



# GUÍA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

DIRIGIDA AL DELEGADO O DELEGADA DE PREVENCIÓN



**OSALAN**

Laneko Segurtasun eta  
Osasunerako Euskal Erakundea  
Instituto Vasco de Seguridad y  
Salud Laborales



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

**OSALAN**

**Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales**

Camino de la Dinamita, s/n (Monte Basatxu)

48903 Cruces-Barakaldo (Bizkaia)

[www.osalan.euskadi.eus](http://www.osalan.euskadi.eus)

Noviembre de 2014

DEPÓSITO LEGAL: BI-1956-2014

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>2. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL. RIESGOS PSICOSOCIALES Y DAÑO</b> .....	<b>11</b>
<b>3. INTERACCIONES ENTRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y OTROS RIESGOS LABORALES</b> .....	<b>15</b>
<b>4. CLASIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL</b> .....	<b>17</b>
<b>5. PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....	<b>21</b>
<b>6. EFECTOS/CONSECUENCIAS DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....	<b>27</b>
<b>7. HERRAMIENTAS PREVENTIVAS</b> .....	<b>31</b>
7.1. Buenas prácticas .....	<b>31</b>
7.2. Evaluación de riesgos psicosociales .....	<b>34</b>
7.3. Procedimientos de prevención y resolución de conflictos .....	<b>40</b>
<b>8. PREGUNTAS Y DUDAS MÁS FRECUENTES</b> .....	<b>51</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>57</b>

# PRESENTACIÓN

El ámbito psicosocial continúa siendo en nuestro País uno de los que presenta más escasa actividad preventiva.

Osalan-Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales, ha sido pionero en la concienciación social y laboral sobre este tipo de riesgos, realizando un estudio específico con el objetivo de conocer la situación en nuestra Comunidad Autónoma, se trata del *"Mapa de Riesgos Psicosociales de la CAE"*.

En el estudio podemos destacar tres conclusiones básicas: en primer lugar, la escasa actividad preventiva desarrollada en este ámbito; en segundo lugar, el desconocimiento existente por parte de los protagonistas o actores intervinientes en la prevención de esta disciplina; y en tercer lugar, un nivel de sensibilización realmente pobre en el mundo laboral. Un indicador evidente de todo ello es la escasa comprensión de los contenidos de los riesgos psicosociales y su falta de identificación en el trabajo diario por parte de los trabajadores, sus representantes y los empresarios, además de la falta de confianza en las evaluaciones de los riesgos psicosociales y en los procedimientos utilizables para mejorar la organización productiva y las relaciones interpersonales.

El Delegado de Prevención es una figura de representación y participación de los trabajadores, creada por la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 35. Hoy nadie duda de la importancia que tiene esa figura, constituyendo la piedra angular sobre la que se asienta la capacidad de hacer efectiva la participación de los trabajadores en la preven-

ción de riesgos y la mejora de las condiciones de trabajo.

Es por ello que Osalan ha desarrollado la presente Guía, dirigida específicamente a Delegados y Delegadas de Prevención de las empresas de nuestra Comunidad, con el objetivo de impulsar la formación, información y sensibilización sobre la Prevención de los Riesgos Psicosociales y de esta manera dar respuesta a alguna de las carencias extraídas del estudio anteriormente comentado.

Esta Guía pretende por tanto ser una herramienta de sensibilización y apoyo a los Delegados de Prevención, intentando dar a conocer el significado de los riesgos psicosociales, sus consecuencias y sus herramientas preventivas, además de ofrecer respuesta a aquellas dudas y preguntas que diariamente son tramitadas a la Unidad de Psicología Laboral de Osalan.

No debemos olvidar que un entorno de trabajo saludable y seguro es la mejor garantía de un adecuado rendimiento laboral, de la salud de sus empleados y de la motivación e implicación organizacional.

Si con este documento contribuimos a aclarar dudas sobre los riesgos psicosociales en el trabajo y la importancia de su prevención, habremos logrado el objetivo para el que fue diseñado, a pesar de ser plenamente conscientes del largo camino que nos queda. En él estamos y en él seguiremos.

**Izaskun Urien Azpitarte**  
Directora General de Osalan



## Nota 1

Señalar que la utilización del masculino en la escritura en castellano es tan sólo una forma de simplificación, indebida pero difícil de solucionar hasta ahora, y que todas las referencias han de entenderse como inclusivas y respetuosas con los dos géneros.

### AUTORES

**Maite Gómez Etxebarria.** Técnico de Prevención de la Unidad de Psicología Laboral de Osalan.

**Rafael Calvo Del Río.** Responsable Osalan en Álava

**Rafael De Andrés Barruso.** Técnico de Prevención de la Unidad de Psicología Laboral de Osalan.

**Juan Carlos Alastruey Anza.** Técnico de Prevención de la Unidad de Psicología Laboral de Osalan.

**Fernando Serrano Sanz.** Técnico de Prevención de Osalan en Álava

**Isaac Ayarza Garcia.** Técnico de Prevención de Osalan en Álava.

### COLABORADORES

**Milagros Fernández de Agirre Díaz de Mendibil.** Osalan en Álava

**Diego Romero Gómez.** Osalan en Álava

**Txetxu Martínez Martínez.** Osakidetza

**Nuria Ogueta Molinete.** Graduada en Psicología

1

INTRODUCCIÓN



La importancia de los factores psicosociales para la salud de la población trabajadora se ha ido reconociendo cada vez de forma más amplia. Los cambios en las organizaciones, los procesos de globalización actual, y la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario, su identificación, evaluación y control con el fin de evitar los riesgos para la salud y seguridad en el trabajo.

Los factores psicosociales/organizacionales del trabajo, son condiciones organizacionales de trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente. La cultura, el liderazgo, el clima organizacional pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de las personas trabajadoras.

Según datos de la Agencia Europea, entre los riesgos laborales más importantes en los próximos años para el conjunto de trabajadores de los 27 países europeos, estarán precisamente los factores psicosociales, que pueden conducir a problemas de salud como: depresión, estrés, ansiedad, problemas de sueño, entre otros.

En la situación económica actual existen una serie de factores, como la precariedad en el empleo, la sensación de inseguridad, los horarios irregulares, la intensificación del ritmo de trabajo, etc. que contribuyen a acentuar los

problemas de salud de los trabajadores y trabajadoras.

Toda la información de la que disponemos indica que los costes derivados de los riesgos psicosociales son excesivamente altos, y lo que es peor, minan el desarrollo futuro de la organización, la calidad de vida de los trabajadores, además de la productividad individual y global.

Por tanto los riesgos psicosociales en el trabajo deben eliminarse o evitarse en lo posible, para contribuir a mantener la salud de la población trabajadora, tal y como lo establece la Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales que en su artículo 5 dice lo siguiente: "la política en materia de prevención tendrá por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo dirigida a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores y trabajadoras en el trabajo".

Para ello insistimos en el desarrollo y puesta en marcha de herramientas preventivas en las empresas; herramientas existentes en el mercado cuyo objetivo final es mejorar la seguridad y salud de las personas trabajadoras.

# 2

**FACTORES PSICOSOCIALES.  
RIESGO PSICOSOCIAL.  
DAÑO.**

En la Nota Técnica de Prevención 443 (INS-HT) se definen los *factores 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 y social) del trabajador como al desarrollo del trabajo (Martín y Pérez, 1997).

Existen diferentes definiciones, así:

Cox y Griffiths (1996), los define como los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales.

Mintzberg (1993) como las condiciones organizacionales, que pueden ser positivas o negativas. Cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales, así como altos niveles de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional, por lo que podríamos decir que afectan a la salud positivamente; sin embargo cuando estas condiciones no son adecuadas repercuten negativamente en la salud de los trabajadores, pudiendo provocar respuestas de inadaptación, de tensión, insatisfacción, respuestas psicofisiológicas de estrés, etc.

De esta manera, decimos que cuando estos factores psicosociales tiene probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgos psicosociales (Benavides 2002).

Los manuales dirigidos a la especialidad de Ergonomía y Psicopsicología (González Maestre, 2003; Llana, 2003) consideran factores psicosociales a los factores provenientes de la organización y de la interacción humana que pueden afectar a la salud del trabajador. El contenido del trabajo, la carga laboral, la capacidad de control sobre la propia tarea, el rol de trabajo, supervisión y relaciones laborales son algunos de los factores psicosociales que se enumeran continuamente.

La definición del concepto de *riesgo* (Art. 4 Ley de Prevención de Riesgos Laborales), establece los elementos de la probabilidad de que suceda y de la gravedad de sus consecuencias como elementos centrales que delimitan a sus características y que se aplican a cualquier tipo de riesgo, también a los psicosociales. La probabilidad y la gravedad de sus consecuencias son los elementos que determinan la importancia del riesgo.

La relación probabilidad/daño de los factores psicosociales de riesgo es igual que las que pueden tener el resto de riesgos laborales, es decir, en función de la doble gradación del valor de la probabilidad y de la gravedad de sus consecuencias, lo que hace que el riesgo psi-

cosocial pueda ir de trivial a grave e intolerable.

