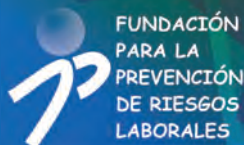


# LA ACCIÓN SINDICAL EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Con la financiación de:



IT - 0019/2013



Castilla  
y León





# LA ACCIÓN SINDICAL EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Con la financiación de:



IT - 0019/2013



*Edita:* UGT Castilla y León

*Imprime:* Imprenta Manolete, S.L.

*Deósito Legal:* VA- 881-2014

|  |    |
|--|----|
| <b>PRÓLOGO</b> .....   | 7  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....   | 9  |
| <b>2. RIESGOS PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL</b> .....                             | 15 |
| ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial? .....  | 16 |
| ¿Cuáles son los riesgos psicosociales? .....   | 25 |
| <b>3. EL ESTRÉS LABORAL</b> .....  | 27 |
| ¿Qué es? .....   | 29 |
| ¿Porqué es importante el estrés y los riesgos psicosociales? .....                                 | 29 |
| ¿Cuántos tipos hay? .....  | 29 |
| ¿Que causas desencadenan el estrés? .....  | 31 |
| ¿Cómo prevenirlo? .....  | 32 |
| <b>4. LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO</b> .....   | 41 |
| ¿Qué es? .....   | 41 |
| Clasificación de los tipos de violencia .....  | 41 |
| Causas de las conductas violentas y agresivas .....  | 44 |
| ¿Como prevenirlo? .....  | 45 |
| <b>5. EL MARCO JURÍDICO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....                                     | 57 |
| Referencias en la LPRL .....   | 57 |
| Referencias jurisprudenciales .....  | 59 |
| Referencias derivadas del diálogo social y la negociación colectiva:                               |    |
| Los Acuerdos Europeos .....  | 61 |
| Recomendaciones de la OIT sobre violencia en el trabajo .....                                      | 63 |
| Actuación de la Inspección de Trabajo en el marco de los   |    |
| Riesgos Psicosociales .....  | 63 |
| <b>6. LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....  | 67 |
| <b>7. LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....   | 79 |
| 7.1. La participación de trabajadores y delegados de prevención .....                              | 79 |
| 7.2. Etapas del proceso de evaluación: Intervención de los   |    |
| delegados/as de prevención .....   | 80 |
| 1. Medidas de prevención primarias .....   | 89 |
| 2. Medidas de intervención o secundarias .....   | 90 |
| 3. Medidas de protección terciarias .....  | 92 |
| 4. Seguimiento y control de las medidas .....  | 93 |
| <b>8. EL PAPEL DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES</b> ..... | 95 |



---

## PROLOGO

Los intensos cambios acaecidos en el seno de las empresas españolas, en esa búsqueda obsesiva de la flexibilidad interna y externa, se han producido sin considerar mínimamente sus efectos sobre la salud de los trabajadores. Los salvajes procesos de reestructuración de plantillas y la devaluación continua de las condiciones de trabajo, no se ven reflejados en los sistemas de gestión preventiva de las empresas, a pesar de tratarse de una exigencia legislativa (art. 16.2 LPRL).

La ausencia de integración de un enfoque psicosocial en esta profunda transformación de las condiciones de trabajo, está en el origen del problema. Las empresas desconsideran las obligaciones preventivas derivadas de esos cambios, mientras que los trabajadores atenazados por el miedo, se adaptan al nuevo entorno aunque eso suponga una pérdida progresiva de su salud y bienestar.

Es responsabilidad de todos, especialmente de los poderes públicos, invertir el orden de valores actual de manera que se promueva la salud psico-social de la población, y no los factores que la degradan.

La reforma del Mercado de Trabajo del 2010 pero sobre todo la del 2012, han modificado aspectos esenciales de las relaciones laborales, flexibilizando las condiciones de trabajo e intensificando el poder de la empresa en detrimento de la capacidad de intervención de los trabajadores y sus representantes de los trabajadores.

De esta manera se ha producido una pseudo-dictadura laboral donde la toma de decisiones en la gestión y organización de la empresa, está cada vez más alejada de aquellos a quienes afecta: los trabajadores.

Esta unilateralidad y por tanto, totalitarismo laboral está provocando que el miedo y la inseguridad se extienda a lo largo y ancho del sistema laboral, ayudado por el progresivo deterioro de las condiciones de trabajo y por la facilidad del despido, como mecanismo de evacuación de la fuerza laboral.

Una consecuencia muy visible, aunque no la única, es la inhibición por parte de los trabajadores, del ejercicio de sus derechos laborales, incluidos los derechos preventivos. No es infrecuente encontrar casos donde los trabajadores renuncian a sus reconocimientos médicos, a su formación en materia preventiva, e incluso, a los equipos de protección individual.

Y esto es así porque el miedo, es una poderosa arma de desactivación, tanto de la reivindicación, como de la acción.



Bajo el pretexto de conseguir mayor flexibilidad interna, las Reformas rompen el equilibrio de fuerzas que tradicionalmente ha habido en nuestras relaciones de trabajo, estableciendo un conjunto de medidas que debilitan la acción sindical en las empresas, y por tanto, la posibilidad de que los trabajadores participen en la definición de sus propias condiciones de trabajo.

En este escenario el delegado de prevención puede y además debe intervenir, evitando que este proceso de desregularización provoque efectos negativos sobre la seguridad y salud de los trabajadores, controlando que esas modificaciones no precipiten riesgos de naturaleza psicosocial, y en el caso de que así ocurriera, vigilando que estos riesgos se gestionan adecuadamente y con la misma intensidad, que el resto de riesgos laborales.

Por ello, a través de esta publicación, facilitamos a nuestros delegados y delegadas de prevención las pautas oportunas para reaccionar a tiempo, e intervenir sindicalmente ante este tipo de situaciones, situando la **“evaluación de riesgos psicosociales” en el epicentro de su acción sindical.**

Con nuestro impulso sindical seremos capaces de sacar de la marginación este instrumento “contrastado” de mejora de las condiciones de trabajo, y superar uno de los principales obstáculos que impiden el desarrollo de la prevención de los riesgos psicosociales. A saber: la resistencia de las empresas a permitir la intervención de los trabajadores en aspectos relacionados con la organización del trabajo.

Es imprescindible explorar modelos alternativos que, aun aceptando los cambios en las relaciones laborales basadas en una mayor flexibilidad, hoy ya irreversible, no perjudique los imperativos de seguridad, exigibles desde el derecho a la estabilidad razonable y el derecho a la salud psico-física.

No nos cabe la menor duda de que la prevención de riesgos laborales, y muy especialmente, la gestión de los riesgos psicosociales, son la mejor (por no decir única) vía de control y mejora de las condiciones de trabajo. De esta manera, la acción sindical en salud laboral se convierte en un mecanismo de defensa de los derechos laborales y preventivos de los trabajadores, de primer orden.

Para conseguir este reto, difícil pero nunca imposible, debemos adaptar nuestra acción sindical a la nueva realidad de las relaciones laborales, abriendo nuevas vías de intervención sindical en el campo de la seguridad y salud laboral, y buscando alternativas a la acción sindical tradicional.

Esperamos que esta publicación permita cumplir este objetivo.

CARMEN CAMPELO TASCÓN.

*Secretaría de Salud Laboral y Política Social  
UGT Castilla y León*

---

# 1. INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales, y las consecuencias asociadas a ellos, se han convertido en uno de los aspectos más relevantes dentro del panorama preventivo, tanto por la frecuencia con que se presentan como por la intensidad de sus efectos. Relevancia que no se ha visto acompañada siempre, de una acción de prevención y protección adecuada y sobre todo, integrada en la gestión preventiva global de las empresas.

La profunda transformación que se ha producido en el mundo del trabajo ha modificado patrones de referencia clásicos dentro de las empresas. Ya no podemos hablar del trabajo asalariado como principal forma de prestar servicios. Ni del tajo, la fábrica o el centro de trabajo como establecimiento natural para ejercer una actividad laboral. Ni del trabajo físico como característica dominante del trabajo, ni mucho menos de la herramienta como útil básico de trabajo.

En la actualidad, se han impuesto nuevas formas de trabajar en las que predomina una intensificación de los ritmos de trabajo, un incremento del trabajo en equipo, más cantidad de información a gestionar y una mayor disponibilidad temporal y funcional del trabajador. Todo ello hace más complejas las relaciones de los trabajadores con su organización laboral y su entorno social.

Las consecuencias de esta transformación no sólo están relacionadas con los aspectos materiales de las relaciones laborales, también con los derechos a la seguridad y salud de los trabajadores pues precipitan una serie de riesgos de carácter psicosocial que menoscaban la salud de los trabajadores en estos nuevos entornos productivos.

La importancia de los factores psicosociales para la salud de los trabajadores se ha ido reconociendo cada vez de forma más amplia, lo que ha supuesto importantes avances en cuanto al conocimiento y profundización del tema. Sin embargo, no podemos decir lo mismo de la gestión preventiva en las empresas, donde el riesgo psicosocial ha sido marginado tradicionalmente de la intervención técnica preventiva.

Así lo confirma la Encuesta ESENER<sup>1</sup> (2009) donde España se queda a 9 puntos porcentuales de la media de los países europeos en lo que se refiere a la disponibilidad de procedimientos para prevenir, controlar o gestionar estos riesgos. Esta

---

<sup>1</sup> Encuesta Europea llevada a cabo por la European Agency for Safety and Health at Work. El universo considerado para España fue de 282.000 establecimientos y 10.015.000 empleados, donde se entrevistaron a 1.566 directores (representando una tasa de respuesta del 18%) y 373 responsables de seguridad y salud.

encuesta también pone de manifiesto que las empresas de España son de las que más se apoyan en fuentes externas para gestionar los riesgos psicosociales (68%).

La razón indicada en la Encuesta del porqué las empresas en nuestro país gestionan este tipo de riesgos es el cumplimiento de las exigencias legales (85%), porcentaje significativamente superior al resto de países analizados. De hecho, se trata de la principal motivación que mueve a nuestras empresas a gestionar el riesgo psicosocial.

Por otro lado, la Encuesta Nacional de gestión de la Seguridad y Salud en las empresas, realizada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, indica que los riesgos psicosociales son los que con menor frecuencia se incluyen en los planes de prevención. De hecho tan sólo el 35,7% dice incluirlos, frente al 15,3% que declara abiertamente no hacerlo.

Esta misma encuesta revela que el 27,6% de las empresas no ha realizado evaluaciones de riesgos psicosociales, contrastando con la información obtenida en la Encuesta ESENER. Si analizamos los sectores donde la evaluación de este tipo de riesgos se realiza con mayor frecuencia destaca el sector servicios, y por estrato de plantilla, cuanto menor es el tamaño de la empresa menor es la frecuencia. De hecho, en empresas de menos de 10 trabajadores cerca del 30% no evalúa, y si abrimos la horquilla hasta 49, el 27,6% tampoco.

En este sentido, cabe destacar el salto que se produce cuando la empresa supera la franja de los 50 trabajadores, y por consiguiente, cuenta con Comité de Seguridad y Salud. En este caso, el porcentaje de empresas que carecen de la evaluación cae en 4 puntos porcentuales, confirmando nuestra idea de que allá donde existen órganos de representación específica la gestión preventiva es mayor.

Es muy reveladora la información que arroja la Encuesta ESENER respecto al motivo principal que impulsa a las empresas a cumplir con sus deberes preventivos, que no es otro que el cumplimiento de un deber jurídico previamente establecido. Esta circunstancia, revela una de las debilidades más importantes que arrastramos en nuestro país respecto a la gestión de los riesgos psicosociales, además de poner al descubierto un problema serio de “ignorancia” de la situación jurídica en esta materia, que indubitablemente exige la obligación de evaluar tales riesgos<sup>2</sup>.

Según diversos estudios realizados por el Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT, si bajamos a la experiencia española, aquél dato extraído del estudio europeo se confirma si se tiene en cuenta que **al menos una de cada dos evaluaciones** se hacen a requerimiento de la Inspección de Trabajo. Según el dato del Observatorio, en torno al 54% de las evaluaciones de riesgos de este tipo en España se hacen previa intervención de la inspección de trabajo, lo que da idea de la necesidad de impulsar una “cultura preventiva” en esta línea que convierta la obligación en necesidad. A este respecto, cabe advertir una cierta evolución positiva, pues hace dos años -en 2010- ese porcentaje era muy superior, de modo que *dos de cada tres* habían venido precedidas del requerimiento inspector.

<sup>2</sup> Anuario Internacional sobre Prevención de Riesgos Psicosociales y Calidad de Vida en el Trabajo 2013. Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT.

Ya en el año 2002, todavía con una Unión Europea de 15 miembros, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo lanzó una campaña de concienciación sobre los riesgos psicosociales, bajo el eslogan “Trabajemos contra el estrés”. La Agencia comunicaba entonces que *“El estrés provoca la pérdida de millones de jornadas laborales cada año. Las cifras son elocuentes, pero son demasiadas las víctimas que sufren sin decir nada y demasiadas también las empresas que no se dan cuenta de que el estrés puede incidir en gran medida en su rendimiento comercial”*. Una década después, podemos decir que existe mayor concienciación en cuanto a las causas de los riesgos psicosociales, pero no se puede afirmar que hayan mejorado las cifras ni que haya una mejor comprensión de sus consecuencias, sea a nivel de salud organizacional o de salud individual (Agencia, 2011).

Recientemente, la Agencia Europea ha comunicado que la mayoría de las empresas europeas aún no disponen de procedimientos para hacer frente al estrés y a otros riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, a pesar de que éstos planteen una amenaza cada vez mayor para los trabajadores europeos. La Agencia estudia esta situación en dos nuevos informes, en los que se analizan las razones por las que, pese a que un 79% de los directivos de la Unión Europea (UE) se muestran preocupados por el estrés en el trabajo, y otro 40%, por la violencia y el acoso en este mismo entorno, aún se registra un 74% de empresas europeas que no aplican procedimientos para hacer frente a estos problemas.

Estos informes se elaboran en un momento en el que cada vez más trabajadores europeos afirman tener problemas de estrés, y con un sondeo de opinión reciente que revela que el 80% de los trabajadores de la UE prevé que los niveles de estrés aumentarán en los próximos cinco años. En los informes citados se estudiaron los factores que permiten que las empresas tengan más posibilidades de abordar estos problemas con éxito, como, por ejemplo, las preocupaciones manifestadas directamente por los empleados y la sensibilización sobre el argumento comercial para abordar estas cuestiones con seriedad: actualmente, se piensa que los riesgos psicosociales son la causa de entre un 50 y un 60% de todas las jornadas de trabajo perdidas, mientras que se estima que los trastornos de salud mental costarán a la UE 240.000 millones de euros al año. Las empresas que son conscientes de la estrecha relación existente entre los riesgos psicosociales y las elevadas tasas de absentismo son mucho más propensas a realizar importantes esfuerzos para abordar estos riesgos.

A la vista de los datos sobre los obstáculos que dificultan una mejor gestión de los riesgos psicosociales, los niveles de externalización de la prevención psicosocial, y las necesidades de información, la Agencia planteó a su Consejo de Administración llevar a cabo una nueva campaña europea, esta vez dedicada específicamente a identificar y diseminar las herramientas prácticas que se han creado en la última década, desde la celebración de la primera campaña, y que pueden permitir a las empresas abordar la gestión de los riesgos psicosociales.

En su reunión de Marzo de 2011, el Consejo de Administración aprobó que la *“Gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo”* constituyeran el tema de la Campaña Europea que está teniendo lugar actualmente (2014-15).

Pese a lo abrumadores que resultan los datos, y a los esfuerzos realizados por diferentes instituciones y organismos, la gestión de los riesgos psicosociales sigue

siendo una actividad muy secundaria dentro de la gestión preventiva global de la empresa. Por lo que deberíamos preguntarnos ¿porqué sucede esto?.

La resistencia que muchas empresas presentan a la hora de gestionar este tipo de riesgos, responde a diferentes causas, pero la principal, que podríamos situar en el ADN de la propia organización, parte de una idea muy extendida dentro de las organizaciones empresariales, y que se reduce a considerar la organización del trabajo como patrimonio exclusivo de las empresas.

Riesgos psicosociales y organización del trabajo son aspectos íntimamente ligados. El conocimiento científico más sólido en estos temas señala que los factores de riesgo psicosocial derivan principalmente de la organización del trabajo, de manera que para prevenirlos se ha de actuar sobre su origen: las condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo.

Aspectos relacionados con la autonomía, estilo de dirección y mando, definición de roles, tiempo de trabajo, inseguridad laboral etc., son características de la tarea y de la propia organización que si se gestionan deficientemente, ocasionan riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores. Este aserto no proviene exclusivamente del mundo sindical, sino que existen multitud de estudios científicos que así lo confirman.

Un estudio<sup>3</sup> desarrollado por el Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT (2011) indica que existe una asociación altamente significativa que relaciona la falta de control y la aparición de trastornos mentales y fisiológicos en los individuos que están afectados por dicha falta de control, confirmando los datos de la Encuesta de Condiciones de trabajo Europea del año 2000 según la cual, el 28% de los trabajadores de la UE-15 sufría estrés en el trabajo. Este mismo estudio confirma también la relación estadística entre problemas en la organización del trabajo y la aparición de trastornos mentales en los individuos.

Por otro lado, el coste sanitario directo que acarrearán las enfermedades mentales derivadas del trabajo<sup>4</sup> oscila entre 150 y 372 millones de euros. Este gasto representa entre el 0,24% y el 0,58% del gasto sanitario español del año 2010. Asimismo, el número de días de baja laboral temporal por enfermedades mentales atribuibles al medio laboral ascendería a 2,78 millones de días. La traducción monetaria de este número de días supone unas pérdidas estimadas para el año 2010, entre los 235 y los 250 millones de euros<sup>5</sup>.

Si sumamos los costes indirectos indicados a los costes sanitarios directos, el coste total de las enfermedades mentales derivadas del trabajo ascendería a una cantidad situada entre los 385 y los 400 millones de euros.

A pesar de ello la realidad de las empresas acaba imponiéndose, y siguen siendo reticentes a permitir que los trabajadores, y sus representantes, participen en la definición de sus propias condiciones de trabajo.

<sup>3</sup> *Las consecuencias de la Organización del Trabajo en la salud laboral de las empresas: Estudio de las variables que intervienen en la aparición de los riesgos psicosociales.* Dir, Luis Melero Marcos. Universidad de Salamanca.

<sup>4</sup> *Enfermedades Mentales derivadas del trabajo en España y su coste sanitario directo en 2010* (García Gómez et al. 2011).

<sup>5</sup> *Costes laborales de las enfermedades mentales atribuibles al trabajo en España en 2010* (García Gómez et al. 2012).

Pero no debemos perder de vista que para la Unión General de Trabajadores participar en la organización del trabajo ha sido y sigue siendo una prioridad. Nuestras reivindicaciones y los logros conseguidos en materia de jornada, salario, estabilidad laboral, etc., forman parte del alma de la negociación colectiva. Y ahora, la salud laboral se presenta como un instrumento de mejora de las condiciones de trabajo de incalculable valor, permitiéndonos actuar sobre la organización del trabajo cuando ésta genera riesgos.

A través de la gestión de riesgos psicosociales podemos modificar aquellas condiciones de trabajo derivadas de la organización del mismo, que generan riesgos para la salud de los trabajadores, pudiendo intervenir en aspectos del núcleo duro de la organización que hasta ahora nos habían vetado (estilos, culturas y políticas de organización empresarial, etc).

Tenemos una responsabilidad ineludible, y hemos de aprovechar todos los recursos que están a nuestro alcance para conseguir mejorar las condiciones de trabajo e incrementar paulatinamente los niveles de seguridad y bienestar laboral.

Debemos situar la salud laboral, y muy especialmente la gestión del riesgo psicosocial, en el epicentro de nuestra acción sindical, y ganar espacios de participación en la organización del trabajo incorporando el enfoque de la salud laboral como mejor vía para conseguirlo.

La acción preventiva para evitar los efectos nocivos de los riesgos psicosociales es posible, siendo la Ley de Prevención de Riesgos Laborales el marco adecuado para hacerlo. Precisamente, esta norma es a su vez, la que delimita el papel de los delegados y delegadas de prevención en la gestión preventiva de la empresa, siendo por tanto la referencia legal básica que enmarca la actuación sindical en la materia.

Con esta publicación pretendemos establecer las pautas de la acción sindical en la gestión del riesgo psicosocial, como vía de mejora de las condiciones de trabajo. Proporcionando información clara y ordenada acerca de los riesgos psicosociales, sus efectos, y sobre todo, las principales medidas a adoptar para prevenirlos y controlarlos.



---

## 2. RIESGOS PSICOSOCIALES Y FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

El término «psicosocial» se emplea para referirse a la interacción entre el individuo (psique) y su entorno social. En el mundo del trabajo este término se utiliza respecto a las interacciones entre los trabajadores y la organización de la empresa y su entorno social, ya se trate de las relaciones con los compañeros de trabajo o de las relaciones con otras personas que no prestan servicios en el lugar de trabajo tales como clientes o usuarios del servicio o también cualesquiera otras, incluidas aquellas cuya presencia o actividad en el lugar de trabajo no sea legítima.

Es frecuente encontrar textos y documentos donde se emplean indistintamente conceptos como “factores de riesgo”, “riesgos” y “daños”, creando cierta confusión terminológica que es preciso aclarar.

Para ello, basta con aplicar las definiciones que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales realiza al respecto. Así, se considera riesgo laboral *“la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo”*. Se considera “daño derivado del trabajo” la enfermedad, patología o lesión sufrida con motivo u ocasión del trabajo.

Cuando hablamos de **riesgo psicosocial**, partiendo de la definición supraindicada, nos estamos refiriendo a ***cualquier posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud física o psíquica derivado, bien de la inadaptación de los puestos, métodos y procesos de trabajo a las competencias del trabajador, bien como consecuencia de la influencia negativa de la organización y condiciones de trabajo, así como de las relaciones sociales en la empresa y de cualquier otro “factor ambiental” del trabajo.***

En la misma línea, cuando hablamos **factor de riesgo psicosocial**, nos estamos refiriendo a ***“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”*** (definición de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo. 2000).

Y cuando hablamos de **“daño psicosocial”**, nos estamos refiriendo a la ***“enfermedad, patología o lesión provocada por los factores de riesgo psicosocial”*** mencionados.



| FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIA   | RIESGOS PSICOSOCIALES   | DAÑOS PSICOSOCIALES  |
|---|---|--|
| Organización del trabajo<br>Ambiente físico<br>Contenido de las tareas<br>Factores subjetivos | Estrés laboral<br>Desgaste profesional<br>Violencia en el Trabajo | Sufrimiento psíquico y emocional<br>Somatizaciones<br>Enfermedades (cardiovasculares, respiratorias, digestivas, etc.)<br>Lesiones psíquicas (ansiedad, depresión, etc.) |

Cuando hablamos de factores de riesgo que dimanan de la organización del trabajo y de aspectos relacionados con el contenido de las tareas, hace que no sea posible establecer un catálogo cerrado y excluyente de riesgos de origen psicosocial, lo que en ocasiones provoca problemas en cuanto a la identificación y posterior intervención.

