento de riesgo psicosocial identificado

SEÑAL
Indicador medible interno de manifestación

MEDIDA
Acción preventiva verificable y evaluable

Figura 1.1. Esquema de lectura del informe: escenario - factor - señal - medida

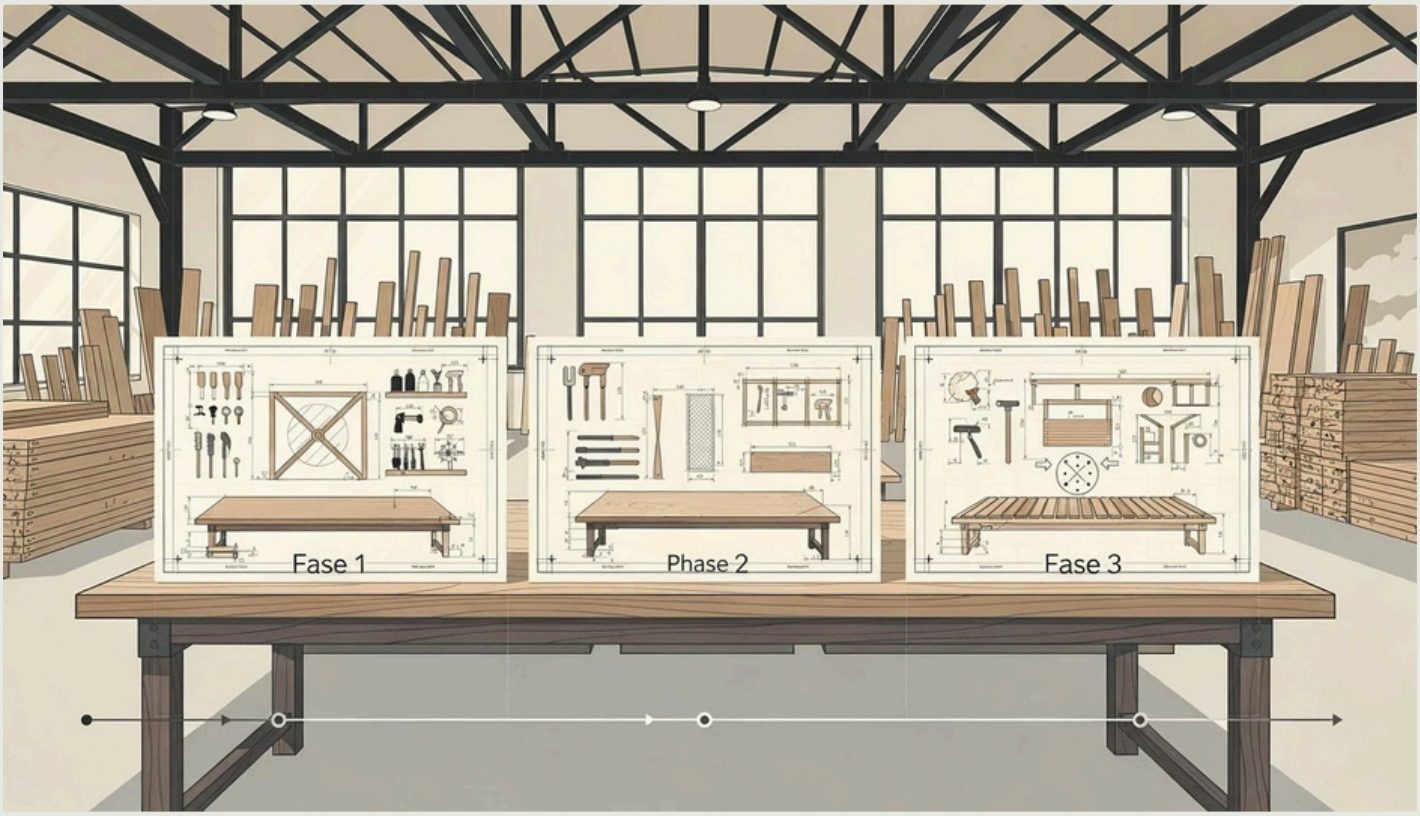


1.4 PROPUESTA OPERATIVA DE USO DEL INFORME

Se propone un uso en tres pasos, compatible con el día a día.

TABLA 1.1. USO RECOMENDADO DEL INFORME EN EMPRESA

PASO	TIEMPO ORIENTATIVO	QUÉ HACER	RESULTADO
Paso 1. Lectura directiva	30 a 45 min	Identificar 2 a 3 puntos de presión del proceso	Hipótesis y focos
Paso 2. Revisión con mandos	45 a 60 min	Contrastar escenarios y acordar señales e indicadores	Lista corta de señales
Paso 3. Plan rápido	60 a 90 min	Seleccionar medidas y responsables, y fijar calendario	Plan de acción verificable y evaluable



01

LECTURA DIRECTIVA

Identificación de puntos críticos de presión en el proceso productivo mediante análisis ejecutivo.

02

REVISIÓN CON MANDOS

Contraste de escenarios operativos y establecimiento de señales e indicadores con equipos de supervisión.

03

PLAN RÁPIDO

Selección de medidas preventivas, asignación de responsables y establecimiento de calendario de implementación.

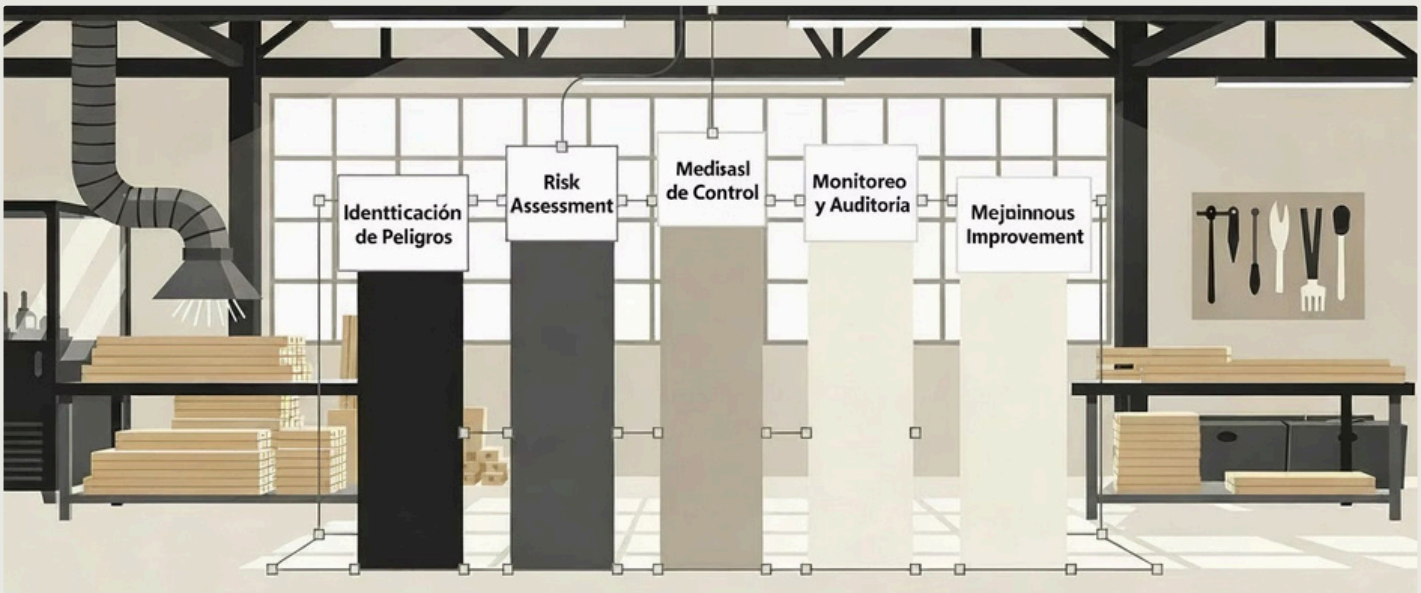
1.5 CRITERIOS DE CALIDAD DEL INFORME

El presente informe técnico se ha elaborado siguiendo criterios de calidad específicos para garantizar su aplicabilidad en el contexto de pequeñas y medianas empresas del sector de la madera.

.

TABLA 1.3. CRITERIOS DE CALIDAD Y VERIFICACIÓN

CRITERIO	SIGNIFICA	VERIFICACIÓN
Proporcionalidad	Métodos acordes al tamaño de la pyme	Fases realistas y alcance claro
Plausibilidad sectorial	Escenarios coherentes con procesos de madera	Casos tipo por rol y proceso
Accionabilidad	Hallazgos traducibles en decisiones	Medidas con responsable y plazo
Verificabilidad	Eficacia medible	Indicadores y revisión a 3 a 6 meses
Confidencialidad	Confianza y protección de datos	Reglas de uso y conclusiones por tendencias



PROPORCIONALIDAD

Métodos acordes al tamaño de la pyme

Verificación: fases realistas y alcance claro

PLAUSIBILIDAD SECTORIAL

Escenarios coherentes con procesos de madera

Verificación: casos tipo por rol y proceso

ACCIONABILIDAD

Hallazgos traducibles en decisiones

Verificación: medidas con responsable y plazo

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL

2. MARCO CONCEPTUAL

Los riesgos psicosociales para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986) son "las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones pueden ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia". En 1997 el INSHT definió los riesgos psicosociales como "aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo". Para la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, los riesgos psicosociales surgen de una mala concepción, organización y gestión del trabajo, así como de un contexto social deficiente del trabajo, y pueden entrañar resultados psicológicos, físicos y sociales negativos.

2.1 FACTORES PSICOSOCIALES VS RIESGOS PSICOSOCIALES

Los factores psicosociales son aspectos de la organización del trabajo y su entorno social. Cuando estos son los adecuados afectan positivamente generando desarrollo individual y bienestar en caso contrario pueden provocar respuestas de tensión y estrés es entonces cuando estos factores pasan a ser riesgos psicosociales.

EJEMPLO DE FACTORES PSICOSOCIALES CON POSIBLES EFECTOS NEGATIVOS:

CONTENIDO DEL TRABAJO

- Falta de variedad.
- Trabajo fragmentado y sin sentido.
- Infrauso de habilidades.
- Alta incertidumbre.

SOBRECARGA Y RITMO

- Exceso de trabajo.
- Alto ritmo en las tareas.
- Alta presión temporal.
- Urgencia en los plazos.

HORARIOS Y JORNADAS

- Cambio de turnos.
- Horarios inflexibles.
- Horario de trabajo imprevisible.
- Jornadas largas o sin tiempo para la interacción.

CONTROL

- Escasa participación en la toma de decisiones.
- Baja capacidad de control sobre la carga de trabajo.

AMBIENTE Y EQUIPOS

- Malas condiciones termohigrométricas.
- Equipos de trabajo inadecuados o sin mantenimiento.
- Falta de espacio personal.
- Exposición a ruido excesivo.

RELACIONES INTERPERSONALES

- Aislamiento físico o social.
- Escasas o nulas relaciones con los jefes.
- Conflictos interpersonales.
- Falta de apoyo social.
- Acoso o violencia.

ROL EN LA ORGANIZACIÓN

- Ambigüedad de rol.
- Conflicto de rol.
- Responsabilidad sobre personas.

DESARROLLO DE CARRERAS

- Incertidumbre o paralización de la carrera profesional.
- Baja o excesiva promoción.
- Pobre remuneración.
- Inseguridad contractual.

RELACIÓN TRABAJO Y FAMILIA

- Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia.
- Bajo apoyo familiar.

Los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores psicosociales, no son solo condiciones organizacionales. Se manifiestan como hechos, situaciones o estados con una alta probabilidad de dañar la salud de las personas trabajadoras de forma importante.

PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES:

Estrés	Violencia y acoso laboral
Acoso sexual o por razón de sexo	Burnout o desgaste profesional
Conflicto familia y trabajo	Trabajo de alto contenido emocional

> Los factores son la causa potencial. El riesgo aparece cuando esa causa tiene una alta probabilidad de generar un daño.

