Autodiagnóstico: ¿está preparada nuestra organización?

Antes de gestionar una reincorporación concreta, conviene comprobar si la organización dispone de una base común para actuar.

Este autodiagnóstico permite valorar el nivel de preparación de la empresa para gestionar procesos de reincorporación laboral tras una incapacidad temporal de forma planificada, coordinada, preventiva y respetuosa.

Responda a cada pregunta marcando una de las siguientes opciones:

Sí · Parcialmente · No

FACTOR 1. ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO

Este factor analiza si la organización dispone de una estructura clara para gestionar las reincorporaciones y evitar respuestas improvisadas.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
1	¿Existe un procedimiento definido para gestionar la reincorporación después de una incapacidad temporal?	☐	☐	☐
2	¿Está designada la persona o el área responsable de coordinar cada proceso de reincorporación?	☐	☐	☐
3	¿Están definidas las funciones de las diferentes personas o áreas que pueden intervenir en el proceso?	☐	☐	☐
4	¿Conocen los mandos a quién deben dirigirse cuando saben que se aproxima una reincorporación?	☐	☐	☐
5	¿Existen criterios definidos para determinar cuándo una reincorporación requiere una intervención específica?	☐	☐	☐

Puntuación Factor 1: ____ / 10

FACTOR 2. PREPARACIÓN ANTES DEL REGRESO

Este factor analiza si la organización comienza a preparar la reincorporación antes de que se produzca la vuelta efectiva al puesto de trabajo.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
6	¿Existe una pauta de actuación desde el momento en que se conoce una próxima reincorporación?	☐	☐	☐
7	¿Está definido quién debe contactar con la persona antes de su regreso cuando resulte adecuado?	☐	☐	☐
8	¿Existen orientaciones para mantener un contacto respetuoso durante la ausencia, evitando presiones o intromisiones?	☐	☐	☐
9	¿Se obtiene antes del regreso la información necesaria para organizar adecuadamente la reincorporación?	☐	☐	☐
10	¿Se prepara al mando inmediato antes de la reincorporación de la persona?	☐	☐	☐

Puntuación Factor 2: ____ / 10

FACTOR 3. ANÁLISIS DEL TRABAJO Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Este factor analiza si la organización conoce las exigencias reales del puesto y dispone de capacidad para introducir ajustes cuando resulten necesarios.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
11	¿Se analizan las tareas reales del puesto antes de decidir posibles medidas de reincorporación?	☐	☐	☐
12	¿Se identifican las exigencias físicas, cognitivas, emocionales u organizativas relevantes del puesto?	☐	☐	☐
13	¿Dispone la organización de capacidad para introducir medidas temporales cuando resulten necesarias?	☐	☐	☐
14	¿Existe un procedimiento para acordar las medidas que deban aplicarse durante la reincorporación?	☐	☐	☐
15	¿Está previsto revisar y ajustar las medidas adoptadas durante el proceso de reincorporación?	☐	☐	☐

Puntuación Factor 3: ____ / 10

FACTOR 4. COORDINACIÓN, CONFIDENCIALIDAD Y LÍMITES DE INFORMACIÓN

Este factor analiza si la organización coordina adecuadamente a las personas implicadas y protege la información relacionada con la salud.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
16	¿Está establecido que la empresa no debe solicitar información clínica que no resulte necesaria para organizar la reincorporación?	☐	☐	☐
17	¿Saben los mandos qué información necesitan conocer para organizar el trabajo y qué información no les corresponde conocer?	☐	☐	☐
18	¿Los documentos y registros internos evitan incorporar información clínica innecesaria?	☐	☐	☐
19	¿Está definido cuándo debe intervenir el servicio de prevención en un proceso de reincorporación?	☐	☐	☐
20	¿Existe un canal claro de coordinación entre la organización y el servicio de prevención?	☐	☐	☐

Puntuación Factor 4: ____ / 10

FACTOR 5. ACOGIDA, ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

Este factor analiza cómo gestiona la organización el regreso efectivo de la persona y el periodo posterior de adaptación.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
21	¿Existe una pauta específica para gestionar el primer día de reincorporación?	☐	☐	☐
22	¿Está definida la persona que realizará el acompañamiento inicial durante la reincorporación?	☐	☐	☐
23	¿Se realizan revisiones posteriores para comprobar cómo está funcionando la reincorporación?	☐	☐	☐