Además, hay que considerar el componente subjetivo que incorpora este tipo de riesgos, cuya potencialidad lesiva depende de las propias percepciones y experiencias de los trabajadores expuestos. Esta circunstancia convierte a la evaluación de riesgos psicosociales en una tarea compleja, que exige por parte de los técnicos un esfuerzo importante de comprensión y objetivización. Y por parte de las empresas, un cambio en la concepción tradicional de gestión del riesgo laboral, centrado en garantizar un equilibrio físico, psíquico y social de las condiciones de vida y de trabajo de las personas que prestan servicios en sus empresas.

Definir acertadamente los factores de riesgo psicosocial, es el paso previo a cualquier intervención sindical, lo que nos exige conocer previamente qué características concretas de la organización del trabajo generan riesgos.

## ¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL?

Salvando la dificultad que entraña no contar con un listado cerrado, para facilitar su identificación y posterior estudio de su impacto en la salud de los trabajadores, es preciso establecer una clasificación que nos oriente en la labor sindical de caracterización.

Esta clasificación puede ser muy diversa y de hecho cada método de evaluación de riesgos psicosociales adopta una diferente ya que existen diversos enfoques teóricos sobre este asunto.

Por poner un ejemplo representativo, esta es la clasificación que se ha efectuado por el Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial (PRIMA), y que recoge la Guía de Actuaciones de la Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social sobre riesgos psicosociales:

- **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 excesiva 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).
- **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 o 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:** conflicto de exigencias, problemas de la doble presencia.

La propia Inspección de Trabajo alerta en esta guía de que estos factores no actúan de forma independiente unos de otros. En la práctica inspectora se ha podido comprobar que, al menos en las situaciones conflictivas con evidente riesgo psicosocial, se produce una interacción de factores. Por ejemplo, si existe sobrecarga de trabajo, lo más probable es que la misma venga impuesta por una dirección de estilo autoritario que, a su vez, permite poca participación a los trabajadores y presta escaso apoyo a los mismos, lo que al final desemboca, por otra parte, en situaciones no sólo conflictivas sino violentas con episodios de agresión verbal (insultos, amenazas, etc.).

Otra clasificación, y que trasladamos a esta publicación, es la sugerida desde el Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT, donde agrupan los factores de riesgo psicosocial en dos grupos:

### 1. EL AMBIENTE O “ENTORNO OBJETIVO”. DIMENSIÓN COLECTIVA

Este tipo de factores de riesgo psicosociales se subdivide en tres:

- Relativos al ambiente físico o material de trabajo.
- Relativos a la organización.
- Relativos al contenido de las tareas.

### 2. LAS CONDICIONES “SUBJETIVAS”. DIMENSIÓN INDIVIDUAL

Son aquellos factores que van generando, o no, peligros concretos para la salud del trabajador según la percepción que éste tenga de ellos y de sus capacidades para hacerles frente. Esta percepción, denominada “entorno subjetivo o psicológico”, está influida:

- Por las características de la persona y
- Por sus relaciones interpersonales.

#### 1. *Los factores del entorno objetivo*

##### a) Ambiente físico de la prestación de servicios.

Aquí se incluyen los factores del ambiente físico del trabajo que están originados en el entorno del trabajador y que pueden influir en su confort o desconfort. Hablamos de factores tales como:

- *Iluminación.*

Tanto en las fábricas como en las oficinas la iluminación es un factor fundamental para la realización de cualquier trabajo. Una iluminación adecuada y correcta es aquella que permite distinguir las formas, los colores, y los objetivos en movimiento, así como apreciar los relieves y que todo ello se haga, además, sin fatiga. En cambio, una iluminación inadecuada produce fatiga visual, que además de reducir el rendimiento visual, incrementa la tensión y el nerviosismo.

- *Ruido.*

El ruido es uno de los problemas más extendidos en el ambiente físico de trabajo, en mayor o menor medida afecta prácticamente al conjunto de trabajadores, y para un número elevado, constituye un riesgo laboral. Además de los conocidos efectos fisiológicos, una prolongada exposición afecta a la calidad del sueño y al equilibrio psíquico, afectando al comportamiento de la persona. A este respecto, no sólo puede repercutir negativamente sobre el rendimiento, sino también sobre la comunicación entre compañeros, aumentando las situaciones de aislamiento y degradando las condiciones de trabajo.

- *Ambiente térmico.*

Hay tres aspectos fundamentalmente que influyen en la sensación de bienestar térmico: las condiciones ambientales, la actividad física y el tipo de ropa. En cuanto a las condiciones ambientales, lo que determina la sensación son: la temperatura del aire, la temperatura relativa media, la humedad relativa y la velocidad del aire.

La temperatura del cuerpo humano debe mantenerse en torno a 37°. Para conseguirlo, cualesquiera que sean las condiciones de temperatura y humedad en el entorno, debe producirse un equilibrio entre la producción y la pérdida de calor corporal.

Naturalmente, no siempre es fácil ese equilibrio, pues no hay condiciones térmicas que satisfagan a todas las personas que están en un mismo ambiente o entorno próximo.

Cierto, que en condiciones de calor y frío muy acusadas, la mayoría de las personas suelen coincidir en que hace mucho frío o mucho calor. Sin embargo, cuando las condiciones ambientales son moderadas suele aparecer las discrepancias.

En todo caso, lo que hay que destacar es que además de una pérdida de rendimiento, el discomfort térmico es un importante factor desencadenante de estrés laboral.

- *Espacio de trabajo.*

Si el espacio de trabajo es reducido y el trabajador se ve obligado a mantener la misma postura durante un largo periodo de tiempo, además de trastornos físicos se puede generar estrés.

b) Aspectos de la organización del trabajo, incluidos los modelos de gestión.

La estructura o contexto de la organización abarca aquellos factores que, no siendo propios del contenido de las tareas del trabajador, influyen direc-

tamente sobre la misma. A este respecto, la estructura y la forma de actuar de una organización, incide sobre la salud de los trabajadores, bien por implicar reconocimiento y motivación para éstos, bien por significar todo lo contrario – deterioro de las condiciones de vida y de trabajo, excesiva presión, ausencia de recompensas....-. Atendiendo a estas variables, el clima laboral puede ser favorable u hostil.

Entre los principales factores que forman parte de este grupo están:

- *El modelo de relaciones laborales de una empresa.*

Es evidente que la opción elegida por cada empresa para afrontar los cambios producidos en el mundo del trabajo, tiene incidencia en el clima sociolaboral que se respira.

En este sentido, será importante conocer que presencia hay en ese medio laboral de circunstancias tales como:

- Tasa de temporalidad.
- Niveles de externalización (subcontratación) de relaciones de trabajo.
- Tamaño de la empresa.
- Grado de flexibilidad y/o precariedad en la gestión.
- Expectativas de carrera profesional.

- *Cultura y gestión de recursos humanos.*

Dentro de este apartado se contempla básicamente:

– **Los estilos de mando y dirección.**

Hay “modelos de dirección” que favorecen la presencia de factores de riesgo psicosocial, mientras que otros los neutralizan o amortiguan.

Entre los primeros están:

- Los modelos de dirección pasiva o “laissez-faire”, en los que la empresa mantiene un control muy laxo o descuidado de eventuales conflictos y situaciones de tensión.
- Modelos de tipo “paternalista”, donde se da cabida a los intereses personales pero no la participación en la solución de los conflictos de los implicados, sino que se lleva a cabo por la intervención inmediata y directa del jefe, que aparece como “hombre bueno” interesado en el bien común.
- Modelos de tipo “autoritario” que en si mismo es fuente de conflictos por la baja posibilidad de comunicación, participación y transparencia en la empresa.

En cambio, tiende a reducir la probabilidad de que se produzcan riesgos de carácter psicosocial, o al menos facilitar su control, el modelo de dirección basado en la transparencia de situaciones y en la comunicación entre los trabajadores y la dirección empresarial. En este tipo de liderazgo se valora tanto la tarea como al individuo. El jefe cuenta con los trabajadores para conseguir el objetivo.

– **El papel en la organización de cada individuo.**

El rol o papel de cada uno, es el conjunto de expectativas de conductas asociadas con su puesto. Se trata de un patrón de comportamiento que se

espera de quien desempeñe cada puesto, con cierta independencia de la persona que sea. Si el rol no está bien definido, se puede producir:

- Ambigüedad del rol. Se refiere a la situación que vive una persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor, o bien éstos no son los adecuados, bien por ser incompleta, bien por ser interpretable de varias maneras, o bien por ser muy cambiante.
- Conflicto del rol, se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes, o incompatibles para realizarlo. Esto provoca insatisfacción, disminución de la implicación con el trabajo y deterioro del rendimiento, así como sensaciones de temor y procesos de estrés.

– **Comunicación y relaciones interpersonales con los compañeros y con terceros, o con personas “externas”.**

La comunicación y la red de relaciones en el trabajo son elementos básicos para el ser humano. A través de ellos, se desarrolla la faceta de ser social, y puede, conjuntamente con otras personas llevar a cabo proyectos y desarrollos complicados. En cualquier sistema de trabajo es necesario conocer qué aspectos pueden llegar a dificultarla o impedirla. El tipo de instrumento o herramientas utilizados para realizar el trabajo es un factor que, en ciertos casos, puede impedir la comunicación. En toda organización, existen dos tipos de control:

- Formal. Aquella que es dada por la propia organización.
- Informal. Aquella que surge de manera espontánea.

Pero los factores de riesgo psicosocial no se producen solo por la ausencia de adecuadas formas de resolver los conflictos entre los trabajadores, entre sí y entre estos y la dirección, sino también en relación a terceras personas con quienes se relacionan los empleados. Ello se produce básicamente entre aquellos puestos y empresas en los que se mantiene una relación continuada con clientes y usuarios del servicio, -servicios de salud, educación, banca, hostelería-. Este factor incide de diverso modo sobre la salud de los trabajadores, porque bien puede provocarles sobrecarga emocional –servicios en los que se asuma con intensidad situaciones de debilidad y vulnerabilidad, o tragedias de personas-, bien porque puede desencadenar situaciones de violencia física o psíquica de tales personas.

c) *Contenido de las tareas: Condiciones y sistemas de trabajo.*

Finalmente, el tercer gran conjunto de factores o causas que hay que tener en cuenta para identificar la probabilidad de que se produzcan riesgos de naturaleza psicosocial, es el relativo al contenido de la tarea o prestación de servicios de cada trabajador. Hace referencia, tanto a las condiciones específicas del trabajo que marcan la prestación de servicios del trabajador, como al grado en que tales tareas responde a las expectativas, intereses, y derechos de éste. En este grupo, entre los factores más relevantes hemos de atender:

– **La carga del trabajo.**

Esfuerzo que hay que realizar para desarrollar una actividad laboral. Toda tarea requiere un esfuerzo tanto físico como psíquico en diferente proporción

según el puesto de trabajo. Cuando estos esfuerzos sobrepasan la capacidad del trabajador se puede producir sobrecarga, desgaste y fatiga con consecuencias negativas para la salud y la seguridad.

Especial importancia se concede a la denominada **carga mental**. Por tal se entiende el nivel de actividad mental necesario para desarrollar el trabajo. Puede aparecer cuando el trabajo demanda la realización de tareas simultáneas, niveles altos de concentración o tareas de memorización. Podemos distinguir:

- Infracarga o subcarga. Aquella situación en que las capacidades del trabajador exceden en gran medida los requerimientos de la tarea a realizar, es decir, poca cantidad de trabajo a tareas simples en relación con las capacidades del trabajador.
- Sobrecarga. Exceso de carga de trabajo o demandas intelectuales que superan las capacidades o conocimientos del trabajador.

En el estudio de la carga mental deben considerarse los siguientes factores:

- Cantidad y complejidad de la información que debe tratarse.
- Cantidad de tiempo de que se dispone para elaborar la respuesta (ritmo de trabajo) y la cantidad del tiempo durante el cual debe mantenerse la acción (posibilidad de hacer pausas o alternar otro tipo de tareas).
- Aspectos fisiológicos. Capacidad de respuesta de cada persona que depende de una serie de características como la edad, sexo, actitud hacia la tarea, personalidad, etc.

#### – El margen de autonomía. Control del trabajador.

Es la posibilidad de decidir sobre aspectos referentes a la tarea y a la conducta que debe seguirse a lo largo de la jornada laboral. Puede darse sobre aspectos que se refieren a la realización de la tarea (orden de las tareas, métodos...). Pero también al tiempo de trabajo (ritmos, pausas, horarios, vacaciones, etc) o a la organización del trabajo (objetivos, normas, ...).

Cuando el ritmo y el método de trabajo vienen impuestos, así como las herramientas y el orden de las tareas, el trabajador tiene poco control y altas exigencias que derivan en una presión intensa, factor desencadenante de estrés, pero también puede ser un incidente que provoque conflictos derivados en situaciones de acoso. Esto explica enfermedades relacionadas con la tensión nerviosa, debido a factores como tareas repetitivas, ritmo impuesto y poca capacidad de decisión. La autonomía temporal se refiere a la posibilidad de acelerar o retrasar su tiempo de trabajo y modificar el orden de las operaciones a fin de lograr una mayor acomodación en su forma de trabajar, aumentar el rendimiento y retrasar la aparición de la fatiga.

#### – La presión del tiempo de trabajo –ritmos de trabajo–.

Por ritmo de trabajo se entiende la frecuencia y la velocidad de movimientos de trabajo necesarios para lograr el resultado necesario. El objetivo último del establecimiento de un ritmo determinado de trabajo es el aumento de la producción, por lo que el trabajador puede verse sometido, además de a ese ritmo, a presiones grupales jerárquicas. Los trabajadores sometidos a ritmos elevados de trabajo muestran además de fatiga, un descenso de la autoestima

y desarrollo de nerviosismo. La posible repercusión que tengan los errores mientras se realiza la tarea, puede determinar la aparición de diversas alteraciones en el trabajador.

– **Monotonía/repetitividad.**

La monotonía y repetitividad dependen de: número de operaciones de que consta la tarea y número de veces que la tarea se realiza durante la jornada de trabajo. Se ha establecido una relación entre trabajo monótono y rutinario efectuado en un ambiente poco estimulante propio de la producción en masa y diferentes afecciones orgánicas, trastornos fisiológicos y otras enfermedades.

– **Trabajo a turnos y nocturno.**

Como se sabe, el trabajo a turnos es la forma de organización del trabajo en equipo conforme a la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo según un cierto ritmo. Este ritmo puede ser continuo o discontinuo, pero en todo caso implica para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios a horas diferentes en un periodo determinado. El trabajo nocturno es el que tiene lugar entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana, y se considera trabajador nocturno al que invierte no menos de 3 horas de su trabajo diarios, o al menos una tercera parte de su jornada anual en este tipo de horario (art. 36 ET).

El tipo más común de turnos es el rotatorio, en donde el periodo de rotación más común es el semanal, pero atendiendo a las necesidades relacionadas con los ritmos circadianos, se tiene a recomendar periodos de rotación más rápidos (2 días de noche-2 días de tarde-2 días de mañana) o incluso periodos de rotación variables. La dimensión rotatoria del trabajo a turnos y/o el carácter de nocturnidad de este tipo de trabajo evidencian ya los muchos inconvenientes de esta forma de organización y prestación del trabajo, por cuanto que provocan desajustes en los tres principales ritmos o ciclos de nuestro organismo:

- El biológico.
- El laboral.
- El socio-familiar.

Por eso, junto a las propiamente biológicas, se detectan importantes alteraciones en las personas que trabajan a turnos/nocturno, que inciden significativamente en una mayor vulnerabilidad a los riesgos psicosociales. Así sucedería respecto a las disfunciones del sueño como una amplia gama de “disfunciones psicosomáticas”. Se trata en este último caso de todos aquellos fenómenos que, sin llegar a ser patológicos, forman parte de los deterioros personales tales como fatiga, dolores de cabeza, irritabilidad, apatía, etc. de ahí, que en estos colectivos también se aprecie una mayor incidencia de un tercer grupo de riesgos psicosociales, como las adicciones, que mezcla factores laborales y factores estrictamente personales o extra-laborales.

– **Conductas violentas y/o abusivas.**

Abuso, es toda conducta que se aparte de una conducta razonable e implique el uso indebido de la fuerza física o psicológica. Cabe citar:

Como ya se advirtió, estas situaciones son causantes de estrés o estresores.

- Abuso verbal, incluido palabrotas e insultos.
- Lenguaje corporal agresivo que exprese intimidación, desprecio y desdén.
- Acoso: incluido mobbing, novatadas, intimidación así como acoso sexual y/o racial.

Pero también, son el resultado de ambientes o situaciones que, por no atender adecuadamente al control de los factores de riesgo, resultan estresantes y/u hostiles.

## **2. Las condiciones subjetivas**

Aún expuestos a los mismos o análogos factores objetivos (ambientales, organizativos, condiciones de trabajo, etc), no todos los trabajadores los percibirán o interpretarán del mismo modo. Así, lo que para unos es entendido como situaciones perturbadoras, para otros supone situaciones de relativa “normalidad”. La presión laboral derivada de los ritmos y condiciones de trabajo, significará pues, en unos casos una situación de malestar creciente mientras que para otros será algo indeseado pero inherente al actual modo de trabajar. En definitiva, una misma presión objetiva puede generar diferentes reacciones.

Esta reacción, y el posterior estado psicosocial que pueda generar ante su prolongación, dependerá de diferentes factores a su vez, entre los que destacan:

- Características de personalidad de cada uno de los trabajadores, revelándose unas más proclives que otras a efectos de la generación de desajustes psicosociales.
- Variables individuales de carácter personal, edad, sexo, formación, etc.
- Experiencia vital y trayectoria, personal y profesional, de cada trabajador, así como expectativas individuales.
- Estados biológicos y hábitos de consumo y estilos de vida.
- Responsabilidades familiares.

Conviene tener en cuenta igualmente, que un mismo trabajador puede tener diferentes capacidades de afrontamiento de estas situaciones peligrosas para su salud. No ya solo cada contexto organizativo sino cada momento por el que atraviesa la vida del trabajador es relevante, pues la variación de circunstancias personales, sociales y profesionales hace variar también su percepción y capacidad de respuesta ante la misma carga de trabajo.

## **3. La dimensión social: el entorno relacional externo**

Este último factor individual, nos lleva a referir si quiera de modo breve, a la necesidad de atender también a un tercer aspecto presente en los riesgos psicosociales, y que por su dimensión externa a lo que es estrictamente la relación laboral, suele dejarse de lado en los estudios de riesgos psicosociales, y por tanto, en las políticas y prácticas orientadas a su prevención. Nos referimos, como no, a la dimensión estrictamente “social” del problema, o al



amplio y variado marco de relaciones y situaciones sociales que condicionan la vida social y laboral de un trabajador. Entre estos factores, aquí merece especial atención:

- a) El ambiente social – por ejemplo, la existencia o no de entornos externos a la empresa amenazantes, como la presión terrorista-
- b) La carga familiar. El trabajo reproductivo tiene tanta dimensión social como el productivo pero no cuenta como éste. Asimismo es asumido claramente desigual socialmente, al ser masivamente las mujeres las que sigue realizándolo. Por lo tanto, no estamos frente a un factor únicamente individual –carga familiar libremente elegida- ni tampoco estrictamente laboral, sino netamente social, de ahí que sea necesario conciliar medidas laborales y otras públicas, como por ejemplo, la introducción de instrumentos de liberación de tiempo de trabajo reproductivo para las mujeres.

**TABLA RESUMEN:  
Factores de riesgos psicosocial (Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT)**

|   |   |
|---|---|
| <b>CONDICIONES<br/>OBJETIVAS:<br/>ÁMBITO COLECTIVO</b>    | <b>AMBIENTE FÍSICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminación.</li> <li>• Ruido.</li> <li>• Temperatura.</li> </ul> Espacios de trabajo.   |
|   | <b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de relaciones laborales en la empresa.</li> <li>• Cultura y gestión de los recursos humanos.</li> <li>1. Estilo de mando y dirección.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección pasiva.</li> <li>• Dirección paternalista.</li> <li>• Dirección autoritaria.</li> </ul> </li> <li>2. El papel del individuo en la organización del trabajo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad del rol</li> <li>• Conflicto del rol.</li> </ul> </li> <li>3. Comunicación y relaciones interpersonales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal.</li> <li>• Informal.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>CONDICIONES<br/>INDIVIDUALES:<br/>ÁMBITO SUBJETIVO</b> | <b>POR CARÁCTERÍSTICAS PERSONALES</b>   |
|   | <b>POR RELACIONES INTERPERSONALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente social.</li> <li>• La carga familiar.</li> </ul>  |

## ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES?

A pesar de que existen voces que apelan a la falta de definición de los riesgos psicosociales, como principal motivo para eximir a las empresas de su evaluación, debemos afirmar tajantemente que los riesgos psicosociales vienen definidos en la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Aplicando su artículo 4, en el que se define el “riesgo laboral” como cualquier posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo, el riesgo psicosocial será ***cualquier posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud física o psíquica derivado, bien de la inadaptación de los puestos, métodos y procesos de trabajo a las competencias del trabajador, bien como consecuencia de la influencia negativa de la organización y condiciones de trabajo, así como de las relaciones sociales en la empresa y de cualquier otro “factor ambiental” del trabajo.***

Siguiendo las pautas marcadas por el SLIC para la Campaña Europea de Riesgos Psicosociales de 2012, los riesgos psicosociales son básicamente el ***estrés laboral*** y la ***violencia en el trabajo***, tanto interna del centro o lugar de trabajo como la ejercida por terceros. A estos riesgos tenemos que añadir la fatiga de los trabajadores derivada de la ordenación del tiempo de trabajo, fundamentalmente del régimen del trabajo nocturno y a turnos.

Esta clasificación no impide la vigencia y aplicación de otras concepciones y es posible por ello que la gestión de algunos de estos riesgos se contemple dentro de otras disciplinas preventivas. Lo importante, a todos los efectos, es que estos tres aspectos se encuentren presentes, de un modo u otro, en la evaluación de riesgos que lleve a cabo la empresa.

Tanto el estrés como la violencia en el trabajo han acaparado gran atención en el ámbito europeo. De hecho existen sendos **Acuerdos Europeos**<sup>6</sup> donde se marcan las pautas para facilitar, a empresarios y trabajadores, la identificación, prevención y resolución de los problemas derivados del estrés y la violencia ocupacional.

El alcance, tanto cuantitativo como cualitativo de ambos riesgos, justifica por sí sólo la necesidad de abordar políticas preventivas y de protección adecuadas.

El estrés laboral es el **segundo problema de salud relacionado con el trabajo más frecuente en Europa** — después de los trastornos musculoesqueléticos. Alrededor de la mitad de los trabajadores consideran que es habitual en su lugar de trabajo. Entre el 50 y el 60% de todos los **días de trabajo perdidos** se pueden atribuir al **estrés laboral**.

En una reciente encuesta europea llevada a cabo por EU-OSHA, las causas de estrés laboral más habitualmente mencionadas fueron la reorganización del trabajo o la precariedad laboral (72 % de los encuestados), las largas jornadas laborales o una excesiva carga de trabajo (66 %) y sentirse intimidado o acosado en el trabajo (59 %). La misma encuesta reveló que alrededor de 4 de cada 10 trabajadores creen que **el estrés no se gestiona adecuadamente en su lugar de trabajo**.

<sup>6</sup> Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés Laboral firmado el 8 de octubre de 2004 y Acuerdo Marco Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo firmado el 26 de abril de 2007.

Según datos de EUROSTAT, a lo largo de un período de nueve años el 28 % de los trabajadores europeos afirmó estar expuesto a riesgos psicosociales que afectaban a su bienestar mental.