*Los riesgos psicosociales*, a diferencia de los factores psicosociales, **NO** son condiciones organizacionales sino hechos, situaciones o estados del organismo con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores. Los riesgos psicosociales son contextos laborales que habitualmente dañan la salud en el trabajador de forma importante, aunque en cada trabajador o trabajadora los efectos puedan ser diferentes.

Podemos definirlos como aquellos factores psicosociales que pueden adoptar valores

adversos o desfavorables que pueden afectar negativamente a la salud y seguridad de la población trabajadora, así como al desarrollo del trabajo.

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo ha definido los riesgos psicosociales como “aquellos aspectos del diseño, organización y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores”.

Y por último, definimos *daño* como la lesión, enfermedad producida por la no prevención de los factores causantes.

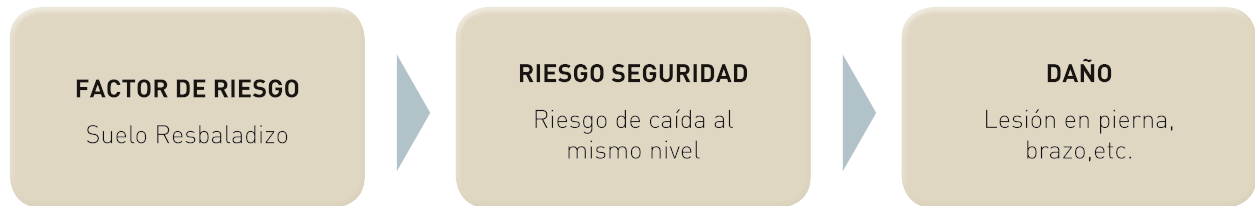


Señalar que los factores psicosociales no actúan de forma independiente uno de otros, sino que existe una interacción de los mismos. El daño suele estar producido por diversas causas; por ejemplo, si existe sobrecarga de trabajo, puede ir acompañada de una Dirección de estilo autoritaria, que permite poca participación a los trabajadores, prestándoles poco

apoyo, lo cual desemboca, en situaciones no solo conflictivas sino violentas con episodios de agresión verbal (insultos, amenazas, etc.).

Con el objeto de poder entenderlo de manera clara, exponemos esquemas similares relativos a otras disciplinas preventivas.

### SEGURIDAD



### HIGIENE



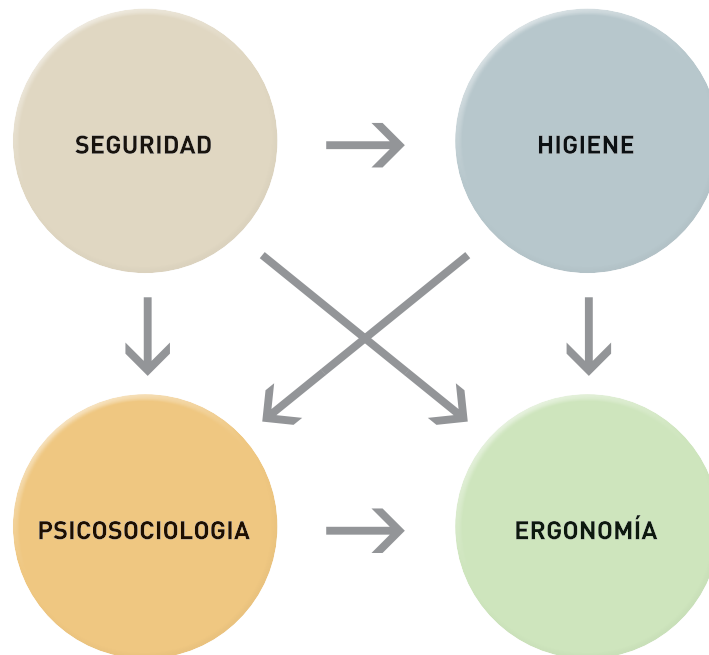
# 3

**INTERACCIONES ENTRE LOS  
RIESGOS PSICOSOCIALES Y  
OTROS RIESGOS LABORALES**

Los riesgos laborales no se pueden dividir en compartimentos estancos (seguridad, higiénicos, ergonómicos y psicosociales), existe una interrelación entre todos ellos.

Las interacciones entre riesgos psicosociales y los riesgos de seguridad se manifiestan especialmente en las conductas o actos inseguros en lo que se denomina “el factor humano” en la prevención de riesgos laborales.

Una gran parte de estudios indican que los problemas en la organización del trabajo son la causa más común de los accidentes laborales y que muchos de los accidentes producidos por fallos o errores son en última instancia debidos a situaciones de fatiga o estrés, inadecuadas comunicaciones, inadecuados repartos de tareas a personas no cualificadas para llevarlas a cabo o a la falta de control y supervisión de las normas de trabajo por parte de los mandos o supervisores



# 4

## **INTERACCIONES ENTRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y OTROS RIESGOS LABORALES**



La clasificación de los factores de riesgos psicosociales puede ser muy diversa y de hecho cada método de evaluación de riesgos psicosociales adopta una diferente ya que existen diversos enfoques teóricos al respecto.

A modo de ejemplo representativo exponemos la clasificación realizada por Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial (PRIMA).

- **Contenido del trabajo:** monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables, por las que se siente rechazo.
- **Carga y ritmo de trabajo:** carga de trabajo excesivo o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
- **Tiempo de trabajo:** horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.



- **Participación y control:** falta de participación en la toma de decisiones, falta de control (por ejemplo sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno, etc.)
- **Cultura organizacional:** comunicaciones pobres, apoyo insuficiente ante los problemas o el desarrollo personal, falta de definición de objetivos.
- **Relaciones personales:** aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones, conflictos, conductas inadecuadas.



- **Rol:** ambigüedad de rol, conflicto de rol, responsabilidad sobre personas
- **Desarrollo personal:** escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta o exceso de promoción
- **Interacción casa-trabajo:** problemas de la doble presencia, conflicto de exigencias.

Otra clasificación, de características similares es modificada de Cox y Griffiths, 1996

<b>FACTORES DE ESTRÉS PSICOSOCIAL</b>	
<b>Contenido del trabajo</b>	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa
<b>Sobrecarga y ritmo</b>	Exceso de trabajo, ritmo de trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización
<b>Horarios</b>	Cambios de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas y sin tiempo para la interacción
<b>Control</b>	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales
<b>Ambiente y equipos</b>	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido
<b>Cultura organizacional y funciones</b>	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales
<b>Relaciones interpersonales</b>	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales, falta de apoyo social
<b>Rol en la organización</b>	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas
<b>Desarrollo de carreras</b>	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional, baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual
<b>Relación Trabajo-Familia</b>	Demandas conflictivas entre trabajo y familia, bajo apoyo familiar, problemas duales de carrera
<b>Seguridad contractual</b>	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración



# 5

## PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES

No es sencillo elaborar un listado de riesgos psicosociales; aunque hay un relativo consenso sobre los más importantes: el estrés, la violencia y el acoso. No lo hay acerca de si lo son otros, a pesar de que se reconozca su relevancia tanto en su extensión como en sus consecuencias.

Aún no existe a nivel de la Unión Europea una regulación legal ni convencional unitaria sobre el tema.

Entre los riesgos psicosociales más reconocidos podemos señalar los siguientes:

### 5.1. ESTRÉS LABORAL

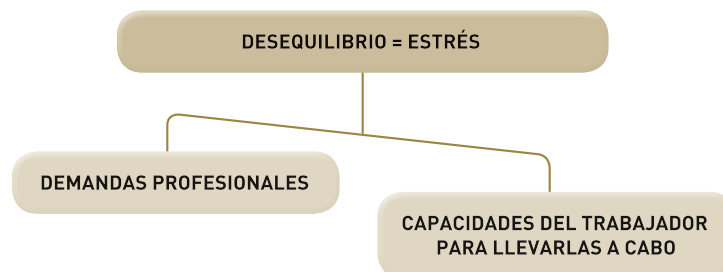
Quizás sea la reacción más conocida ante una situación psicosocial inadecuada. Es uno de los motivos que mayor número de bajas laborales provoca. Después de una enfermedad tan común como la gripe, el estrés es la principal causa de absentismo y baja laboral; originando, además, una enorme repercusión tanto en el sistema productivo como en el económico. Se calcula un coste anual para el conjunto de la

Unión Europea de alrededor de 20.000 millones de euros, incluyendo tanto las horas de trabajo perdidas como los costes sanitarios asociados.

La Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos”.

Aparecen problemas de salud cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador o cuando éste no recibe una adecuada compensación.

En el Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés ligado al Trabajo se señala que “el individuo es capaz de manejar la tensión a corto plazo, lo que puede ser considerado como positivo, pero tiene dificultades en resistir una exposición prolongada a una presión intensa. Ade-



más, individuos diferentes pueden reaccionar de manera distinta a situaciones similares y un mismo individuo puede reaccionar de manera diferente a una misma situación en momentos diferentes de su vida. Así mismo dice que “el estrés no es una enfermedad, pero una exposición prolongada al estrés puede reducir la eficacia en el trabajo y causar problemas de salud”.

## 5.2. SÍNDROME DE BURNOUT O DESGASTE PROFESIONAL

El síndrome de Burnout consiste en el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivante para las tareas laborales.