En resumen, conviene diferenciar tres planos conectados, pero no equivalentes:

1. Factores o peligros psicosociales (condiciones de trabajo).
2. Respuesta al estrés (estado).
3. Resultados en salud mental (daño). La prevención actúa principalmente sobre el primer plano, y organiza apoyos en los otros dos cuando es necesario.
(WHO, 2022; ISO 45003, 2021).

Plano	Qué es	Ejemplo en madera	Qué se hace en prevención
Factor psicosocial	condición del trabajo	cambios tardíos sin control	regla de cambios + registro
Estrés	respuesta del trabajador	fatiga, irritabilidad	señales tempranas + ajuste
Salud mental	resultado (posible daño)	ansiedad o depresión (casos)	derivación + retorno seguro

En la industria de la madera, el riesgo psicosocial rara vez es una sola causa. Suele ser un patrón: picos + cambios + falta de canal único + baja previsibilidad. Por ello, el marco conceptual se enfoca en el sistema de trabajo, no en rasgos individuales.

2.2 RIESGOS PSICOSOCIALES EMERGENTES

Se consideran emergentes aquellos riesgos que aumentan por cambios tecnológicos, organizativos, demográficos o, que adquieren nuevas formas de exposición. Los riesgos psicosociales emergentes se vinculan íntimamente con avances tecnológicos, científicos y políticos. Son emergentes porque surgen en respuesta a cambios en los procesos o en la tecnología que se utiliza. También puede ocurrir que, aunque el factor psicosocial estuviera identificado y estudiado, surjan evidencias que cambien la percepción previa. Un ejemplo es el deterioro de la salud mental asociado a determinadas condiciones de trabajo. Igualmente, se está dando el hecho de que la población trabajadora está más expuesta a un riesgo psicosocial que antes representaba a un porcentaje menor, por ejemplo la escalada del ciberacoso.

PRECARIEDAD CONTRACTUAL

La inseguridad que genera la precariedad en la contratación es un riesgo psicosocial que gana peso. La ausencia de estabilidad en el ámbito laboral, y en particular en el contractual, se convierte en una fuente de malestar y estrés.

ENVEJECIMIENTO

La edad de jubilación cada vez se alarga más, pero con más edad las capacidades cognitivas no son las mismas que en la juventud. Se producen déficits en memoria, velocidad de procesamiento, capacidades atencionales o funciones básicas de percepción. En consecuencia, este segmento de población es más vulnerable al estrés y a la carga mental y emocional derivada del trabajo. Este es un ejemplo de riesgo emergente que, aunque lleva tiempo identificado, está siendo revisado con intensidad desde el ámbito preventivo.

2.3 EFECTOS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL ÁMBITO LABORAL

El universo laboral adopta formas de trabajar que reflejan los avances sociales. Estos cambios impactan en la organización de cada empresa, y también tienen potencial para generar consecuencias nocivas sobre la salud física y mental de las personas trabajadoras.

EFECTOS EN LAS PERSONAS

Cuando los factores de riesgo psicosocial se mantienen en el tiempo, aumenta la probabilidad de daño en la salud y de deterioro del funcionamiento del trabajo. Sus efectos en las personas suelen aparecer como estrés sostenido, fatiga mental, irritabilidad, ansiedad, alteraciones del sueño, desmotivación, burnout y quejas somáticas (cefaleas, tensión muscular). Además, puede disminuir la capacidad de concentración y la toma de decisiones
(WHO, 2022; ISO 45003, 2021).

EFECTOS EN LA EMPRESA

IMPACTO ORGANIZATIVO Y OPERATIVO

CONDICIONES LABORALES

FACTORES PSICOSOCIALES

RESPUESTA DE ESTRÉS

IMPACTO ORGANIZATIVO

CONSECUENCIAS INDIVIDUALES

- Estrés sostenido
- Fatiga mental
- Irritabilidad
- Ansiedad
- Alteraciones del sueño
- Desmotivación
- Burnout
- Quejas somáticas (cefaleas, tensión muscular)
- Disminución de capacidad de concentración
- Deterioro en toma de decisiones

CONSECUENCIAS ORGANIZATIVAS

- Concatenación de errores
- Repetición de tareas ya hechas
- Incidentes por fallos de atención
- Descenso de calidad
- Peor coordinación entre áreas
- Conflictos interpersonales
- Aumento del absentismo
- Mayor rotación
- Dificultad para retener talento
- Pérdida de productividad en picos de trabajo

Referencias: WHO, 2022; ISO 45003, 2021; INSST, 2022; EU OSHA, 2024

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 3

MARCO NORMATIVO Y DIRECTRICES TÉCNICAS

3. MARCO NORMATIVO Y DIRECTRICES TÉCNICAS

En este capítulo se expone el marco legal y técnico que sustenta la gestión de los riesgos psicosociales y emergentes en el sector industrial de la madera. El objetivo es identificar qué exige la normativa, qué recomiendan las directrices y cómo cumplir con lo anterior de manera ágil en una pyme.

3.1. OBLIGACIONES GENERALES APLICADAS A RIESGOS PSICOSOCIALES

La normativa marco de prevención obliga a integrar la prevención en la gestión y a evaluar los riesgos derivados del trabajo, incluidos aquellos que nacen del diseño organizativo (Directiva 89/391/CEE y Ley 31/1995).

Cuando hablamos de riesgos psicosociales, esto se traduce en:

1) IDENTIFICAR CONDICIONES

Identificar condiciones de trabajo y organización que puedan generar daño a las personas trabajadoras.

2) EVALUAR EXPOSICIÓN

Evaluar la exposición de forma proporcionada

3) PLANIFICAR MEDIDAS

Planificar medidas preferentemente organizativas.

4) FORMAR E INFORMAR

Formar e informar al personal que puede estar expuesto.

5) SEGUIMIENTO

Hacer un seguimiento de las medidas aplicadas para verificar su eficacia.

En empresas de la madera el foco suele estar en variables operativas: variaciones de los trabajos encargados, cambios de última hora, coordinación oficina - taller - montaje, plazos de obra, extensión de jornada en cierres y carga de gestión en el cuadro de mandos. Estas variables son evaluables porque dejan huella en señales internas (horas extra, repetición de trabajos, incidencias, rotación, absentismo).

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 4

Caracterización sectorial y escenarios posibles

4. CARACTERIZACIÓN SECTORIAL Y ESCENARIOS POSIBLES

4.1 SITUACIÓN REALISTA SOBRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES QUE EMERGEN EN EL SECTOR DE LA MADERA

Lo que se ha dado en llamar industria 4.0, en la que encajaría la actividad de transformación de la madera, trae consigo espacios de trabajo inteligentes donde las tecnologías, tanto de la información y comunicación como de la producción, se aplican para alcanzar más eficiencia en el trabajo de las personas, aumentando los beneficios económicos, sociales y medioambientales.

Todo ello supone cambios significativos en las condiciones de trabajo, algunos con impacto positivo por la reducción o eliminación de riesgos, y otros menos favorables porque generan nuevos retos a los que enfrentarse.

Aunque no siempre serán necesarias nuevas capacidades técnicas en sentido estricto, estas deberán integrarse plenamente en capacidades digitales, lo que añade exigencias y demandas a las personas trabajadoras.

Los riesgos más habituales del sector de la madera, como la exposición a sustancias peligrosas, al polvo de madera, al ruido o el manejo de equipos de trabajo peligrosos, seguirán presentes, aunque la tecnología pueda reducirlos considerablemente.

MAYOR FLEXIBILIDAD Y AUTOGESTIÓN

Permite mayor flexibilidad y autogestión del trabajo.

COMUNICACIÓN INMEDIATA

Favorece la comunicación y la conectividad inmediata.

ACCESO UNIVERSAL

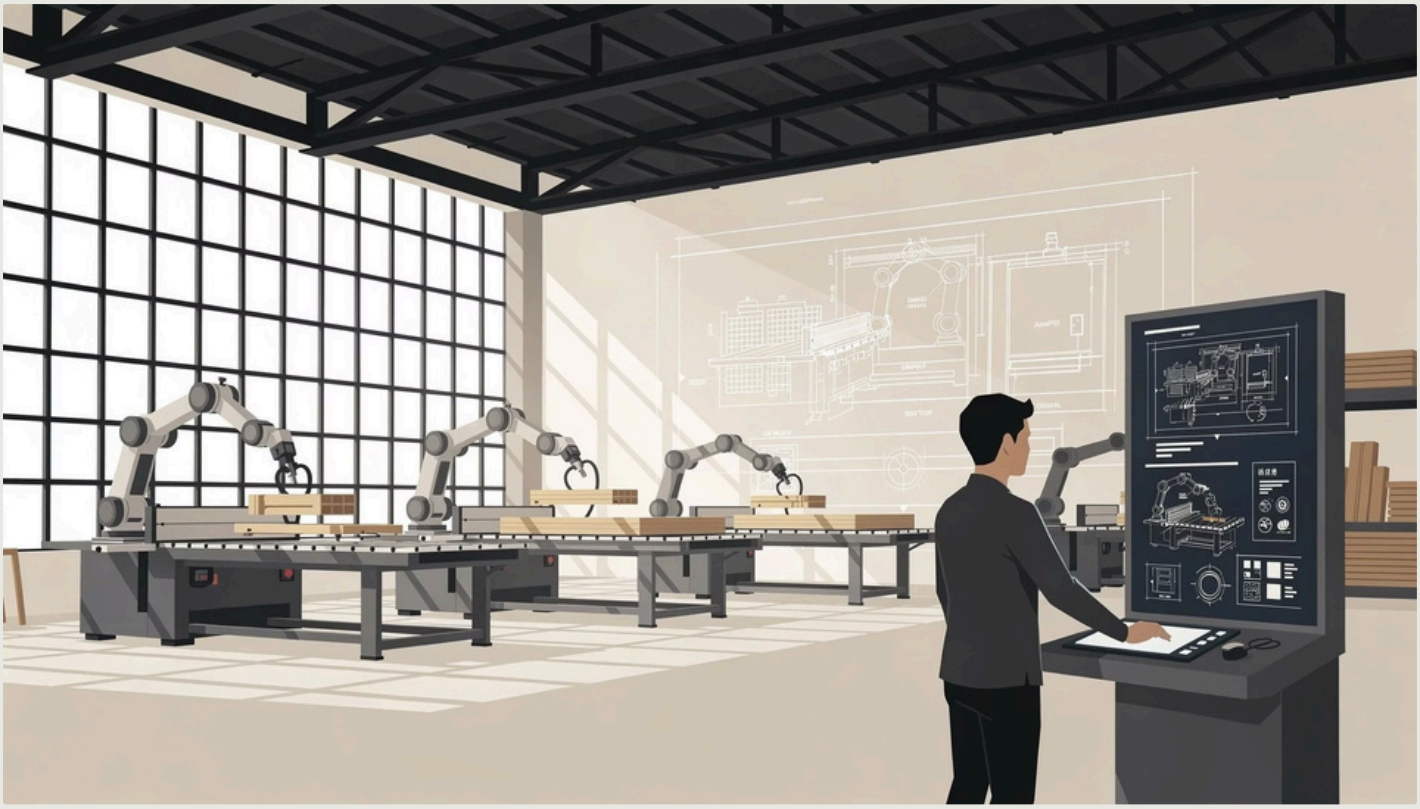
Da acceso a más población trabajadora, ya que no siempre es necesaria la aplicación de fuerza gracias a avances técnicos específicos.

- **La introducción sistemática de nuevas tecnologías puede reducir, minimizar e incluso eliminar algunos riesgos, con la consiguiente mejora de las condiciones de trabajo.**

Sin embargo, estas mejoras también pueden ser fuente de nuevos riesgos, especialmente psicosociales, como consecuencia de conflictos organizativos por falta de planificación o por rechazo del personal ante la incertidumbre de los cambios.