Son estas cifras las que han movido a la Unión Europea, a través de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, a desarrollar una campaña "**Trabajos saludables**": **«Gestionemos el estrés» (2014-2015)** cuyo objeto es fomentar la sensibilización en relación con el estrés y los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo y promover el trabajo en equipo de los empresarios, directivos, trabajadores y sus representantes para gestionar dichos riesgos. Esta campaña pretende mejorar la comprensión del problema y colmar lagunas, facilitando apoyo y orientación a los trabajadores y empresarios y fomentando el uso de herramientas prácticas y sencillas.

Por otro lado, la violencia en el trabajo constituye otro de los grandes retos preventivos actuales. Según datos del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales de UGT aproximadamente un 20% de los trabajadores están expuestos a entornos laborales en los que es habitual que se produzcan actos de violencia, cualesquiera que sean sus manifestaciones –física, verbal y/o psicológica- y para un 65% en su centro de trabajo se producen situaciones de conflicto y/o tensión. Esto hace que el 25% de los trabajadores se encuentre con un elevado riesgo de padecer acoso psicológico laboral, al tener que realizar su trabajo en entornos laborales psicológicamente agresivos.

A pesar de encontrarnos frente a un problema laboral de primer orden, el acoso laboral (como otras manifestaciones de los riesgos de naturaleza psicosocial) sigue siendo un tema espinoso, tanto para las empresas como para los poderes públicos.

---

## 3. EL ESTRÉS LABORAL

Tanto por su frecuencia como por su incidencia, se considera el principal riesgo psicosocial, presente en cualquier tipo de actividad y empresa, si bien, existen organizaciones productivas más proclives a presentar altos niveles de estrés, por la mayor presencia de los factores que lo desencadenan.

El origen del estrés está ligado fundamentalmente a factores objetivos relacionados con la **organización del trabajo**, los procesos y las propias condiciones de trabajo. Sin embargo, no todos los trabajadores afectados por estos factores lo sufren igual, depende de la percepción que tengan de esas demandas ambientales y de su capacidad de adaptación. Tal afirmación no implica que el estrés sea un problema de carácter individual. Muy al contrario, no podríamos hablar de estrés sin la presencia de esos estresores ajenos al trabajador y ligados a la organización del trabajo, lo que aporta esa dimensión colectiva que obliga a la empresa a intervenir, desde la prevención a la protección.

Como muchas otras cuestiones relativas a la enfermedad mental, el estrés suele interpretarse mal o estigmatizarse. No obstante, si los riesgos psicosociales y el estrés se plantean como un problema de las organizaciones, y no como un defecto personal, se pueden gestionar como cualquier otro riesgo para la salud y la seguridad en el trabajo. Esta es la clave.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, el estrés es el segundo problema de salud relacionado con el trabajo más frecuentemente denunciado en Europa.

Una encuesta europea de opinión realizada por la Agencia reveló que más de la mitad de los trabajadores considera que el estrés laboral es común en su lugar de trabajo. Como causas más comunes de este tipo de estrés figuran la reorganización del trabajo o la inseguridad laboral (citadas por casi siete de cada diez encuestados), las largas jornadas de trabajo o la excesiva carga de trabajo, y el acoso o la intimidación en el trabajo (cerca de seis de cada diez encuestados). Esta misma encuesta indica que casi cuatro de cada diez trabajadores creen que el estrés no se aborda correctamente en sus lugares de trabajo.

Por otro lado, en la Encuesta Europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER), de mayor escala, cerca de ocho de cada diez directivos europeos

se muestran preocupados por el estrés laboral en sus lugares de trabajo; no obstante, menos del 30% admiten contar con procedimientos para hacer frente al estrés, el acoso y la violencia ejercida por terceros en el lugar de trabajo. La encuesta indica también que en torno a la mitad de los trabajadores consideran los riesgos psicosociales más difíciles de abordar que los riesgos «tradicionales» o más evidentes para la salud y la seguridad en el trabajo.

Los riesgos psicosociales y el estrés relacionado con el trabajo suponen costes significativos para las organizaciones y las economías nacionales.

En toda Europa, el coste total de los trastornos mentales (tanto laborales como no relacionados con el trabajo) se estima en **240.000 millones de euros al año**. Menos de la mitad de esta suma proviene de los costes directos, como el tratamiento médico, lo que supone un coste de 136.000 millones por pérdidas de productividad, entre las que se incluye el absentismo debido a las bajas por enfermedad.

Las estadísticas nacionales también son rotundas:

- Según el estudio “Coste de las visitas médicas y urgencias asociadas al estrés laboral en España”<sup>7</sup>, cuyo objetivo es valorar los costes sanitarios que genera el estrés debidos al incremento de la utilización de asistencia sanitaria, la valoración de tales visitas permite concluir que en 2006/07 el coste monetario asciende a 145,26 millones debidos a las visitas al médico general y a urgencias. En 2011/12, representan 55,17 millones provocados por las visitas a urgencias hospitalarias.
- Según el estudio “Evaluación del coste por pérdida de jornadas laborales asociado al estrés laboral: propuesta para España”<sup>8</sup>, el coste por la pérdida de jornadas de trabajo asociado con el estrés laboral alcanza una cuantía sustancial en España. En concreto, nuestra estimación puntual los sitúa en 940,7 millones de euros para el año 2004, lo que supone, aproximadamente, un 0,11% del PIB y un 0,41% del ENE de ese año. Advirtiendo el estudio que estas cifras constituyen una estimación a la baja del verdadero montante de tal coste.

El estrés laboral no se trata sólo de un problema global y creciente, sino también de un problema tan destructivo para el bienestar de los trabajadores como costoso para las empresas y para la sociedad, en general. Por ello, es preciso intervenir sobre las causas que lo generan, ofrecer una protección eficaz frente a los riesgos psicosociales creando así un entorno saludable en el que los trabajadores se sientan valorados, lo que sin duda contribuirá a mejorar el rendimiento de la empresa y con ello, su productividad.

En este línea la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo ha iniciado una campaña denominada “Campaña Trabajos saludables 2014-2015: Gestionemos el estrés”, que trata de sensibilizar a empresas y trabajadores con respecto al problema creciente del estrés y los riesgos psicosociales, facilitando y fomentando el uso de herramientas sencillas y prácticas para la gestión de los riesgos psicosociales, y en particular del estrés laboral.

<sup>7</sup> Estudios de economía aplicada, Vol. 31, Nº 2, 2013 (Ejemplar dedicado a: Economía y Salud: Nuevas Perspectivas).

<sup>8</sup> Estudios de economía aplicada, Vol. 28, Nº , 20130.

Es preciso que las empresas asuman que el estrés es un riesgo psicosocial que debe objeto de prevención y protección, desplegando sobre el mismo toda la acción preventiva de la empresa, e incorporándolo en su gestión, como el resto de riesgos laborales. Identificando las causas, evaluando el riesgo, y adoptando las medidas adecuadas para su protección. Garantizando siempre un entorno de trabajo saludable, y libre de estrés.

### ¿Qué es?

Se define como “el proceso en el que las demandas ambientales comprometen o superan la capacidad adaptativa de un organismo, dando lugar a cambios biológicos y psicológicos que pueden situar a la persona en riesgo de enfermedad”. El estrés implica un estado de activación de nuestro cuerpo para hacer frente a las exigencias de la vida. Cuando estas exigencias se refieren al cambio laboral, se habla de estrés laboral. El trabajador se siente desbordado al percibir un desequilibrio entre las exigencias del medio y su capacidad para dar respuesta a la situación.

### ¿Porqué es importante el estrés y los riesgos psicosociales?

Los trabajadores que padecen estrés laboral pueden llegar a desarrollar graves problemas de salud mentales y físicos. Esto, a su vez, repercute en la organización y la sociedad en conjunto.

**Para el trabajador individual**, los efectos negativos pueden ser, entre otros:

- Agotamiento y depresión;
- Dificultades de concentración;
- Problemas domésticos;
- Alcoholismo y drogadicción; y
- Mala salud física, especialmente enfermedades cardiovasculares y problemas musculoesqueléticos.

A nivel de la **organización**, entre los efectos negativos se incluyen los siguientes:

- Rendimiento empresarial deficiente;
- Aumento del absentismo;
- Presentismo (los trabajadores acuden a trabajar cuando están enfermos y no rinden como deberían);
- Aumento de los índices de accidentes y lesiones.

Como aspecto positivo, la creación de un buen ambiente de trabajo psicosocial garantiza la **salud y la productividad de los empleados** en el trabajo. Las bajas por estrés laboral se reducirán o desaparecerán, así como los costes derivados de la pérdida de productividad.

Una buena gestión del estrés laboral y los riesgos psicosociales ayudará a mantener la satisfacción entre la plantilla. De este modo, aumentarán la participación del trabajador, el compromiso y la innovación.

### ¿Cuántos tipos hay?

En función de la duración, de los efectos y del origen, el estrés adopta múltiples clasificaciones.

- En función de la duración: estrés agudo y crónico.

El **estrés agudo** es la forma de estrés más común. Es fruto de una agresión intensiva, física o emocional, limitada en el tiempo pero que supera el umbral del sujeto, dando lugar a una respuesta rápida, intensa y probablemente violenta. Un ejemplo de este tipo de estrés es la agresión, o el intento de agresión en el puesto de trabajo.

Por el contrario, el **estrés crónico** es agotador. Es aquel que se produce como consecuencia de una exposición repetitiva y prolongada a diversos factores estresantes. En algunos casos es una evolución del estrés laboral agudo, que gradualmente ha ido reduciendo la resistencia ante el estrés del trabajador (por ejemplo el síndrome de Burnout). Se trata de un tipo de estrés mucho más dañino y que puede ocasionar consecuencias graves a medio y largo plazo.

- En función de los efectos (Selye 1936).

El **Eustrés** es el **estrés positivo**, no produce un desequilibrio de tipo fisiológico; a nivel psicológico la persona es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, es decir, que nos permite disfrutar de la vida de una forma mucho más placentera agradeciendo por cada momento que se tenga.

El eustrés incrementa la vitalidad, salud y energía sino que además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano, permitiendo un nivel de conciencia capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa. Ejemplos de este tipo de estrés son: un viaje cargado de aventura, una nueva relación sentimental, un ascenso largamente soñado, la culminación de una carrera universitaria, la realización de un sueño por el cual se ha trabajado por mucho tiempo, una alegría familiar, etc.

Por el contrario, el **distrés** es el **estrés negativo o desagradable**. Este tipo de estrés hace que la persona desarrolle una presión o esfuerzo muy por encima del necesario de acuerdo a la carga que sobre este recae.

Este tipo de estrés va acompañado siempre de un desorden fisiológico. Se produce una aceleración de las funciones, hiperactividad, y un deterioro de la salud. Es precisamente este tipo de estrés sobre el que hay que intervenir desde el punto de vista preventivo.

- En función del origen.

El **síndrome de estrés postraumático**. Afecta a aquellos trabajadores que se han visto expuestos a experiencias laborales traumáticas, intensas y súbitas. Un claro ejemplo es el de aquellos trabajadores que han sufrido un accidente de trabajo.

El **tecnoestrés**, se refiere al estado de ansiedad que algunas personas desarrollan ante las tecnologías. Aunque supuestamente cada generación de programas es más fácil de manejar que la anterior, son muchos los trabajadores que se sienten incómodos y otros incluso sienten, literalmente, pánico ante los retos del “tecnoestrés”. Algunos temen al fracaso personal y profesional asociado a su incapacidad de adquirir la habilidad necesaria para enfrentarse a cada generación tecnológica sucesiva.

No debemos confundir el estrés con otros síndromes, que aunque parecidos, presentan diferencias en cuanto al origen y las consecuencias. El más conocido y fronterizo con el estrés es el BURNOUT o SÍNDROME DE ESTAR QUEMADO.

El burnout es el “proceso de desgaste o agotamiento profesional” acumulado, como respuesta a una situación de estrés laboral crónico, y que afecta a aquellos trabajadores que prestan servicios asistenciales (educación, sanidad y servicios sociales).

Las principales diferencias con el estrés son:

| ESTRÉS LABORAL  | BURNOUT  |
|---|--|
| Sobreimplicación en los problemas                       | Falta de implicación                                   |
| Hiperactividad emocional                                | Desgaste emocional                                     |
| Destaca el daño fisiológico                             | Destaca el daño emocional                              |
| Falta o agotamiento de energía física                   | El agotamiento afecta a la motivación y energía física |
| La depresión se produce para preservarla energía física | La depresión es como una pérdida de ideales            |
| Puede tener efectos positivos en exposiciones moderadas | Sólo tiene efectos negativos                           |

Fuente: Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT

### ¿Qué causas desencadenan el estrés?

Para evitar la aparición del estrés en una organización de trabajo habría que determinar qué aspectos concretos de la organización pueden ser fuentes de estrés. Hay que apuntar que estos problemas se producen de manera progresiva, es decir, que podemos encontrarnos en diferentes fases en cuanto a su aparición, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Por lo tanto, sería conveniente detectar, cuanto más precozmente mejor, los síntomas e indicadores de que se están produciendo situaciones estresantes en el seno de la empresa, para identificar qué aspectos lo motivan y llevar a cabo una intervención sobre ellos.

Los factores capaces de desencadenar estrés se clasifican en dos tipos:

1. El ambiente o entorno de trabajo. – contenido de las tareas – ambiente físico o material de trabajo – organización del trabajo.
  - Contenido de las tareas:
    - Trabajo monótono y excesiva rotación de tareas.
    - Relación entre la capacidad de la personas y las tareas que debe desempeñar.
    - Carga (nivel de esfuerzo) y ritmo de trabajo (presión temporal).
    - Programación del trabajo (jornada y su distribución, trabajo a turnos, etc).
    - Carga mental (esfuerzo mental a realizar para desempeñar la tarea).
  - Ambiente físico:
    - Iluminación.
    - Temperatura.
    - Ruido.



- Espacio físico.
- Contaminación ambiental.
- Organización del trabajo.
  - Cambios en la organización del trabajo (precariedad, temporalidad, flexibilidad, descentralización productiva, etc).
  - Cultura de la organización y gestión (modelos de dirección y gestión).
  - El rol o papel que desempeña cada trabajador en la organización.
  - Las expectativas de desarrollo personal (promoción profesional y estabilidad en el empleo).
- 2. Las condiciones subjetivas. –características de las personas – relaciones interpersonales.
  - Características de las personas. Ya se ha comentado que no todas las personas responden de la misma manera frente a la presencia de factores estresores, depende de la percepción que tengan de las demandas ambientales y de su capacidad de adaptación. No obstante, esto no significa que son las características personales las que desencadenan el estrés, ya que de ser así, el problema se reduciría al ámbito de la persona, y la intervención sería individual y no colectiva. Determinadas características personales aumentan la vulnerabilidad y por tanto, la propensión a sufrir estrés. Algunas de ellas son: edad, sexo, experiencia laboral, experiencias vitales previas, estados biológicos, estilos de vida, tipos de personalidad, etc.
  - Relaciones interpersonales. En este grupo se mezclan tanto aspectos de la personalidad (habilidades sociales, extraversión e introversión, ...) como de la organización (clima, apoyo social en la empresa, ...). Son factores de riesgo adicionales, la inadecuada planificación de las relaciones del trabajador con los compañeros, pero también con los clientes, usuarios de los servicios que prestan, mediante la previsión de protocolos de actuación, sistemas de resolución de conflictos y apoyos necesarios para evitar la “soledad” en la gestión de las relaciones.

| <b>CAUSAS DEL ESTRÉS</b>      |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| AMBIENTE O ENTORNO DE TRABAJO | CONTENIDO DEL TRABAJO      |
|                               | AMBIENTE FÍSICO            |
|                               | ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO   |
| CONDICIONES SUBJETIVAS        | CARACTERÍSTICAS PERSONALES |
|                               | RELACIONES INTERPERSONALES |

### ¿Cómo prevenirlo?

El Acuerdo Marco Europeo sobre el estrés, indica que cuando se identifique un problema de estrés en el trabajo deben adoptarse medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo, es decir, debe seguirse el proceso de “identificación-evaluación-protección-control” establecido en la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Indicando también, que estas medidas pueden ser colectivas, individuales o ambas, pudiéndose introducir en forma de medidas específicas que apunten a factores de estrés identificados o en el marco de una política antiestrés de orden general que incluya medidas de prevención y de acción.

La prevención del estrés, como de cualquier otra manifestación de un factor de riesgo psicosocial, pasa necesariamente por una fase previa de **identificación**.

La diversidad de causas que pueden desencadenar estrés implica que no se pueda contar con una lista exhaustiva de indicadores. Sin embargo, un alto nivel de absentismo, de rotación de personal, de frecuentes conflictos o quejas de los trabajadores, constituyen signos que pueden indicar un problema de estrés ligado al trabajo.

La identificación de un problema de estrés ligado al trabajo puede implicar un análisis de elementos tales como la organización del trabajo y los procesos (acuerdos de tiempo de trabajo, grado de autonomía, adecuación de las capacidades del trabajador a las necesidades del trabajo, cantidad de trabajo etc.), las condiciones y el entorno de trabajo (exposición a comportamientos abusivos, ruido, temperatura, sustancias peligrosas, etc.), la comunicación (incertidumbre respecto a lo que se espera en el trabajo, perspectivas de empleo, próximos cambios, etc.) así como factores subjetivos (presiones emocionales y sociales, sentimiento de no ser capaz de hacer frente, impresión de no ser apoyado, etc.). Por tanto, las medidas para prevenirlo deben centrarse en el control de estos factores, que deben ser abordados en el marco global de la acción preventiva de la empresa.

El Acuerdo Marco apunta dos tipos de medidas:

1. **Medidas específicas** para prevenir los factores concretos de estrés identificados en la fase de evaluación.
2. Definición y puesta en práctica de una “**política antiestrés**”.

**1. Medidas específicas** para prevenir los factores concretos de estrés identificados en la fase de evaluación.

Suponen el tipo de actuación preferente en toda intervención dirigida a prevenir posibles riesgos psicosociales del entorno laboral, y muy especialmente cuando hablamos del estrés. Estas medidas no suelen ser bien recibidas en las empresas porque implican cambios profundos en las estructuras organizacionales, entrometiéndonos en un terreno considerado tradicionalmente patrimonio de la empresa: la “organización del trabajo”.

Sin embargo, no debemos perder de vista que el alcance de sus resultados es mucho mayor que la acción individual, generalmente sus beneficios son más duraderos y tienen una mayor repercusión en la mejora de la competitividad y la productividad empresarial.

Se exponen de modo genérico las principales líneas de actuación sobre las que pueden implementarse distintas medidas preventivas de este tipo:

#### **Estrategias dirigidas a la intervención sobre la estructura organizacional<sup>9</sup>**

- *Estructura organizacional descentralizada*. Se deberá promover la descentralización en la toma de decisiones, evitando crear estructuras rígidas y altamente

<sup>9</sup> Guía para la prevención del estrés en la empresa. Olga Merino Suárez. FREMAP

jerarquizadas en las que las decisiones se concentren en pocas personas. En su defecto, se ha de considerar la creación de subunidades de trabajo en las que se facilite la participación para fomentar la vinculación y el sentido de pertenencia, así como garantizar el ajuste de la toma de decisiones a las necesidades de la situación y de los equipos de trabajo.

- *Lograr un estilo de supervisión óptimo.* Un estilo directivo dirigido a potenciar las cualidades de cada trabajador manteniendo la autoridad y habilidades sociales oportunas, logrará una mayor implicación y motivación entre los empleados. Para ello se ha de establecer un tipo de liderazgo asertivo que ejerza la supervisión con firmeza y flexibilidad, dando pautas de actuación comunes y claras, que a su vez permitan cierta autonomía y creatividad individual potenciando la delegación responsable. La gestión de emociones en el equipo y la potenciación de una actitud positiva son elementos claves en el éxito de los mandos, considerando su función de ser gestores tanto de personas como de soluciones.

- *Establecer canales que garanticen la comunicación eficaz.* Es importante mantener vías abiertas y preferiblemente explícitas de comunicación entre los empleados y los estratos superiores, así como entre los mismos trabajadores. La apertura de canales de comunicación que aseguren el *feedback* tanto a nivel vertical como horizontal, garantizará la disminución de los problemas relacionados con el conflicto y la ambigüedad de rol, facilitando en cambio, la creación de expectativas realistas y ajustadas.

Preferiblemente, éstos han de procurarse en diversas tipologías, ya sean orales como las charlas, conferencias, reuniones de equipo e inter-equipos, grupos de debate o grupos de trabajo, o escritos, como los buzones de sugerencias, foros vía intranet, notificaciones periódicas, disponibilidad de documentación sobre procedimientos y normativas, establecimientos de vías de propuestas de mejora, etc.

Además, se ha de prestar especial atención al hecho de que la información que la empresa emite hacia los trabajadores (vertical descendente) sea sencilla, clara, precisa, coherente, que adapte su frecuencia a las necesidades de la organización, estableciendo los sistemas necesarios para garantizar su recogida, tratamiento y transmisión. Mantener medios de comunicación oficiales eficaces, claros y directos que eviten la rumorología y la inseguridad de los empleados, asegurarán una buena comunicación.

Por su parte, disponer de vías explícitas de exposición de quejas y sugerencias, también suele ser una buena estrategia a considerar siempre que exista una información de vuelta adecuada.

- *Promover la participación de los empleados.* Para lograr una participación activa de los trabajadores es necesario que éstos entiendan el significado y las consecuencias de sus actos en la empresa. Para ello es importante dar a conocer el mecanismo de recepción y valoración de sus opiniones, así como la decisión finalmente asumida. Algunos ejemplos de actuaciones dirigidas a este fin, son la creación de grupos de mejora, equipos de trabajo y apoyo, etc. La apertura al diálogo y la consideración de las opiniones de los empleados por parte de las estructuras decisionales en ciertos temas, aumentará la identificación con la tarea.

Del mismo modo, su involucración en actividades que la organización promueve, fomenta el vínculo y el compromiso que las personas mantienen con la empresa. Además, el desarrollo de actividades que defiendan los valores de la empresa incluso fuera del ámbito puramente organizacional, es también un elemento de gran utilidad en la cohesión de equipo, motivación y vinculación.

- *Desarrollar un documento que recoja la cultura de empresa* y en el que se reflejen los valores que la organización respalda y pretende transmitir, así como las estrategias, fines y naturaleza de la misma. En él se establecen las prioridades organizacionales y el compromiso con la seguridad y salud de sus empleados, que habrán de participar tanto en la elaboración como en las sucesivas revisiones del mismo. Este documento deberá estar al alcance de todos los empleados y se debe fomentar su consulta y modificación, adaptándolo a las nuevas situaciones.
- *Declaración de principios de igualdad* y establecimiento de *protocolos frente al acoso moral o sexual en el trabajo*. La empresa debe mostrar firmemente su apoyo a un ambiente de trabajo respetuoso, de igualdad de criterios y de tolerancia cero a cualquier tipo de violencia, discriminación o conducta de acoso. Además de reflejar las consecuencias que acarrearán las mismas.