Se diferencia del estrés como riesgo psicosocial en sus mayores efectos sobre el agotamiento emocional, más que en el físico, y su consiguiente pérdida de motivación laboral.

Este síndrome fue estudiado por Jackson y Maslach, quienes en 1986 lo definieron como “un síndrome de fatiga emocional, despersonalización y de un enriquecimiento personal reducido, que puede producirse entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes”.

Las características que definen, por tanto, el síndrome de burnout y que permiten su identificación las podemos describir de la siguiente manera:

- Agotamiento emocional: fatiga, pérdida de energía con disminución de los recursos emocionales.
- Despersonalización: actitudes de insensibilidad y deshumanización, consistentes en actitudes negativas e incluso, a veces, de cinismo, hacia los receptores del servicio prestado por el trabajador.
- Baja realización personal: frustración por la forma de realizar el propio trabajo y los resultados conseguidos con él, que tienden a evaluarse de manera negativa y como una insuficiencia profesional propia.

## 5.3. VIOLENCIA

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la violencia en el trabajo como “el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”. Por otra parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende la violencia como “cualquier tipo de comportamiento agresivo o insultante susceptible de causar un daño o molestias físicas o psicológicas a sus víctimas, ya sean estos objetivos intencionados o testigos inocentes involucrados de forma no personal o accidental en los incidentes”.

La violencia en el trabajo recoge, por tanto, todas las conductas de violencia tanto física

como psicológica que se produzcan en el entorno laboral bien entre el personal que presta sus servicios en el mismo centro o lugar de trabajo (violencia interna) como aquella que

puede darse con respecto a personas que no prestan servicios en el centro de trabajo y son meros clientes o usuarios del mismo (violencia externa).

<p><b>VIOLENCIA FÍSICA</b> Traumatismo o lesión de forma inmediata</p>	<p><b>VIOLENCIA PSICOLÓGICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoso moral</li> <li>• Acoso sexual</li> <li>• Acoso discriminatorio</li> </ul>
<p><b>VIOLENCIA INTERNA</b> Trabajador con trabajador del mismo centro de trabajo</p>	<p><b>VIOLENCIA EXTERNA</b> Trabajador de un centro de trabajo con personas que no pertenecen al centro, por ejemplo con usuarios o clientes</p>

Dentro de las conductas de violencia psicológica podemos distinguir:

*Acoso discriminatorio*: “toda conducta no deseada, en el lugar de trabajo, relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad, orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo”. (Art. 28 de la Ley 62/2003 de 30 de diciembre de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social).

*Acoso sexual*: “cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o el efecto de atentar contra la dig-

nidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo” (Art.7.1º de la L.O. 3/2007 de 23 de marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres).

*Acoso Laboral o Mobbing*: en la Ley Orgánica 5/2010 se define como la exposición a conductas de violencia psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, por parte de otra/s que actúan frente a aquella/s desde una posición de poder –no necesariamente jerárquica sino en términos psicológicos-, con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima”.

Las acciones de **VIOLENCIA PSICOLOGICA** en el trabajo que tienen potencial para afectar a la salud del trabajador pueden consistir en:

- Ataques a la víctima con medidas organizativas
- Ataques a las relaciones sociales de la víctima
- Ataques a la vida privada de la víctima
- Amenazas de violencia física
- Ataques a las actitudes de la víctima
- Agresiones verbales
- Rumores

Las **CONDUCTAS** que producen estos efectos se pueden agrupar en:

- Descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional
- Aislamiento social laboral
- Desprestigio personal
- Agresiones y humillaciones. Este grupo incluye el acoso sexual, la agresión física (violencia física) y las prácticas laborales humillantes y discriminatorias
- Robos y daños
- Amenazas

Con el fin de asegurar que todas las personas trabajadoras disfruten de un entorno de trabajo en el que la dignidad de la persona sea respetada y su salud no se vea afectada, es importante que toda empresa declare formalmente, por escrito, que rechaza todo tipo de conducta de violencia, en todas sus formas y modalidades, sin atender a quien sea la víctima o el acosador ni cual sea su rango jerárquico. Y debe manifestar su compromiso respecto al establecimiento de una cultura organizativa de normas y valores contra cualquier tipo de violencia, manifestando como principio básico el derecho de los trabajadores a recibir un trato respetuoso y digno.

#### 5.4. FATIGA DE LOS TRABAJADORES DERIVADA DE LA ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO, FUNDAMENTALMENTE TRABAJOS NOCTURNOS Y TURNICIDAD

En ocasiones, el cansancio que presenta una persona puede resultar incomprensible ante aquéllos que consideran que no tiene motivos para estarlo, ya que su trabajo no requiere grandes esfuerzos físicos. No obstante, el afectado no habla de una cansancio estrictamente físico, aunque haya algunos síntomas físicos como dolores musculares o dolores de estomago, sino mas bien de un agotamiento mental, que puede ser debido a múltiples factores, no solo laborales. En apariencia, hay trabajos que parecen cómodos y descansados, lo cual contrasta con las molestias y el cansancio que manifiestan quienes los desempeñan.



La fatiga puede describirse como un estado caracterizado por sensación de cansancio combinado con una reducción o variación no deseada en el rendimiento de la actividad. La sensación de fatiga es un mecanismo regulador del organismo, de gran valor adaptativo en tanto en cuanto es un indicador de la necesidad de descanso del organismo.

La fatiga del trabajador ligada a la ordenación del tiempo de trabajo puede darse tanto por exceso de tiempo de trabajo como por la falta de descanso. Suele manifestarse más comúnmente en las formas de trabajo nocturno o a turnos y en las situaciones de reiterada prolongación de la jornada laboral o falta del debido descanso interjornada.



# 6

**EFFECTOS/CONSECUENCIAS  
DE LOS RIESGOS  
PSICOSOCIALES**

El trabajador ante la materialización de los riesgos psicosociales va a padecer una serie de efectos negativos que afectarán a un gran número de aspectos de su vida cotidiana, en tanto incidirán no sólo en su salud física y psíquica, sino también en sus relaciones sociales y familiares, con el evidente deterioro que igualmente se producirá a nivel profesional.

La naturaleza y gravedad del daño dependerá principalmente del tipo de factor de riesgo, de

su intensidad, duración, frecuencia, predictibilidad o controlabilidad así como del significado que tiene para la persona en cuestión así como de sus recursos para afrontar la situación.

Además, las consecuencias no sólo van a repercutir en la salud de los trabajadores y trabajadoras, y a nivel laboral –despidos, cambio de funciones, abandono, etc.- sino que también van a verse afectadas las relaciones sociales, familiares, de pareja, además de la sociedad en general, tal y como puede observarse en la siguiente tabla:

CONSECUENCIAS / EFECTOS	
CONSECUENCIAS PARA SALUD DEL TRABAJADOR O TRABAJADORA	<p><b><i>Daños en la salud física y mental</i></b></p> <p><i>Salud física:</i> enfermedades cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales, afecciones cutáneas... <i>Salud Mental:</i> alteraciones de la conducta, de las capacidades cognitivas, emocionales, etc.</p>
CONSECUENCIAS RELACIONALES	<p><b><i>Inadaptación a la relación con el entorno:</i></b> Existe por su parte una mayor susceptibilidad, hipersensibilidad a la crítica, desconfianza, aislamiento y evitación social, además de una más que posible agresividad, hostilidad, cinismo o pesimismo.</p> <p><b><i>Problemas de pareja</i></b></p> <p><b><i>Deterioro de las relaciones familiares</i></b></p>

<b>CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA</b>	<i>El descenso del rendimiento de los trabajadores. La degradación del ambiente de trabajo. El aumento de la siniestralidad laboral. Consecuencias económicas, sociales y organizativas para la empresa</i>
<b>CONSECUENCIAS PARA LA SOCIEDAD</b>	<i>Consecuencias generales para la Seguridad Social</i> Asumiendo los costes derivados de las bajas, sus correspondientes tratamientos, no revirtiendo, de esta manera, en una mejora de las condiciones organizativas de la empresa, foco del problema.

La pérdida de calidad del trabajo entraña costes, costes muchas veces difíciles de observar a corto plazo, pero siempre presentes a medio y largo plazo.



# 7

**PREVENCIÓN  
DE LOS RIESGOS  
PSICOSOCIALES**

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en cumplimiento del deber de protección, establece cómo el empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo, también los psicosociales o relativos a la organización del trabajo (art. 14.2)

La prevención de los riesgos laborales tiene que tener una visión global que contemple los factores de riesgos de seguridad, higiénicos, ergonómicos y psicosociales, con un enfoque integral e integrado, implantado en todos los ámbitos y toma de decisiones de la empresa.

Debe integrarse en la gestión preventiva de la empresa una política de buenas prácticas, así como las medidas de prevención primaria sobre la organización, basadas y teniendo como eje principal las Evaluaciones de Riesgos Psicosociales y los Procedimientos de Prevención y Resolución de Conflictos/Violencia.



## 7.1 BUENAS PRÁCTICAS

A nivel europeo se marcan unas directrices comunes, que pueden servir como referencia para diseñar un programa de intervención sobre riesgos psicosociales con la implementación de buenas prácticas.