4.2 PERFIL OPERATIVO DEL SECTOR

PUNTOS DE PRESIÓN PSICOSOCIAL EMERGENTE

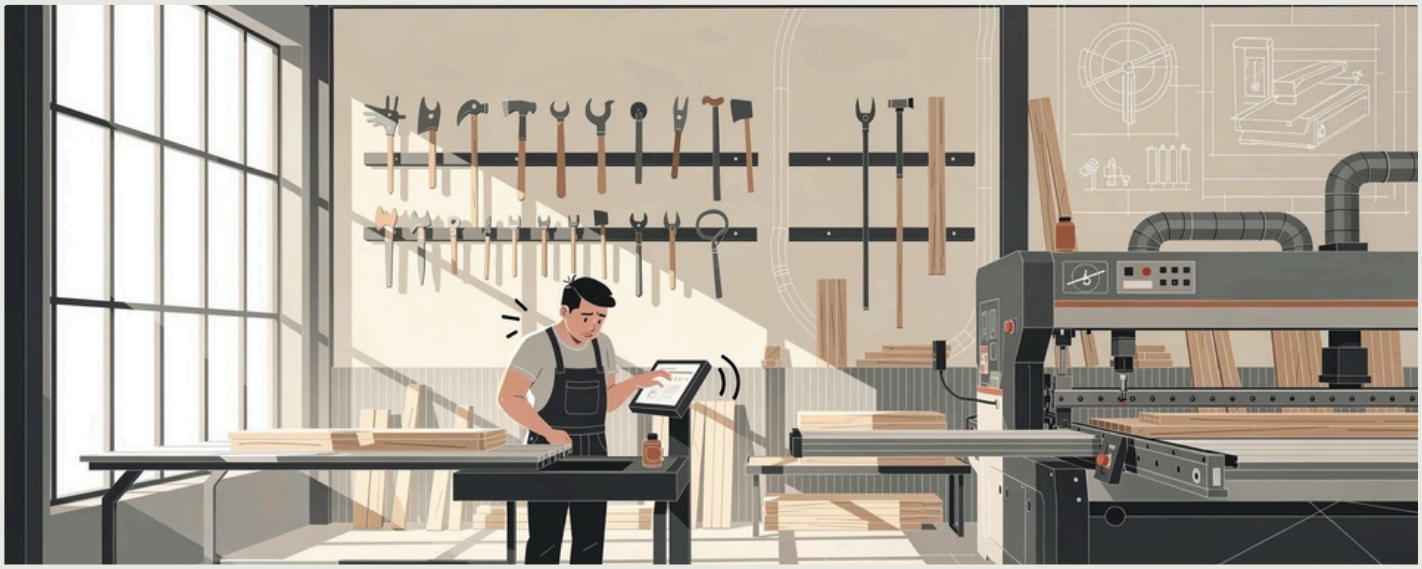


DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN EN TALLER Y OFICINA: GESTIÓN DEL CAMBIO, APRENDIZAJE, MIEDO AL ERROR

Las personas trabajadoras pueden percibir que la interconexión persona-máquina en un entorno cada vez más automatizado conlleva incremento de ritmos, mayor intensidad y mayores exigencias de producción. Esto puede conducir a sobrecarga física y también mental.

RIESGO EMERGENTE

Sobrecarga física y mental por automatización



TECNOESTRÉS, HIPERCONECTIVIDAD Y DESCONEXIÓN

(ESPECIALMENTE EN PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO)

El impacto negativo de la introducción de tecnología suele aparecer cuando hay dificultad de adaptación. La sensación de aprendizaje permanente sin llegar a dominar la herramienta genera tensión.

CONSECUENCIAS A NIVEL ORGANIZATIVO:

- Aumento del absentismo.
- Resistencias al cambio.
- Deterioro del clima laboral.

MANIFESTACIONES FRECUENTES (PSICOSOMÁTICAS):

- Alteraciones delsueño.
- Irritabilidad.
- Problemas de concentración y memoria.
- Dolores de cabeza.
- Trastornos gastrointestinales.

TECNOFOBIA

La sensación de verse superado por exigencias tecnológicas puede desembocar en tecnofobia, generando rechazo u oposición al uso de las herramientas, con impacto negativo en el desempeño.

TECNOFATIGA

La exposición permanente a dispositivos inteligentes, junto con la sobrecarga de información, puede conducir a cansancio mental continuado, con ansiedad y bloqueo ante la toma de decisiones. Esta tecnofatiga se asocia a posturas escépticas sobre los beneficios de la tecnología.

TECNODEPENDENCIA

En el lado opuesto, el uso incontrolado y obsesivo de tecnología para todo y en todo momento (tecnodependencia) puede provocar pérdida de control sobre el sentido del trabajo, con insatisfacción y desmotivación.

AISLAMIENTO SOCIAL Y TELEPRESENTISMO

La superposición de tiempos de trabajo, vida privada y ocio se incrementa con la evolución de dispositivos electrónicos (móviles, relojes inteligentes, etc.), porque pueden dificultar la desconexión y difuminar límites entre el espacio laboral y el ámbito personal.

El relevo de personas por elementos tecnológicos puede reducir el contacto físico con el resto del equipo, fomentar aislamiento social y generar pérdida de perspectiva sobre la dinámica empresarial y sobre el control de los procesos en los que se participa.

NUEVAS FORMAS DE CONTROL Y SUPERVISIÓN (SOFTWARE, MÉTRICAS) Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL

El poder de dirección puede verse sobredimensionado gracias a sistemas como la inteligencia artificial, capaz de facilitar decisiones y ejecutarlas en función de análisis masivos de datos, muchos de ellos personales.

Se emplean sistemas de decisiones automatizadas o elaboración de perfiles en procesos como:

- Contratación.
- Asignación de formación.
- Promoción.
- Movilidad funcional o geográfica.
- Valoración de productividad.
- Asignación de complementos salariales.
- Diseño de horarios, turnos o vacaciones.
- Extinción contractual.

VIOLENCIA Y ACOSO: ENFOQUE PROPORCIONADO Y OBLIGACIÓN PREVENTIVA

RIESGO PSICOSOCIAL EMERGENTE

A pesar de su relevancia, aún se percibe invisibilidad del riesgo en organizaciones obligadas a implementar protocolos de control.

El acoso laboral se presenta como un proceso sistemático y persistente en el tiempo, con prácticas o conductas orientadas a menoscabar la dignidad y el honor de una persona.

PUEDE ADOPTAR DISTINTAS FORMAS:

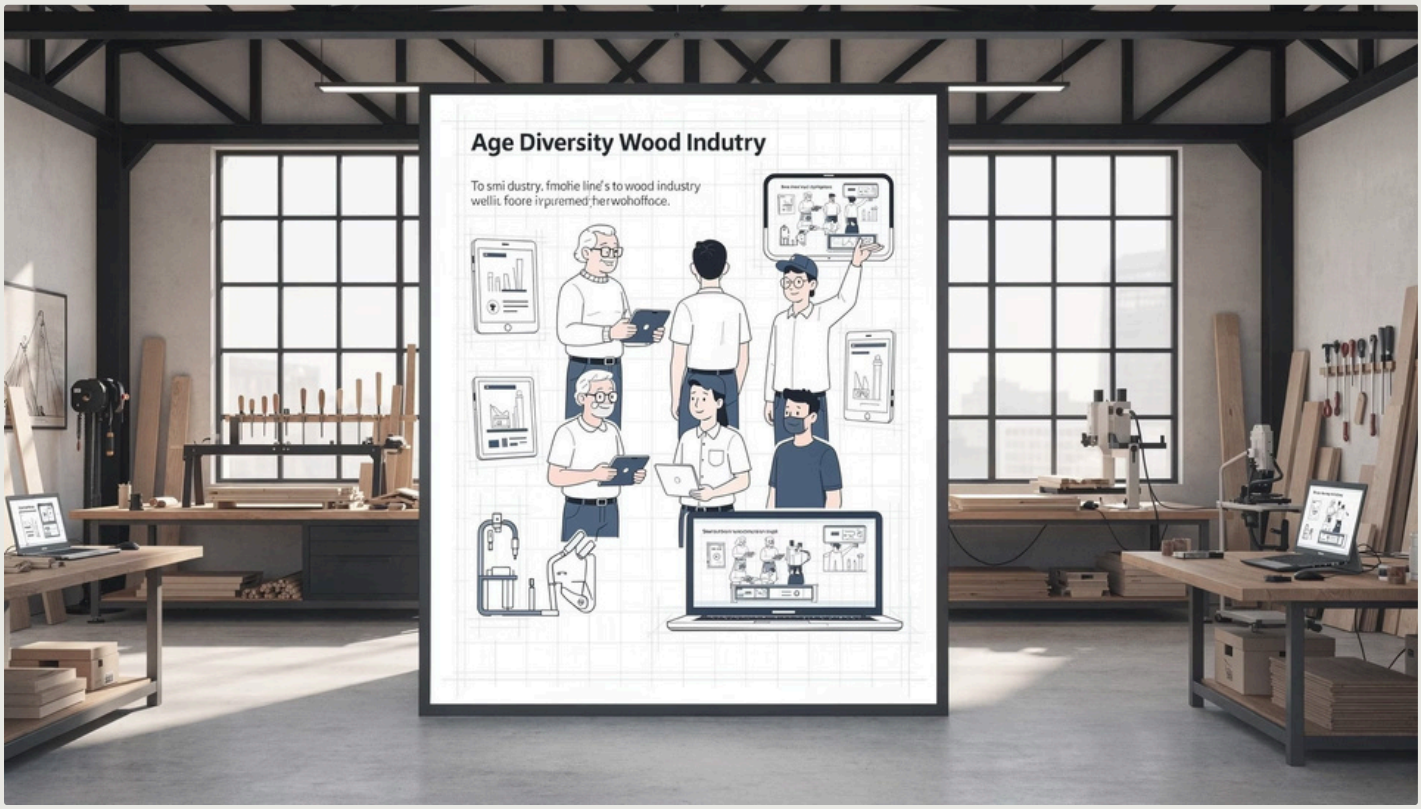
MOBBING
Acoso psicológico sistemático en el entorno laboral

CIBERACOSO
Hostigamiento a través de medios digitales y tecnológicos

ACOSO SEXUAL
Conductas de naturaleza sexual no deseadas

ACOSO POR RAZÓN DE SEXO
Discriminación basada en el género de la persona

ENVEJECIMIENTO, FALTA DE RELEVO Y GESTIÓN DE LA EDAD



El envejecimiento de la plantilla y la falta de relevo generacional pueden acentuar retos cuando se introducen cambios tecnológicos o de proceso.

Esta circunstancia no implica incapacidad, pero sí exige diseño de transición:

Medidas que reducen tensión y mantienen productividad sin aumentar la carga psicológica

(EU-OSHA, 2024)

1	2	3
TIEMPOS DE PRÁCTICA SUFICIENTES Permitir períodos adecuados de adaptación y aprendizaje progresivo de nuevas tecnologías y procesos.	**APOYO ENTRE COMPAÑEROS** Fomentar la colaboración intergeneracional y el intercambio de conocimientos dentro del equipo.	**ELIMINACIÓN DE BARRERAS INNECESARIAS** Evitar interfaces complejas, cambios sin aviso, formaciones solo teóricas, etc.

> Estas medidas reducen tensión y mantienen productividad sin aumentar la carga psicológica.

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 5

MARCO CONCEPTUAL: RIESGOS EMERGENTES EN EL SECTOR

5.MARCO CONCEPTUAL: RIESGOS EMERGENTES EN EL SECTOR

DEFINICIÓN CLAVE

En este informe se considera "emergente" aquello que, por cambios tecnológicos, organizativos o sociales, introduce factores nuevos o aumenta la intensidad de factores ya existentes.

En el sector industrial de la madera, lo emergente suele actuar como amplificador de problemas conocidos: urgencias, cambios de versión, coordinación en obra y disponibilidad fuera de horario (EU-OSHA, 2024; ISO 45003, 2021).