#### **Estrategias dirigidas al puesto y a su adaptación al trabajador**

- *Selección adecuada y ajuste puesto-trabajador*. Seleccionar un perfil ajustado a los requerimientos de cada puesto de trabajo concreto, optimizando el potencial de cada persona, es también una importante herramienta para prevenir futuros problemas de inadecuación. Además, en la incorporación al lugar de trabajo, se ha de valorar la posible necesidad de formación o ajustes sucesivos. De la misma manera, el seguimiento de la incorporación y de la adaptación del trabajador es importante tanto en el periodo inicial, como en momentos puntuales en los que pudieran existir cambios en los procedimientos o circunstancias. Para completar este ciclo, es indispensable que en el momento de salida de una persona de la empresa, se realice un adecuado proceso de finalización, esclareciendo las causas de su abandono y evitando la publicidad negativa que la despreocupación puede generar.
- *Establecer planes de formación y desarrollo profesional individualizados* que tengan en cuenta las necesidades de la persona y sus capacidades potenciales, valorando el complejo aptitud-actitud. De esta forma, se pretende incentivar el trabajo desarrollado aumentando la calidad de los resultados y con ello, la satisfacción de los trabajadores. Es importante recompensar y reconocer los méritos e individualizar los planes de futuro para cada empleado según sus características personales.
- *Clarificar los roles y ajustar la carga de trabajo*. Se deben evitar posibles ambigüedades en las tareas a desempeñar y clarificar los objetivos y actuaciones descritos en cada puesto. La carga de trabajo cuantitativa y cualitativa también debe ajustarse a las necesidades del puesto y de la persona que lo desarrolla.
- *Evitar la monotonía y repetitividad excesiva de tareas*. Siempre que sea posible, se debe facilitar la alternancia de tareas y funciones, con objeto de evitar los efectos perjudiciales producidos por la monotonía y la pasividad.

En aquellas empresas en las que el trabajo se divide en pequeñas tareas repetitivas, es interesante que los trabajadores conozcan la utilidad de su función y su impacto en el desarrollo del producto final. El conocimiento de la globalidad del proceso y no sólo de la parte correspondiente a la labor concreta, aumenta la identificación con la empresa y genera una visión más amplia y adaptada.

- *Fomentar la autonomía de los trabajadores.* Dentro de los límites posibles, permitir cierta capacidad de actuación y decisión por parte de los empleados en lo que respecta a sus tareas, fomentará el desarrollo de sus habilidades aumentando la satisfacción.
- *Establecer turnos y horarios flexibles y adaptados.* Las necesidades de la empresa sin duda marcarán el horario en el que desarrollar el trabajo, pero dentro de las múltiples combinaciones, se ha de tener en cuenta su posible impacto sobre la salud de los trabajadores (trabajo a turno, nocturno...) y a ser posible, sus circunstancias personales. Evitar una excesiva rotación que altere los ciclos de vigilia-sueño y horarios incompatibles con la vida familiar y social, tendrá un importante efecto beneficioso sobre la producción empresarial y el clima laboral.
- *Favorecer las relaciones interpersonales,* tanto en la estructuración de los espacios y distribución de los puestos, como en el establecimiento de turnos de trabajo. La creación de una política de igualdad que fomente el respeto entre compañeros también es un elemento clave en este aspecto. Además, se deberá tratar de fomentar la comunicación horizontal y el trabajo en equipo en la búsqueda de fines comunes. La realización de actividades extralaborales o la dedicación de pequeños ratos de ocio en grupo, también pueden favorecer este proceso de cohesión.
- *Introducción de cambios progresivos y flexibles.* La introducción de modificaciones en el sistema de trabajo ha de realizarse de forma progresiva para poder valorar los posibles desajustes que éstos conlleven, además de garantizar la asimilación de los procedimientos por parte de los trabajadores. Realizar un seguimiento del periodo de implantación y establecer los ajustes que puedan precisarse, garantizará una recepción adecuada por parte de los trabajadores y la eficacia final de los mismos.

#### **Intervención sobre las condiciones ambientales**

- *Iluminación.* Tener unas condiciones de iluminación óptimas que faciliten las exigencias visuales y no provoquen sombras ni deslumbramientos, será uno de los objetivos a considerar en la ubicación de los puestos y del aprovechamiento de la infraestructura.
- *Ruido.* Un ambiente ruidoso en cualquier puesto de trabajo, se traducirá en nerviosismo, agresividad y desconfianza, aparte de los múltiples efectos perjudiciales que podría tener sobre la salud física. El empleo de una música de fondo adecuada también puede influir en el estado de ánimo de los trabajadores, variando su tipología e intensidad dependiendo del efecto que se pretenda conseguir.

- *Temperatura y humedad.* Mantener estos parámetros dentro de los límites de confort, es fundamental para garantizar el rendimiento de los trabajadores.
- *Color.* Se ha constatado que el empleo de colores fríos como el azul y el verde producen un efecto relajante, mientras que los tonos más cálidos y chillones suelen producir una activación que incrementa la excitabilidad. En líneas generales, se prefiere el empleo de tonos suaves y neutros que relajen el ambiente.

### Medidas preventivas sobre el trabajador

Las actuaciones dirigidas al individuo son complementarias a las anteriores y sin duda han de formar parte de la planificación preventiva, pero en ningún caso pueden suplir la eficacia de las medidas profundas y estructurales relativas a la organización. Son generalmente soluciones a corto plazo que no inciden en la modificación de las condiciones de riesgo, dotando al trabajador de herramientas para poder afrontarlas. Aunque actualmente gozan de mucha aceptación y son ampliamente utilizadas en las empresas, es importante resaltar la necesidad de realizar complementariamente modificaciones en la organización.

Estas medidas suelen ir orientadas a la mejora de ciertas habilidades que permitan a los trabajadores enfrentarse con mayor eficacia a los estresores y mejorar sus circunstancias personales.

Las actuaciones individuales más frecuentes son:

- *Mejora de las habilidades comunicacionales.* Suelen ser intervenciones dirigidas a la búsqueda de una escucha activa, interpretación del lenguaje verbal y no verbal, favoreciendo el análisis de situaciones. El fomento de una comunicación eficaz puede ser el principio de la erradicación de muchos problemas generados por interpretaciones erróneas y desajustadas.
- *Técnicas de liderazgo.* Como se ha podido apreciar en anteriores apartados, un estilo de mando inadecuado es un importante factor de riesgo psicosocial y un potencial foco de conflictos. La formación en habilidades de supervisión, pretende formar a las personas encargadas de dirigir equipos en distintas estrategias de gestión de personas y soluciones.
- *Trabajo en manejo del tiempo.* En aquellos casos en los que los trabajadores planteen problemas con la gestión de una carga de trabajo no excesiva, puede resultar interesante maximizar la eficacia y eficiencia de su gestión temporal. Es importante incidir en la importancia del análisis de tareas y el establecimiento de prioridades, para disminuir la percepción de urgencia y disponer de más tiempo a dedicar a las tareas más importantes.
- *Entrenamiento en asertividad.* Fomentar la expresión directa y respetuosa, es sin lugar a dudas una herramienta primordial tanto en la vida privada como en la profesional. Esta intervención suele ir dirigida a aumentar las estrategias de autocontrol y de ajuste en la gestión de las emociones. Son técnicas basadas en la expresión honesta, directa y apropiada de sentimientos, siendo flexible y empático con los derechos ajenos. Se basa en el autocontrol y en la revisión de creencias y actitudes, e implica una mejora en la comunicación y en las relaciones personales.
- *Entrenamiento en solución de problemas.* La base de esta técnica radica en lograr un análisis de la situación, crear múltiples y creativas respuestas,

umentar la capacidad de análisis de cada una de ellas junto con sus ventajas e inconvenientes, y ser capaces de seleccionar la más beneficiosa y adaptada a la situación. Es también importante aprender a realizar una planificación de los pasos necesarios para llevarla a cabo, junto con una adecuada verificación sobre la decisión tomada.

Pequeñas nociones sobre *solución y conciliación de conflictos y negociación*, también podrían ser útiles en el beneficio de los propios intereses y en la consecución del mejor resultado posible para ambas partes.

- *Entrenamiento en gestión de las emociones y pensamientos.* Mediante el conocimiento de las interrelaciones existentes en el complejo pensamiento-emoción-conducta, se pretende identificar aquéllos pensamientos y emociones que generen comportamientos desadaptativos que provoquen en última instancia daños a la salud y a la organización. La modificación de pensamientos nocivos en busca de aquellos adaptados a la situación, favorecerá la generación de emociones y comportamientos adaptativos.
- *Entrenamiento en técnicas de relajación.* La relajación es una de las principales técnicas recomendadas para combatir las distintas situaciones estresantes. Mantener la calma y conocer los signos de activación y alarma del organismo, son claves en el manejo del estrés.
- *Favorecer la realización de actividad física moderada y frecuente.* En líneas generales, un buen estado físico global siempre repercutirá de forma beneficiosa sobre la tasa cardiaca, capacidad pulmonar, circulación sanguínea y movilidad y flexibilidad músculo-esquelética. Del mismo modo, puede ayudar a liberar tensión y preparar la musculatura para obtener un estado de tensión basal inferior. Estar en buena condición física es importante tanto para nuestro sistema cardiovascular, como para fomentar el desarrollo óptimo de nuestro sistema inmunitario y lograr una mayor resistencia frente al estrés.
- *Búsqueda de ocio y apoyo social.* La búsqueda de distracciones que eviten llevarse a casa los problemas del trabajo, también es una estrategia de choque que minimiza la importancia atribuida a situaciones desagradables. Se debe aprender a relativizar y asignar a cada situación la importancia justa que tiene en la vida, para evitar generalizar sentimientos negativos a otras esferas personales.

El mantenimiento de una red consistente de relaciones de apoyo y amistad, enfocadas no tanto a la cantidad sino a la calidad, con la que compartir la carga emocional, así como encontrar otras fuentes de placer que contrarresten los pequeños fastidios diarios, es importante para reducir los sentimientos de soledad y agotamiento emocional.

## 2. Definición y puesta en práctica de una política antiestrés.

Las políticas antiestrés pretenden crear un clima de trabajo “libre de estrés” introduciendo medidas que reduzcan la probabilidad de que los factores estresores se activen. Estas medidas no se concretan en puestos de trabajo o secciones predefinidas, sino que alcanzan al conjunto de la empresa, por lo que su dimensión es global.



Para que las políticas, planes y programas de prevención de estrés se hagan con esa dimensión global y afecten a otras políticas, programas y planes de manera transversal, es necesario que el Servicio de Prevención participe de forma activa en el área de Recursos Humanos, aportando su visión para eliminar o introducir medidas que controlen factores estresores; y apoyar aquéllos que sin ser específicamente preventivos contribuyan a mejorar la salud y seguridad de las personas que trabajan en sus instalaciones.

Algunas de las medidas que forman parte de una política antiestrés podrían ser:

- Incorporar en la vigilancia de la salud un cuestionario de apreciación de estrés.
- Realizar campañas de sensibilización frente al estrés, proporcionando información sobre recursos y medios disponibles en la empresa para prevenirlo. Estas campañas deben dirigirse tanto a trabajadores como a directivos y mando intermedios.
- Puesta en marcha de programas limitados en el tiempo de asistencia y tratamiento en caso de estrés para aquellos trabajadores que voluntariamente lo soliciten.
- Campañas específicas contra el acoso laboral, con declaración de principios de la dirección de tolerancia cero a cualquier manifestación de violencia en el trabajo.
- Implantación de programas de evaluación y gestión de estrés.
- Establecimientos de mecanismos de canalización de quejas.
- Mejora y los canales de comunicación e información.
- Etc.





---

## 4. LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

Uno de los riesgos a los que están sometidos las personas en el desempeño de su trabajo deriva de la interrelación con otras personas. El despliegue de comportamientos violentos puede suponer un importante riesgo para la salud y seguridad de las personas. La violencia sufrida en el lugar de trabajo es un problema al que se le va prestando una atención creciente.

Normalmente existe la tendencia a asociar la violencia con la agresión física. Sin embargo, y a pesar de no existir una definición única de violencia en el lugar de trabajo, sí existe un elemento común a la hora de enfocar y plantear la cuestión, el concepto de violencia debe ser más amplio que el de la mera agresión física (pegar, golpear, empujar, disparar,...) y debe incluir y comprender otras conductas susceptibles de violentar e intimidar al que las sufre. Así, la violencia en el trabajo incluiría, además de las agresiones físicas, las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes

### ¿Qué es?

Cualquier forma de violencia que se produzca en el entorno del trabajo que cause o pueda llegar a causar daño físico, psicológico o moral, constituyendo un riesgo psicosocial.

### Clasificación de los tipos de violencia

Una de las clasificaciones más difundidas sobre los tipos de violencia en el trabajo es la elaborada por la California Division of Occupational Health and Safety (Cal/OSHA). Esta clasificación divide a los eventos violentos en tres grupos en función de quienes son las personas implicadas y del tipo de relación existente entre ellas.

#### *Violencia tipo I*

Se caracteriza este grupo porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima. Es decir, no existe un trato comercial o de usuario entre el perpetrador y la víctima. Los casos más habituales se refieren a acciones con ánimo de robo. El mayor riesgo de sufrir violencia de este

tipo lo tienen los establecimientos comerciales, bancos, lugares de almacenamiento de objetos valiosos, personas que trabajan con intercambio de dinero, taxistas, etc.

### ***Violencia tipo II***

En estos casos existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio ofrecido por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima (un cliente, un paciente, un consumidor,...). Normalmente estos hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio (como seguridad pública, conductores autobús, personal sanitario, profesores, vendedores u otros trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados).

### ***Violencia tipo III***

En este tipo de violencia el causante de la misma tiene algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado o con algún trabajador concreto de tal lugar. Muchos son los escenarios que pueden plantearse en este grupo: el más común es aquel en el que hay una implicación laboral directa entre el perpetrador (por ejemplo, un empleado actual, o que ya no lo es) y el trabajador-víctima. Otro caso es aquel en el que existe una relación personal entre ambos sujetos (cónyuge, ex-cónyuge, pariente, amigos). Más raramente suele existir una implicación más indirecta; por ejemplo, el perpetrador elige un cierto lugar (no tanto a los trabajadores que en él trabajan) porque tiene rencor, animadversión hacia tal sitio por tener para él una carga representativa o simbólica.

Lo más habitual en el tipo III es que el objetivo de la acción violenta fijado por el agresor sea un compañero de trabajo o un superior suyo. Las acciones de aquel pueden estar motivadas por dificultades percibidas en su relación con la víctima, buscando revancha, ajuste de cuentas o hacer uno mismo justicia.

Los tipos de conductas violentas y las consecuencias de las mismas suelen variar en función del tipo de que se trate. Las conductas de mayor violencia y con peores consecuencias para la víctima se sitúan en el tipo I. En el tipo II lo más habitual son agresiones físicas con consecuencias más leves y abusos verbales y amenazas. En contraste con los de tipo I, en las que su periodicidad y ocurrencia es irregular en la vida de un determinado lugar de trabajo, los de tipo II surgen del contacto habitual y diario de los trabajadores con receptores insatisfechos de bienes y servicios. Así, el tipo II representa un riesgo constante para muchos trabajadores.

### **Otra clasificación es la que aporta el INSHT en su NTP 891:**

- Conductas de violencia física. Son aquéllas que suponen una agresión de esta naturaleza que se practica entre personas pertenecientes a la propia empresa, o entre personas de distintas empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo.
- Conductas de violencia psicológica. Son comportamientos que suponen una agresión de naturaleza psíquica entre personas pertenecientes a la propia empresa, o entre empresas que prestan servicios en un mismo centro de trabajo. Debe distinguirse entre:

- **Acoso discriminatorio.** El Art. 28 de la Ley 62/2003 de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden social, define el acoso como *“toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo”*.
- **Acoso laboral.** El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define el verbo acosar como acción de perseguir, sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona. La NTP 854, desde el campo técnico de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) define operativamente el acoso psicológico en el trabajo como la *“exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”*.
- **Acoso sexual.** Viene definido en el Art. 7.1° de la L.O. 3/2007 de 23 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres como *“cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”*. El segundo párrafo del mencionado precepto declara *“constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio degradante u ofensivo”*.

Las acciones de violencia psicológica en el trabajo que tienen potencial para afectar 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 estrategias características de la violencia laboral pueden agruparse, lo que resulta eficaz para su detección y valoración, tal y como demuestran estudios previos a la propuesta de este procedimiento (Carbonell, Gimeno y Mejías, 2008). El análisis cualitativo y cuantitativo de casos de acoso sexual, discriminatorio, laboral y de otras situaciones de violencia en el trabajo, han permitido estructurar en grupos las estrategias que con más frecuencia han sido utilizadas en plena coherencia con las investigaciones más recientes a nivel internacional. Es posible, no obstante, que aparezcan otro tipo de conductas que sin duda la evolución tecnológica, los cambios en la estructura y dinámica productiva, y la inventiva del agresor podrán cambiar o sofisticar. Sintéticamente, se aprecia una agrupación en seis factores de estrategias con implicaciones diversas en los distintos tipos de violencia laboral:

- a) Descrédito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional. Común a la mayor parte de situaciones de violencia laboral cuando se prolongan en el tiempo, y característica del acoso laboral. Se desarrolla en distintos momentos, como declarar la incompetencia, impedir la competencia y demostrar la incompetencia.
- b) Aislamiento social laboral. Característico de las situaciones de violencia laboral prolongadas, se convierte en central en los procesos de acoso laboral y discriminatorio. Incluye las interferencias en el contacto social laboral, la restricción expresa del contacto y la negación del contacto.
- c) Desprestigio personal. Característica del acoso discriminatorio, también puede aparecer en otras dinámicas de violencia laboral, incluyendo las burlas y ridiculizaciones personales, las críticas a la vida privada y la difusión de rumores o calumnias sobre la persona.
- d) Agresiones y humillaciones. La agrupación de estrategias cualitativas muestra, por su coincidencia en las mismas personas y los resultados cuantitativos, el grupo de estrategias más explícitas y directas. Este grupo incluye el acoso sexual, la agresión física (violencia física) y las prácticas laborales humillantes y discriminatorias.
- e) Robos y daños. De menor incidencia en general, pero muy presentes en algunos sectores productivos. Los robos o daños a los materiales para el ejercicio de la actividad profesional y el adecuado mantenimiento de las condiciones de la actividad laboral, se agrupan en este factor.
- f) Amenazas. La presencia de amenazas explícitas o implícitas son indicadores expresos de la toxicidad del entorno laboral.

## Causas de las conductas violentas y agresivas

Existen muchas teorías sobre las causas de la violencia. Algunas postulan que los comportamientos agresivos son fruto del aprendizaje, bien por imitación de acontecimientos familiares similares, culturales, de los propios medios de comunicación (Bandura) o por la posible ausencia de consecuencias que sigue, en ciertos casos, a un cierto acto de violencia, lo que tiende a reforzar la conducta violenta (Berkowitz). También es explicado el incremento de las tasas de violencia por la adopción de valores que soportan la violencia (Wolfgang y Ferracuti). También son fuentes de violencia las iniquidades económicas y el inadecuado y desigual acceso a bienes y oportunidades. Así, las causas de la violencia pueden ser muchas, si bien algunas causas inmediatas pueden ser fácilmente identificables (conflictos con la autoridad, cólera, frustración, problemas de comunicación...).

En muchas ocasiones la violencia sigue un curso gradual: comienza por situaciones en las que se empieza hablando y se va pasando a cotas de mayor intensidad. La propia reacción de los trabajadores ante tal situación puede contribuir a determinar el curso de los acontecimientos en un sentido u otro.

En ciertos incidentes puede llegar a resultar difícil analizar por qué una persona se comporta de cierta manera pero en otras sí es posible establecer pautas preventivas para evitar o aliviar situaciones violentas.

Lo que resulta importante, como punto de partida, es proceder al análisis de los trabajos que se realizan en una empresa para identificar cuáles tienen riesgo. Para ello es importante contar con las aportaciones de los sujetos pasivos de los actos violentos: los trabajadores.

Existen algunos factores que pueden incrementar la posibilidad de que se produzcan actos violentos; los más significativos de dichos factores se asocian al entorno de trabajo, al propio trabajo y a las características del perpetrador, y se relacionan a continuación:

- Entorno
  - Economías inestables,
  - Zonas deprimidas,
  - Zonas con alto índice de criminalidad,
- Trabajo
  - Estilos de gestión rígidos, autoritarios,
  - Presiones para incrementar la productividad,
  - Plantillas inadecuadas; escasez de plantilla, reducciones de plantilla, despidos,...
  - Trabajos en solitario o en pequeños grupos,
  - Trabajos que implican intercambio regular de dinero con clientes,
  - Trabajos por la noche, o hasta tarde o muy de madrugada,
  - Tener en el lugar de trabajo bienes valiosos (dinero, joyas,...)
  - Ejecutar servicios de seguridad (particularmente guarda de propiedades, dinero o bienes valiosos),
  - Trabajar con público (consumidores, clientes, pasajeros, pacientes...),
  - Trabajar en zonas con altos índices de criminalidad,
  - Trabajar con ciertos colectivos, desarrollar funciones de seguridad pública,
  - Retrasos, errores, incumplimientos...
- Perpetrador
  - Inestabilidad psicológica,
  - Ausencia de responsabilidad individual,
  - Insatisfacción con servicio o producto,
  - Largas esperas,
  - Percepción de promesas incumplidas,
  - Frustración, ira, estrés,...

### ¿Cómo prevenirlo?

Tradicionalmente, las vías adoptadas para abordar el problema de violencia en el trabajo ha sido de dos tipos: la preventiva y la judicial. En la vía preventiva, hasta ahora, las formas más frecuentes de actuación han sido tres:

- a) La actuación sobre las personas implicadas en la situación conflictiva;
- b) La instauración de un protocolo limitado a tratar los cuadros graves de violencia (p.ej., acoso psicológico);
- c) La evaluación de riesgos psicosociales.

Las dos primeras responden a una visión reactiva, tardía y puntual del problema; no constituyen métodos preventivos de actuación, pues no están integrados en la

actuación preventiva de las organizaciones; además, las soluciones que promueven son individuales y puntuales, evitando entrar a fondo sobre la auténtica causa del problema: la organización del trabajo. Este tipo de actuaciones limitan, pues, el establecimiento de medidas preventivas que repercutan sobre el conjunto de la organización y sobre el resto de sus miembros.

La evaluación de riesgos psicosociales sí es un proceder preventivo de obligado cumplimiento; sin embargo, no está extendida en las empresas. Su principal déficit ante las situaciones de violencia radica en que se trata de una actividad general que no articula la forma de actuar frente a dichas situaciones; además, su consideración es exclusivamente preventiva, no permitiendo actuar sobre todos los factores que causan las situaciones de violencia laboral (como pueden ser los comportamientos arbitrarios o autoritarios, las acciones irregulares organizativas, las políticas deficientes de gestión de personal, un pobre clima laboral, o una escasa cultura preventiva, entre otras).

En la vía judicial, la lucha por el derecho a un ambiente laboral libre de violencia se está llevando a cabo, en general, de manera individualizada. Además, existen numerosas disfunciones que dificultan que la persona afectada logre una tutela satisfactoria. La solución que se alcanza, en la mayor parte de actuaciones, conduce a que la víctima salga o se vea en la tesitura de alejarse de ese entorno laboral; la tutela que se otorga no es reparadora. Los trabajadores que han sufrido una situación de violencia laboral o acoso y la denuncian, frecuentemente no obtienen satisfacción plena, a pesar de que triunfen jurídicamente sus demandas.

Por ello, la actuación frente a los riesgos de violencia laboral precisa un cambio sustancial de perspectiva: en primer lugar, es necesario centrar la actuación en el ámbito de la empresa (donde se produce el daño) antes que en el ámbito jurídico; en segundo lugar, actuar a través de un proceso preventivo proactivo e integral antes que a través de prácticas puntuales y reactivas; y, en tercer lugar, considerar la violencia laboral como un proceso y en su conjunto, más que sólo como cuadros de daños parciales.