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
24	¿Existen criterios para detectar dificultades durante el proceso de adaptación?	☐	☐	☐
25	¿Está previsto modificar las medidas adoptadas cuando se detecta que no están funcionando adecuadamente?	☐	☐	☐

Puntuación Factor 5: ____ / 10

Resultado del autodiagnóstico

Asigne:

Sí = 2 puntos **Parcialmente =** 1 punto **No =** 0 puntos

Factor	Puntuación obtenida	Puntuación máxima
1. Organización y procedimiento	____	10
2. Preparación antes del regreso	____	10
3. Análisis del trabajo y capacidad de adaptación	____	10
4. Coordinación, confidencialidad y límites de información	____	10
5. Acogida, acompañamiento y seguimiento	____	10
TOTAL	____	**50**

Interpretación global

Resultado	Nivel de preparación
41-50 puntos	**Preparación avanzada**
26-40 puntos	**Preparación en desarrollo**
0-25 puntos	**Preparación insuficiente**

Interpretación por factores

Resultado por factor	Interpretación
8-10 puntos	**Fortaleza organizativa**
5-7 puntos	**Área en desarrollo**
0-4 puntos	**Área prioritaria de intervención**

Prioridades identificadas

Una vez realizado el autodiagnóstico, identifique hasta tres aspectos que requieren una actuación prioritaria:

1. _____

2. _____

3. _____

Este autodiagnóstico no evalúa a la persona que se reincorpora. Evalúa si la organización está preparada para acompañar adecuadamente su regreso.

Autodiagnóstico: ¿está preparada nuestra organización?

Antes de gestionar una reincorporación concreta, conviene comprobar si la organización dispone de las condiciones necesarias para actuar de manera planificada, coordinada y preventiva.

Este autodiagnóstico permite identificar el nivel de preparación de la organización y detectar aquellos aspectos que conviene reforzar antes de que se produzca una reincorporación.

Responda a cada afirmación marcando Sí, Parcialmente o No.

FACTOR 1. ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTO

Evalúa si la empresa dispone de una estructura clara para gestionar las reincorporaciones y evitar respuestas improvisadas.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
1	¿Existe un procedimiento definido para gestionar la reincorporación después de una incapacidad temporal?	☐	☐	☐
2	¿Está designada la persona o área responsable de coordinar cada proceso de reincorporación?	☐	☐	☐
3	¿Están definidas las funciones de las diferentes personas o áreas que pueden intervenir?	☐	☐	☐
4	¿Conocen los mandos a quién deben dirigirse cuando saben que se aproxima una reincorporación?	☐	☐	☐
5	¿Existen criterios para determinar cuándo una reincorporación requiere una intervención específica?	☐	☐	☐

Qué analiza este factor

Una reincorporación segura no debería depender exclusivamente de la experiencia, sensibilidad o iniciativa de una persona concreta. La organización necesita saber quién activa el proceso, quién coordina, quién interviene y cuándo debe hacerlo.

Los modelos estructurados de retorno al trabajo se apoyan precisamente en procedimientos claros, coordinación preventiva y distintos niveles de intervención. Memoria Retorno Seguro

FACTOR 2. PREPARACIÓN ANTES DEL REGRESO

Evalúa si la organización comienza a preparar la reincorporación antes del primer día de vuelta.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
6	¿Existe una pauta para actuar desde el momento en que se conoce una próxima reincorporación?	☐	☐	☐
7	¿Está previsto quién debe contactar con la persona antes de su regreso cuando resulte adecuado?	☐	☐	☐
8	¿Existen orientaciones sobre cómo mantener un contacto respetuoso durante la ausencia?	☐	☐	☐
9	¿Se recoge antes del regreso la información estrictamente necesaria para organizar la reincorporación?	☐	☐	☐
10	¿Se prepara al mando inmediato antes de la incorporación de la persona?	☐	☐	☐

Qué analiza este factor

La reincorporación no debería empezar cuando la persona atraviesa la puerta de la empresa.

Cuando la organización conoce que se aproxima el regreso, puede anticipar necesidades, preparar al mando, revisar el puesto y evitar decisiones improvisadas durante las primeras horas o días.