El objetivo no es "buscar riesgos donde no los hay", sino anticipar en qué escenarios plausibles pueden aparecer señales tempranas y cómo intervenir con la menor burocracia posible, alineado con la gestión preventiva y la realidad de pyme (INSST, 2022).

5.1 DIGITALIZACIÓN EN OFICINA TÉCNICA Y ADMINISTRACIÓN: CAD/CAM, ERP Y TRAZABILIDAD

La digitalización (CAD/CAM, ERP, herramientas de planificación y trazabilidad) aporta capacidad de control, pero también puede generar fricción si se implanta sin preparación: curvas de aprendizaje, sensación de pérdida de competencia y aumento de interrupciones por múltiples canales (correo, WhatsApp, herramientas de obra). Este fenómeno se relaciona con el **tecnoestrés** cuando la demanda de adaptación supera los recursos disponibles (Tarafdar et al., 2015; ISO 45003, 2021).

SEÑALES

- Bloqueos recurrentes
- Errores por versión
- Consultas constantes al "experto"
- Rechazo pasivo a la herramienta

RIESGO OPERATIVO ASOCIADO

- Repeticiones y rectificaciones
- Tensión entre áreas
- Sensación de injusticia ("siempre recae en los mismos")

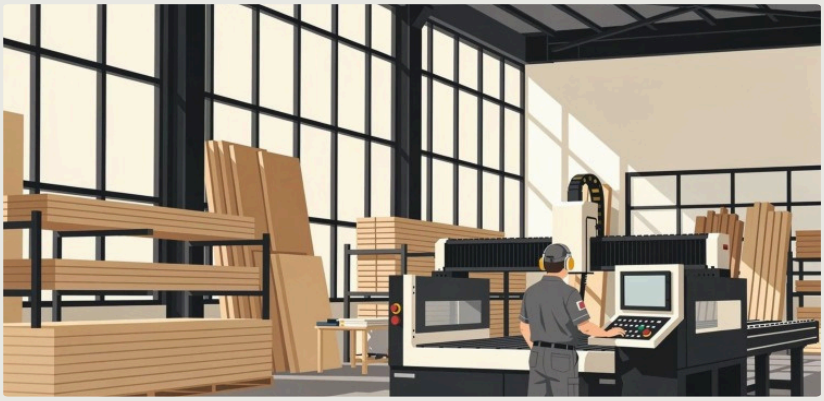
PALANCA PREVENTIVA

- Implantaciones en piloto
- Formación modular
- Soporte cercano en el puesto (no solo tutoriales)

5.2 AUTOMATIZACIÓN Y ROBOTIZACIÓN: IMPACTOS PSICOSOCIALES PROBABLES

AUTOMATIZACIÓN,IA Y NUEVAS HERRAMIENTAS DIGITALES

Estan transformando las pymes del sector maderero, con automatización parcial en procesos como CNC y manipulación. Más allá del "miedo al robot", los impactos psicosociales emergentes incluyen cambios de rol, percepción de vigilancia y presión por ritmos de máquina. Una prevención efectiva se basa en la participación temprana, el rediseño de tareas y criterios de rendimiento claros.
(ISO 45003, 2021; ILO, 2022).



5.3 IA GENERATIVA Y NUEVAS HERRAMIENTAS: OPORTUNIDAD Y RIESGO DE SATURACIÓN

La IA generativa se introduce como apoyo (búsqueda de información, redacción, generación de imágenes, atención al cliente). En términos psicosociales, los riesgos emergentes plausibles son:

1

AUMENTO DE EXPECTATIVAS DE RESPUESTA INMEDIATA

La disponibilidad tecnológica genera presión por respuestas instantáneas.

2

INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO

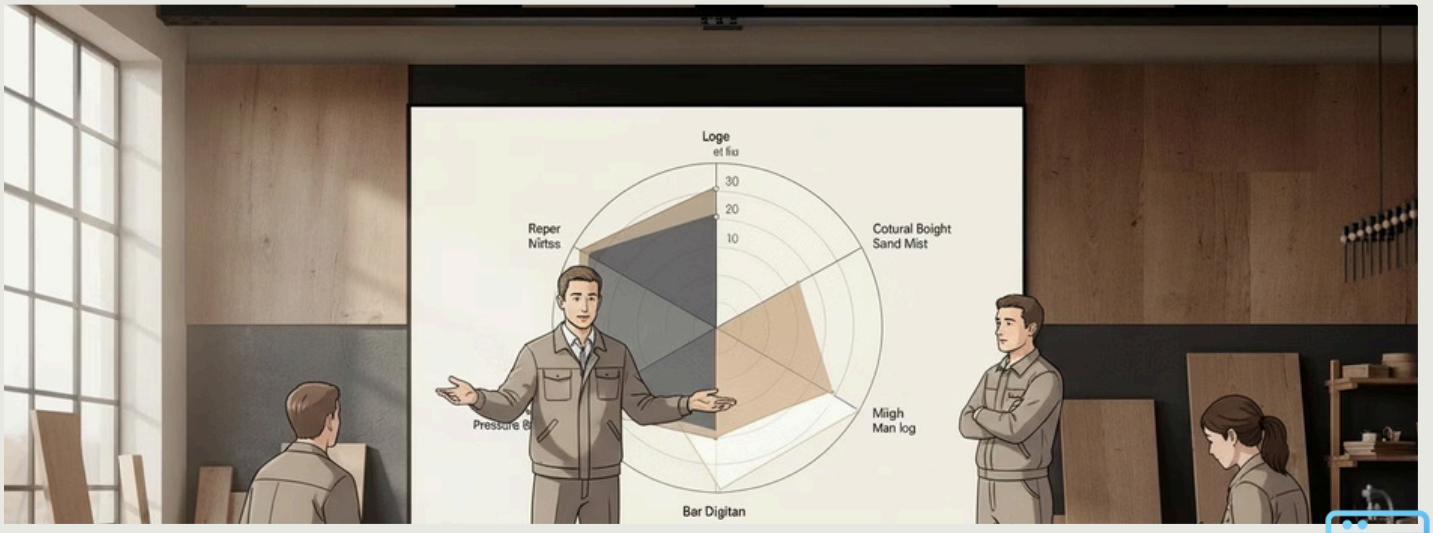
Mayor volumen de tareas de validación y supervisión de contenidos generados.

3

INCERTIDUMBRE SOBRE RESPONSABILIDADES

"¿Quién valida?" se convierte en fuente de ambigüedad organizativa.

Estas tensiones se reducen con reglas de uso, validación y límites de disponibilidad (WHO, 2022; ISO 45003, 2021).



ESCENARIOS DE RIESGO EMERGENTE: ANÁLISIS DETALLADO

Tabla 5.2. Riesgos emergentes plausibles: escenario-factor-señal-medida

ESCENARIO	FACTOR EMERGENTE	SEÑAL TEMPRANA	MEDIDA PRIORITARIA
Implantación ERP/CAD	Tecnoestrés y saturación	Errores, bloqueos, tensión en oficina técnica	Formación modular y soporte
Canales múltiples	Interrupciones permanentes	Retrabajo, urgencias	Canal único y ventanas de cambio
CNC y automatización	Ritmo impuesto y menos control	Fatiga, conflictos	Márgenes y pausas planificadas
Obra y subcontrata	Ambigüedad y presión del cliente	Incidencias, llamadas fuera de horario	Protocolo y criterios de urgencia
Monitorización y ciber	Percepción de vigilancia	Clima tenso, desconfianza	Transparencia, finalidad y límites

5.4 MONITORIZACIÓN, CIBER RIESGOS Y PERCEPCIÓN DE CONTROL

La digitalización incorpora trazabilidad (tiempos, incidencias, geolocalización en obra, cámaras de seguridad). Sin una comunicación transparente, puede generar percepción de vigilancia y deterioro del clima. La clave preventiva **explicitar finalidad, proporcionalidad y límites**, e integrar la información en del proceso, no en culpabilización.

- **La coherencia en el uso de datos es esencial para la confianza** (ISO 45003, 2021; OECD, 2019).

5.5 INDICADORES PARA ANTICIPAR EL RIESGO PSICOSOCIAL EMERGENTE

INDICADORES Y SISTEMAS DE ANTICIPACIÓN

Los indicadores más útiles son los que conectan con decisiones. Para riesgos emergentes asociados a tecnología coordinación, se recomiendan **indicadores de proceso**: porcentaje de urgencias, retrabajo por versiones, incidencias en montaje y tiempos de respuesta. En implantaciones tecnológicas, añadir indicadores de aprendizaje: número de incidencias de uso, solicitudes de soporte y errores repetidos (INSST, 2022; ISO 45003, 2021).

Tabla 5.3. KPIs para transiciones tecnológicas y coordinación (elaboración propia)

KPI	DEFINICIÓN	LECTURA	ACCIÓN SI EMPEORA
Porcentaje de cambios urgentes	Cambios urgentes / total de cambios	Intensificación y canal paralelo	Regla de cambios y ventana
Retrabajo por versión	Órdenes repetidas por error de versión	Control documental insuficiente	Fuente única y bloqueo
Incidencias de herramienta	Tickets o errores de uso por semana	Curva de aprendizaje	Tutoría y práctica
Tiempo de respuesta en obra	Horas hasta decisión en una incidencia	Escalado lento	Protocolo y responsables

5.6 RECOMENDACIÓN FINAL: "REGLAS Y RUTINAS" ANTES QUE "MÁS TECNOLOGÍA"

RECOMENDACIÓN ESTRATÉGICA Y REFERENCIAS

La evidencia práctica en pymes sugiere que la tecnología rinde cuando existe un sistema mínimo: **reglas, rutinas y roles.**

Antes de añadir herramientas, conviene estabilizar el proceso: canal único, control de versión, protocolo de incidencias y revisión mensual de indicadores clave.

CONCLUSIÓN OPERATIVA

Esto reduce presión, mejora calidad y evita que lo emergente se convierta en fuente crónica de estrés (ISO 45003, 2021; INSST, 2022).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS EN ESTE CAPÍTULO

NORMATIVAY ESTÁNDARES

- ISO 45003, 2021
- INSST, 2022
- EU-OSHA, 2024

ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

- WHO, 2022
- ILO, 2022
- OECD, 2019

INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

- Tarafdar et al., 2015

Nota: bibliografía completa al final del informe. Citas clave en este capítulo: (EU-OSHA, 2024), (INSST, 2022), (ISO 45003, 2021), (WHO, 2022), (Tarafdar et al., 2015), (ILO, 2022), (OECD, 2019).

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 6

GESTIÓN PREVENTIVA EN MICROEMPRESAS Y PYMES

6. GESTIÓN PREVENTIVA EN MICROEMPRESAS Y PYMES

La gestión preventiva en el ámbito psicosocial es especialmente sensible en microempresas y pymes, ya que su reducido tamaño facilita la identificación de las personas y la pérdida de confidencialidad. Por ello es importante que la recogida y tratamiento de datos respete el principio de minimización y la confidencialidad, especialmente cuando se usan cuestionarios o entrevistas. La protección de datos personales y los derechos digitales deben considerarse al definir quién accede a la información, cómo se almacena y cómo se comunican resultados (LO 3/2018).

MARCO NORMATIVO

LO 3/2018: Protección de datos personales y derechos digitales

Ley 10/2021: Derecho a la desconexión y organización del tiempo

CRITERIOS PRÁCTICOS PARA RESPETAR LA CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS PERSONALES

AGRUPAR RESULTADOS

Cuando la empresa sea muy pequeña

COMUNICAR POR TENDENCIAS

Y escenarios, no por casos individuales

DEFINIR CANAL DE CONSULTA

Y una persona de referencia

REGISTROS MÍNIMOS

Solo lo necesario para decisiones preventivas

6.1 DIRECTRICES TÉCNICAS: QUÉ APORTAN Y CÓMO SE USAN

Las directrices técnicas del INSST proporcionan un procedimiento de gestión de aplicación regulable en función del tamaño de la empresa.

El enfoque recomendado es cíclico: preparar, evaluar, planificar medidas, implantar y revisar (INSST, 2022).