En esta línea, UGT ha impulsado un proyecto liderado por las Universidades de Valencia y Castellón en el que se ha diseñado un **PROCEDIMIENTO de solución autónoma (no judicial) de conflictos de violencia laboral**. Este trabajo<sup>10</sup>, ha encontrado reflejo en las Notas Técnicas de Prevención 891 y 892 del INSHT, lo que convierte al Procedimiento en una guía técnica obligada en la materia y reconocida en el ámbito preventivo y jurídico.

Este procedimiento ofrece una aproximación integral a la prevención de las situaciones de violencia, considerando violencia laboral “cualquier tipo de comportamiento, recurso organizativo o estrategia que se produzca en el entorno del trabajo que cause, o pueda llegar a causar, daño físico, psicológico o moral, constituyéndolo como un riesgo psicosocial”.

<sup>10</sup> Publicado en PROTOCOLOS SOBRE ACOSO LABORAL: Procedimiento de solución autónoma de conflicto de violencia laboral. Edit. Tirant lo Blanch. Autores: MIGUEL Ángel Gimeno Navarro, Ana Mejías García y Enrique José Carbonell Vayá.

Se trata de un sistema que posibilita a cada empresa solucionar de forma autónoma la violencia laboral, sin tener que recurrir a la tutela judicial si no se desea. El procedimiento permite realizar un **diagnóstico preventivo**. Facilita la **identificación de los factores** que propician las situaciones de violencia en el trabajo, y orienta en el **diseño de las soluciones**. De esta forma se mejora la organización del trabajo y se promueve un clima favorable que revierte en la mejora de la salud y la seguridad de los trabajadores, y de la propia organización.

Las propiedades que presenta este procedimiento se caracterizan porque todas contribuyen a aportar una solución negociada, preventiva e integral. El camino para lograr la prevención del riesgo de violencia parte del consenso y la voluntad tanto de los agentes económicos y sociales, como de los empresarios y de los trabajadores. La solución que aporta el procedimiento se anticipa a los problemas derivados de la violencia, detectando los riesgos y las situaciones conflictivas, y gestionándolos internamente.

Se plantea como una solución integral, que permite hablar de una verdadera tutela, que ofrece una solución rápida, eficaz, flexible, sencilla y cercana, así como la posibilidad de solventar toda la problemática derivada de una situación de violencia en el entorno laboral, de una sola vez.

En definitiva, se formula una propuesta de solución conjunta, que abarca la prevención proactiva de los riesgos laborales, las situaciones de violencia de baja intensidad, el tratamiento óptimo de la situación de la víctima, la posible sanción al acosador/es, la gestión y solución del problema organizativo, entre otros.

A continuación explicamos su contenido<sup>11</sup>.

## 1. Proceso de aplicación del procedimiento

Las situaciones de violencia laboral son procesos graduales que van gestándose a lo largo del tiempo, al amparo de unas malas condiciones de trabajo y de una deficiente organización del mismo. Si no se actúa de forma preventiva, y en fases tempranas, los daños pueden conducir a cuadros graves para la salud de los trabajadores, y a un importante deterioro de la salud de la organización.

A la hora de articular el *procedimiento* preventivo se ha de considerar este elemento temporal. De esta forma, en el planteamiento se ha de contemplar desde la prevención activa (en ausencia de situaciones de violencia en el lugar de trabajo) hasta la toma de decisiones sancionadoras (cuando se haya investigado y probado la existencia manifiesta de situaciones de violencia –acoso, persecución, agresión–) y el aprendizaje organizacional y preventivo derivado de ese proceso.

Atendiendo a esa evolución que tienen las situaciones de violencia, el *procedimiento* debería atender, al menos, a cinco *momentos* básicos. En cada uno de estos *momentos* se trabaja una parte del problema y su solución.

---

<sup>11</sup> El Procedimiento de Solución Autónoma de Conflictos de Violencia Laboral se encuentra íntegramente en las NTP 891 y 892 del INSHT. Además, los materiales generales para su correcta aplicación se encuentran disponibles en "PROTOSCOLOS SOBRE ACOSO LABORAL: Procedimiento de solución autónoma de conflicto de violencia laboral". Edit. Tirant lo Blanch.



Esto supone establecer unos objetivos específicos de cada *momento*; proponer unas respuestas determinadas y definir unas tareas y recursos concretos.

Para que nuestra acción preventiva resulte eficaz se debe poner en marcha el procedimiento completo; aplicar partes del mismo supone poner parches puntuales al problema, pero no su solución. Estos momentos básicos son:

- Momento 1, de negociación y acuerdo.
- Momento 2, de prevención proactiva.
- Momento 3, de detección temprana de situaciones de riesgo de violencia.
- Momento 4, de gestión y resolución interna del conflicto.
- Momento 5, de respuestas de solución.

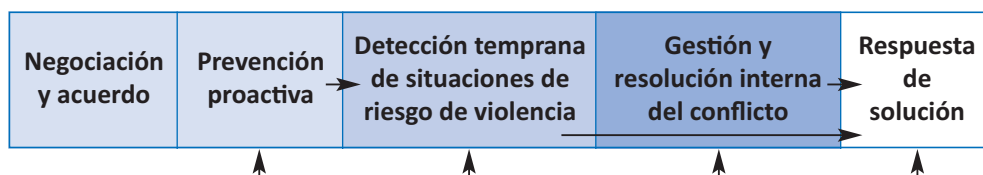


Figura 1: Momentos en la evaluación de las situaciones de violencia y en su resolución.

### Momento 1. Negociación y acuerdo

Recoge la voluntad y compromiso de las partes –empresario y trabajadores– por prevenir la violencia en la empresa. Entre las tareas fundamentales de esta fase está:

1. La firma de una declaración de principios por parte de la empresa y de todos los trabajadores que presten servicios en el centro de trabajo.
2. El compromiso explícito de todos, empresario y trabajadores, de adoptar el *procedimiento* como guía para la prevención de riesgos psicosociales y, específicamente, de la prevención de la violencia en el trabajo.
3. El compromiso explícito, también de todos, de incluir el *momento* 4 y 5 como protocolo para la solución de los conflictos derivados de las situaciones de violencia en el ámbito de la empresa.

Para que el procedimiento pueda aplicarse con las debidas garantías, debe ser incorporado a la negociación colectiva en forma articulada, partiendo desde el ámbito más amplio (intersectorial estatal) hasta el más concreto, la empresa y detallando los elementos a negociar en cada uno de ellos.

También debería acordarse, a nivel sectorial, un listado consensuado de miembros de la Comisión y un procedimiento específico para aquellas empresas que por su tamaño, por su estructura organizativa, por la falta de representantes de los trabajadores o por cualquier otra causa, no pueda negociar el *procedimiento*. De este modo, las pequeñas empresas, las que por su actividad tienen una estructura de centros de trabajo con plantillas inferiores a 10 trabajadores y aquellas en las que no existe representación ni unitaria ni sindical, podrían adoptar el sistema de auto-composición que se propone.

Por último, y como si de una negociación articulada se tratara, se negociará en el seno de la empresa entre los representantes de los trabajadores y la dirección; en primer término, se acuerda la adhesión al Acuerdo Marco y al sectorial si lo

hubiera; en segundo lugar, se acuerdan y concretan las especificidades que se consideren oportunas y convenientes para aplicar el procedimiento en todos los centros de trabajo (se debe tener en consideración el tamaño de la empresa, su estructura organizativa, el servicio que preste o la actividad que desarrolle,...).

El objetivo es alcanzar un acuerdo consensuado en los distintos niveles de negociación por los representantes sociales que acuerde la implantación de un procedimiento de abordaje integral de la violencia laboral desde la empresa y conviertan a este sistema en objetivo, plural, transparente, garantista y vinculante.

De esta forma se logra que la actuación frente a la violencia laboral sea amplia, coherente y participada.

### **Momento 2. Prevención proactiva**

El segundo *momento* debe analizar hasta qué punto la empresa dispone de una organización preventiva adecuada y eficaz que pueda hacer frente a los riesgos laborales. Esto supone el desarrollo de dos tareas básicas:

1. Chequear la situación de la actividad preventiva actual.
2. Establecer el perfil de la empresa en este aspecto lo que permitirá establecer si su nivel es deficiente, mejorable o positivo, lo que nos guiará en el desarrollo de nuestra actividad preventiva.

Este *momento* busca integrar la prevención de la violencia laboral en la empresa con el resto de la actividad preventiva, recogiendo así en el Plan de Prevención.

Evidentemente, la puesta en marcha de este proceso se sustenta en la obligación que dispone el artículo 16 de la LPRL al establecer la necesidad de desarrollar un plan de prevención de riesgos laborales que incluya la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para realizar la acción preventiva. Así pues, la aplicación del *procedimiento* se hace dentro de un determinado marco preventivo que debe ser chequeado para asegurar su eficacia.

En caso de detectar lagunas en ese *momento*, las mismas deberían ser comunicadas y corregidas con el objetivo de asegurar la efectividad del *procedimiento* en su conjunto.

Si no se detectan fallas preventivas, o se corrigen adecuadamente, se asegura la capacidad de actuación preventiva proactiva de la empresa, depurándose responsabilidades en este nivel.

En caso de que surjan lagunas y no se subsanen, se están incumpliendo obligaciones legales que cuestionan la efectividad del sistema preventivo general de la empresa para actuar frente a las situaciones de violencia laboral.

Para alcanzar el mencionado objetivo se propone obtener un Perfil de la Situación Preventiva de la empresa que contemple tres factores:

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 promueven 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).

Este perfil puede obtenerse a través de una encuesta, en combinación con la documentación a que hace referencia el artículo 23 de la LPRL. Es importante, en cualquier caso, asegurar la representatividad, fiabilidad y validez de los datos recogidos. La información obtenida nos permitiría establecer el desarrollo alcanzado en cada uno de los factores evaluados y determinar si es deficiente, mejorable o positivo.

La responsabilidad de dar inicio y seguimiento a este nivel de actuación corresponde al empresario, garantizando siempre la participación activa de los delegados de prevención, los trabajadores designados y los técnicos de prevención.

### **Momento 3. Detección temprana de situaciones de riesgo de violencia**

Este *momento* se centra en detectar la presencia de situaciones de violencia de baja intensidad o de corta duración.

El objetivo, en esta parte del *procedimiento*, es analizar si la actividad preventiva en materia de riesgos psicosociales es suficiente, y *si el entorno y la organización del trabajo favorecen las situaciones de violencia o no*.

Hemos de detectar y analizar las situaciones de violencia laboral en sus fases tempranas –baja intensidad y/o corta duración–, para poder actuar sobre los factores que las generan.

El primer paso para actuar de forma temprana ante situaciones de violencia laboral es la **evaluación e identificación de riesgos psicosociales**.

Con este primer paso centramos nuestra atención en aquellos *indicadores* que facilitan detectar la violencia laboral en sus fases tempranas, permitiendo anticiparnos al daño en la salud del trabajador y de la organización, evitando que se conviertan en cuadros graves e irreparables. Como se desprende de toda la literatura existente sobre el acoso laboral, las situaciones que comprometen seriamente la salud de los trabajadores son el resultado de un proceso paulatino de degradación del ambiente de trabajo. La actuación efectiva por parte de cualquier empresa se inicia, sin lugar a dudas, en la detección temprana de esa degradación.

Para alcanzar este objetivo, el *procedimiento* debe actuar sobre dos niveles:

1. La actividad preventiva de los riesgos específicos que originan situaciones de violencia laboral, atendiendo a actuaciones como la vigilancia de la salud específica sobre los riesgos psicosociales, la evolución en todos los puestos del riesgo a sufrir violencia, la información y formación de los trabajadores sobre este tipo de situaciones, entre otras.
2. El entorno y la organización de trabajo en relación con las situaciones de violencia laboral, considerando aspectos como la igualdad, el trato justo, el apoyo social y técnico, la estabilidad laboral, entre otros.

La actuación sobre estos dos niveles permite detectar las principales carencias que impiden actuar en las primeras fases del problema.

En primer lugar, se trata de comprobar las actuaciones que la estructura de gestión preventiva realiza en relación con la violencia laboral; esto nos permite conocer hasta qué punto se está actuando preventivamente en este ámbito.

En segundo lugar, como se ha comentado, el problema de la violencia laboral está íntimamente relacionado con factores como las relaciones laborales, el clima y la cultura organizacional; de ahí la importancia de conocer las prácticas organizacionales imperantes en la empresa que pueden guardar relación con las situaciones de violencia laboral.

La forma de articular esta parte del *procedimiento* puede ser similar a la planteada en el *momento* 2. Para analizar las actuaciones preventivas específicas se propone realizar un contraste de información, a través de un método doble de recogida de datos: la realización de una encuesta y la documentación a que hace referencia el Art. 23 de la LPRL. También aquí, para asegurar la fiabilidad y validez de los datos recogidos, se recomienda alcanzar unos mínimos criterios de fiabilidad y representatividad de los datos.

Por su parte, el análisis del entorno y de la organización del trabajo permite conocer si existen factores organizativos que pueden causar, motivar, y/o precipitar las situaciones de violencia.

Para detectar estos factores es oportuno que el *procedimiento* establezca diferentes instrumentos que permitan recabar este tipo de información. A la hora de determinar estos instrumentos 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. Los cuales podrían estar relacionados con los cambios organizacionales, tales como reestructuración, remodelación y reducción de plantilla, y con otros factores del contexto sociolaboral.

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.

Al igual que en el *momento* anterior, es responsabilidad del empresario dar inicio y seguimiento a este nivel de actuación, pero garantizando siempre la participación activa de los delegados de prevención, los trabajadores designados, y los técnicos de prevención. Y a ellos, deberían sumarse los gestores de recursos humanos con que cuenta la empresa.

#### **Momento 4. Gestión y resolución interna del conflicto: EL PROTOCOLO**

El *procedimiento* debe contemplar un *momento* para gestionar las denuncias por posibles situaciones de violencia laboral que no hayan podido evitarse.

Este *momento* toma protagonismo cuando se da un cuadro de violencia explícita, aunque sea leve.

Es obligación del empresario intervenir ante un problema de violencia laboral; en caso contrario incurriría una infracción en materia de prevención de riesgos laborales que puede ser leve (artículo 11.4 LISOS), grave (artículo 12.16 LISOS), o muy grave (artículo 13.10 LISOS).

Hay que tener presente que la activación de este *momento* del *procedimiento* indica deficiencias en los dos *momentos* anteriores del mismo.

Este protocolo de gestión y resolución de denuncias cumple una función de prevención-reparación. El mismo puede ser activado cuando el cuadro de violencia sea explícito. Ahora bien, 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 por un representante de los trabajadores u otra persona designada por el afectado; una persona designada por la dirección de la empresa; y el tercer miembro debe ser un técnico especializado (técnico de prevención especializado en Ergonomía y Psicología, preferiblemente con formación en Psicología), ajeno a la organización, designado por un organismo externo, con el objetivo de garantizar el equilibrio de las partes en el proceso y la imparcialidad.

Para la efectividad del sistema en el nombramiento de los miembros de la Comisión, se propone utilizar el mismo método que rige en los Tribunales Arbitrales que se crearon al amparo de los sistemas de solución extrajudicial de conflictos. Es decir, debe consensuarse de antemano, entre la representación de los trabajadores y la empresa (o entre los sujetos legitimados en la negociación colectiva sectorial), un listado de miembros que compongan las futuras Comisiones.

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, que pasamos a comentar con más detalle:

**1. 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 oportuno que la represen-

tación legal de los trabajadores, bien unitaria, bien sindical, tenga reconocida también la legitimación para actuar por sí o en nombre del afectado y solicitar la apertura del *procedimiento*.

Cuando se pretenda poner en marcha el *procedimiento*, y no lo haya iniciado la persona afectada directamente o a través de los representantes de los trabajadores, la primera acción es comunicarlo al afectado/s y solicitar su aprobación. Es importante que el *procedimiento* sea respetuoso con el derecho de tutela efectiva reconocido en el artículo 24 de la Constitución Española (CE) y permita al afectado decidir de qué forma y a través de qué medios y sistema quiere o no plantear el problema.

Una vez iniciado el *procedimiento* por el afectado/s o por cualquiera de los legitimados con la aprobación de aquel/llos, el primer trámite a cumplimentar sería la notificación de la denuncia a la empresa. Ésta, desde ese momento, tendrá conocimiento fehaciente de la situación y podrá tomar las medidas, desde el punto de vista organizacional, que contribuyan a la solución del conflicto.

Se propone eliminar la fase de proceso informal que incluye buena parte de los protocolos de actuación; en general son poco garantistas. La práctica revela que el trámite de resolución informal, si no se consigue una solución eficaz, puede resultar perjudicial para la víctima, ya que no queda constancia de la intervención en ningún documento o archivo; también puede ser inoperante al no proponerse medida alguna, sólo una recomendación al supuesto acosador; alarga innecesariamente el proceso y la posible solución; finalmente, también se han detectado numerosos casos en los que se ha agudizado el problema adoptando el supuesto acosador una posición de prepotencia, o incluso ha destruido pruebas. Por ello, parece que no resulta recomendable iniciar actuaciones de las que no quede constancia documental, o que, en definitiva, no puedan acreditarse.

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 o de los órganos judiciales 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.

**2. 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.

**3. 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:

a) la relación de antecedentes del caso;  
b) los hechos que tras la investigación resultan acreditados;  
c) un resumen de las diligencias y pruebas practicadas;  
d) las propuestas de solución, que deberán ser tomadas por unanimidad para asegurar la implantación de las soluciones. En todo caso, tanto las partes en conflicto como la empresa mantienen asegurada la posibilidad de acudir a otras vías de solución (arbitraje, conciliación o resolución judicial).

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

El siguiente paso es 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 la Comisión 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, en cumplimiento de los derechos de consulta y participación de de los trabajadores establecidos en el artículo 33 de la LRPL.

**4. Fase Post-Resolución.** Finalmente, también 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.

#### **Momento 5. Respuestas de solución, seguimiento y control**

En una actividad preventiva como la que implica afrontar los riesgos de violencia en el trabajo -surgidos de la actividad entre personas- se debe realizar un seguimiento continuado de todo el proceso. Es por ello necesario que el *procedimiento* que creamos disponga de este sistema de control y seguimiento.

El mismo consiste en ir recogiendo todas las comunicaciones de deficiencias detectadas en los *momentos* 2 y 3 así como las propuestas de resolución establecidas por la Comisión en el *momento* 4 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.

Recordemos que participación y transparencia son dos elementos claves para el funcionamiento del *procedimiento*. Es por ello que del trabajo realizado, periódicamente, en cada uno de los *momentos* previos se ha de derivar su correspondiente documento, que recoja los aspectos deficientes y mejorables sobre los que activar medidas preventivas.

Dicho documento debe ser elaborado y consensuado entre la representación de la empresa y la de los trabajadores, y debe ser considerado a la hora de llevar a cabo el plan de prevención de la empresa.



La intención de este *momento* es dar cumplimiento al objeto último de cualquier *procedimiento* de prevención integral de la violencia laboral: mejorar las condiciones de trabajo, y la seguridad y salud de los trabajadores, 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 correspondientes en caso de confirmarse un cuadro grave de violencia o una falsa denuncia.

Este *momento* 5 es interactivo con el resto de *momentos* del *procedimiento*. Si bien se sitúa al final, es accesible desde cada *momento* previo, en la medida en que se van detectando deficiencias (preventivas generales, preventivas específicas, de situaciones de baja violencia, de denuncia y gestión interna) y se establecen las alternativas de solución a las mismas. Así, se pueden tomar medidas en diferentes ámbitos de la empresa que emanan de cada uno de los *momentos* que componen el *procedimiento*.

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* 2 y 3. 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* 4), 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.





---

## 5. EL MARCO JURÍDICO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Creemos necesario incorporar en esta publicación un apartado relativo al marco jurídico de los riesgos psicosociales para zanjar un falso debate que lleva años en la órbita preventiva, y que consideramos más interesado que real: La ausencia de referencia legal específica implica ausencia de obligación en cuanto a su prevención.

### Referencias en la LPRL

Es cierto que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales no contiene una referencia explícita al concepto de riesgo psicosocial, ni contamos con reglamentos que aborden el proceso de evaluación y control. Como tampoco la citada ley contempla explícitamente el ruido como riesgo higiénico, y nadie se atreve a cuestionar la obligación empresarial en cuanto a su control y la prevención.

Las normas de seguridad y salud en el trabajo aprobadas en el ámbito de la Unión Europea comprenden **todos** los riesgos para la salud derivados del trabajo sin que quepan excepciones. Por otra parte, los riesgos profesionales que han de ser objeto de evaluación por parte de los empresarios no están determinados definitivamente, sino que evolucionan de forma constante en función, especialmente, del desarrollo progresivo de las condiciones de trabajo y de las investigaciones científicas en materia de riesgos profesionales. Como así tuvo ocasión de declarar el Tribunal de Justicia de la Unión Europea en la sentencia de 15 de noviembre de 2001 (asunto C-49/00) en sus fundamentos n.º 11 y 12.

De este modo, las obligaciones generales previstas en esta Ley, como las de gestionar los riesgos a través de su evaluación y planificación de medidas preventivas, son de directa aplicación a todos los sujetos obligados por la Ley sin necesidad de que medie su desarrollo y concreción por vía reglamentaria.

No obstante, si hacemos una lectura de su articulado vemos que contiene reseñas referidas a los riesgos psicosociales. Así, el artículo 4.7 d), al hablar de aquellas condiciones de trabajo que pueden tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador, y por tanto, que deben ser objeto de gestión preventiva, se refiere a: *“Todas aquellas otras características del*

*trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador”.*

Si como se ha expuesto en el capítulo II, los riesgos psicosociales son cualquier posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño “(...) como consecuencia de la **influencia negativa de la organización y condiciones de trabajo...**”; se colige que la LPRL se está refiriendo a este tipo de riesgos y que como tal, deben ser gestionados (eliminados- evaluados-controlados) con la misma intensidad que el resto.

Por su parte, el artículo 14.2 de la LPRL exige al empresario garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo y el artículo 15.1.g). incorpora entre los principios de la acción preventiva el de planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales de trabajo. Se exige, por tanto, una protección de la salud en sus tres dimensiones. Una protección que también se deriva de algunos artículos del ET como el 4.2.e) –dignidad, incluidos el acoso discriminatorio, sexual, y por razón de sexo-, la propia normativa de Seguridad Social con la idea de accidente de trabajo o las sanciones recogidas en el Texto Refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social.