Cada riesgo psicosocial, según sus características requerirá de unas medidas u otras para su prevención, reducción o eliminación.

A modo de ejemplo señalamos una serie de acciones propuestas sobre buenas prácticas sobre estrés laboral y sobre acoso laboral.

### *Buenas prácticas sobre estrés laboral*

<p><b>Nivel individual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Relajación</li> <li>• Técnicas de meditación para reducir el estrés, ansiedad y tensión</li> <li>• Biofeedback</li> <li>• Aplicación de terapia cognitivo-conductual</li> <li>• Ejercicio físico para proteger de los efectos dañinos del estrés y aumentar la resistencia al estrés</li> <li>• Entrenamiento en control del tiempo y negociación</li> <li>• Existencia de programas de atención al empleado que le ofrezca consejo y le remita al especialista si es preciso</li> </ul>
<p><b>Nivel organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del personal</li> <li>• Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores</li> <li>• Intervención sobre características físicas y ambientales del trabajo</li> <li>• Promoción de una comunicación adecuada</li> <li>• Diseño del trabajo</li> </ul>
<p><b>Nivel individual/ organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del apoyo social por parte de compañeros y supervisores</li> <li>• Promoción del ajuste entre el empleado y el ambiente para hacer frente al desequilibrio entre recursos individuales, demandas ambientales y ajuste de expectativas</li> <li>• Clarificación de roles para evitar conflicto y ambigüedad de rol</li> <li>• Participación de los miembros de la organización en las diferentes fases del proceso de intervención</li> <li>• Fases del proceso de intervención</li> <li>• Otras intervenciones a nivel individual/organizacional (como combinación de varias de las anteriores)</li> </ul>



### *Buenas prácticas sobre acoso laboral*

PRIMA identifica una serie de aspectos para el éxito de una intervención sobre acoso laboral:

<b>Nivel organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intervención sobre el diseño de la organización: contenido de la tarea, carga de trabajo, control y autonomía, clarificación de competencias (Pérez Bilbao, 2001)</li><li>• Estímulo a la comunicación de casos para víctimas y testigos. Para ello debe existir un sistema de recogida de información adecuado</li><li>• Difusión en la organización de declaración de intenciones sobre tolerancia cero a la violencia y códigos de conducta apropiadas. Fomento de la cultura del respeto</li><li>• Disponer de un protocolo elaborado para la prevención y resolución de conflictos</li><li>• Discreción e imparcialidad en el manejo de la situación por parte de la organización.</li></ul>
<b>Nivel individual</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación del personal (trabajadores y directivos) sobre qué es y no es el acoso psicológico, sobre el desarrollo y las consecuencias del acoso psicológico, y sobre las formas de abordar el conflicto de manera no violenta (Olmedo y González, 2006).</li><li>• Formación de directivos en estilos de liderazgo y manejo de conflictos</li><li>• Tratamiento de la víctima en cuanto a la percepción del conflicto y la estigmatización. Intervención sobre sentimientos de culpa y autoestima, así como neutralización del posible trauma (Olmedo y González, 2006).</li><li>• Rehabilitación para víctimas con posibles sintomatología de estrés post-traumático e incluso para acosadores</li><li>• La toma en consideración y búsqueda de apoyo en grupos de autoayuda, colectivos de afectados y en fuentes de apoyo social que pueda tener la víctima (Pérez Bilbao, 2001)</li></ul>

## 7.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

La evaluación de riesgos psicosociales persigue los mismos objetivos que la evaluación de riesgos en otros ámbitos de la prevención: identificar factores de riesgo y establecer medidas de mejora para prevenir daños.

La evaluación de riesgos psicosociales pretende identificar, evaluar y valorar los riesgos psicosociales presentes en una situación de

trabajo para eliminar o atenuar tales riesgos y establecer las medidas preventivas que resulten oportunas. En definitiva, la ERP tiene como objetivo mejorar la seguridad y salud de todos los empleados de la empresa.

La evaluación de riesgos psicosociales nos va a permitir conocer posibles fallos de la organización, susceptibles de producir anomalías y distorsiones en el funcionamiento de la organización, y sobre los cuales poder actuar aplicando las medidas correctoras oportunas.

### ¿CUÁLES SON LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPRESARIOS?

- **Evaluar los riesgos psicosociales regularmente.**

Los riesgos psicosociales deben ser identificados y evaluados, por ejemplo, a través de conversaciones, entrevistas, observación, listas de verificación y cuestionarios.

- **Elabore un plan de acción.**

El plan de acción debe contener todas las medidas que se llevarán a cabo para eliminar o controlar los riesgos. ¿Quién tiene la responsabilidad de llevarlas a cabo? ¿Cuándo se van a ejecutar?

- **Controlar que se hayan llevado a cabo las medidas.**

En la práctica, se dice que la actuación en el ámbito psicosocial resulta más compleja, ya que suele existir cierta dificultad de establecer una relación causal directa entre el factor de riesgo y el daño. El punto crucial estriba en

que la pérdida de salud debida a una situación psicosocial inadecuada, no se debe a una relación causa/efecto directa, sino que tiene que ser multicausal.

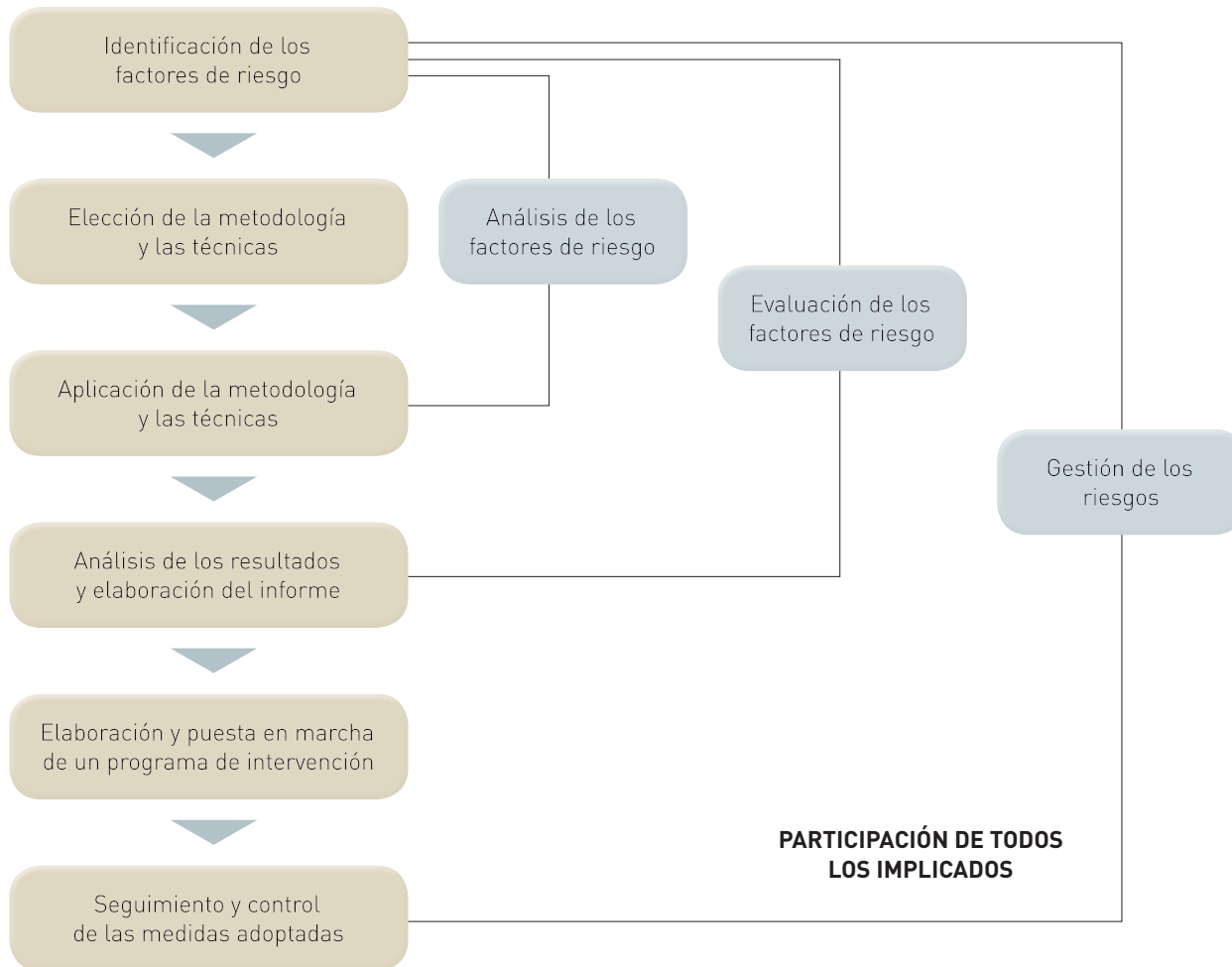
### *Fases de la evaluación de riesgos psicosociales*

La evaluación de los factores psicosociales, como toda evaluación de riesgos, es un proceso complejo que conlleva un conjunto de actuaciones o etapas sucesivas interrelacionadas:

- Identificación de los factores de riesgo.
- Elección de la metodología y técnicas de investigación que se han de aplicar.
- Planificación y realización del trabajo de campo.
- Análisis de los resultados y elaboración de un informe.
- Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención.
- Seguimiento y control de las medidas adoptadas.