> Este ciclo es apropiado para pymes si se apoya en evidencias ya existentes (producción, calidad, incidencias, horas) y se complementa con entrevistas breves. La clave no es el volumen documental, sino la trazabilidad de cada medida.

ELEMENTOS CLAVE DE TRAZABILIDAD

01
RESPONSABLE

02
PLAZOS

03
EVALUACIÓN

6.2 MINI METODOLOGÍA OPERATIVA PARA PYMES DEL SECTOR

A continuación se propone una metodología de **"mínimo suficiente"** para iniciar o reforzar la gestión de los riesgos psicosociales en pymes del sector. El objetivo es obtener un mapa realista de escenarios y un plan de acción con seguimiento.

1 **DELIMITAR UNIDADES FUNCIONALES**

Taller, oficina técnica y administración, montaje, mandos y acordar reglas de confidencialidad.

2 **ANALIZAR SEÑALES INTERNAS**

Durante un tiempo de 6 a 12 meses; horas extras, urgencias, retrabajos, incidencias de coordinación, absentismo y rotación.

3 **REALIZAR ENTREVISTAS BREVES**

De 6 a 10 entrevistas (de 15 a25 minutos) con guión fijo orientado a: "qué rompe el plan", cambios de versión, coordinación y descansos.

4 **APLICAR CUESTIONARIO VALIDADO**

Si el tamaño lo permite,aplicar un cuestionario psicosocial validado o una valoración de tendencia y triangular resultados.

5 **PLANIFICAR MEDIDAS POR PAQUETES**

Carga y prioridad; coordinación y versiones; liderazgo; conectividad con responsable, plazo e indicadores clave.

TRADUCCIÓN DE OBLIGACIONES A EVIDENCIAS DE EMPRESA

Tabla 6.1 |

OBLIGACIÓN	QUÉ SIGNIFICA	EVIDENCIA MÍNIMA	EJEMPLO EN MADERA
Integrar la prevención	La organización del trabajo se revisa con criterio preventivo	Rutina de planificación y actas	Reunión semanal de capacidad, pedidos y obras
Evaluar exposición	Identificar escenarios y unidades con señales	Registro de señales y entrevistas	Porcentaje de urgencias y retrabajo por versión
Planificar medidas	Intervención organizativa prioritaria	Plan de acción con responsable	Control de cambios y checklist de liberación
Información y consulta	Participación y comunicación de resultados	Comunicación interna	Regla de urgencia y escalado
Verificar eficacia	Seguimiento con indicadores clave y revisión	Panel mensual y revisión	Disminución de horas extra y de incidencias de coordinación

6.3 ERRORES FRECUENTES Y CÓMO EVITARLOS

En pymes industriales algunas malas prácticas se repiten. Esto explica por qué, a pesar de realizar una evaluación, las mejoras no se perciben:

ENCUESTA Y ARCHIVO

Tratar la evaluación como "encuesta y archivo": medir sin plan de medidas y sin seguimiento (INSST, 2022).

PÉRDIDA DE CONFIDENCIALIDAD

En empresas muy pequeñas, publicar resultados sin garantías: se rompe la confianza y baja la participación (LO 3/2018).

ENFOQUE INDIVIDUAL

Medidas centradas solo en casos individuales, sin cambiar prioridades, coordinación o recursos colectivos (WHO, 2022).

IMPLANTACIÓN SIN ADAPTACIÓN

Implantar software o procesos "en marcha" sin tiempos de adaptación: aumenta la carga, el conflicto y la disponibilidad fuera de horario (ISO 45003, 2021).

INDICADORES DESEQUILIBRADOS

Indicadores sancionadores o desequilibrados: no se consideran las incidencias y se cronifica la atención solo de urgencias.

CHECKLIST DE CALIDAD DEL PROCESO (PYME)

Tabla 6.2 |

ASPECTO	CRITERIO MÍNIMO
Confidencialidad	Unidades agrupadas si procede
Evidencia	Criterio de agrupación documentado
Triangulación	KPIs más entrevistas
Evidencia	Registro de señales más guion de entrevista
Plan de acción	Responsable más plazo, más KPI
Evidencia	Tabla de medidas firmada

ASPECTO	CRITERIO MÍNIMO
Seguimiento	Panel mensual y revisión
Evidencia	Panel y acta trimestral
Participación	Información y canal de consulta
Evidencia	Comunicación interna más responsable

REFERENCIAS NORMATIVAS Y TÉCNICAS

En el informe completo, la relación bibliográfica se presenta en el apartado final. En este capítulo se citan referencias normativasy técnicas de uso habitual:

NORMATIVA EUROPEA

Directiva 89/391/CEE
EU-OSHA, 2024

NORMATIVA NACIONAL

Ley 31/1995
LO 3/2018
Ley 10/2021 (si aplica)

DIRECTRICES TÉCNICAS

INSST, 2022
ISO 45003, 2021

REFERENCIAS INTERNACIONALES

WHO, 2022

La gestión efectiva de los riesgos psicosociales emergentes en el sector de la madera requiere un enfoque sistemático, participativo y basado en evidencias, adaptado a las características específicas de las pymes.

RIESGOS PSICOSOCIALES

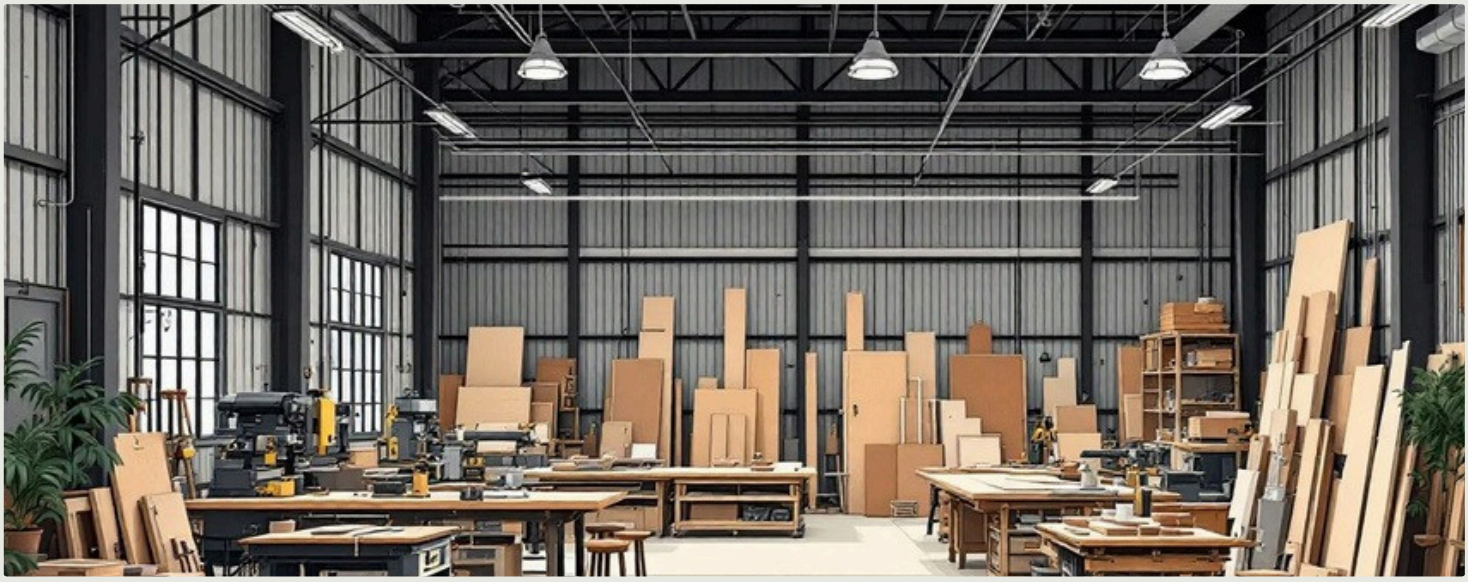
EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 7

COLECTIVOS Y SITUACIONES DE MAYOR VULNERABILIDAD

7. COLECTIVOS Y SITUACIONES DE MAYOR VULNERABILIDAD

La exposición psicosocial en el sector industrial de la madera no se distribuye de forma homogénea. Suele concentrarse en roles de coordinación, en actividades con alta dependencia de terceros (obra/montaje) y en puntos del proceso donde se gestiona variabilidad y cambios de última hora (oficina técnica, mandos). El objetivo preventivo es identificar dónde se acumula la presión, reconocer señales tempranas y seleccionar medidas organizativas que estabilicen el sistema (INSST, 2022; ISO 45003, 2021; EU-OSHA, 2024).



7.1. Principio de enfoque: vulnerabilidad como combinación de exposición y recursos

En prevención psicosocial, la vulnerabilidad aparece cuando convergen demandas elevadas o sostenidas, recursos insuficientes y baja capacidad de recuperación. Este enfoque evita interpretaciones personalistas y orienta hacia el diseño del trabajo (Karasek, 1979; Demerouti et al., 2001; WHO, 2022).

MARCO CONCEPTUAL:

- Demandas del puesto (carga, complejidad, presión temporal)
- Recursos disponibles (autonomía, apoyo, información)
- Capacidad de recuperación (descansos, desconexión)
- Factores organizativos (claridad de rol, coordinación)

DEFINICIÓN OPERATIVA: La vulnerabilidad psicosocial no es una característica individual, sino el resultado del desajuste entre las exigencias del trabajo y los recursos organizativos

7.2. MAPA SECTORIAL DE EXPOSICIÓN: ROLES Y VECTORES DE RIESGO MÁS FRECUENTES

Como punto de partida, se presenta un mapa cualitativo de exposición por rol. No sustituye la evaluación específica; sirve para focalizar entrevistas, seleccionar KPIs y priorizar medidas. La validación debe hacerse con señales internas y contraste con mandos y trabajadores (INSST, 2022).

MANDOS INTERMEDIOS

Apaga fuegos por cambios e incidencias; presión por plazo

MONTAJE/INSTALACIÓN

Dependencias de terceros; imprevistos de obra

OFICINA TÉCNICA

Multitarea e interrupciones; control de versiones, cambios tardíos

NUEVA INCORPORACIÓN

Curva de aprendizaje con presión por ritmo del taller

CONTEXTO SECTORIAL: La exposición psicosocial en el sector industrial de la madera no se distribuye de forma homogénea. Suele concentrarse en roles de coordinación, en actividades con alta dependencia de terceros (obra/montaje) y en puntos del proceso donde se gestiona variabilidad y cambios de última hora (oficina técnica, mandos).

7.3. Mandos intermedios: la “zona de fricción” del sistema

En pymes, el mando intermedio suele ser el punto donde confluyen pedidos, urgencias, incidencias y expectativas del cliente. Cuando no existe un sistema claro de prioridades, el mando se convierte en “amortiguador” y asume una carga psicosocial elevada: conflicto de rol (producción vs calidad vs plazo), exposición a quejas y disponibilidad constante. El riesgo se eleva cuando, además, el mando tiene escaso margen de decisión o no dispone de información fiable (Karasek, 1979; ISO 45003, 2021).

4 MEDIDAS CON RETORNO RAPIDO:

- Regla explícita de urgencia y cambios (quién decide, cuándo y con qué coste)
- Escalado rápido a dirección en decisiones que implican horas extra o cambios de versión
- Rutina semanal de capacidad-demanda (15–20 min) que estabilice el sistema
- Límites acordados de disponibilidad fuera de horario, con rotación o ventanas de comunicación si la empresa lo requiere

TABLA 7.1. SEÑALES EN MANDOS Y RESPUESTA ORGANIZATIVA

Señal	Lectura probable	Respuesta organizativa	KPI verificación
Replanificación diaria	Cambios sin control	Rutina semanal + control de cambios	% urgencias semanal
Mensajes fuera de horario	Disponibilidad normalizada	Ventanas + definición de emergencia	Conteo fuera de horario
Conflicto taller montaje	Interfaz sin canal	RACI simple + canaL incidencias	Incidencias/semana
Horas extra crónicas	Desajuste capacidad demanda	Buffers / refuerzo planificado	Horas extra/mes

7.4. MONTAJE/INSTALACIÓN:DEPENDENCIA DE TERCEROS Y GESTIÓN DE IMPREVISTOS

El montaje introduce dependencia de terceros (obra, accesos, medidas reales) y exposición directa a quejas. Esto eleva la probabilidad de conflicto, extensión horaria y decisiones bajo presión. Las medidas más eficaces suelen ser buffers de agenda, protocolo de incidencias y criterios claros de aceptación.
(INSST, 2022; EU1OSHA, 2024).