El enfoque preventivo del proyecto propone precisamente procesos de retorno progresivos, coordinados y adaptados, no una mera reincorporación administrativa. Memoria RetornoSeguro

FACTOR 3. ANÁLISIS DEL TRABAJO Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Evalúa si la organización analiza las exigencias reales del puesto y dispone de margen para introducir medidas cuando sean necesarias.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
11	¿Se analizan las tareas reales del puesto antes de decidir posibles medidas de reincorporación?	☐	☐	☐
12	¿Se identifican las exigencias físicas, cognitivas, emocionales u organizativas relevantes del puesto?	☐	☐	☐
13	¿Puede la organización introducir medidas temporales cuando resulten necesarias?	☐	☐	☐
14	¿Existe un procedimiento para acordar las medidas que deban aplicarse?	☐	☐	☐
15	¿Está previsto revisar las medidas adoptadas durante el proceso de reincorporación?	☐	☐	☐

Qué analiza este factor

Una misma situación de salud puede tener consecuencias laborales muy diferentes dependiendo de las características del puesto.

No se trata de conocer el diagnóstico, sino de comprender la relación entre las capacidades funcionales necesarias para trabajar y las exigencias concretas de la actividad. El material técnico del proyecto insiste en que lo relevante desde el punto de vista laboral no es únicamente una patología, sino su interacción con las exigencias del trabajo. El Absentimo No empieza el día de la...

Por ello, la organización debe ser capaz de analizar el trabajo real y disponer de cierta flexibilidad para introducir ajustes proporcionados cuando proceda.

FACTOR 4. COORDINACIÓN, CONFIDENCIALIDAD Y LÍMITES DE INFORMACIÓN

Evalúa si la organización protege adecuadamente la información de salud y comparte únicamente aquella información necesaria para organizar el trabajo.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
16	¿Está establecido que la empresa no debe solicitar información clínica que no resulte necesaria?	☐	☐	☐
17	¿Saben los mandos qué información pueden conocer y cuál no necesitan conocer?	☐	☐	☐
18	¿Los documentos internos evitan registrar información clínica innecesaria?	☐	☐	☐
19	¿Está definido cuándo debe intervenir el servicio de prevención?	☐	☐	☐
20	¿Existe un canal claro de coordinación entre la empresa y el servicio de prevención?	☐	☐	☐

Qué analiza este factor

La reincorporación laboral no convierte a la empresa en responsable del diagnóstico ni del tratamiento de la persona.

La empresa necesita conocer únicamente aquella información funcional u organizativa que permita adoptar decisiones relacionadas con el trabajo.

La confidencialidad no es un elemento secundario del proceso. Es una condición necesaria para proteger la dignidad de la persona, evitar la estigmatización y generar confianza.

FACTOR 5. ACOGIDA, ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO

Evalúa qué ocurre una vez que la persona vuelve al trabajo.

Nº	Pregunta	Sí	Parcialmente	No
21	¿Existe una pauta específica para el primer día de reincorporación?	☐	☐	☐
22	¿Está definida la persona que realizará el acompañamiento inicial?	☐	☐	☐
23	¿Se realizan revisiones posteriores para comprobar cómo está funcionando la reincorporación?	☐	☐	☐
24	¿Existen criterios para detectar dificultades durante el proceso de adaptación?	☐	☐	☐
25	¿Está previsto modificar el plan cuando las medidas inicialmente adoptadas no resulten suficientes?	☐	☐	☐

Qué analiza este factor

La alta administrativa no significa necesariamente que el proceso de adaptación al trabajo haya finalizado.

El Modelo Retorno Seguro plantea la reincorporación como un proceso, no como un momento puntual. Por ello, el proyecto contempla expresamente acogida preventiva, seguimiento del proceso, herramientas de revisión y detección de posibles situaciones de riesgo o recaída. Memoria Retorno Seguro

El seguimiento permite comprobar si las medidas funcionan y corregirlas antes de que pequeñas dificultades puedan convertirse en problemas mayores.

Cómo interpretar el resultado

Asigne:

2 puntos por cada respuesta Sí.1 punto por cada respuesta Parcialmente.0 puntos por cada respuesta No.

La puntuación máxima es de 50 puntos.

Resultado global

Interpretación global del resultado

La puntuación total ofrece una primera referencia sobre el nivel de preparación de la organización para gestionar procesos de reincorporación laboral tras una incapacidad temporal. No debe interpretarse como una calificación cerrada, sino como una orientación sobre el grado de madurez organizativa existente.

El resultado debe analizarse junto con las respuestas concretas obtenidas en cada factor, ya que una misma puntuación global puede ocultar fortalezas importantes en unas áreas y debilidades relevantes en otras.