Es necesaria la participación de los trabajadores o sus representantes en todas estas etapas o fases de la evaluación. Los trabajadores o sus representantes deben ser consultados y deben participar desde la primera fase de la planificación respecto a qué cosas hay que evaluar, dónde y cómo, hasta la fase de decisión de las medidas que se deben adoptar para la mejora de las condiciones de trabajo y el control y seguimiento de dichas mejoras preventivas.

Señalar por tanto, la importancia de todos los agentes implicados: trabajadores y sus representantes, mandos intermedios y alta dirección en cada fase del proceso.



1. En una **primera fase de identificación de factores de riesgo**, es necesario definir el problema o problemas que se han de investigar. Como en toda evaluación de riesgos, hay que tener presente que los diferentes aspectos del trabajo interactúan entre sí, que están interrelacionados y que es necesario afrontar el tema o temas de estudio conociendo sus implicaciones o relaciones con el resto de los factores intervinientes.

Para partir de un conocimiento preciso de la situación que ayude a conseguir una definición de los aspectos que se han de evaluar, debemos intentar conseguir toda la información posible que nos oriente en nuestro objetivo.

### Fuentes de información necesarias:

- Opinión de todos los grupos sociales implicados
- Observación del trabajo mientras éste se está llevando a cabo
- Registro de las posibles tensiones y “desviaciones” entre los procedimientos de trabajo teóricos y los procedimientos reales
- Documentos, estadísticas e informes que puedan aportar información y que puedan estar relacionados con el tema:
  - Datos generales sobre la empresa: antigüedad, organigrama, equipamientos y servicios, sistemas de horarios, de salarios, de promoción, etc.
  - Características de la plantilla: sexo, edad, antigüedad en la empresa y en el puesto, etc.
  - Diferentes aspectos que afectan al personal: absentismo, enfermedades, declaraciones de incapacidad para ciertos puestos de trabajo, permisos personales, formación, siniestralidad, rotación del personal, solicitudes de cambios de puesto, sanciones, etc.
  - Diferentes aspectos que afectan a la producción: calidad de la producción, rechazos, recuperaciones del producto, índices de producción, productividad, intervenciones de mantenimiento, averías, etc.
  - Actas e informes del comité de empresa, del comité de seguridad y salud, del servicio de prevención, etc.
  - Consulta de otros estudios, teorías y conocimientos existentes relacionados con el tema.

**2. La elección de la metodología y de la técnica o técnicas a aplicar** (instrumentos prácticos para la recogida, tratamiento y análisis de la información).

La elección de la metodología y de la técnica o técnicas a aplicar (instrumentos prácticos para la recogida, tratamiento y análisis de la información) en un estudio de factores psicosociales dependerá sobre todo del problema concreto que se ha de evaluar. Además dependerá de los objetivos que se persigan, el colectivo al que se vaya a aplicar, las personas que realicen el estudio, etc.

Es importante tener en cuenta cuales son los requisitos de un método de evaluación que señala el marco normativo:

- Tener finalidad preventiva (Arts. 2.3 y 3.1 del RSP)
- Permitir estimar la magnitud de los riesgos (Arts. 3.1 y 8 RSP)
- Dar información sobre la exposición por puesto de trabajo (Art. 4.1 RSP)
- Evaluar condiciones de trabajo (Art. 4.1.a RSP y específicamente las establecidas en el Art. 4.7 de la LPRL)
- Dar cabida a la información recibida por los trabajadores (Art. 5.1 RSP)
- El procedimiento de evaluación utilizado deberá proporcionar confianza sobre su resultado (Art. 5.2 RSP)

Proporciona confianza sobre los resultados, la utilización de instrumentos y metodologías fiables (de las que se sabe hasta qué punto el resultado de la medida se repetirá en igualdad de condiciones), válidas (de las que se sabe hasta qué punto miden lo que dicen medir) y sustentadas en la evidencia científica debidamente documentada.

Existen diversos métodos para la evaluación de los riesgos psicosociales, incluyendo la observación. El método más ampliamente utilizado en la recolección de datos, es la información aportada por los propios trabajadores a partir de cuestionarios o escalas que se aplican de forma individualizada.

Podemos distinguir dos tipos de metodología:

### **2.1. Metodología Cuantitativa**

Hace referencia al conjunto de métodos o técnicas que se emplean para determinar la cantidad de un fenómeno. (Istas21, método del INSHT, etc.)

Para plantear medidas de intervención concretas, es aconsejable complementar la información obtenida a partir de los cuestionarios estandarizados, con información cualitativa que permita explicar las condiciones psicosociales del trabajo, así como diseñar actuaciones correctoras adaptadas a las situaciones estudiadas.

## 2.2. Metodología Cualitativa

Se refiere al conjunto de métodos o técnicas que buscan hacer comprensible un fenómeno (entrevistas, grupos de discusión, etc)

Es un recurso científico que debemos aprovechar para comprender aquellos aspectos que se encuentran en el mundo subjetivo de las personas, explorando expectativas y sentimientos, y explicando el porqué de los comportamientos y actitudes.

No puede considerarse que haya un método, técnica o instrumento que sea el mejor en todos los casos, por lo que deben analizarse las ventajas e inconvenientes que ofrece cada uno de ellos en cada situación concreta, pudiendo ser necesaria la aplicación de diversas técnicas combinadas que pueden ser cuantitativas o cualitativas

Es frecuente, en una misma evaluación de riesgos psicosociales, la utilización de varias técnicas. En muchos casos, la aplicación combinada de métodos cuantitativos (cuya técnica más característica es la encuesta con cuestionario precodificado) y cualitativos, se erige como la elección más adecuada. Así, la realización de grupos de discusión o entrevistas en profundidad, permiten

definir de una forma bastante depurada las dimensiones y las relaciones más significativas del problema que se va a evaluar; y por tanto, pueden ser muy útiles tanto en las fases iniciales del proceso como en las fases posteriores de interpretación de los resultados, así como en las acciones concretas que deberán emprenderse.

El análisis basado en la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos proporcionara una "fotografía" más precisa de la situación concreta del centro estudiado .

Siempre se debe garantizar el **anónimo** de los empleados que participan en la evaluación y la **confidencialidad** de sus respuestas.

3. Una vez recogida la **información**, se procederá al análisis de los resultados con el fin de poder identificar las causas; debiendo llegarse al diagnóstico de los posibles factores de riesgo para poder elaborar y poner en marcha un programa de mejora, elaborando el informe oportuno.
4. **Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención.** Las medidas que se van a sugerir no deben ser generalistas, deberán ser sencillas, no complejas en su comprensión, hechas a medida, ajustadas

al contexto y realistas según el entorno de trabajo, programadas y programables.

Los principios de acción preventiva implican que la aplicación de medidas debe ir dirigida a combatir los riesgos en su origen, lo que implica trabajar sobre la organización del trabajo y las características de las tareas. El foco de la actuación preventiva en los riesgos psicosociales ha de ser la protección colectiva, que debe anteponerse a la individual.

Junto a estas intervenciones se debe realizar una actividad informativa/formativa. Los trabajadores han de recibir la información/formación necesaria sobre los riesgos psicosociales que pueden afectarles, sobre las medidas y actividades de protección y prevención aplicables, y sobre las medidas adoptadas.

5. El último paso de la actuación, será la realización de un ***seguimiento de las medidas preventivas y posteriormente la realización de la reevaluación***. El haber establecido marcadores de gestión de las mismas, es totalmente necesario para determinar si la intervención produce los efectos deseados, o si se necesita un cambio de dirección en las medidas preventivas implementadas.

El proceso de prevención de los riesgos psicosociales no termina con la evaluación de riesgos, diríamos que empieza cuando ésta

termina. Se debe considerar la prevención de los mismos como un proceso continuo que usa los datos de evaluación para evitar la pérdida de la salud de los trabajadores. Logra, además, mejorar las condiciones de trabajo de la empresa, mejorar los niveles de satisfacción, implicar a los trabajadores y disminuir la probabilidad de ocurrencia de los accidentes y enfermedades derivadas del trabajo. En definitiva, redundando en beneficio de todas las partes implicadas y permite hacer organizaciones más saludables, participativas y competitivas.

### 7.3. PROCEDIMIENTO DE PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS/ VIOLENCIA

Los conflictos en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importante para la calidad de la vida laboral y la productividad organizacional.

En el ámbito laboral, las situaciones de conflictos/violencia, aunque sean de baja intensidad, acaban generando entornos nocivos y tóxicos; lo cual repercute sobre los actores directamente implicados y también sobre la empresa en su conjunto.

Los conflictos/violencia son un problema real en las organizaciones, siendo necesaria una





intervención por parte de los empresarios y trabajadores y/o de sus representantes, con el fin de erradicar estas prácticas nocivas, y de esta manera, conseguir un entorno laboral exento de violencia.