RIESGO EMERGENTE: La dependencia de terceros en obra genera situaciones de espera no planificada, extensión de jornada y conflicto con cliente. La prevención requiere anticipación y protocolos de contingencia.

7.5. OFICINA TÉCNICA Y ADMINISTRACIÓN:INTERRUPCIONES, VERSIONES Y PRESIÓN INVISIBLE

La oficina técnica soporta una presión menos visible: una modificación tardía puede generar doble trabajo en taller o fallos en montaje. Un riesgo emergente típico es la sobrecarga de información y el desorden de versiones. La prevención se apoya en canal único, checklist de liberación y reglas de prioridad (ISO 45003, 2021; WHO, 2022).

TABLA 7.2. CONTROL DE VERSIONES: FALLOS TÍPICOS Y CONTRAMEDIDAS

Fallo típico	**Cómo aparece**	Contramedida	**Evidencia**
Dos fuentes del pedido	Email + móvil	Fuente única + registro de cambios	Plantilla en uso
Cambios sin validación	Se fabrica con "lo último"	Regla de validación + RACI	Aprobación registrada
Liberación sin checklist	Errores de medida/acabado	Checklist de liberación	% retrabajo por causa
Interrupciones permanentes	No se cierran tareas críticas	Bloques de concentración + triage	Cierres/día

> **PUNTO CRÍTICO:** El desorden de versiones es un factor de riesgo psicosocial porque genera incertidumbre, retrabajo y conflicto entre departamentos. La solución es organizativa, no tecnológica.

7.6. NUEVA INCORPORACIÓN Y APRENDIZAJE SEGURO

La incorporación de personal nuevo puede elevar la exposición por presión de ritmo y falta de "licencia" para preguntar. Una medida sencilla es definir tareas críticas con una regla explícita de "parar y preguntar" sin penalización.

1

TUTORÍA ASIGNADA

Referente designado para primeras semanas

2

CHECKLIST DE TAREAS

Secuencia clara de aprendizaje progresivo

3

REGLA"PARAR Y PREGUNTAR"

Permiso explícito sin penalización

4

FORMACIÓN EN PUESTO

Práctica supervisada antes de autonomía

7.7. CONFIDENCIALIDAD Y PARTICIPACIÓN EN EQUIPOS PEQUEÑOS

TABLA 7.3. REGLAS DE CONFIDENCIALIDAD RECOMENDADAS (PYME)

Situación Unidad	Regla práctica	Cómo se comunica	Riesgo que evita
3 personas	Agrupar resultados	Resultados por bloque funcional	Identificación indirecta
Entrevistas	No registrar nombres	Código por rol	Miedo a represalias
Resultados	Escenarios, no casos	Informe por factores/medida	Señalamiento
Acceso a datos	Acceso mínimo	Responsable designado	Uso indebido

7.8. APLICACIÓN EN PYME: TRES CASOS TIPO PARA REVISIÓN INTERNA

CASO A (TALLER)

Urgencias al final de semana retrabajo y tensión. Medida: rutina semanal + regla de urgencia + buffers.

CASO B (OFICINA TÉCNICA)

Cambios por múltiples canales retrabajo / conflicto. Medida: fuente única + registro de cambios + checklist.

CASO C (MONTAJE)

Agenda sin imprevistos extensión horaria / conflicto. **Medida:** buffers + protocolo incidencias + criterios de aceptación.

NOTA BIBLIOGRÁFICA: La bibliografía completa se presenta al final del informe. En este capítulo se citan: (INSST, 2022), (ISO 45003, 2021), (WHO, 2022), (EU1OSHA, 2024), (Karasek, 1979) y (Demerouti et al., 2001).

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 8

PLAN DE ACCIÓN

8. PLAN DE ACCIÓN

PROPÓSITO Y ENFOQUE DEL PLAN

Cómo reconocer factores relevantes, señales tempranas y medidas de alto retorno en pymes (taller, oficina técnica y montaje).Este capítulo traduce el riesgo psicosocial a un lenguaje operativo: factores potenciales, cómo se manifiestan en el proceso productivo y qué decisiones organizativas suelen reducir la exposición. Se propone un enfoque centrado en el sistema de trabajo (planificación, control de cambios, coordinación y claridad de rol), especialmente relevante en pymes donde los mismos equipos alternan fabricación, instalación y atención a incidencias (INSST, 2022; ISO 45003, 2021).

8.1 MAPA DE FACTORES APLICABLES AL SECTOR DE LA MADERA

Los factores psicosociales más relevantes suelen agruparse en:

- DEMANDAS Y RITMO
- CONTROL Y AUTONOMÍA
- APOYO Y LIDERAZGO
- CLARIDAD DE ROL
- TIEMPO DE TRABAJO
- JUSTICIA Y RECONOCIMIENTO

La clave preventiva es localizar en qué procesos y roles se concentran, y vincularlos a señales medibles (Karasek, 1979; Demerouti et al., 2001).

Tabla 8.1. Factores aplicables: escenarios típicos en madera (formato operativo)

Factor	Escenario típico	Dónde aparece	Efecto operativo
Demandas cuantitativas	Cierres de obra o campañas	Taller y montaje	Horas extra, errores
Ritmo e interrupciones	Llamadas o mensajes con cambios	Oficina técnica	Retrabajo, tensión
Control y autonomía	Decidir sin margen ni criterios	Mandos y montaje	Conflictos, fatiga
Claridad de rol	Responsables difusos en incidencias	Montaje y posventa	Escalado tardío
Apoyo y liderazgo	Mando apagafuegos sin soporte	Taller	Clima negativo
Tiempo de trabajo	Disponibilidad fuera de horario	Ventas y mandos	Baja recuperación
Justicia y reconocimiento	Esfuerzo sin feedback	Todos	Desvinculación

8.2 PATRÓN TÍPICO DE PRESIÓN

DEMANDAS, RITMO Y VARIABILIDAD

El patrón más habitual en pymes de madera no es una demanda alta constante, sino una combinación de picos, cambios y urgencias. La personalización del producto, las dependencias de obra y la presión por plazos pueden convertir cambios de última hora en repeticiones del trabajo, con efecto cascada: horas extras en taller, tensión entre áreas y montajes prolongados.

SEÑALES TEMPRANAS

Cuando esto se repite, aparecen señales tempranas:

- Incremento de urgencias
- Aumento de no conformidades
- Conflictos en la interfaz ventas, oficina técnica y taller

PREVENCIÓN EFICAZ

La prevención más eficaz suele consistir en:

REGLAS DE CONTROL DE CAMBIOS

Establecer protocolos claros para gestionar modificaciones

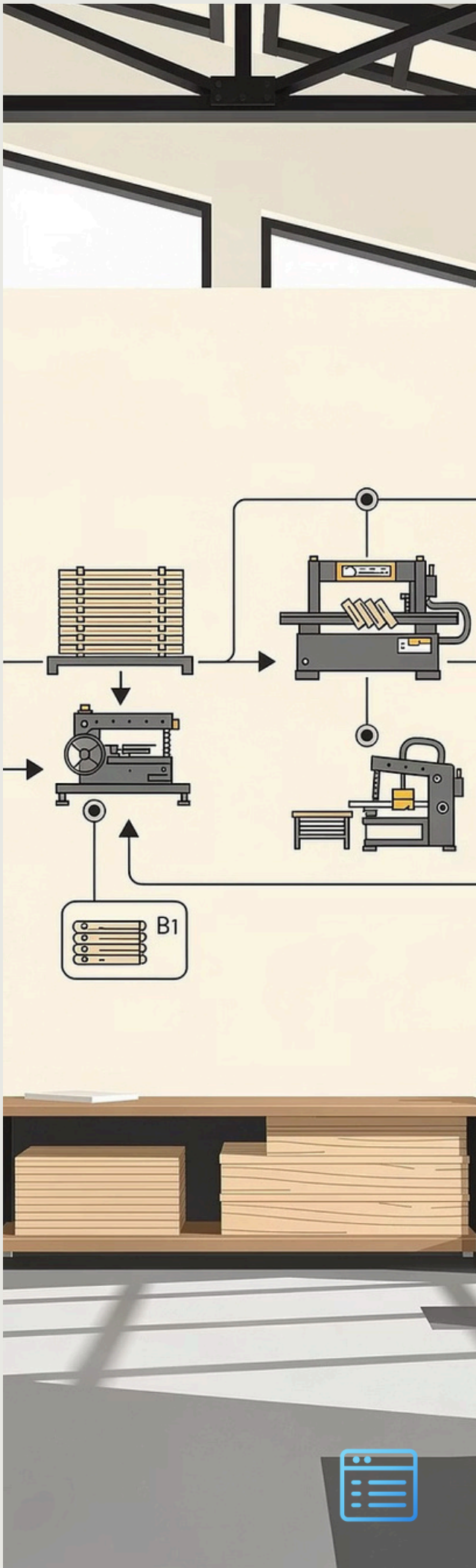
DIMENSIONAMIENTO REAL DE LA CAPACIDAD

Evaluar recursos disponibles de forma realista

RUTINA CORTA DE COORDINACIÓN

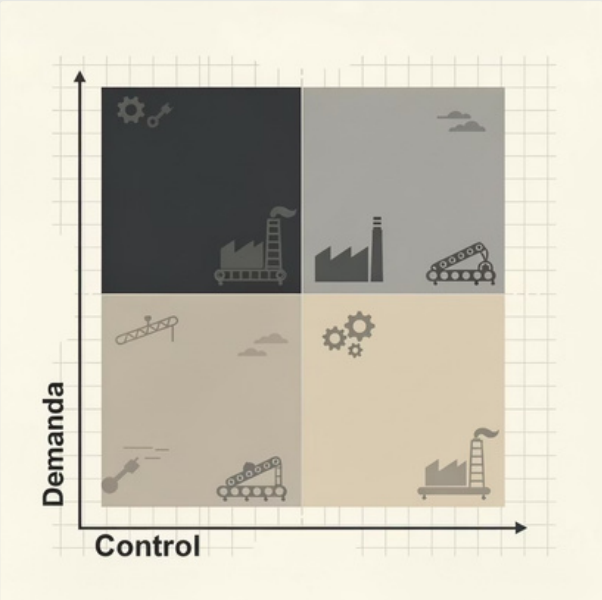
15 a 20 minutos semanales para revisar carga real y compromisos antes de entrar en modo incendio

(INSST, 2022; ISO 45003, 2021)



8.3 PALANCA QUE MULTIPLICA RESULTADOS

CONTROL, AUTONOMÍA Y PARTICIPACIÓN



En términos de riesgo, el problema no es solo tener mucho trabajo, sino hacerlo con poco margen para decidir y replanificar. En transformación de la madera, esto ocurre cuando:

- Llegan instrucciones por canales paralelos
- No existe criterio de prioridad
- Una incidencia en montaje no tiene protocolo de escalado

Aumentar control no significa que cada uno haga lo que quiera. Significa definir criterios, roles y márgenes de decisión para que el trabajo sea previsible (Karasek,1979).

8.4 EVITAR EL MANDO APAGAFUEGOS

APOYO, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

En muchas pymes, los mandos intermedios actúan como amortiguador entre urgencias y producción. Si el mando no tiene soporte (criterios claros, autoridad real, canales de escalado),su papel se degrada y aumenta la fricción con el equipo.