De esta suerte, las obligaciones generales de la LPRL son directamente vinculantes para las partes, destacando:

- a) La obligación de gestionar todos los riesgos, incluidos por tanto los psicosociales (Art. 16 LPRL). La evaluación de los factores de riesgo Psicosocial debe inscribirse en la gestión de la prevención de la empresa u organización, siguiendo los mismos principios que otras áreas preventivas. Esta obligación comprende:
  - La obligación de evaluar los riesgos que no se pueden evitar en los términos previstos por el Art. 5.1.b) y 16.2. LPRL y los Art. 3 a 7 RSP, cuyo incumplimiento constituye infracción grave conforme al Art. 12.1.b) LISOS.
  - La obligación de definir las medidas preventivas, aplicarlas o planificar su ejecución en los términos previstos por el Art. 16.2. LPRL y Art. 8 y 9 RSP, cuyo incumplimiento constituye infracción grave conforme al Art. 12.6 LISOS.
- b) La obligación de investigar las causas de los daños a la salud cuando aparezcan indicios de que las medidas de prevención resultan insuficientes conforme a lo establecido en el Art. 16.3 LPRL cuyo incumplimiento constituye infracción grave conforme al Art. 12.2 LISOS.
- c) Las obligaciones correspondientes al Plan de Prevención según lo previsto en el Art. 16.1. LPRL y Art. 1 y 2 RSP, especialmente en lo que respecta a los cauces de comunicación entre los niveles jerárquicos y los procedimientos organizativos existentes en la empresa (Art. 2.1. b) y c) RSP) y cuyo incumplimiento puede constituir infracción grave conforme al Art. 12.1.a) LISOS.
- d) La obligación de adscribir a los trabajadores a puestos de trabajo compatibles con sus características personales y psicofísicas (Art. 25.1. LPRL) y cuyo incumplimiento puede constituir infracción grave conforme al Art. 12.7 LISOS o muy grave conforme al Art. 13.4. LISOS.

Por último, el RD 39/1997, de los Servicios de Prevención considera expresamente la psicopsicología aplicada (junto con la ergonomía) como una de las 4 disciplinas formales de la Prevención, cuyo ámbito de acción son los riesgos psicosociales. Disciplina a la que reserva la aplicación de métodos y técnicas de evaluación y control de aquellas condiciones de trabajo que pueden resultar nocivas para la organización, la salud y el bienestar del trabajador.

Ahora bien, a pesar de considerar que el marco normativo actual es adecuado nos sumamos a la corriente de opinión que considera necesaria la reforma de algunos artículos de la legislación laboral y preventiva, incluyendo “referencias específicas” a los riesgos psicosociales para garantizar así el cumplimiento efectivo de las obligaciones respecto a los mismos [(4.2.e), 85.3 del ET o art. 12.16 de la LISOS], de prevención de riesgos (art. 14.2 de la LPRL) y de Seguridad Social (Concepto de accidente de trabajo o recargo de prestaciones)]<sup>12</sup>.

### Referencias jurisprudenciales

Otras de las vías que han ayudado a perfilar los contornos de la protección frente a los riesgos psicosociales, es la judicial. Si bien, esta vía se sitúa en la vertiente reparadora y no en la preventiva, es importante tomarla en consideración porque ha contribuido al progreso en la protección frente a los riesgos psicosociales más relevantes (acosos, estrés, burnout), aunque también presenta ciertas limitaciones y carencias.

En nuestro ordenamiento jurídico contamos con modalidades procesales y medios suficientes para plantear reclamaciones en materia de riesgos psicosociales. Existe un nutrido número de resoluciones judiciales de los diversos Tribunales Superiores de Justicia referidas casi siempre al reconocimiento de la patología sufrida (estrés, burn-out, etc) como accidente de trabajo, y demandas de extinción de contrato por vulneración de derecho fundamental (acoso laboral). Además, la actividad judicial ha contribuido a delimitar conceptualmente algunos aspectos psicosociales de especial relevancia tales como el acoso laboral, manifestación concreta de un fenómeno más extenso, el de la violencia organizacional, que ha acaparado la mayor atención de Jueces y Tribunales.

Sin restar importancia a los avances, es preciso hacer mención a las deficiencias actuales que presenta esta vía de protección. A modo de ejemplo, como hacen constar en sus conclusiones los autores del estudio indicado en este pie de página, existen ciertas deficiencias que habría que corregir (citamos textualmente):

- Los profesionales jurídicos se empeñan en plantear la demanda de defensa frente a las consecuencias de un riesgo psicosocial para una determinación de contingencia, extinción de contrato de trabajo o cualquier otra pretensión procesal, desde la existencia de ese riesgo. Esto provoca que si no se reconoce esa existencia, la pretensión procesal se ve desestimada. Así, es necesario que

<sup>12</sup> El tratamiento jurídico de los riesgos psicosociales. Un estudio de la experiencia jurídica. (Respuesta judicial, valoración y propuestas de mejora de la experiencia práctica). Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales CEC-UGT.

al juez se le muestren todos los elementos necesarios para que pueda conocer el asunto sometido a su enjuiciamiento, pero sin añadirle ninguna calificación jurídica. Esto es, lo importante es que el juez llegue a valorar si una situación conflictiva derivada de una inadecuada organización y ordenación del trabajo ha podido llegar a producir daños y perjuicios al trabajador. No debemos olvidar el objetivo principal buscado: constatar la vulneración de los derechos fundamentales en juego o los derechos relativos a la salud y a la prevención de riesgos laborales, y el régimen de obligaciones que debió aplicarse.

- Por otro lado, la relación que tiene la vulneración de la salud que produce la materialización de los riesgos psicosociales con derechos fundamentales del trabajador, como la dignidad, debe llevar a solicitar, de forma más frecuente, la adopción de medidas cautelares junto con la demanda.
- Esa relación con los derechos fundamentales debe llevar, a su vez, a dar cauce a lo dispuesto en el artículo 180.4 de la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social, de tal modo que las sentencias sobre derechos fundamentales sean ejecutivas desde el momento en que se dicten, con independencia del recurso que contra ellas pudiera interponerse. Todo ello con el fin de evitar los perjuicios que puedan ocasionarse a los trabajadores que sufren esos atentados mientras la sentencia no sea firme, pues, de otro modo, se puede agravar el padecimiento y trastorno de los afectados.
- Importante será, también, a este respecto, mayor implicación del Ministerio Fiscal en este tipo de procesos de tal manera que los Fiscales, que deberían contar con mayor especialización en este tipo de asuntos en aras de una mayor eficiencia en su actuación, intervengan de forma personal y directa y no mediante un pequeño informe aportado a las actuaciones. Hay que recordar que, en virtud de la teoría de la exportación de garantías del Tribunal Constitucional, la intervención de la Fiscalía es preceptiva en todos los procesos laborales en los que se alegue la vulneración de algún derecho fundamental, no sólo en el especial de tutela de derechos fundamentales.
- Debería, por un lado, valorarse la posibilidad de accionar, frente a los riesgos psicosociales, también a través del procedimiento ordinario en el que, como garantía adicional del trabajador, se podría alegar infracción de la legalidad ordinaria. Por otro lado, hay que señalar la importancia de impulsar el procedimiento de oficio, regulado en los artículos 149 a 150 de la Ley de la Jurisdicción Social, para el que se requiere la existencia de un acta de infracción previa, que haya sido impugnada por la empresa y en el que la legitimación activa corresponde siempre a la Autoridad Laboral, que dirige la demanda frente a la empresa impugnante, y en el que es siempre parte, el trabajador afectado. Esa importancia radica en que la prueba para la inversión de la carga de la prueba la aporta el relato de hechos de la Inspección de Trabajo que goza de presunción de certeza. Así, el proceso judicial se inicia con una prueba que procede de un órgano imparcial de la Administración y no de las partes interesadas en el procedimiento, lo que es una garantía de imparcialidad y objetividad.
- Debería fomentarse el uso de herramientas jurídicas poco utilizadas, a pesar de que ya son cuestiones unificadas, como el que se pueda acumular a un

procedimiento de extinción o de despido la reclamación adicional de daños y perjuicios por vulneración de derechos fundamentales, o que se pueda dirigir la demanda no sólo contra la empresa, sino contra los acosadores. Este aspecto es especialmente relevante a los efectos de evitar que acudan al proceso en calidad de testigos imparciales.

## Referencias derivadas del diálogo social y la negociación colectiva: Los Acuerdos Europeos

Dos son los Acuerdos Europeos referidos a riesgos psicosociales. El Acuerdo europeo sobre el estrés laboral, formalizado en octubre de 2004 y transpuesto en España mediante su incorporación en el Acuerdo sobre Negociación Colectiva (ANC 2005-2006), y el Acuerdo Marco Europeo sobre el Acoso y la Violencia en el Trabajo (2007).

Estos acuerdos, no vinculan directamente a los empresarios pues solo obligan a las partes firmantes-organizaciones empresariales y sindicales-, pero sería un error considerarlos inútiles por varios motivos:

- Primero, porque tienen la ventaja de ser un instrumento de diálogo social.
- Segundo, porque la ausencia de fuerza obligatoria directa no quiere decir que no pueda tener eficacia jurídica (STSJ Madrid, 0/10/2005)
- Y tercero, porque profundiza en la senda del diálogo social autónomo, haciendo de estos instrumentos una vía de progreso para avanzar en los marcos reguladores y en las acciones prácticas para la prevención, identificación y tratamiento de estos nuevos enfoques de las políticas de seguridad y salud laboral. Se trata pues de un marco útil para reducir de modo significativo la probabilidad de que se produzcan en las empresas situaciones de estrés y de violencia, o de producirse, de reducir los efectos negativos sobre los trabajadores.

El Acuerdo Marco Europeo parte de la premisa de que potencialmente, todos los lugares de trabajo pueden verse afectados por el estrés, lo que debe ser documentado por una evaluación de riesgos psicosociales, conforme prevé el artículo 16 LPRL. Para la Inspección de Trabajo este Acuerdo es el principal referente en esta materia, tal y como se recoge en la Guía de actuaciones de Inspección sobre riesgos psicosociales.

A pesar de no tener fuerza obligatoria directa, este Acuerdo se ha incorporado a diferentes convenios colectivos, convirtiéndose en obligatorio para las empresas que esté incluidas en su ámbito de aplicación. Por citar algunos ejemplos, destacan el XIII Convenio colectivo de centros y servicios de atención a personas con discapacidad y el I Convenio marco estatal de ocio, educación y animación sociocultural.

Además, el acuerdo ha sido invocado en determinadas Sentencias: Sentencia de 15/11/2001 del Tribunal de Justicia de la UE, que condenó a Italia, porque incumplía la normativa, al no incluir los riesgos psicosociales. El resultado fue establecer en el 2008 una ley que indicaba que será obligatorio incluir los riesgos psicosociales en las evaluaciones, aplicándose el Acuerdo Comunitario de estrés Laboral. También en abril de 2012, el TS, sala de lo Social, emite un auto en el que acepta que aquellas personas que, a consecuencia del estrés laboral, sean declaradas con una incapacidad temporal o permanente, recibirán un 50% adicional a suspensión, que pagará

la empresa o la mutua en concepto de recargo de prestaciones a consecuencia de no cumplir con las medidas de seguridad y salud recogida en este Acuerdo Marco Europeo.

De otra parte, el Acuerdo Marco Europeo sobre el Acoso y la Violencia en el Trabajo (2007) aunque era la primera iniciativa que tenía como finalidad la erradicación del acoso en el lugar de trabajo, si que supuso un cambio importante. La gran mayoría de los países de la UE han implementado el acuerdo, ya sea por medio de cambios normativos o por la suscripción de acuerdos, nacionales, regionales o sectoriales, entre representantes de empresarios y trabajadores. España lo hizo en el año 2008 a través del ANC.

Este acuerdo aspira a prevenir, y en caso necesario gestionar los problemas de intimidación, acoso sexual y violencia física en el lugar de trabajo y condena toda forma de acoso y violencia e insiste en la obligación de los empresarios de proteger a los trabajadores contra tales situaciones. Se pide a las empresas que adopten una política de tolerancia cero frente a este comportamiento y que especifiquen procedimientos para tratar los casos de acoso y violencia que se produzcan.

Existen numerosos convenios colectivos que se han hecho eco del acuerdo, estableciendo previsiones en materia de acoso laboral. Unos contemplan protocolos en materia de prevención del acoso directamente. Otros, incluyen la prevención del acoso de diversas formas.

Uno de los más importantes y novedosos, que incorpora un protocolo de actuación en supuestos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo en el trabajo es el de Telefónica Móviles España, SAU. Otros ejemplos de convenios con previsiones de actuación frente al acoso son:

- *Protocolos "ad hoc".*
  - Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado (PAGE).
  - Protocolo de actuación frente al acoso moral en el trabajo (mobbing) en la Administración de la Generalitat Valenciana (PGV).
  - Protocolo para la prevención del acoso moral y sexual den el banco de Valencia.
  - Protocolo de actuación de la empresa Gamesa.
- *Protocolos incluidos en un convenio colectivo:*
  - Protocolo de prevención y tratamiento de situaciones de acoso, que figura en el artículo 108 del XVI Convenio General de la Industria Química 2011-2012.
  - Procedimiento de prevención y tratamiento de situaciones de acoso moral y sexual establecido en la Disposición Adicional Quinta del II Convenio Colectivo del Grupo VIPS (2011-2014).
  - Procedimiento de prevención y tratamiento de situaciones de acoso moral y sexual regulado en el capítulo XI del convenio colectivo de SUPERCOR, SA.
- *Convenios que remiten a la ley:*
  - Convenio Colectivo de trabajo de peluquerías, institutos de belleza y gimnasios. Establece definiciones de acoso sexual, moral y por razón de sexo.
  - Convenio Colectivo de Hertz España, SL 2011.

- *Convenios que establecen una declaración de principios genéricos y definen conductas de acoso.*
  - Convenio colectivo de Translimp Contrac Services, S.A.

## Recomendaciones de la OIT sobre violencia en el trabajo

En el año 2013 la OIT aprobó un Repertorio de Recomendaciones Prácticas sobre Violencia en el Trabajo, donde se refleja la polémica existente en torno a la violencia en el trabajo como un problema propio de la legislación laboral y la gestión de recursos humanos, o como un problema que debe ser enmarcado dentro de la prevención de riesgos laborales.

El Repertorio no es un instrumento vinculante desde el punto de vista jurídico ni se pretende que reemplace la legislación nacional. La finalidad de las recomendaciones prácticas que contiene es orientar a todos aquellos que se ocupan de combatir la violencia en los lugares de trabajo del sector servicios. El texto se basa en un análisis de la dimensión, la índole y las causas de la violencia en lugares de trabajo de los servicios públicos y privados.

El Repertorio preconiza un enfoque preventivo, basado en sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, criterio que ha sido adoptado por la sala Cuarta del Tribunal Supremo a través de dos sentencias. La Sentencia de 20 de septiembre de 2007, referida al asalto continuo de la trabajadora de la biblioteca de la localidad alavesa de Alegría-Dulantzi, y la Sentencia de 17 de junio de 2008 en un conflicto colectivo en el sector de banca, que se refiere a la obligación de las empresas de este sector de prevenir los atracos no solamente de acuerdo con lo dispuesto en las normas sobre seguridad ciudadana, sino también conforme a las obligaciones contenidas en la LPRL.

## Actuación de la Inspección de Trabajo en el marco de los Riesgos Psicosociales

La Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) ejerce la función de **control y vigilancia del cumplimiento de las normas** de orden social, entre las que se incluye las relativas a la **seguridad y salud en el trabajo**. Además de velar por su cumplimiento, se encargan de **exigir las responsabilidades administrativas** pertinentes en que puedan incurrir empresas y trabajadores, así como el asesoramiento e información a los mismos en materia laboral y de seguridad social (que pueda suscitarse con ocasión del ejercicio de la acción inspectora). En virtud de todo ello, le corresponde vigilar el cumplimiento de las obligaciones existentes en torno a los riesgos psicosociales.

Tradicionalmente la ITSS se ha centrado en el control y vigilancia de aquellos incumplimientos más cercanos al esquema tradicional de control del riesgo laboral, centrandolo la atención en aspectos relacionados con la seguridad y la higiene, de manera que los riesgos psicosociales han estado marginados, en cierta medida, de las actuaciones de la ITSS.

Las escasas intervenciones realizadas en este ámbito han respondido a denuncias por acoso laboral, que hasta el año 2003 erróneamente se contestaban desde el ámbito más amplio del derecho laboral básico previsto en el Art. 4.2.e) ET, esto es, el



derecho a la consideración debida a la dignidad del trabajador, en aplicación del Criterio Técnico 34/2003.

Sin embargo, en el año 2009 la ITSS dicta un nuevo criterio 69/2009 en materia de acoso y violencia en el trabajo que da un giro respecto al planteamiento anterior al entender que las conductas de acoso y violencia en el trabajo pueden ser constitutivas tanto de infracciones de carácter laboral, como de infracciones en materia de prevención de riesgos laborales.

Así, las infracciones laborales por conductas de acoso y violencia en el trabajo vienen fundamentalmente marcadas por el incumplimiento del art. 4.2 e) ET, en el que se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores *“al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo”*<sup>13</sup>.

Por lo que se refiere a las infracciones en materia de Prevención de Riesgos Laborales, además de los argumentos legales que ya establecía el Criterio Técnico del año 2003 basados en el art. 15.1 g) y 25.1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, el Tribunal Constitucional, en el fundamento jurídico 5º de su sentencia 160/2007 reconoce la aplicación del art. 14 de la LPRL ante situaciones de riesgos psicosocial. Estas situaciones se definen como las resultantes de la interacción entre los trabajadores y la organización de la empresa y tienen como básicas manifestaciones los errores humanos debidos a la organización del trabajo, el estrés laboral y la violencia en el trabajo. Estrés y violencia son situaciones que se interrelacionan y que con frecuencia se manifiestan de forma sucesiva o simultánea.

Las medidas de prevención que el empresario debe aplicar ante los supuestos de acoso y violencia en el trabajo de los que tenga conocimiento o debiera haberlo tenido son las que mejor se adaptan a cada situación concreta, aplicando las obligaciones generales de los art. 14, 15, 16, 18, 22 y 25 de la LPRL.

El Criterio Técnico precitado, contempla también las **infracciones** en las que incurre una empresa **por falta de prevención de los riesgos psicosociales**. A este respecto, el Criterio Técnico establece que la actividad preventiva de la empresa consiste en evitar que los riesgos psicosociales lleguen a materializarse, de manera que hay que evaluarlos y adoptar las medidas de prevención y protección necesarias.

La falta de **evaluación o identificación de riesgos psicosociales**, su falta de revisión ante la manifestación de problemas con ellos relacionados, o no llevar a cabo las medidas que en ellas se establezcan puede ser una infracción grave de las previstas en el art. 12.1 b) TRLISOS, mientras que la falta de planificación de estas medidas puede ser una infracción grave de las previstas en el art. 12.6 TRLISOS.

**Otras medidas preventivas** que también afectan a los riesgos psicosociales son aquellas que ya no afectan a la organización sino sólo a los individuos. La vigilancia de la salud prevista en el art. 22 LPRL se realiza en función de los riesgos existentes

<sup>13</sup> La Ley 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres contempla medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo. Además, los convenios colectivos también pueden establecer cláusulas con medidas concretas.

en el puesto de trabajo, y en el caso de que en el mismo se detecten riesgos psicosociales, los exámenes de salud también comprenderán la salud psíquica de los trabajadores cuyo incumplimiento puede ser infracción grave (art. 12.2 TRLISOS).

La obligación de **formación e información** sobre los riesgos del puesto de trabajo está prevista en los art. 18 y 19 LPRL, y su incumplimiento implica una infracción grave (art. 12.8 TRLISOS).

El Criterio Técnico incorpora además una **“Guía explicativa y de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo”**, de alto valor pedagógico por cuanto intenta describir las conductas de acoso y violencia en el trabajo, diferenciando las conductas de violencia física interna y las conductas de violencia psicológica (acoso sexual, acoso moral y acoso discriminatorio). Además, clarifica las actuaciones de la ITSS tanto desde el punto de vista sancionador, como de requerimiento.

En otro orden de cosas, la ITSS en el año 2011 dictó en Criterio Técnico 87/2011 sobre actuaciones inspectoras en relación al **riesgo de atraco**, conscientes de que la **violencia externa** es un riesgo laboral presente en determinadas actividades, y que como tal, debe ser objeto de atención por parte de las empresas.

Al respecto, debemos subrayar que la OIT según el Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla, se define con violencia en el lugar de trabajo “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra, en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma”.

La violencia externa o de terceros se considera un riesgo laboral “emergente” por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo del INSHT remarca que las situaciones de violencia física externa en el trabajo afectan a un 3,8% de los trabajadores.

Por otra parte, la doctrina de recientes sentencias judiciales del Tribunal Supremo establece con claridad que la violencia externa que sufren los trabajadores con motivo de su actividad laboral, implica un riesgo laboral, y en consecuencia, la responsabilidad del empresario en la prevención de la violencia física externa ejercida contra sus trabajadores en el lugar de trabajo

El Criterio Técnico trata de delimitar la actuación inspectora en relación al riesgo de atraco, es decir, el riesgo de sufrir conductas de violencia que no provienen de trabajadores, usuarios o clientes sino de personas ajenas al establecimiento que cometen los actos delictivos contemplados en el art. 242 del Código Penal.

El propio Criterio Técnico delimita las actividades a las que va dirigido, acotándolo a aquellas empresas para las que se establecen medidas de seguridad específica por el RD 2364/1994, Reglamento de Seguridad Privada:

- Joyerías, platerías, galerías de arte y tiendas de antigüedades.
- Estaciones de servicio y unidades de suministro de combustible y carburantes.
- Oficinas de farmacia, administraciones de lotería, despachos de apuestas mutuas y establecimientos de juego
- Bancos, cajas de ahorro y demás entidades de crédito.
- Aquellas otras que sin desarrollar dichas actividades, por las Autoridades competentes se les haya ordenado la adopción de medidas de seguridad en

general, de conformidad con lo previsto en el art. 111 y siguientes del citado RD 2364/1994.

A efectos de la aplicación de la LPRL se ha de considerar que en dichas empresas existe un riesgo cierto y probable de violencia física externa o de terceros para los trabajadores, que el empresario debe contemplar en la evaluación de riesgos y adoptar las medidas preventivas de dicha evaluación.

El Criterio Técnico considera necesario distinguir entre la prevención del delito, que sólo corresponde a las Autoridades del Ministerio de Interior, y la prevención de los riesgos laborales que se derivan de ese delito, que corresponde a los empresarios. Porque si bien previniendo el delito, mediante el cumplimiento de las medidas de seguridad obligatorias previstas en la normativa de Interior, se está haciendo prevención del riesgo, las obligaciones de la empresa no se agotan en adoptar y mantener en adecuadas condiciones de funcionamiento dichas medidas, sino que frente a un riesgo laboral como es el riesgo de atraco, debe desarrollar toda la actividad preventiva prevista con carácter general para cualquier riesgo, y debe analizar si el establecimiento de medidas complementarias de las obligatorias contribuiría a reducir la posibilidad de que los atracos se reduzcan.

Se debe partir de la base de que el empresario como frente a cualquier otro riesgo, tiene un deber de protección de los trabajadores (art. 14.1 LPRL). Y que el cumplimiento de este deber general debe evitar el riesgo (art. 15.1 a LPRL) adoptando cuantas medidas sea necesarias para garantizar la protección (art. 14.2 LPRL), incorporando dentro de su plan de prevención los riesgos laborales derivados del atraco (art. 2.2 e) RD 39/1997, de los Servicios de Prevención), evaluando el riesgo de sufrir una atraco (art. 16 LPRL) considerando siempre las características personales de los trabajadores (art. 25 y 26 LPRL) y adoptando las medidas preventivas a adoptar como resulta de la evaluación de riesgos (art. 16.2 b).

Para acabar, es obligado mencionar la **Campaña de Riesgos Psicosociales** llevada a cabo durante el año 2012 por la ITSS. Esta campaña desarrollada en el marco de una campaña europea promovida por el CARIT/SLIC (Comité de Altos responsables de la Inspección de Trabajo), tenía como objetivo llamar la atención sobre la importancia de los riesgos psicosociales en el trabajo. El punto de partida de las inspecciones era conseguir que las evaluaciones de riesgos psicosociales se llevaran a cabo en todas las empresas, que se realizaran mejoras en la calidad de dichas evaluaciones así como concienciar de esta necesidad a los empresarios y los trabajadores afectados durante la visita de inspección.