Desde el punto de vista de la prevención, contamos con las evaluaciones de riesgos psicosociales explicadas anteriormente, pero aunque son imprescindibles y útiles, no están diseñadas para abordar todos los problemas. Es cierto que son la mejor herramienta para lograr que estos conflictos/violencia tengan menor probabilidad de ocurrir, pero allí donde aparecen, es necesario utilizar además, otros instrumentos.

En una gran diversidad de casos de conflicto/violencia las actuaciones vienen siendo una reacción puntual y posterior al afloramiento de los conflictos/violencia, en situaciones que han alcanzado ya niveles altos de complejidad

### **PREVENCIÓN**

PROCESOS PROACTIVOS  
E INTEGRALES.

Esto nos exige integrar toda la actividad preventiva, vinculando la evaluación de riesgos psicosociales con el establecimiento de procedimientos frente a los conflictos/violencia

y enquistamiento y lo personal determina la situación. En estas condiciones se tiende a no investigar el contexto de los conflictos/violencia: la organización del trabajo. Se desperdicia así, muchas veces, la oportunidad de tratarlos desde su origen y extender sus conclusiones para mejorar el funcionamiento general de cada empresa.

Por todo ello, es necesario adelantarse al proceso; pasar de la reacción tardía y complicada dentro de la empresa, (o incluso del ámbito judicial al que están abocados una buena parte de los conflictos/violencia con resultados nefastos para todos los implicados), a elaborar respuestas rápidas y eficaces dentro de la actividad de prevención en la empresa. Es preciso actuar a través de procesos proactivos e integrales y no a través de prácticas puntuales y reactivas.

### **PREVENCIÓN**

PRACTICAS PUNTUALES  
Y REACTIVAS

laboral, compartidos y acordados entre la dirección de la empresa y los trabajadores y adecuados a sus condiciones específicas.

Se trata, por lo tanto, de lograr integrar la prevención y el tratamiento temprano de la violencia laboral en la actividad preventiva global de la empresa, basándose en el acuerdo entre la dirección y la plantilla y acometiendo los **TRES objetivos** siguientes:

1. Realización de una completa **Evaluación de Riesgos Psicosociales**. Su implantación hasta ahora es escasa (a pesar de ser legalmente exigible empresa por empresa).
2. **Adopción de las medidas preventivas resultantes**, acordadas entre empresa y trabajadores, con fijación de responsables y plazos de cumplimiento y revisión periódica de su aplicación para efectuar las correcciones necesarias.
3. Integración del **procedimiento preventivo de conflictos/violencia laboral** y los protocolos internos de actuación frente a cualquiera de los tipos de violencia laboral ya citados.

PREMISAS PARA EL ESTABLECIMIENTO  
DE PROCEDIMIENTOS FRENTE A LOS  
CONFLICTOS/VIOLENCIA

Compromiso Dirección  
Información a los Trabajadores y Trabajadoras  
Participación de los Representantes de los  
trabajadores y trabajadoras

### *Procedimiento preventivo de actuación*

Los tres objetivos citados se acometen de diferente forma según las condiciones particulares de cada empresa o centro de trabajo, dependiendo tanto de las características generales de la empresa como del tipo organiza-

tivo, las relaciones laborales, el sector, etc. El proceso no suele ser lineal, ni en el tiempo ni en su línea de desarrollo.

Vamos a desglosar estos tres objetivos en cuatro diferentes momentos de aplicación.

1. El *primer momento* de dicho procedimiento, consiste en **conocer la organización preventiva de la empresa** en relación con los riesgos psicosociales, y en valorar su capacidad de prevención y respuesta frente a los riesgos psicosociales.

Esto exige conocer la documentación preventiva (del art. 23 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales) y recoger la información facilitada por trabajadores (encuesta específica) y personas implicadas en la actividad preventiva de la empresa, así como definir las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la prevención.

Los factores a considerar son:

1. Las características del sistema de gestión preventivo existente (por ejemplo, si se cuenta con recursos humanos y materiales suficientes y adecuados, si se trabaja la prevención de forma coordinada, o si la organización preventiva de la empresa es eficaz, entre otras).
2. El grado de cumplimiento de las obligaciones preventivas generales (por ejemplo, si la empresa ha evaluado todos los puestos de trabajo, si ha establecido medios para evitar los riesgos, o si se favorece la consulta y participación de los trabajadores y sus representantes, entre otros).
3. La cultura preventiva de la organización (por ejemplo, si desde la dirección se pro-

mueven campañas para prevenir los riesgos, si existen normas internas propias en materia de salud y seguridad laboral, o si la prevención está presente en todas las actividades que se realizan, entre otros).

La responsabilidad legal de llevar a cabo este nivel de actuación obliga al empresario, a contar con la participación de los delegados de prevención, los trabajadores designados y los técnicos de prevención.

2. El *segundo momento* se dirige a **detectar la presencia de situaciones de violencia de baja intensidad o de corta duración**.

Se inicia con la evaluación e identificación de los riesgos psicosociales, de ahí se deducirán los indicadores que nos facilitan detectar la violencia laboral en sus fases tempranas, para anticiparnos al daño en la salud del trabajador y de la organización, y para evitar que se conviertan en cuadros graves e irreparables a través de un proceso paulatino de degradación del ambiente de trabajo.

La recogida de información se realizará también en base a una encuesta y la documentación preventiva del art. 23 de la LPRL.

A la hora de determinar los instrumentos de recogida de información en este punto del procedimiento, hemos de conocer que los antecedentes de las situaciones de violencia pueden agruparse en tres factores:

- a. **Factores necesarios.** Engloban elementos que pueden ayudar a que ocurran situaciones de violencia en un primer momento.
- b. **Factores motivadores:** Se refieren a elementos necesarios para que quien ejerce la violencia considere que merece la pena llevar a cabo conductas para dañar a compañeros o subordinados que son percibidos como cargas o amenazas.
- c. **Factores precipitantes:** Estos podrían estar relacionados con los cambios organizacionales, tales como reestructuración, remodelación y reducción de plantilla, y con otros factores del contexto socio laboral.

Partiendo de esta agrupación, se recomienda que los instrumentos escogidos contemplen, al menos, los siguientes factores:

Estabilidad laboral.	Política organizacional.
Liderazgo.	Apertura y apoyo.
Implicación y compromiso.	Comunicación y participación.
Igualdad y trato justo.	Relaciones interpersonales.
Características del puesto.	Características del ambiente de trabajo.

La interpretación de los resultados obtenidos nos permite concretar las deficiencias organizativas que están creando, motivando y precipitando las situaciones de violencia en el contexto organizativo.

3. El tercer momento debe asumir la **gestión de las denuncias** por posibles situaciones de violencia laboral que no hayan podido ser evitadas.

Se debe considerar la posibilidad de iniciarse directamente, (sin necesidad de agotar *momentos* anteriores del *procedimiento*), si la conducta es de tal relevancia que a juicio del afectado o de los sujetos legitimados para iniciarlo, requiere su puesta en marcha. El objetivo es dar un tratamiento idóneo y eficaz, erradicando, en su caso, los primeros atisbos de acoso y violencia.

El proceso de este protocolo ha de ser sencillo. Se considera necesario que se constituya una comisión compuesta de forma paritaria por representantes de los trabajadores y personas designadas por la dirección de la empresa. La comisión podrá dar cabida a un tercer miembro, un técnico especializado en Psicología del servicio de prevención. Este experto podría ser ajeno a la organización, designado por un organismo externo. En manos de dicha comisión queda la realización de la investigación, así como la resolución y propuesta final que corresponda.

El protocolo debe contemplar al menos cuatro fases:

**Fase de Denuncia.** El procedimiento se iniciará a instancia de la persona afectada, aunque resulta recomendable que cualquier trabajador pueda instar la apertura del procedimiento a través de la oportuna denuncia ante el Comité de Seguridad y Salud, o en su caso, ante el Delegado de Prevención. Es importante que el procedimiento sea respetuoso con el derecho de tutela efectiva reconocido en el artículo 24 de la Constitución Española (CE) y que permita al afectado decidir de qué forma y a través de qué medios y sistema quiere o no plantear el problema.

El primer trámite a cumplimentar sería **la notificación de la denuncia a la empresa**. Se recomienda que en el escrito de solicitud de apertura del procedimiento, el afectado

describa y solicite detalladamente, las medidas que considera que solucionan el problema y le procuran una tutela íntegra trascendiendo lo que habitualmente se plantea en una demanda judicial. En este sentido, pueden solicitarse medidas organizacionales o correctivas que impliquen obligaciones formativas para la empresa, cambios de puesto de trabajo, publicidad de las resoluciones de las comisiones que declaren la existencia de acoso y señalen al acosador, entre otras. Se ha comprobado que este tipo de medidas son muy eficaces y derivan en la solución definitiva de la situación de violencia.

**Fase de Investigación.** Una vez tramitada la denuncia y constituida la comisión, ésta deberá iniciar la fase de investigación. En esta fase podrán proponerse por la comisión la adopción de medidas cautelares. Durante la misma se practican todas las pruebas que las partes propongan y que versen sobre hechos en los que las partes no estén de acuerdo. Es aconsejable que esta fase no exceda de los 20 días desde la presentación de la denuncia.