Un liderazgo preventivo en este sector se traduce en tres prácticas sencillas

DAR CLARIDAD

ASEGURAR FRANJAS

FACILITAR COORDINACIÓN

EJEMPLO DE PRÁCTICAS OPERATIVAS

01

RITUAL DE ARRANQUE (5 MINUTOS)

Prioridades del día y riesgos de cambio

02

CANAL ÚNICO PARA CAMBIOS

Qué se hace y qué se pospone

03

ESCALADO RÁPIDO

Si supera el margen del mando, se eleva con datos, no con tensión (ISO 45003, 2021)

CLARIDAD DE ROL Y COORDINACIÓN

Una parte relevante de tensión psicosocial no deriva solo del esfuerzo físico, sino de la ambigüedad: quién decide, quién aprueba un cambio, quién responde al cliente, o quién asume una incidencia. La ambigüedad dispara errores, repetición de trabajo y percepción de injusticia.

La solución suele ser mínima pero explícita:

- Un RACI sencillo
- Un protocolo de incidencias con tiempos de respuesta

RACI: DEFINICIÓN DE ROLES

R: Responsable (hace eltrabajo)

A: Aprueba (valida la decisión)

C: Consultado (aporta criterio)

I: Informado (recibe resultado)

TABLA 8.3. RACI MÍNIMO RECOMENDADO EN CAMBIOS E INCIDENCIAS (FORMATO OPERATIVO)

Actividad	R	A	C	I
Registrar cambio de pedido	Ventas o administración	Gerencia o mando	Oficina técnica	Taller y montaje
Actualizar versión de plano	Oficina técnica	Mando	Taller	Ventas
Replanificar producción	Mando de taller	Gerencia	Oficina técnica	Ventas
Incidencia en montaje	Jefe de montaje	Mando o gerencia	Taller (si aplica)	Cliente (vía ventas)

8.6 DESCONEXIÓN Y RECUPERACIÓN

TIEMPO DE TRABAJO Y RECUPERACIÓN

En pymes con alta variabilidad, la frontera entre resolver y estar disponible puede difuminarse. Mensajes fuera de horario, llamadas de obra o cambios de última hora se convierten en factor de riesgo cuando son frecuentes y no se gestionan con reglas.

DEFINIR QUÉ ES URGENTE

Establecer criterio claro y qué no lo es

VENTANAS DE RESPUESTA

Canal y horario para cambios no críticos

TURNOS DE GUARDIA

En periodos pico (si aplica) con compensación clara

Esto reduce carga mental, mejora recuperación y disminuye fatiga sostenida (WHO, 2022).

8.7 MEDIR SIN BUROCRACIA

SEÑALES TEMPRANAS E INDICADORES

Medir no implica un sistema complejo. En madera, pocos indicadores internos capturan gran parte del problema: horas extras, porcentaje de urgencias y cambios, retrabajo e incidencias en montaje. La lectura preventiva se basa en tendencias y segmentación por proceso y rol (INSST, 2022; ISO 45003, 2021).

Tabla 8.4. Señales tempranas: indicadores simples y umbrales (elaboración propia)

Señal	Cálculo	Alerta	Acción
Horas extras	Horas extras al mes	Tendencia al alza durante 2 meses	Revisar capacidad y demanda
Porcentaje de urgencias	Cambios urgentes / total de cambios	25 a 30 por ciento recurrente	Regla de cambios y canal único
Repeticiones y correcciones	Órdenes repetidas / total	Sube con picos de cambios	Control de versión y checklist
Incidencias de montaje	Incidencias por obra	Aumento y extensión horaria	Protocolo y criterios de aceptación

8.8 PRIORIDAD TÍPICA EN PYMES

MEDIDAS DE ALTO RETORNO

Las medidas más efectivas suelen ser organizativas y de coordinación, porque actúan sobre la causa sistémica: variabilidad no controlada.

Se recomiendan medidas con tres características:

- SIMPLICIDAD
- RESPONSABLE CLARO
- VERIFICACIÓN CON INDICADORES CLAVE

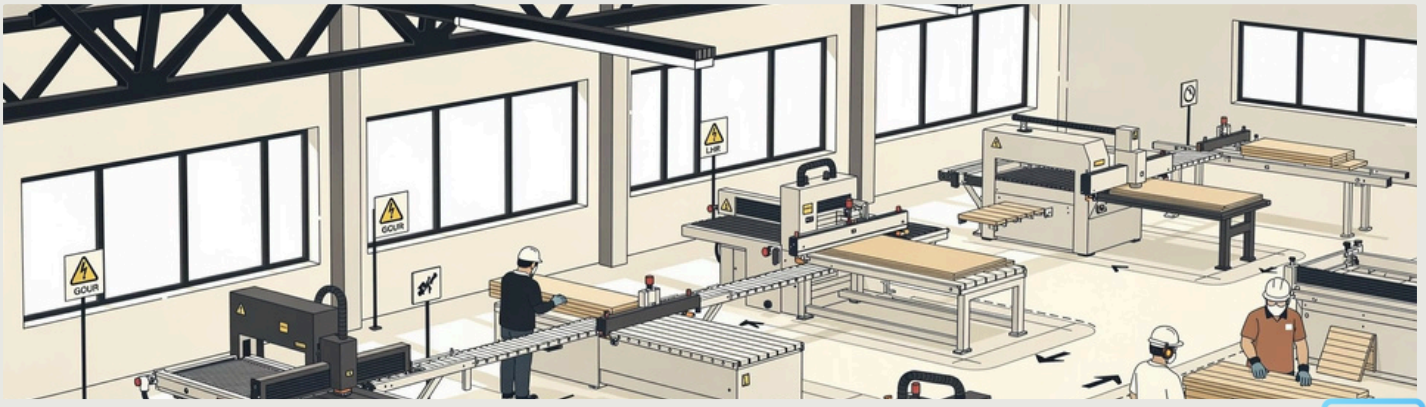
TABLA 8.5. MEDIDAS PRIORITARIAS Y CONDICIONES DE ÉXITO (FORMATO OPERATIVO)

Medida	Qué resuelve	Condición	KPI
Regla de cambios	Urgencias y versiones	Canal único y aprobación	Porcentaje de urgencias
Fuente única de documentación	Retrabajo por versiones	Control de versión visible	Retrabajo
Rutina capacidad y demanda	Picos no anticipados	15 a 20 min por semana	Horas extra
Protocolo de incidencias	Conflicto en montaje	Escalado y tiempos	Incidencias por obra
Formación modular en herramientas	Tecnoestrés	Práctica y soporte	Errores y bloqueos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Nota: bibliografía completa al final del informe.

Citas este capítulo: (INSST, 2022), (ISO 45003, 2021), (EU-OSHA, 2024), (WHO, 2022), (Karasek, 1979), (Demerouti et al., 2001).



RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 9

EVALUACIÓN

9. EVALUACIÓN

Este informe presenta un procedimiento de evaluación psicosocial aplicable a empresas pequeñas y medianas del sector de la madera, con garantías de confidencialidad y trazabilidad preventiva, conforme a las directrices del INSST 2022 e ISO 45003:2021. La evaluación psicosocial en el sector industrial de la madera debe ser útil, proporcional y verificable. Funciona cuando se apoya en evidencias ya disponibles (claves operativas), se completa con trabajo de campo estructurado (entrevistas y, si procede, cuestionarios) y desemboca en un plan de acción con seguimiento y revisión.

9.1 PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN EN RIESGO PSICOSOCIAL: PROPORCIONALIDAD, PARTICIPACIÓN Y TRAZABILIDAD

Tres principios determinan la calidad de la evaluación:

PROPORCIONALIDAD

El método debe ajustarse al tamaño de la empresa y a la posible materialización del riesgo.

PARTICIPACIÓN

Son esenciales la información y la consulta para generar confianza en las personas implicadas.

TRAZABILIDAD

Ir desde la detección del riesgo a la medida para eliminarlo o controlarlo y, por último, verificar resultados. La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un paso dentro de la gestión preventiva (INSST, 2022; ISO 45003, 2021).

9.2 PREPARACIÓN: ALCANCE, UNIDADES FUNCIONALES Y REGLAS DE CONFIDENCIALIDAD

ANTES DE EVALUAR, SE DEBE FIJAR:

- Alcance (actividades,colectivos)
- Calendario
- Unidades funcionales

La unidad evaluable no debe ser tan pequeña que permita identificar a personas concretas. Es conveniente dejar por escrito reglas de agrupación y de acceso a datos, conforme a protección de datos y garantías internas (LO3/2018; INSST, 2022).

EN EL SECTOR DE MADERA, UNA SEGMENTACIÓN OPERATIVA HABITUAL PUEDE SER:

- Taller y producción
- Oficina técnica y administración
- Montaje e instalación
- Mandos

MENSAJE INICIAL RECOMENDADO

La evaluación tiene un objetivo preventivo, no sancionador. Debe quedar claro que se hará y que no se hará.

ACCIONES DE ARRANQUE:

01
Establecer un canal de dudas

02
Nombrar una persona de referencia

03
Acordar reglas de confidencialidad

04
Acordar evidencias a revisar y periodo de análisis

9.3 SCREENING CUANTITATIVO: SEÑALES INTERNAS A REVISAR DURANTE 6 A 12 MESES

El screening cuantitativo consiste en revisar indicadores internos que reflejan presión de tiempo, variabilidad y coordinación.

En el sector de la madera, suelen aportar mucha información:

- Horas extra
- Urgencias y replanificaciones
- Repetición de trabajo y causas
- Incidencias de coordinación
- Absentismo
- Rotación
- Mensajes fuera de horario

Su valor está en la tendencia y en la coincidencia de señales, no en un número aislado (INSST, 2022).

TABLA 9.1. BATERÍA DE INDICADORES CLAVE Y DE FÁCIL MEDICIÓN

Indicador	Cómo medir	Periodicidad	Lectura preventiva
Horas extras	Horas extras totales por unidad	Mensual	Sobrecarga o picos mal absorbidos
Porcentaje de urgencias	Pedidos o cambios urgentes / total de pedidos	Semanal o mensual	Prioridad débil o variabilidad sin buffers
Repetición de trabajos	Retrabajos atribuibles a plano o versión	Mensual	Control de cambios insuficiente
Incidencias de coordinación	Número deincidencias taller - oficina - montaje	Semanal o mensual	Interfaz sin responsable o sin canal único
Absentismo	Días perdidos / plantilla	Mensual	Impacto en salud y clima (requiere análisis)
Rotación	Bajas voluntarias / plantilla	Trimestral	Inestabilidad o problemas de organización

9.4 TRABAJO DE CAMPO: ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS Y CUESTIONARIO O PULSO

El trabajo de campo explica el "porqué" detrás delos indicadoresclave.

En pymes, la entrevista estructurada es especialmente eficaz: pocas preguntas, guion fijo y foco en escenarios reales, siguiendo la cadena escenario - factor - señal - medida. Cuando el tamaño lo permite, puede añadirse un cuestionario psicosocial validado o un pulso breve repetible para medir tendencia (INSST, 2022; ISO 45003, 2021).

TABLA 9.2. GUION DE ENTREVISTA BREVE (15 A 25 MIN) POR PROCESO

Bloque	Pregunta guía	Evidencia a capturar	Salida
Picos y plazos	Qué rompe el plan cada semana	Ejemplos concretos y frecuencia	Listado de escenarios
Cambios y versiones	Cómo se valida un cambio y quién lo decide	Mapa de control de cambios	Canales usados, tiempos, aprobaciones
Coordinación	Dónde se atasca el flujo taller - oficina - montaje	Incidencias típicas, responsables	Propuesta de canal y rol
Descanso y disponibilidad	Cuándo se trabaja fuera de horario y por qué	Ventanas, urgencias reales	Regla de desconexión o turnos
Recursos	Qué apoyo falta para hacerlo bien a la primera	Tiempo, información, herramientas	Medidas priorizadas

9.5 TRIANGULACIÓN E INTERPRETACIÓN: DEL DATO A UNA HIPÓTESIS OPERATIVA

En este punto se contrastan indicadores clave con escenarios reales.