Resultado	Nivel de preparación	Interpretación
41-50 puntos	**Preparación avanzada**	La organización dispone de una base estructurada para gestionar los procesos de reincorporación. Existen procedimientos, responsabilidades, criterios de actuación y mecanismos de coordinación que permiten reducir la improvisación y anticipar las principales necesidades asociadas al retorno. Este nivel refleja una organización que ha incorporado, al menos parcialmente, la reincorporación laboral dentro de su sistema de gestión preventiva y organizativa. No obstante, una puntuación elevada no garantiza que todos los procesos se desarrollen de manera homogénea. Conviene comprobar que las pautas son conocidas por todas las personas implicadas, que los mandos saben cómo actuar, que el servicio de prevención interviene cuando corresponde y que las medidas adoptadas se revisan durante el proceso. La prioridad en este nivel debe centrarse en **consolidar el modelo, garantizar su aplicación uniforme, revisar periódicamente su funcionamiento y aprender de los casos gestionados**. También es recomendable identificar posibles diferencias entre centros, áreas, turnos o responsables para evitar que la calidad del retorno dependa del lugar o de la persona que lo gestione.
26-40 puntos	**Preparación en desarrollo**	La organización dispone de elementos útiles, pero todavía existen aspectos que no están plenamente sistematizados. Es frecuente encontrar procedimientos parciales, prácticas informales o respuestas que funcionan correctamente porque determinadas personas poseen experiencia o sensibilidad, pero sin que exista todavía un marco común suficientemente claro. En este nivel pueden aparecer dudas sobre quién debe intervenir, cuándo debe activarse el proceso, qué información puede compartirse, cómo analizar el puesto o cómo realizar el seguimiento. El principal riesgo es que la reincorporación dependa excesivamente de la iniciativa individual de Recursos Humanos, del mando o del servicio de prevención. También pueden producirse diferencias importantes entre casos similares. La prioridad debe ser **convertir las buenas prácticas existentes en un procedimiento conocido, replicable y coordinado**, clarificando responsabilidades, criterios de intervención, límites de información, mecanismos de comunicación y sistemas de seguimiento. Este nivel suele ofrecer una buena oportunidad de mejora, porque la organización ya dispone de una base sobre la que construir.
0-25 puntos	**Preparación insuficiente**	La organización presenta carencias relevantes para gestionar las reincorporaciones de forma estructurada, preventiva y homogénea. Es probable que muchos procesos se resuelvan caso a caso, con un elevado componente de improvisación y con escasa coordinación entre las personas o áreas implicadas. En este contexto pueden producirse decisiones tardías, ausencia de análisis previo del puesto, dudas sobre la confidencialidad, escasa participación del servicio de prevención, falta de preparación del mando o ausencia de seguimiento posterior. El problema no reside únicamente en la falta de procedimiento, sino en la ausencia de una base organizativa común. Esto puede aumentar el riesgo de desajustes entre las capacidades actuales de la persona y las exigencias reales del trabajo, generar inseguridad en los mandos, dificultar la adaptación y favorecer recaídas o nuevas situaciones

Resultado	Nivel de preparación	Interpretación
		de ausencia. La prioridad en este nivel debe ser **establecer una estructura mínima de actuación**, definiendo responsables, momentos de intervención, criterios básicos de confidencialidad, análisis del puesto, acogida y seguimiento antes de abordar situaciones especialmente complejas.

Cómo debe leerse esta puntuación

La puntuación global es útil para obtener una visión rápida, pero no debe utilizarse de forma aislada.

Una organización puede alcanzar, por ejemplo, 42 puntos y presentar una debilidad crítica en confidencialidad o en coordinación preventiva. Del mismo modo, una empresa con 30 puntos puede disponer de una buena acogida y seguimiento, pero carecer de un procedimiento previo suficientemente definido.

Por este motivo, el análisis debe realizarse en dos niveles:

Nivel 1. Resultado global. Permite conocer el grado general de preparación.

Nivel 2. Resultado por factores. Permite identificar en qué ámbitos concretos se concentran las principales fortalezas y necesidades de mejora.

Qué significa realmente cada nivel

La Preparación avanzada no significa que la organización haya terminado su proceso de mejora. Significa que dispone de una estructura suficientemente madura como para gestionar las reincorporaciones con criterios comunes. En este nivel, el reto principal es asegurar la consistencia: que el procedimiento funcione igual en todos los centros, áreas y niveles organizativos.