**Fase de Resolución.** Se recomienda que la comisión emita un informe detallado en un plazo máximo de 30 días desde que se presentó la denuncia. En dicho informe se deberían recoger, al menos, los siguientes aspectos básicos:

- la relación de antecedentes del caso;

- los hechos que tras la investigación resultan acreditados;
- un resumen de las diligencias y pruebas practicadas;
- las propuestas de solución, que deberán ser tomadas por unanimidad para asegurar la implantación de las soluciones.

El procedimiento debe ser garantista y respetuoso con los derechos de intimidad y con el deber de confidencialidad.

Finalmente, se procederá a la toma de decisiones por parte de la Dirección de la empresa. Se recomienda que ésta decida si implanta las medidas propuestas por la comisión en un plazo de 20 días desde que esta le notifique el informe en el que se concretan las acciones a tomar. En el caso de que el empresario no aceptara la propuesta, debería dar explicaciones detalladas a las partes afectadas, a la comisión y a la representación legal de los trabajadores.

**Fase Post-Resolución.** Se recomienda que el procedimiento recoja competencias post-resolución de la comisión. En este sentido, se debería legitimar a la misma para efectuar un seguimiento de las medidas propuestas y de la salvaguarda del principio de no discriminación, así como de la supervisión de posibles represalias contra cualquiera de los trabajadores que hayan intervenido en el procedimiento en condición de denunciante, víctima, testigo o informador.

4. El *cuarto momento* implica disponer de **un sistema de control y seguimiento** continuado de todo el proceso posterior.

Consiste en ir recogiendo todas las comunicaciones de deficiencias detectadas en los *momentos 1 y 2* así como las propuestas de resolución establecidas por la comisión en el *momento 3* y dar cumplida respuesta a las mismas. Como señala el artículo 14.2 de la LPRL es deber del empresario desarrollar una acción permanente de seguimiento de la actividad preventiva, y disponer lo necesario para adoptar las medidas de prevención adecuadas. Dichas medidas deben ser consultadas y propuestas con el acuerdo de los trabajadores y sus representantes (artículos 18 y 34 de la LPRL), y deben ser informadas con claridad y eficiencia a todos los miembros de la organización.

La intención de este *momento* es dar cumplimiento al objeto último de cualquier *procedimiento* de prevención integral de la violencia laboral: mejorar la salud de los trabajadores y las condiciones de trabajo en lo que a la violencia laboral hace referencia. Se trata de ayudar a trabajadores y empresarios a cumplir con eficacia y eficiencia sus funciones preventivas. Y que se mejore, de esta manera, la calidad de vida laboral de la empresa y, por ende, su productividad. Este sistema de retroalimentación propicia que se introduzcan las mejoras oportunas y se apliquen las medidas disciplinarias corres-

pondientes en caso de confirmarse un cuadro grave de violencia o una falsa denuncia.

Tres son las líneas sobre las que el empresario tiene el deber de actuar, desde este *procedimiento*:

1. Aquellas actuaciones deficientes detectadas en los momentos 1 y 2. Las mismas hacen referencia, básicamente, a tres aspectos:

- La gestión preventiva de la organización. Éstas, al ser medidas genéricas de la actividad preventiva, serán gestionadas a través del sistema preventivo habitual de la empresa.
- Las actuaciones preventivas frente a la violencia laboral.
- El clima de violencia en la organización.

2. Las deficiencias que la comisión (momento 3), en el cumplimiento de sus funciones, haya detectado y considerado como fuente potencial o real de riesgos para la salud de los trabajadores. La respuesta empresarial en este caso estará determinada por:

- la gravedad de los daños producidos o que hubieran podido producirse;
- la ausencia o deficiencia de las medidas preventivas necesarias;
- las lagunas en la organización de la actividad laboral.

3. Aplicar, en su caso, el régimen disciplinario que tenga dispuesto en el Convenio Colectivo de aplicación. En especial, se recomienda que se introduzcan elementos de graduación como son:

- La reincidencia.
- El grado de perjuicio ocasionado a la víctima.
- El número de trabajadores afectados.

Si se crea y aplica el procedimiento de la forma descrita, esto permitirá a los trabajadores que en el caso de que se produzca alguna situación de violencia, cuenten con un procedimiento de solución del conflicto autónomo, cercano, rápido, imparcial y eficaz; con absoluto respeto al principio de tutela judicial, a la que podrá acudir en cualquier momento. También sirve de guía para sugerir actuaciones que prevengan el riesgo de violencia en el trabajo.

Acometer la realización y puesta en marcha de un procedimiento integral sobre la violencia en el ámbito del trabajo ofrece la posibilidad de avanzar notablemente en la gestión de estos riesgos. La puesta en práctica del mismo pretende complementar los planos preventivo y de tutela legal y judicial, que hasta el momento se han revelado insuficientes para atajar el problema.



### *La actuación del Delegado de Prevención ante un caso concreto de conflicto/violencia laboral*

<p style="text-align: center;"><b>ACTUACIÓN DIRECTA DEL DELEGADO DE PREVENCIÓN</b> Ante la aparición de un CASO CONCRETO.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTUACION PREVENTIVA SIMULTÁNEA DEL DELEGADO DE PREVENCIÓN</b> ante la aparición de un CASO CONCRETO</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar información detallada de la persona denunciante y de compañeros y jefes inmediatos.</li> <li>2. Recomendación de acreditar con documentación, testigos, etc., los aspectos concretos de la denuncia (Diario de incidentes del INSHT).</li> <li>4. Evaluar junto con la persona denunciante la conveniencia de ponerlo en conocimiento, hablado y escrito, de los superiores inmediatos o de la Dirección de la empresa.</li> <li>5. Comunicar los hechos y motivos al Comité de Seguridad y Salud, Servicio de Prevención, si los hubiera, con el consentimiento del denunciante.</li> <li>6. Requerir la aplicación del Protocolo de resolución de conflictos si lo hubiera o la elaboración del mismo para su aplicación.</li> <li>7. Solicitar el asesoramiento de su organización sindical.</li> <li>8. Proponer las medidas correctoras que considere apropiadas para eliminar o disminuir el riesgo.</li> <li>9. Valorar la opción de denuncia ante la Autoridad Laboral.</li> </ol>	<p><b>PREVENCIÓN APLICADA.</b></p> <p>Recabar información sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los recursos preventivos, materiales, documentales y humanos en la empresa, existencia de evaluaciones psicosociales, etc.</li> <li>2. Antecedentes de casos similares en la empresa, investigaciones, actuaciones del servicio de salud, medidas preventivas, etc.</li> <li>3. Existencia de procedimientos de resolución de conflictos.</li> <li>4. Existencia de declaración de buenas prácticas al respecto.</li> <li>5. Contenido en este tema del convenio de empresa, sectorial o territorial.</li> </ol> <p><b>MARCO PREVENTIVO.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigencia de la realización de la Evaluación de los Riesgos Laborales del conjunto de la empresa y en particular de los Riesgos Psicosociales.</li> <li>2. Exigencia expresa de la realización de la Evaluación de Riesgos Psicosociales del puesto de trabajo y de la unidad organizativa en la que se encuentra.</li> <li>3. Exigencia de control por parte del Servicio de Vigilancia de la Salud.</li> </ol>



**PREGUNTAS Y DUDAS  
MÁS FRECUENTES**

### ¿LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y LAS EVALUACIONES DE RIESGOS PSICOSOCIALES GUARDAN RELACIÓN CON UNA POSIBLE ENFERMEDAD MENTAL DEL TRABAJADOR O TRABAJADORA?

**No**, los riesgos psicosociales guardan relación con las condiciones organizativas de la empresa.

Es por ello, que al evaluarlos lo que hacemos es evaluar las condiciones de trabajo.

### ¿ES OBLIGACIÓN LEGAL LA REALIZACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE RIESGOS PSICOSOCIALES?

**Si**, todas las empresas deben abordar una evaluación de riesgos psicosociales ajustada a sus características, es decir, considerando aquellos riesgos psicosociales que pueden afectar a sus trabajadores y trabajadoras según la actividad y las características de la empresa y según los puestos que éstos desempeñen.

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales indica como una obligación del empresario planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores (art. 16.1). El empresario deberá garantizar la seguridad y la salud en todos los aspectos relacionados con el trabajo. A estos efectos el empresario realizará la prevención de los riesgos

laborales, también los psicosociales o relativos a la organización del trabajo (art. 14.2).

Del mismo modo que las empresas evalúan aquellos otros riesgos que les afectan, deberán evaluar también los riesgos psicosociales que les sean relevantes. Con ello queremos insistir en la importancia de su incorporación sistemática a los procesos de evaluación de riesgos de la empresa.

### ¿TIENEN QUE PARTICIPAR LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS Y SUS REPRESENTANTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES?

**Si**, es necesaria su participación en todas las etapas o fases de la evaluación.

Los trabajadores o sus representantes deben ser consultados y deben participar desde la primera fase de la planificación respecto a qué cosas hay que evaluar, dónde y cómo, hasta la fase de decisión de las medidas que se deben adoptar para la mejora de las condiciones de trabajo y el control y seguimiento de dichas mejoras preventivas.