EJEMPLO

Si aumentan las repeticiones de trabajo por versión y en entrevistas aparece "cambios por múltiples canales", la hipótesis operativa es un control de cambios débil. La medida prioritaria no es "gestión del estrés", sino:

- **fuente única,**
- **registro de cambios,**
- **checklist de liberación.**

Este enfoque favorece intervención primaria (en origen) y evita medicalizar problemas organizativos (WHO, 2022; ISO 45003, 2021).

TABLA 9.3. EJEMPLOS DE TRIANGULACIÓN EN EL SECTOR DE LA MADERA

Caso	Señales	Hallazgo / Hipótesis	Medida
Caso 1	Aumento de porcentaje de urgencias y aumento de horas extra	"Se prometen plazos sin mirar capacidad" / Prioridad y capacidad no alineadas	Rutina semanal, buffers, regla de urgencia
Caso 2	Aumento de repetición por versión	"Hay dos fuentes, email y móvil" / Desorden de versiones	Fuente única, registro de cambios, checklist
Caso 3	Aumento de incidencias de coordinación	"Montaje no recibe info del último cambio" / Interfaz taller - montaje sin canal	Canal de incidencias, responsable, escalado

9.6 PRIORIZACIÓN: IMPACTO, CONTROL Y RAPIDEZ DE RESPUESTA

Para priorizar conviene un criterio doble:

IMPACTO

Sobre salud y descanso, y sobre operación.

CONTROLABILIDAD

Capacidad real de actuar en 30 a 90 días.

En pymes del sector, una secuencia de alto control y retorno rápido suele ser: prioridades, control de cambios y coordinación. Objetivo: Seleccionar 3 a 6 medidas, no una lista larga (INSST, 2022).

TABLA 9.4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PRÁCTICA

Problema	Impacto	Controlabilidad	Medida candidata	Indicador clave
Urgencias crónicas	Alta	Alta	Regla de urgencia y rutina semanal	Porcentaje de urgencias, horas extra
Versiones múltiples	Alta	Alta	Fuente única y checklist liberación	Repetición de trabajo por versión
Cierres de obra	Alta	Media	Colchones de tiempo y protocolo incidencias	Extensión horaria, incidencias
Interrupciones en oficina	Media	Alta	Bloques de concentración y triaje	Tareas cerradas por día

9.7 PLAN DE ACCIÓN: RESPONSABLES, PLAZOS Y REVISIÓN

El plan debe contemplar, para cada medida:

1. **RESPONSABLE (ROL)**
2. **PLAZO DE IMPLANTACIÓN**
3. **RECURSO NECESARIO**
4. **INDICADOR CLAVE AL QUE RESPONDE**

Recomendación: Revisión trimestral corta para ajustar medidas si fuese necesario. Este seguimiento evita que la evaluación se convierta en un documento sin efecto (INSST, 2022; ISO 45003, 2021).

TABLA 9.5. PLANTILLA DE PLAN DE ACCIÓN

Medida	Responsable	Plazo	Indicador	Evidencia
Rutina semanal capacidad - demanda	Dirección y mando	4 semanas	Porcentaje de urgencias, horas extra	Acta semanal
Control de cambios (fuente única)	Oficina técnica	6 semanas	Retrabajo por versión	Registro de cambios
Checklist de liberación	Oficina técnica y taller	6 semanas	Retrabajos por causa	Checklist archivado
Ventanas de comunicación	Dirección	4 semanas	Mensajes fuera de horario	Norma interna
Canal de incidencias montaje	Mando de montaje	6 semanas	Incidencias por semana	Registro de incidencias

9.8 CALIDAD Y RIESGOS METODOLÓGICOS: CÓMO EVITAR SESGOS RECURRENTES

FACTORES QUE SUELEN IMPEDIR EFECTIVIDAD:

- Poca confianza por miedo a represalias
- Unidades demasiado pequeñas que permiten identificación
- Medidas que no cambian el sistema aunque se implanten

CONTROLES RECOMENDADOS:

Comunicar garantías

Agrupar resultados

Evitar preguntas intrusivas

Expresar conclusiones en términos globales, no de individuos

Limitar accesos y documentar criterio de minimización (LO 3/2018)

BUENAS PRÁCTICAS DE CALIDAD:

EVITAR CONCLUSIONES GENERALES SIN EJEMPLOS

Cada hallazgo debe ligarse a una situación real.

EVITAR RECOMENDACIONES SOLO INDIVIDUALES

Priorizar medidas organizativas (WHO, 2022).

EVITAR INDICADORES PUNITIVOS

Equilibrar calidad, seguridad y plazo para no ocultar incidencias.

EVITAR UNA SOLA FOTO

Medir tendencia y valorar tras implantación (INSST, 2022).

Nota: La bibliografía completa se presenta al final del informe. Citas clave usadas en este capítulo:

(INSST, 2022), (ISO 45003, 2021), (WHO, 2022), (EU-OSHA, 2024), (LO 3/2018), (Karasek, 1979), (Demerouti et al., 2001).

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENÉRICAS

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENÉRICAS FRENTE A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EMERGENTES

CAMBIO EN EL PERFIL DE DAÑOS

El tipo de daños en la salud vinculadosa la actividad laboral está cambiando. Las estadísticas de accidentalidad y de enfermedades profesionales, afortunadamente, se reducen año a año, especialmente en la Comunidad de Madrid, en lo relativo a los riesgos tradicionalmente considerados "físicos".

AUMENTO DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Sin embargo, aumentan otros de carácter psicológico y social.

MEDIDAS PREVENTIVAS Y EVALUACIÓN

Las medidas preventivas para reducir estos factores de riesgo pasan por realizar una evaluación de riesgos psicosociales con carácter previo, o en las primeras etapas, cuando se implantan cambios tecnológicos de calado en los sistemas de producción. En esta evaluación, las personas trabajadoras implicadas deben aportar su visión, participar e involucrarse, de forma que las estrategias de actuación las consideren protagonistas del proceso.

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

Dependiendo de la naturaleza y del tamaño de la empresa, se establecen prioridades diferentes. El primer paso es determinar qué se quiere lograr en términos de un entorno laboral psicosocial saludable. Después, es importante ser consciente de los recursos disponibles, tanto económicos como personales. Estos últimos son esenciales para crear buenas condiciones psicosociales, especialmente en microempresas y pymes con recursos limitados.

MEJORAS SIN COSTE MATERIAL

En este sentido, conviene recordar que pueden aplicarse mejoras muy efectivas sin coste material y sin participación externa. Por ejemplo, mejorar la comunicación de la dirección con las personas trabajadoras y dar mayor claridad a prioridades, roles y canales de coordinación.

> **Escuchar y tomar en consideración preocupaciones u opiniones del personal puede ser un excelente comienzo para favorecer un buen clima. Mostrar comprensión no significa estar de acuerdo con todo lo que se sugiere, pero sí transmite respeto y fomenta el diálogo abierto y la cooperación.**

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN: SITUACIÓN ACTUAL Y RECOMENDACIONES

MÉTODOS CUANTITATIVOS VERSUS CUALITATIVOS

Respecto a las metodologías de evaluación, es habitual el uso de métodos cuantitativos basados en cuestionarios, a veces sin una identificación previa de las condiciones particulares de la empresa, ni una detección de indicadores clave.

MÉTODOS CUANTITATIVOS

Uso habitual de cuestionarios sin identificación previa de condiciones particulares

MÉTODOS CUALITATIVOS

Todavía son pocas las empresas que utilizan metodologías cualitativas con entrevistas y observación

PARTICIPACIÓNACTIVA

Tampoco es habitual crear grupos de trabajo participativos

Recomendación clave: Las metodologías cualitativas con entrevistas y observación permiten una visión general de lo que sucede en la organización y amplían la información cuantitativa obtenida. Es fundamental crear grupos de trabajo en los que puedan participar las personas trabajadoras en el desarrollo de la evaluación y en el establecimiento de medidas preventivas.

ELEMENTOS ESENCIALES PARA LOGRAR LUGARES DE TRABAJO PSICOLÓGICAMENTE SEGUROS

1

COMPROMISO E IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN

Base fundamental para cualquier estrategia de prevención psicosocial efectiva

2

REGLAS NEGOCIADAS Y PARTICIPADAS

Establecimiento de normas consensuadas con participación activa del personal

3

PROMOCIÓN DE HABILIDADES SOCIALES EN COMUNICACIÓN

Asertividad, escucha activa y empatía como pilares de la convivencia laboral

4

FOMENTO DE LA AUTOGESTIÓN Y LA REGULACIÓN EMOCIONAL

Desarrollo de competencias personales para la gestión del estrés y las emociones

---

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

Implantación de un manual de buenas prácticas o códigos de conducta éticos

PROTOCOLOS CONTRA EL ACOSO

Elaboración y aplicación de protocolos contra el acoso y la violencia en el trabajo

COMITÉS DE CONVIVENCIA

Establecimiento de comités de convivencia e intermediación psicosocial para gestionar conflictos

PROGRAMAS DE AYUDA

Crear programas de ayuda al empleado

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Formato:Autor o entidad (año).Título.Fuente o entidad editora. Disponible en:URL(consulta: día/mes/año).

A) Normativa y estándares

España. (1995). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292 (consulta: 23/12/2025).

Unión Europea. (1989). Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:31989L0391 (consulta: 23/12/2025).

España. (2018). Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673 (consulta: 23/12/2025).

España. (2021). Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11472 (consulta: 23/12/2025).

International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 45003:2021. Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks. ISO. Disponible en: https://www.iso.org/standard/64283.html (consulta: 23/12/2025).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD Legal Instruments. Disponible en: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449 (consulta: 23/12/2025).

B) Guías y documentos institucionales

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2022). Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales. INSST (España). Disponible en: https://www.insst.es/documents/94886/2927460/Directrices%2Bbasicas%2Bpara%2Bla%2Bgestion%2Bde%2Blos%2Briesgos%2Bpsicosociales%2B2022.pdf (consulta: 23/12/2025).

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2024). ESENER (Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes): edición 2024 (resultados y materiales). EU-OSHA. Disponible en: https://osha.europa.eu/es/surveys-and-statistics/esener (consulta: 23/12/2025).

World Health Organization (WHO). (2022). WHO guidelines on mental health at work. WHO. Disponible en: https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052 (consulta: 23/12/2025).

International Labour Organization (ILO) y World Health Organization (WHO). (2022). Mental health at work: policy brief. ILO/WHO. Disponible en: https://www.ilo.org/publications/mental-health-work (consulta: 23/12/2025).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1986). Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, núm. 56. OIT (Ginebra). Disponible en: https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf (consulta: 23/12/2025).

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (1997). NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación. INSHT. Disponible en: https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/13-serie-ntp-numeros-436-a-470-ano-1998/ntp-443-factores-psicosociales-metodologia-de-evaluacion (consulta: 23/12/2025).

C) Evidencia científica y marcos conceptuales

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308. https://doi.org/10.2307/2392498. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/2392498 (consulta: 23/12/2025).

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499 (consulta: 23/12/2025).

Tarafdar, M., Pullins, E. B., y Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. Information Systems Journal, 25(2), 103-132. https://doi.org/10.1111/isj.12042 (consulta: 23/12/2025).

Álvarez Cuesta, H. (2020). El impacto de la inteligencia artificial en el trabajo: desafíos y propuestas. Thomson Reuters-Aranzadi (Cizur Menor, Navarra). Disponible en: https://ruc.udc.es/items/4eaefa0b-28c5-4cd0-9bae-755b63d25ad4 (consulta: 23/12/2025).

RIESGOS PSICOSOCIALES

EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

CON LA FINANCIACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Comunidad de Madrid

El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora en la elaboración de este material en el marco del VII Plan Director de Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad de Madrid 2025-2028 y no se hace responsable de los contenidos del mismo ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. El material elaborado recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

AFAMID
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LAS INDUSTRIAS DEL MUEBLE, CARPINTERÍA Y AFINES DE LA COMUNIDAD DE MADRID