Para facilitar la labor inspectora, la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social con la colaboración del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, elaboró una **“GUIA DE ACTUACIONES DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL SOBRE RIESGOS PSICOSOCIALES”**<sup>14</sup>, que además de ser un documento de apoyo para la actuación inspectora, se configura como una herramienta divulgativa que contribuye al mayor conocimiento sobre la adecuada gestión de estos riesgos de conformidad con la actual normativa existente.

<sup>14</sup> <http://www.empleo.gob.es/itss>

---

## 6. LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

La gestión de los riesgos laborales es un proceso que valiéndose de la aplicación de procedimientos, políticas y prácticas relacionadas permitirán la identificación, evaluación, control y seguimiento de los riesgos laborales. De la definición se infiere por tanto, que la **evaluación** forma parte del proceso de gestión, siendo un elemento central de éste, pero no el único.

En ocasiones se ha mantenido un planteamiento demasiado simplista de la gestión del riesgo laboral, reduciéndolo a la evaluación de riesgos, lo que en nuestra opinión ha contribuido a impedir la integración efectiva de la prevención de riesgos laborales en la gestión de la empresa.

La evaluación de riesgos no es un fin en sí misma, sino un instrumento de gestión que permitirá a las empresas adoptar las medidas necesarias para proteger la seguridad y la salud de sus trabajadores, dentro de un proceso más amplio de gestión integral que incluirá además la integración, la planificación y el control.

El propio artículo 15, apartado g) de la LPRL, dentro de los principios de acción preventiva contempla que la prevención de riesgos laborales en la empresa debe estar planificada e integrada en la organización de la misma, debiendo incluirse en una programación o plan preventivo que contenga estos principios básicos y objetivos.

De esta forma se supera un concepto anclado en el pasado que ha venido entendiendo la prevención como un conjunto de acciones aisladas e independientes, orientadas tan sólo al cumplimiento de una norma, con el simple fin de evitar las consecuencias de su incumplimiento. De ahí que la organización planificada de la gestión de la prevención, a modo de un plan estratégico establecido en el seno de la empresa deba ser el marco de referencia de toda acción preventiva.

En las siguientes líneas vamos a plasmar los principios que deben guiar el proceso de gestión del riesgo psicosocial, siguiendo las recomendaciones que el propio Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo realiza en las Notas Técnicas de Prevención (NTP) 944 y 945.

### **Principio 1: actuar sobre la organización del trabajo NO sobre los trabajadores**

Con cierta frecuencia escuchamos voces que apelan a las características personales de los trabajadores (especial vulnerabilidad) para explicar la mayor o menor

incidencia de los riesgos psicosociales sobre la salud, tratando de desviar así la atención, y por tanto la actuación, sobre las personas en lugar de sobre las organizaciones.

En estos casos, se emplean enfoques más propios de la clínica o de los recursos humanos que de la salud laboral, se confunden causas con consecuencias, se utilizan instrumentos que no evalúan las condiciones de trabajo o no lo hacen correctamente, se actúa sobre los comportamientos individuales y no sobre las condiciones organizativas, y se intentan disminuir los síntomas pero no los factores de riesgo laboral.

Si desarrollamos una actuación centrada en el trabajador en lugar de intervenir sobre el factor de riesgo, ésta terminará fracasando ya que cuando el trabajador retorne al puesto de trabajo y se inicie nuevamente la exposición al riesgo, volverá a sufrir los efectos adversos sobre su salud.

Así queda acreditado en numerosas investigaciones realizadas en los últimos años, destacando el modelo demanda-control-apoyo social (Karasek 76 y 79; Johnson 88; Karasek y Theorell 90) que centra la atención en las demandas psicológicas laborales y las características estructurales del trabajo para explicar como en determinadas situaciones laborales los estresores son crónicos.

Según este modelo las **demandas psicológicas** son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona. Básicamente hacen referencia a **cuánto** se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; por lo tanto, no se circunscriben al trabajo intelectual, sino a cualquier tipo de tarea.

El **control**, según el modelo, el hace referencia al **cómo** se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía y el desarrollo de habilidades. La primera es la inmediata posibilidad que tiene la persona de influenciar decisiones relacionadas con su trabajo, de controlar sus propias actividades. El segundo hace referencia al grado en que el trabajo permite a la persona desarrollar sus propias capacidades: aprendizaje, creatividad, trabajo variado. Conforme a este planteamiento, el estrés no depende tanto del hecho de tener muchas demandas, como del no tener capacidad de control para resolverlas. En este sentido, según Karasek se trata de las oportunidades o recursos que la organización proporciona a la persona para moderar o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo.

Y por último, el **Apoyo social**, hace referencia al **clima social** en el lugar de trabajo en relación tanto con los compañeros, como con los superiores. Tiene dos componentes: relación emocional que el trabajo comporta y soporte instrumental. Su función es la de incrementar la habilidad para hacer frente a una situación de estrés mantenido, por lo que resulta un moderador o amortiguador del efecto del estrés en la salud.

Tanto el apoyo social como el control son factores que suelen verse muy influidos por los **cambios en la organización del trabajo** y, de hecho, las intervenciones preventivas que modifican en origen los riesgos psicosociales por lo general afectan conjuntamente a ambas dimensiones.

El equilibrio entre control y demandas depende, según este modelo, de la **organización del trabajo** y no de las características individuales de cada persona. Por supuesto que la influencia del ambiente psicosocial de trabajo puede ser, y de hecho es, moderada por las características de la respuesta individual. No se niega esta

evidencia pero tampoco se estudia, centrándose únicamente en aquellas condiciones que pueden y deben ser modificadas desde el lugar de trabajo.

A diferencia de otros modelos sobre el riesgo psicosocial, se prioriza la necesidad de distinguir rasgos del ambiente de trabajo que puedan ser categorizados como demandas, control y apoyo social, y no simplemente hacer un listado de todos los factores potencialmente estresores. Se examina la interacción entre las dimensiones, y se enfatizan las propiedades de generación de estrés de dichos factores objetivos, y no sólo de las percepciones individuales, o del ajuste persona-entorno.

Respecto a la personalidad, a pesar de que en muchas investigaciones sobre estrés se apunta que las características individuales juegan un papel en el desarrollo de los síntomas de estrés y enfermedad, los autores del modelo consideran improbable que dichas características expliquen las asociaciones encontradas entre tensión en el trabajo e hipertensión o ECV (las más consistentes epidemiológicamente). Además, creen que la investigación sobre los efectos de la personalidad también debería considerar -aunque de hecho no lo hace- la potencial influencia que las características del trabajo tienen a la hora de modelar características individuales como la personalidad.

En muchas ocasiones los factores psicosociales, las dimensiones del modelo, serán causas necesarias pero no suficientes para que las personas se sientan estresadas o desarrollen trastornos de salud derivados del estrés. La situación es homónima a la que ocurre con muchos otros daños, de etiología multicausal, relacionados con riesgos laborales o extralaborales. No todos los fumadores desarrollan cáncer de pulmón, ni todos los que lo padecen son fumadores; no todos los trabajadores expuestos a un nivel de ruido superior al establecido en la legislación específica tendrán problemas de audición, y en cambio sí pueden padecerlos personas que no lleguen a dicho nivel de decibelios. En cualquier caso, ello no ha de ser un obstáculo para delimitar y controlar aquellas exposiciones sobre las que se tiene sobrada confirmación de peligrosidad.

### **Principio 2: Combatir los riesgos en origen**

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) en el artículo 4.7.d expresamente reconoce como aspectos del trabajo susceptibles de producir daños, y por lo tanto objeto de actividad preventiva, “todas aquellas características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación...”. Por otro lado, para intervenir de forma ajustada a ley, la acción preventiva pasa por la aplicación de los principios recogidos en el art. 15 de la LPRL:

- a) Evitar los riesgos;
- b) evaluar los riesgos que no puedan ser evitados;
- c) combatir los riesgos en su origen;
- d) adaptar el trabajo a la persona, en particular en los que respecta a la concepción de puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud;
- e) tener en cuenta la evolución de la técnica;
- f) sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro;

- g) planificar la prevención;
- h) adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual;
- i) dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

Conforme a ello, la adopción de medidas preventivas ante los riesgos psicosociales deberá realizarse en primer término en origen, tal y como prevé la ley (LPRL art 15.1.c), es decir, cambiando los aspectos nocivos de la organización del trabajo (LPRL art. 4 7 d.) para que ésta sea más saludable.

### **Principio 3: Integrar los riesgos psicosociales en la gestión preventiva global. (NTP 944)**

Las dificultades que pueda suponer la gestión preventiva del riesgo psicosocial, no difieren de las que implica otra serie de riesgos.

Cualquier riesgo presente en el lugar de trabajo debe ser controlado siguiendo una secuencia de acciones concreta: identificar el riesgo, evaluarlo cuando no sea totalmente evitable, intervenir intentando eliminar o reducir la exposición, hacer seguimiento evaluando la eficacia de la intervención, y reajustar lo que sea necesario. Este proceso constituye un proceso de “mejora continua”, común a cualquier tipo de riesgo, e inspirado en los principios de acción preventiva enunciados en el art. 15 LPRL. Aplicar este esquema preventivo a los riesgos psicosociales implica “normalizarlos”, tratarlos igual que a los higiénicos o los ergonómicos, despojándolos de la visión terapéutica (intentamos prevenir riesgos, no enfermedades). También implica liberar a los riesgos psicosociales del ostracismo en que encuentran.

Por otro lado, no debemos perder de vista que se evalúa para actuar, no para acumular datos, ni para aparentar interés por algo que, en el fondo, no se quiere abordar. La Agencia Europea lo resume en esta frase *Una organización no debería comenzar nunca un estudio de las condiciones de trabajo sin que exista la clara intención de tomar medidas en caso de que los resultados así lo aconsejen.*

Podríamos añadir que tampoco debería pretender que los resultados del estudio se acomoden a unas intenciones establecidas de antemano. También son cada vez más frecuentes iniciativas ubicadas en contextos no directamente provenientes de la prevención de riesgos laborales, como la conciliación de la vida familiar y laboral, la responsabilidad social corporativa, la promoción de la salud, etc. que a menudo implican, de hecho, actuar sobre ciertas condiciones psicosociales. Debe valorarse en cada caso si estos programas son congruentes con el enfoque de la salud laboral, y no considerarse automáticamente como buenas prácticas de intervención psicosocial.

Es importante hacer la evaluación de riesgos psicosociales, pero carecer de ella no es disculpa para no actuar en absoluto sobre ese tipo de riesgos. En ocasiones, una mera identificación del riesgo puede proporcionar suficiente información para pasar a la propuesta y discusión de medidas preventivas que permitan eliminar el riesgo. Cuando una necesidad puntual de intervenir se detecte o surja en otros campos distintos al psicosocial o al de la salud laboral, esa puede ser una buena ocasión para plantearse la evaluación psicosocial y las actuaciones que la siguen.

Muchas de las acciones preventivas que puede incluir una intervención psicosocial son imposibles sin la colaboración e implicación de diferentes áreas de la es-



estructura de la empresa. El Servicio de Prevención (SP) está lejos de ser quien puede poner en marcha esas iniciativas, especialmente las que suponen cambios organizativos que actúen sobre el origen de la exposición a los riesgos.

Para que las medidas sean sostenibles, debe haber una evaluación continua de la intervención (tanto de sus resultados, como de su propio proceso, como se expone más adelante) y las actividades preventivas deben incorporarse en la gestión regular de la empresa, como parte del sistema de gestión de las condiciones de trabajo.

También es recomendable introducir procedimientos que garanticen determinadas condiciones psicosociales (por ejemplo, códigos de buenas prácticas, inclusión de medidas en la negociación colectiva). El apoyo sostenido de la alta dirección no se limita al proceso de la intervención psicosocial en sí mismo, sino también a incorporar la prevención psicosocial en la gestión cotidiana de la empresa, a menudo como una tarea que afecta directamente a los supervisores y mandos intermedios. Como planteaba la Comisión Europea hace ya más de una década, las actividades esporádicas y aisladas son la antítesis de una intervención psicosocial de calidad.

#### **Principio 4: El proceso es tan importante como el resultado (NTP 945)**

Algunos autores, cuando describen factores de éxito en el terreno de la intervención psicosocial, hablan de variables de contenido y variables de proceso. Ello da una idea de lo importante que resulta en este ámbito preocuparse del *cómo*, y no sólo del *qué*.

El procedimiento, “las formas”, pasan a ser parte de la solución, o pueden serlo de nuevos problemas. La fórmula técnicamente más idónea puede resultar un auténtico fracaso si la manera de aplicarla no es la adecuada, o si responde a unos objetivos no relacionados en absoluto con la salud. Por ejemplo, la creación de grupos semiautónomos para mejorar la autonomía y el apoyo social de los trabajadores puede generar, si se aplican sin unas condiciones adecuadas, competitividad entre compañeros o sobrecarga de trabajo, lo que estaría empeorando la exposición a factores de riesgo psicosocial.

Las actuaciones deben realizarse con consenso, y con participación activa de todos los agentes en cada una de las etapas de la intervención. Especialmente cuando ésta consista en un cambio organizativo, Karasek afirmaba que, *dada la dificultad del objetivo, es muy importante que el programa de intervención dedique buena parte de sus esfuerzos y recursos al propio proceso de cambio que se pretende poner en marcha.*

#### **Principio 5: Partir de situaciones reales, buscar soluciones específicas (NTP 945)**

La primera condición requerida es que la intervención se base en necesidades reales. Eso conlleva un adecuado análisis de los riesgos, utilizando herramientas y procedimientos rigurosos. Deben evitarse intervenciones unilaterales, que no contengan objetivos de salud y bienestar. Es evidente que actuar sobre las condiciones psicosociales puede tener también otros objetivos estratégicos para la empresa relacionados, por ejemplo, con la ampliación de un servicio, la adaptación a un cambio



tecnológico, la introducción de un sistema de calidad total, la mejora de la imagen corporativa, o la diversificación de la producción.

Pero debe haber un equilibrio entre unos y otros, entre los objetivos de salud y el resto, y un grado de consenso suficiente sobre la necesidad de actuar.

Las soluciones no siempre están fuera; es más, casi nunca están fuera, a juzgar por los estudios de casos que conocemos. Las recomendaciones en este punto hablan de usar los recursos del propio contexto, combinadamente con recursos externos. De emplear la pericia de trabajadores y mandos para analizar el problema y desarrollar soluciones adecuadas. De evitar la utilización aleatoria de intervenciones “prefabricadas”.

No existe el *vademécum* de la intervención psicosocial que describa el tipo de programas indicados en cada situación. Bien al contrario, revisiones exhaustivas de estudios de intervención encuentran especialmente significativas aquellas experiencias que adoptan un enfoque integral, incluyendo métodos específicos para la situación identificados promoviendo un proceso participativo que implica a trabajadores de todos los niveles de la organización, que generan una cultura de “mejora continua” de la propia intervención (revisión, análisis, corrección, etc), independientemente de que los resultados sean o no exactamente los esperados.

Hay unas pautas de intervención, provenientes de los principales modelos teóricos, y las recomendaciones que pueden extraerse del análisis riguroso de las experiencias y buenas prácticas en empresas reales. Pero a partir de esas líneas generales cada situación, cada contexto, requiere una intervención “a medida”, con soluciones específicas que se construyen entre todos los agentes implicados.

### **Principio 6: Diseñar estrategias a largo plazo. Planificar (NTP 945)**

Debe tenerse claro que la intervención psicosocial es, en general, un proceso a largo plazo. Los cambios duraderos, los efectos consolidados a nivel organizacional, no se logran con actuaciones improvisadas, aisladas y poco duraderas, ni actuando sólo sobre las personas. Se requiere un enfoque global y sistemático, que favorezca las intervenciones a nivel primario: las que actúan sobre los estresores de tipo organizativo.

Apostar por estrategias de intervención a largo plazo, implica establecer programas bien planificados, definir objetivos secuenciados, proveer los recursos necesarios (económicos, pero también humanos y temporales), asignar responsabilidades entre los distintos agentes, delegar tareas, identificar indicadores que permitan evaluar la eficacia de las acciones desarrolladas, y hacer seguimiento de ellas.

Frente a la inmovilidad que puede provocar la lista de necesidades identificada en una evaluación de riesgos, hay que ser consciente de que no es posible solucionarlo todo a la vez y, por tanto, que es necesario abordar los problemas de manera ordenada, estableciendo prioridades, paso a paso. Además de criterios cuantitativos como la prevalencia de exposición o el tiempo de exposición, para el establecimiento de prioridades es útil tener en cuenta también criterios cualitativos como el grado de conocimiento sobre las causas y las soluciones de un problema, la existencia de medios propios para modificar una exposición, o el coste temporal de la solución.

A menudo este es un momento del proceso de evaluación - intervención donde surgen atascos y dilaciones que ocasionan, incluso el abandono. Es recomendable recoger por escrito el compromiso de la dirección de estudiar y aplicar medidas preventivas concretas una vez finalizada la evaluación psicosocial, así como un plazo razonable para hacerlo.

Conviene formalizar la actuación y hacerla operativa, y para ello es necesario planificar. Se trata, ni más ni menos, que de concretar las propuestas de medidas en términos operativos y de forma secuenciada, para ir ganando tiempo, aplicando las actuaciones que estén claras (porque existe ya suficiente información y consenso sobre ellas), mientras se estudian otras propuestas más complejas.

#### *Establecer objetivos y grupos diana*

Las dinámicas de cambio que requiere una intervención psicosocial implican tiempo y energías dentro de la organización, por lo que es importante secuenciar objetivos, obtener los recursos necesarios, y evitar la inacción que provoca ser demasiado ambicioso o excesivamente generalista.

Deben definirse unos objetivos concretos, congruentes con los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos. Puede resultar operativo agruparlos según el plazo de tiempo que se les asigna (objetivos a corto, medio y largo plazo). Cuanto menos específicos sean los objetivos, mayores dificultades existirán para su evaluación posterior.

Cada uno de ellos se materializará en una o varias acciones específicas objeto de planificación. Así mismo, se determinará la población diana, común o diferente para los distintos objetivos de la intervención.

Puede haber intervenciones “micro”, aplicadas en grupos reducidos, que se han identificado como prioritarios tras el diagnóstico de la situación (evaluación psicosocial, resultados colectivos de vigilancia de la salud, etc.). También ocurre a menudo que, para solucionar un problema detectado en un colectivo, se interviene sobre otro diferente; por ejemplo, para mejorar la falta de autonomía de los trabajadores de una sección podría diseñarse formación en técnicas de liderazgo dirigida a los mandos intermedios.

Cuando la intervención implica cambios organizativos, éstos suelen aplicarse primero en “grupos piloto”, colectivos o unidades pequeños, que cumplan los requisitos más favorables. Y ¿cuáles son esos requisitos ideales? Pues la respuesta dependerá del tipo de acción que se quiera desarrollar, pero una buena guía sería que reúnan la mayor cantidad posible de elementos que se han identificado como útiles: predisposición, no conflictividad, grupo cohesionado, con presencia de agentes clave involucrados en el proceso (representantes de los trabajadores, mandos intermedios...), que presenten una necesidad real de intervención, etc. Parece recomendable que la decisión sobre cuál/es sería ese colectivo sea consensuada, y no unilateral por parte de la dirección.

Trabajar con un grupo más reducido permite hacer un estrecho seguimiento de la intervención, ajustar sobre la marcha las acciones necesarias y adquirir el rodaje y confianza necesarios para extender/adaptar la acción, por ejemplo, al resto de la plantilla. También permite que se visualicen los resultados, lo que constituye un elemento de refuerzo cara a extender la experiencia, tanto para los agentes involucrados en la implementación de las medidas, como para el resto de la organización.

### *Prever los recursos necesarios*

Los principales recursos necesarios en una intervención psicosocial con frecuencia son los temporales y los humanos, ambos estrechamente vinculados a la participación de los distintos agentes en la organización. Por supuesto, también hay que contar con recursos económicos, sobre los que vale la pena hacer una reflexión.

Es frecuente que las empresas que hacen intervención psicosocial no dispongan de un presupuesto concreto para ello, e incluso que no hagan una valoración cuantitativa del coste de la intervención, ni en términos reales ni estimativos. Este tipo de actividades continúan viéndose como un gasto y no como una inversión, en la medida que no suelen proporcionar resultados inmediatos ni tangibles.

Los expertos en valoración de intangibles identifican como una primera dificultad el hecho de que los costes de la actividad preventiva son cuantificables, mientras que los ahorros o costes de la no-prevención son difíciles de identificar con claridad.

En ese sentido, una intervención psicosocial podría evaluarse económicamente calculando el gasto/ahorro que producen los resultados en términos de absentismo médico, pérdidas de productividad o calidad, sanciones administrativas o de otro tipo por incumplimientos, deterioro de la imagen corporativa, etc.

### *Evaluar la intervención*

La evaluación debería formar parte de la planificación de la intervención desde el principio, para poder ir valorando el proceso sobre la marcha y adoptando ajustes y correcciones, si son necesarios. En cuanto a la evaluación de los resultados y la eficacia de las medidas adoptadas, debe realizarse no sólo a corto plazo, sino también a medio-largo plazo, ya que el mantenimiento de los efectos en el tiempo es uno de los aspectos más cuestionados y aún en lid en la literatura sobre prevención psicosocial.

## **Principio 7: Implicar, establecer procesos de participación activa (NTP 945)**

Esta es una de las recomendaciones más reiteradas en intervención psicosocial y también una de las que menos se practican. Todo el mundo habla de participación pero ésta puede ser de muy diversos tipos (la mera información, la consulta, la co-decisión...), y no todos son igual de eficaces.

En demasiadas ocasiones se opta por modalidades rápidas y poco comprometidas que, desde el punto de vista técnico –psicosocial, son las menos convenientes. Está asumido que no se pueden evaluar los riesgos psicosociales sin recoger información de los trabajadores, bien sea mediante cuestionarios o utilizando técnicas cualitativas. Pero todo lo que viene a partir de ahí a menudo se convierte en monopolio de “los expertos” (técnicos de prevención y asesores varios), relegando la presencia de los trabajadores a un papel de receptores pasivos, tanto de la información sobre todo el proceso, como de las medidas que finalmente la empresa decida implementar. Sin embargo, una de las recomendaciones en que más entidades y organismos especializados coinciden como factor de éxito de una intervención psicosocial es la de reconocer a los trabajadores como verdaderos expertos.

En palabras de la Comisión Europea, *el método “sabemos lo que es bueno para usted, haga lo que le decimos y todo irá bien” no suele funcionar con adultos que conocen su situación mejor que cualquier asesor externo.*

### *Algo más que dar información*

Participación activa implica aportar datos, hacer propuestas, ser consultado y escuchado, tener capacidad de llegar a acuerdos, recibir explicaciones y argumentos cuando las aportaciones propias son desestimadas. Y hacerlo en todas y cada una de las fases de un programa de actuación psicosocial, es decir: la identificación y el análisis de los problemas, pero también la priorización, la propuesta, discusión y diseño de las medidas, su implementación y su seguimiento.