La Preparación en desarrollo indica que la organización ya ha dado pasos importantes, pero todavía depende en exceso de prácticas informales o del conocimiento de determinadas personas. Aquí el objetivo es pasar de “sabemos hacerlo” a “tenemos definido cómo hacerlo”.

La Preparación insuficiente no debe interpretarse como un juicio negativo sobre la empresa. Indica que todavía no existe una base suficientemente estructurada para garantizar respuestas homogéneas. El objetivo en este caso debe ser reducir la improvisación y construir un marco mínimo de actuación.

Importante: no todas las respuestas tienen el mismo peso

Aunque el cuestionario utilice una puntuación sencilla, algunas respuestas requieren una atención especial independientemente del resultado total.

Una respuesta “No” en cuestiones relacionadas con:

- confidencialidad de la información de salud,
- intervención del servicio de prevención,
- definición de responsabilidades,
- análisis de las exigencias reales del puesto,
- capacidad de adaptación,
- preparación del mando,
- o seguimiento posterior,

debería considerarse una señal prioritaria de mejora.

Esto es importante porque una organización puede presentar un resultado global favorable y, sin embargo, mantener una vulnerabilidad significativa en alguno de estos ámbitos.

Qué hacer después del resultado

El autodiagnóstico debe conducir a una decisión concreta. Una vez obtenida la puntuación, la organización debería identificar:

Qué debe mantener. Son aquellas prácticas que ya funcionan adecuadamente y que conviene preservar.

Qué debe consolidar. Son actuaciones que existen, pero que todavía dependen de personas concretas o se aplican de forma desigual.

Qué debe crear. Son procedimientos, criterios o herramientas que actualmente no existen.

Qué debe priorizar. Son carencias que pueden afectar directamente a la seguridad, la coordinación, la confidencialidad o la sostenibilidad del retorno.

Lectura recomendada por factores

Además de la puntuación total, conviene observar la puntuación obtenida en cada uno de los cinco factores.

Puntuación por factor	Interpretación
8-10 puntos	Fortaleza organizativa
5-7 puntos	Área en desarrollo
0-4 puntos	Área prioritaria de intervención

Este análisis permite obtener un perfil mucho más útil, porque muestra si la organización es fuerte en procedimiento, pero débil en seguimiento; si coordina bien, pero no prepara adecuadamente el regreso; o si protege la confidencialidad, pero carece de capacidad para adaptar temporalmente el trabajo.

Lectura final del autodiagnóstico

El objetivo no es alcanzar una puntuación perfecta.

El objetivo es que la organización pueda responder con claridad a cinco preguntas:

- ¿Sabemos quién debe intervenir?
- ¿Sabemos qué debemos hacer antes del regreso?
- ¿Sabemos cómo analizar las exigencias del trabajo?
- ¿Sabemos qué información podemos utilizar y cuál debemos proteger?
- ¿Sabemos cómo acompañar y revisar el proceso después de la vuelta?

Si la respuesta a estas cinco preguntas es clara, compartida y conocida por quienes deben actuar, la organización dispone de una base sólida para gestionar un retorno seguro.

Si alguna de ellas genera dudas, el autodiagnóstico habrá cumplido su función: mostrar dónde debe comenzar la mejora.

Pero la puntuación total no es suficiente.

Dos empresas pueden obtener 35 puntos y presentar situaciones completamente distintas. Una puede tener una excelente coordinación preventiva pero un seguimiento insuficiente; otra puede realizar una buena acogida pero no disponer de criterios claros de confidencialidad.

Por eso, además del resultado global, debe analizarse cada factor.

Resultado por factores

Cada factor puede obtener un máximo de 10 puntos.

Puntuación del factor	Interpretación
8-10	Fortaleza organizativa
5-7	Área que necesita desarrollo
0-4	Área prioritaria de intervención

Este análisis permite construir un perfil de preparación de la organización:

Factor 1. Organización y procedimiento: ____ /10Factor 2. Preparación antes del regreso: ____ /10Factor 3. Análisis del trabajo y adaptación: ____ /10Factor 4. Coordinación y confidencialidad: ____ /10Factor 5. Acogida y seguimiento: ____ /10

TOTAL: ____ /50

La puntuación no es el final del diagnóstico. Es el punto de partida para decidir qué debe cambiar la organización antes de la próxima reincorporación.