Esta consulta y participación de todos los implicados es necesaria por las siguientes razones:

- El trabajador es quien, en último término, mejor puede opinar sobre sus condiciones de

trabajo, puesto que es él quien vive y siente día a día la peligrosidad o fatiga de su puesto de trabajo. También es quien de forma más segura puede describir las distintas fases de las operaciones que realiza, la importancia de las posibles condiciones desfavorables a ellas asociadas y que aspectos convendría modificar.

- La no participación de los implicados dificulta, cuando no impide, asumir las nuevas medidas o cambios que se han de introducir tras el análisis de los puestos de trabajo.
- Por otra parte, la no participación de los propios implicados en la evaluación de las condiciones de trabajo puede ser en sí misma una nueva molestia adicional.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales reconoce el derecho de participación de los trabajadores y trabajadoras y sus representantes. “El empresario deberá consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo”

### ¿LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES CONSISTE EN LA CUMPLIMENTACIÓN DE UN CUESTIONARIO Y SU ANÁLISIS?

**No**, la evaluación de riesgos es un proceso complejo en el que podemos diferenciar varias fases:

- Identificación de los factores de riesgo.
- Elección de la metodología y técnicas de investigación que se han de aplicar.
- Planificación y realización del trabajo de campo.
- Análisis de los resultados y elaboración de un informe.
- Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención.
- Seguimiento y control de las medidas adoptadas.

Como puede observarse una de las fases es la elección de la metodología y es en esta fase donde se acordará la metodología a emplear.

### ¿UN CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL, SATISFACCIÓN LABORAL, METODOS DAFO, ETC. PUEDEN SER CONSIDERADOS COMO MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES?

**No**, nos pueden aportar datos de interés relacionados con la organización de la empresa pero no deben confundirse con una Evaluación de Riesgos Psicosociales.

Tenemos que tener claro que los objetivos de las evaluaciones de riesgos psicosociales son

preventivos, de identificación y medidas de los factores de riesgos psicosociales, estimación de la magnitud y prevalencia de la exposición.

Se deberán emplear métodos que proporcionen confianza sobre los resultados, instrumentos y metodologías fiables, válidas y sustentadas en la evidencia científica debidamente documentadas.

Podríamos definir una serie de requisitos que deben disponer un método de evaluación de riesgos psicosociales:

- Tener finalidad preventiva (Arts. 2.3 y 3.1 del RSP)
- Permitir estimar la magnitud de los riesgos (Arts. 3.1 y 8 RSP)
- Dar información sobre la exposición por puesto de trabajo (Art. 4.1 RSP)
- Evaluar condiciones de trabajo (Art. 4.1.a RSP y específicamente las establecidas en el Art. 4.7 de la LPRL)
- Dar cabida a la información recibida por los trabajadores (Art. 5.1 RSP)
- El procedimiento de evaluación utilizado deberá proporcionar confianza sobre su resultado (Art. 5.2 RSP)

## ¿QUE MÉTODO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES DEBEMOS EMPLEAR?

No puede considerarse que haya un método, técnica o instrumento que sea el mejor en todos los casos, por lo que deben analizarse las ventajas e inconvenientes que ofrece cada uno de ellos en cada situación concreta, pudiendo ser necesaria la aplicación de diversas técnicas combinadas que pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Osalan en la actualidad no se ha posicionado en relación a la metodología de evaluación de riesgos psicosociales a emplear.

En un estudio realizado para conocer el mapa de riesgos psicosociales en la Comunidad Autónoma Vasca se constató que los métodos de ERP más utilizados han sido la metodología del INSHT seguido del ISTAS

## ¿UNA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES SIN MEDIDAS CORRECTORAS PARA QUE NOS SIRVE?

Para obtener información sobre los factores de riesgos psicosociales y su valoración, es decir para disponer de una foto de la organización. Nos quedamos en una fase inicial de detección de la problemática organizativa de la empresa, que puede causar daños en la salud y seguridad de los trabajadores y trabajadoras sin aportar medida alguna para su corrección.

### **LAS MEDIDAS PREVENTIVAS O CORRECTORAS DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES, ¿DEBERÁN IR ORIENTADAS AL INDIVIDUO?**

**No**, las medidas orientadas al individuo consiguen escasos resultados; las empresas gastan dinero pero no actúan sobre el origen del problema, por lo que se mantienen las condiciones no saludables.

Las acciones de prevención colectiva deben priorizarse frente a este tipo de intervención.

Las medidas deberán ser orientadas a introducir cambios en la organización del trabajo, promocionar la autonomía de los trabajadores en la realización de las tareas, fomentar el apoyo entre los trabajadores y superiores, garantizar el respeto y trato justo a las personas, fomentar la claridad y transparencia organizativa, proporcionar toda la información necesaria, cambiar la cultura de mando, adecuar la cantidad de trabajo al tiempo que dura la jornada, etc.

### **POR QUÉ ES RECOMENDABLE LA REALIZACIÓN DE UN PROTOCOLO DE PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS/VIOLENCIA?**

Porque es conveniente establecer unas reglas de uso interno que canalicen la resolución de conflictos internos, evitar improvisaciones o

actos indebidos que puedan perjudicar a los afectados y evitar de esta manera llegar a situaciones tardías enconadas, crónicas, de difícil solución.

### **LOS TRABAJADORES Y/O SUS REPRESENTANTES DEBEN PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO DE PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?**

**Si**, para que un protocolo sea efectivo sería conveniente se fundamentase en tres premisas básicas:

- Compromiso de la Dirección
- Información a los Trabajadores y las Trabajadoras
- Participación de los y las Representantes de la población trabajadora

### **¿QUÉ ES EL DIARIO DE INCIDENTES AL QUE SE HACE REFERENCIA EN ESTE DOCUMENTO?**

Es un documento del INSHT cuyo objetivo es identificar la posibilidad de estar siendo objeto de Acoso Psicológico en el Trabajo.

Un instrumento en el que la persona que esta sufriendo una situación de este tipo puede recoger los diferentes acontecimientos que iden-

tifica como conflictivos con otras personas de su entorno laboral, susceptibles de generar acoso.

Una manera de hacer constar aquellos comportamientos que nos han resultado ofensi-

vos. Con la posibilidad de anotar todas las circunstancias que lo rodearon, diferenciando los comportamientos por parte de usuarios externos de los originados por parte del personal de la propia organización.

# 9

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos Laborales.

39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación

NTP 450: Factores psicosociales: fases para su evaluación

NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing

NTP 489: Violencia en el lugar de trabajo

NTP 493: Cambios de actitud en la prevención de riesgos laborales (II): guía de intervención

NTP 581: Gestión del cambio organizativo

NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales

NTP 780: El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales

NTP 856: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I)

NTP 857 Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (II).

Ejemplo de aplicación en la docencia

NTP 860: Intervención psicosocial: Guía del INRS para agentes de prevención

NTP 891: Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I)

NTP 892: Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II)

NTP 926: Factores psicosociales: metodología de evaluación

NTP 944: Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)

NTP 945: Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (II)

Las enfermedades del trabajo: nuevos riesgos psicosociales y su valoración en el derecho de la protección social.1 SJS núm. 30 Madrid, 18 marzo 2002 (La Ley 2002, T. III, pág. 123 y ss).

Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Bernardo Moreno Jiménez (catedrático UAM), Carmen Báez León (Investigadora UAM) 2010

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2010). European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER). Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos Psicosociales.

Protocolo del Observatorio Vasco de Acoso para la elaboración de un Protocolo sobre Conductas de Acoso Laboral.

Guía de introducción a los riesgos psicosociales organizativos. Osalan 2013

El acoso moral en el trabajo. Evaluación. Prevención e Intervención. Osalan 2004

Nuevas formas de organización del trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.

¡Que no te pese el trabajo!. Marisa Bosqued Lorente. 2005 Ediciones Gestión 2000

Principios comunes para la evaluación de los riesgos psicosociales en la empresa. Jose Luis Meliá, Clotilde Nogareda, Matilde Lahera, Antonio Duro, Josse M. Peiró, Marisa Salanova, Diego Gracia.





**OSALAN**

Laneko Segurtasun eta  
Osasunerako Euskal Erakundea  
Instituto Vasco de Seguridad y  
Salud Laborales

**OSALAN SERVICIOS CENTRALES**

Camino de la Dinamita s/n (Monte Basatxu)  
48903 Cruces-Barakaldo (Bizkaia)  
Tlf.: 94 403 21 90  
Fax: 94 403 21 00

---

**CENTRO TERRITORIAL DE ARABA**

José Atxotegi, 1  
01009 Vitoria-Gasteiz  
Tlf.: 945 01 68 00  
Fax: 945 01 68 01

---

**CENTRO TERRITORIAL DE GIPUZKOA**

Maldatxo bidea s/n  
20012 Donostia  
Tlf.: 943 02 32 62  
Fax: 943 02 32 51

---

**CENTRO TERRITORIAL DE BIZKAIA**

Camino de la Dinamita s/n (Monte Basatxu)  
48903 Cruces-Barakaldo (Bizkaia)  
Tlf.: 94 403 21 79  
Fax: 94 403 21 07

[www.osalan.euskadi.eus](http://www.osalan.euskadi.eus)