Participar en el análisis de las causas de los problemas y discutir sobre cómo resolverlos favorece la implicación y el compromiso en la aplicación de las medidas preventivas. Por tanto, cualquier empresa que quiera realmente actuar sobre el ámbito psicosocial deberá garantizar la participación activa de las personas correspondientes en estas tareas y etapas, para incrementar el grado de adecuación y compromiso con las decisiones que se tomen, y aumentar así las probabilidades de éxito de la intervención.

Por supuesto, estamos hablando de una implicación creíble y en positivo, no de buscar la implicación justa –la estrictamente imprescindible– para evitar el rechazo. Un ejemplo: intentar “meterse en el bolsillo” al comité de empresa para que no se convierta en elemento disonante de una intervención no es exactamente lo mismo que propiciar un proceso real de participación colectiva. Hay que ir más allá. Otro ejemplo: un proceso de reorganización de tareas administrativas en un centro de trabajo será tanto más eficaz en la medida que las personas que desarrollan ese tipo de tareas intervengan en el análisis y diseño del cambio; por supuesto, lo harán acompañadas y asesoradas por jefes, técnicos, etc, pero sin su participación activa y consenso es difícil que el proceso sea exitoso, por más que la dirección haya comunicado a los representantes de los trabajadores sus intenciones.

### *Quiénes tienen algo que decir*

Además de la calidad de la participación, el otro elemento importante a tener en cuenta son los agentes a los que afecta. Los trabajadores y/o sus representantes, la dirección, y la estructura de la empresa son personajes relevantes en cualquier programa de actuación sobre los riesgos psicosociales, además de los propios asesores técnicos en prevención.

Es evidente que la alta **dirección** debe estar convencida e implicada y eso va más allá de, por ejemplo, difundir un escrito a toda la plantilla solicitando su colaboración en la aplicación de un cuestionario, o recibir información puntual de cómo va el proceso hasta que llegue el momento de tomar decisiones. Su participación activa, directa o a través de sus representantes, en todas y cada una de las fases de la intervención sería la forma ideal. Su papel es decisivo, además, en la medida que las intervenciones psicosociales que actúan sobre el origen de la exposición implican cambios que difícilmente podrían ser liderados desde la salud laboral.

Como afirma la Agencia Europea, la dirección, el personal y otros agentes representan a menudo motivaciones e intereses distintos, y es importante dedicar esfuerzos a encontrar un compromiso de intereses coincidentes o paralelos, que deberían constituir la base de la cooperación.

Pocas empresas presentan el escenario “ideal” desde el comienzo, pero esa base para la cooperación supone un requisito necesario para que la intervención se des-

arrolle de la mejor manera. Por tanto, se convierte en un asunto al que conviene dedicar buena parte de la energía y el esfuerzo que supone desarrollar una intervención psicosocial.

Los **representantes de los trabajadores** aportan transparencia al proceso y generan confianza, lo que facilita la implicación de la plantilla. Pero no se les puede invitar a participar sólo cuando conviene (por ejemplo, cuando se está preparando la aplicación de un cuestionario), para después excluirles de otras fases del proceso (por ejemplo, la discusión sobre prioridades de actuación, o el diseño de medidas). Este tipo de maniobras son inequívocamente detectadas e interpretadas en clave de reticencia, convirtiéndose así en un elemento nada favorable para el éxito de una intervención.

Los **trabajadores** son los protagonistas de la propia acción preventiva. Su participación formal debe ir más allá de responder a un cuestionario, y suelen ser la fuente esencial de propuestas preventivas concretas. Las intervenciones psicosociales deben evitar caer en el frecuente error de contemplar a los trabajadores como meros destinatarios pasivos de unas medidas correctoras.

Los **mandos intermedios**. Su papel es clave, como conector entre dirección y trabajadores, y también porque se convierten en responsables de la aplicación de muchas de las medidas. Suelen ser agentes determinantes, tanto en positivo como en negativo, en cualquier intervención organizativa, en la medida que buena parte de las actuaciones previstas pueden afectar o modificar su rol.

Actuaciones dirigidas a mejorar la autonomía de las personas, potenciar el trabajo cooperativo, mejorar el apoyo social, el reconocimiento, etc., pasan por cambios en su manera de ejercer el mando, a veces por su propia desaparición. Todo ello debe hacerse contemplando una adecuada adaptación de estos agentes y evitando desconfianzas. Si la estructura de la empresa no se integra y se reconoce en el proceso de intervención, por muy comprometidos que estén los trabajadores y la alta dirección, el programa tiene mayores probabilidades de fracasar.

Por último, en cualquier intervención psicosocial son siempre un interlocutor presente los **técnicos de prevención**, sean propios o externos a la empresa. Su función está definida por ley pero, además, conviene destacar algunas recomendaciones que aparecen en la literatura.

Los técnicos de prevención no son los protagonistas, ni están en posesión de las soluciones. Son asesores neutrales que cuentan con un conocimiento técnico que deben poner a disposición de los actores principales dentro de la organización: dirección y trabajadores. Deben facilitar el diálogo entre empresa y trabajadores para que construyan las soluciones y lleguen a acuerdos sobre la forma de aplicarlas. ¿Cómo lo hacen?: aportando datos, proponiendo dinámicas de trabajo, motivando, ofreciendo herramientas adecuadas, generando un clima de confianza.

Obviamente, su posición en la organización, su experiencia, la confianza que hayan generado con otras actuaciones preventivas previas, el conocimiento de los diversos interlocutores en la empresa, etc., condicionan el ejercicio de su papel. Pero no deben caer en el error, a veces inducido por otros agentes, de asumir unilateralmente la detección y análisis de los problemas y la búsqueda y aplicación de soluciones. En intervención psicosocial, son factores de éxito inequívocos el análisis y la construcción colectiva de los problemas y las soluciones.

Los remedios impuestos suelen resultar poco eficaces, por mucho que vengan de los expertos. Cuando una empresa actúa como si los riesgos psicosociales fueran “un asunto del servicio de prevención”, las probabilidades de éxito de la intervención son escasas.

### *Mecanismos de participación*

No existe una única modalidad posible para conjugar estos dos elementos: agentes intervinientes y nivel de participación. Pero la intervención debe preocuparse de establecer mecanismos de participación de los distintos agentes en cada fase del proceso.

En la literatura sobre intervenciones psicosociales hay numerosas menciones a las bondades de los *grupos de trabajo*. Se afirma que el diagnóstico de los problemas en grupo supone un verdadero aprendizaje, que es recomendable crear grupos interdisciplinarios compuestos por diversos agentes que aporten diferentes puntos de vista. Los grupos pueden ser creados *ad hoc* y para unos cometidos concretos, y adoptar diferentes denominaciones (grupos de trabajo, comisiones de trabajo, círculos de prevención psicosocial, etc.). También pueden tener carácter permanente, por ejemplo, una comisión de riesgos psicosociales dentro de un Comité de Seguridad y Salud (CSS) amplio, a la que asistan además otros agentes clave para la intervención. Independientemente de su duración, se recomienda diferenciarlos de órganos de debate y participación ya existentes (aunque compartan algunos de sus miembros), como el propio CSS, que cuentan con unas competencias y funcionamiento diferentes que conviene no confundir.

Hay algunas cuestiones importantes a tener en cuenta cuando se eligen los mecanismos de participación.

Participar requiere tiempo, horas de trabajo dedicadas a otras tareas distintas de las habituales, y por tanto, trabajo habitual que se queda sin hacer.

Participar también requiere compartir un lenguaje común, una cierta formación en el tema que nos ocupa (los riesgos psicosociales) y/o en las propias dinámicas colectivas de debate, toma de decisiones, etc. No todo el mundo está capacitado para integrarse con provecho en una dinámica grupal de la noche a la mañana, menos aún si la colaboración que la empresa le ha exigido durante años es la de ser mero ejecutor de órdenes de trabajo sin opción a plantear alternativa ninguna. Esto puede ocurrir, por ejemplo, con las personas que ocupan puestos de baja cualificación y escaso contenido, y por eso algunos autores recomiendan específicamente dedicar esfuerzos a crear un sentimiento de confianza en ese tipo de colectivos.

La falta de confianza también puede detectarse en cualquier otro colectivo ocupacional, estando relacionada sobre todo con experiencias anteriores en las que se hayan incumplido las expectativas generadas, los procedimientos hayan sido menos transparentes de lo deseable, etc. La literatura pone de manifiesto que en ciertas intervenciones organizativas iniciadas por la dirección pueden surgir incertidumbres que supongan un grave obstáculo, por ejemplo, que los empleados sospechen que la intervención conlleva un aumento o intensificación de la carga de trabajo, reducción de la mano de obra, o intentos de evitar la sindicalización.

Crear un clima de confianza colectiva es, por tanto, condición necesaria para establecer mecanismos de participación eficaces. Por último, también es importante

que los agentes intervinientes en un grupo de trabajo sean elegidos con atención, buscando a personas representativas de cada colectivo y/o cada variable que resulte determinante en el análisis y modificación de la realidad psicosocial.

Esto incluye, por ejemplo, personas de distintos turnos si es que existen turnos; personas con mucha antigüedad, pero también nuevas; trabajadores fijos, pero también con contratos temporales, etc.

En definitiva, para establecer dinámicas verdaderamente participativas en la intervención psicosocial, como los expertos recomiendan, debe ponerse atención en evitar ciertos obstáculos ya conocidos. Es aconsejable que haya una fase previa de enseñanza/aprendizaje para adquirir un conocimiento básico del tema, evitar tópicos y culpabilidades, y crear un lenguaje compartido. Debe preverse cómo se recupera el trabajo cotidiano que no podrán hacer las personas más involucradas en la intervención, evitando la sobrecarga o presión temporal extra sobre ellas mismas o sus compañeros. La modalidad o modalidades participativas que se determinen deberían desarrollarse dentro del horario establecido, para no excluir sistemáticamente a quienes no están disponibles más allá de la jornada laboral.

Debe elegirse a las personas atendiendo a criterios básicos de representatividad, conocimiento, confianza y respeto de los compañeros, capacidad de comunicar. Deben detectarse las posibles incertidumbres que amenacen el proceso, y emplear todos los medios necesarios para construir un clima de confianza, no sólo al principio, sino durante todas las fases de la intervención.



---

## 7. LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

### 7.1. La participación de trabajadores y delegados de prevención.

Asumidos los principios que debemos considerar en la gestión de los riesgos psicosociales, estamos en las condiciones ideales para iniciar el proceso de evaluación que será el punto de partida para decidir después que medidas adoptaremos para eliminar o reducir la exposición, y por tanto, la posibilidad de sufrir un daño.

La participación de los trabajadores en el proceso de evaluación además de ser un derecho, es una exigencia metodológica. No es posible valorar el impacto de factores de riesgo asociados a la organización del trabajo sin considerar las opiniones de “todos” aquellos a quienes afectan. Hablamos de exigencia metodológica porque toda evaluación de riesgos psicosociales se realiza mediante la toma directa de datos, que debe alcanzar al conjunto de los trabajadores. Las técnicas más frecuentes son la encuesta o el cuestionario.

La toma directa de datos es la única forma de obtener la información que se precisa. No es admisible que el técnico base la evaluación exclusivamente en el análisis de datos y circunstancias objetivas, sino que es imprescindible considerar las opiniones y percepciones de los trabajadores.

Por otra parte, la participación de los delegados/as de prevención se convierte en una exigencia no sólo legal, sino también necesaria para la validez del proceso de evaluación, tal y como ha confirmado recientemente la **Sentencia de la Audiencia Nacional 91/2014<sup>15</sup>, de 14 de mayo**, según la cual la participación de los trabajadores y sus representaciones en todas las fases del proceso es una obligación contenida en el artículo 36 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, a su vez transposición del art. 11 de la Directiva Marco 89/391. Este pronunciamiento implica que cualquier

---

<sup>15</sup> Asunto: CAIXABANK- En esta sentencia se exige que la evaluación de riesgos psicosociales cuente con la consulta efectiva a la representación específica de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como con la implicación activa de toda la plantilla de los trabajadores, sin que pueda hacerse una muestra muy reducida de ellos para hacer la evaluación. Por tanto, sin su implicación activa, tanto de los trabajadores individuales -técnica de muestreo para hacer la evaluación por puestos laborales, no por centros de trabajo- cuanto de sus representantes formales, no es ya posible dar validez a la evaluación realizada.



fase del proceso de la gestión del riesgo psicosocial debe estar participada, pues de lo contrario la evaluación quedaría invalidada.

La Guía de la ITSS referida en párrafos anteriores es taxativa al respecto. Por un lado indica que **“es preciso tener en cuenta que la elección del método y las demás actividades de preparación de la evaluación han de ser objeto de consulta a los trabajadores o sus representantes”** (Art. 3.2 RSP y Art. 33.1.b) y 36.1.c) LPRL). Además advierte que **“los delegados de prevención deben tener acceso a la información sobre la evaluación de riesgos** (Art. 36.2.b) LPRL) **y deben ser consultados sobre las medidas que se pueden adoptar como resultado de la evaluación”** (Art. 36.1.c) LPRL).

Más allá de las consideraciones legales que reservan grandes espacios de intervención a los delegados/as de prevención en la gestión de los riesgos psicosociales, existen numerosos estudios que revelan el importante papel de la participación de la representación de los trabajadores.

La Encuesta ESENER a la que hemos hecho referencia a lo largo de esta publicación pone de relieve que se obtienen mejores resultados en materia de seguridad y salud laboral cuando la participación de los trabajadores, a través de sus diversas estructuras y formas de representación, forma parte de la propia gestión de los mismos. Podemos decir por tanto que la representación de los trabajadores es una parte esencial de la gestión eficaz de los riesgos laborales, así como que éstos constituyen un factor importante en la relación entre la representación y la gestión de los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo.

## 7.2. Etapas del proceso de evaluación: Intervención de los delegados/as de prevención.

Las etapas que conforman el proceso de evaluación del riesgo psicosocial son:

1. Identificación de los factores de riesgo psicosocial.
2. Elección del método de evaluación.
3. Aplicación del método de evaluación.
4. Análisis de resultados.
5. Elaboración y puesta en marcha del programa.
6. Seguimiento y control de las medidas.

### 1. identificación

Los factores de riesgo psicosocial no están tasados, no existe un listado cerrado de este tipo de riesgos. Comprenden todos aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden generar riesgos psicosociales, y por tanto, daños a la salud del trabajador<sup>16</sup>. En esta fase es necesario delimitar de la forma más precisa y menos ambigua posible el/los factor/es que ha de ser objeto de evaluación, considerando que no tienen porqué estar presentes todos.

El Art. 5.1 RSP señala que la evaluación se hará «a partir de la información obtenida sobre la organización, características y complejidad del trabajo, sobre las

<sup>16</sup> En el capítulo II de esta publicación se relacionan los factores de riesgo psicosocial más frecuentes.

materias primas y los equipos de trabajo existentes en la empresa y sobre el estado de salud de los trabajadores». En este caso, utilizamos cualquier fuente de información disponible:

- **Opinión de todas las personas afectadas.**
- **Observación del trabajo** mientras este 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, 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, formación, siniestralidad, rotación del personal, solicitudes de cambios de puesto, sanciones, etc.
  - **Diferentes aspectos que afectan a la producción:** calidad de la producción, rechazos, índices de producción, 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.

Esta fase es de especial importancia dentro del proceso de evaluación, pues sólo serán objeto de evaluación los factores de riesgo que hayan sido detectados en ella.

Delimitados los factores de riesgo objeto de análisis, el siguiente paso es determinar a quien o quienes va a afectar. Es decir, hay que delimitar las **unidades de análisis**.

En este sentido, los art. 4.2 y 7.a) RSP establecen que **la evaluación debe hacerse por puestos de trabajo**. Sin embargo, resulta más conveniente que la evaluación de riesgos psicosociales se realice también por los grupos o unidades organizativas que se considere que deben ser objeto de análisis (departamentos, unidades, secciones, etc.).

Aquí cabe la intervención de los delegados/as de prevención, pues los criterios para delimitar las unidades de análisis pueden ser consensuados con los trabajadores (Art.33.1.b) y 36.1.c) LPRL y Art. 5.1 RSP), ya que la finalidad de esta evaluación es analizar factores referidos al diseño de tareas y la organización de las mismas.

También como regla general, salvo que la empresa tenga una estructura muy simple o uniforme, no es admisible que la evaluación de riesgos psicosociales se realice para todo el centro de trabajo sin hacer ninguna distinción entre distintos grupos o colectivos de trabajadores o unidades organizativas.

Para fijar las unidades de análisis debemos considerar que:

- Cada una de ellas debe comprender puestos de trabajo similares, tareas que compartan el mismo grado de autonomía y que sean afines en lo que a funciones y cometidos se refiere. Por ejemplo, no debemos agrupar un puesto de mecánico con el de administrativo, pero si es posible agrupar el puesto de administrativo de logística, con el de administrativo de ventas.

- La división básica de ocupaciones puede ser útil para guiar la agrupación de puestos: directivos/as, encargados/as, técnicos/as, administrativos/as, trabajadores/as con oficio, trabajadores/as sin oficio (pero atención, no debe usarse nunca esta nomenclatura, hay que usar los nombres de los puestos de trabajo existentes en la empresa, de forma que todo el mundo pueda identificar su puesto)”.
- Debe garantizarse siempre el anonimato, de manera que no podemos delimitar unidades de análisis que permitan identificar a los trabajadores que ocupan los puestos de trabajo objeto de evaluación.

Por otro lado, la evaluación debe extenderse a **todos los puestos de trabajo**, aunque **excepcionalmente** puede realizarse un **muestreo de la plantilla**. Cuando el colectivo afectado es reducido numéricamente, es posible aplicar la técnica o técnicas elegidas a todos los trabajadores; sin embargo, cuando el colectivo es muy amplio, esta opción resulta excesivamente costosa en recursos, tiempo y complejidad de las operaciones de recogida, clasificación y análisis de los datos. Por ello, en estos casos, puede ser más adecuado escoger una «muestra» o parte representativa de ese colectivo.

Para que el muestreo valide el proceso de evaluación debe asegurarse de que el subconjunto sea realmente representativo del colectivo afectado, de manera que permita generalizar a esa población los resultados obtenidos sobre la muestra. Conseguir esta representatividad es tarea de la llamada técnica de muestreo. La NTP 283 INSHT puede facilitarnos esta labor.

Es necesario en este punto remarcar que la técnica de muestreo no es admisible para extrapolar los resultados de la evaluación de un centro de trabajo a otros centros de la empresa, ya que las condiciones organizativas y entorno social de cada centro no pueden ser idénticas.

En conclusión, la consigna general es que si es viable contar con toda la población trabajadora, la mejor opción es no muestrear (la guía de la ITSS también lo considera así). Ahora bien, si las características de la empresa (tamaño, dispersión geográfica de sus centros de trabajo, etc), suponen un obstáculo técnico infranqueable que impiden contar con toda la población trabajadora podría realizarse un muestreo.

***El delegado de prevención debe colaborar activamente en esta fase, proponiendo a la empresa la inclusión en el proceso de evaluación de aquellos factores que hayan detectado. Para ello es fundamental hablar con los trabajadores para que describan aquellas situaciones y experiencias que les pueda producir un malestar importante, y realizar visitas a los puestos de trabajo, apuntando aquellas condiciones concretas que generan riesgos.***

***Además, debe participar en la definición de las unidades de análisis, garantizando siempre el anonimato y la confidencialidad.***

## 2. Elección del método de evaluación

Consiste en delimitar qué método y qué técnicas se van a utilizar. La elección dependerá, sobre todo, de los factores concretos que se han de evaluar.

Es preciso tener en cuenta que la elección del método y las demás actividades de preparación de la evaluación han de ser objeto de consulta a los trabajadores o sus representantes (Art. 3.2 RSP y Art. 33.1.b) y 36.1.c) LPRL). De manera que se debe consensuar con los delegados/as de prevención el método más apropiado en función de los factores de riesgo detectados en la fase anterior.

Por otro lado, *el art. 5.2.RSP establece que el procedimiento de evaluación utilizado deberá proporcionar confianza sobre su resultado*. De este modo, en el caso de que existiera normativa específica de aplicación, el procedimiento de evaluación deberá ajustarse a las condiciones concretas establecidas en la misma. Ahora bien, en el caso de que la normativa no indique o concrete los métodos que deben emplearse, o cuando los criterios de evaluación contemplados en dicha normativa deban ser interpretados o precisados a la luz de otros criterios de carácter técnico, se podrán utilizar, si existen, los métodos o criterios recogidos en:

- a) Normas UNE.
- b) Guías del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, del Instituto Nacional de Silicosis y protocolos y guías del Ministerio de Sanidad y Consumo, así como de Instituciones competentes de las Comunidades Autónomas.
- c) Normas internacionales.
- d) En ausencia de los anteriores, guías de otras entidades de reconocido prestigio en la materia u otros métodos o criterios profesionales descritos documentalmente que cumplan lo establecido en el primer párrafo del apartado 2 de este artículo y proporcionen un nivel de confianza equivalente.

En el caso de los riesgos psicosociales, no existe Guía Técnica del INSHT ni tampoco una norma UNE (salvo en lo relativo a la carga mental norma UNE-EN ISO 10075-1 y norma UNE-EN ISO 10075-3), ni normas internacionales. Por lo tanto, se deben utilizar guías de entidades de reconocido prestigio en la materia u otros métodos o criterios profesionales descritos documentalmente, siempre que proporcionen confianza en el resultado.

En principio, 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.

Existen multitud de métodos de evaluación. Según la **metodología** podemos clasificarlas en *cuantitativas* (cuestionarios, escalas, listas de comprobación, etc.) y *cualitativas* (entrevistas, grupos de discusión, etc.).

Lo más habitual es la aplicación de **técnicas cuantitativas** basadas en cuestionarios dirigidos a un determinado grupo de trabajadores. Estas técnicas se centran en el análisis en las condiciones de trabajo que han sido apreciadas como nocivas por un número de trabajadores que se considera significativo. Los cuestionarios suelen recoger información sobre aspectos relacionados con las exigencias de la tarea

(emocionales, cognitivas, etc.), las condiciones organizativas y de realización de la misma (monotonía, presión temporal, aislamiento, etc.) y las relaciones sociales (sistema de comunicación, relaciones con compañeros o superiores, etc.).

Estos métodos ofrecen la ventaja de poder recoger información de manera rápida, válida y fiable, siempre que se cumplan los requisitos de aplicación establecidos en cada uno de ellos. En caso de optar por metodologías basadas en la aplicación de cuestionarios, escalas, etc. deberá comprobarse que cumplen con una serie de requisitos mínimos, básicamente en lo referente a la fiabilidad y validez de la herramienta.

La **aplicación de técnicas cualitativas** (normalmente ligadas a entrevistas individuales o grupos de discusión) suele ser útil en las fases iniciales del estudio, para la recopilación de información previa, y en las fases posteriores para poder profundizar en los motivos reales de una puntuación o para poder discutir qué medidas pueden ser más adecuadas en cada situación concreta. Es preciso tener en cuenta que su aplicación exige un entrenamiento profesional específico.

Sea cual sea la técnica elegida es importante resaltar algunos **errores habituales**:

- Un estudio de clima laboral no es una evaluación de riesgos psicosociales. Los cuestionarios o escalas de clima pueden ser utilizados como información complementaria pero no se consideran métodos de evaluación de riesgos.
- Aplicar los cuestionarios de los que se dispone sin tener en cuenta si los objetivos para los que éstos han sido diseñados, responden a los que se persiguen en cada situación. Por ejemplo utilización inadecuada de cuestionarios o listas de chequeo, diseñadas para la evaluación general de los factores de riesgo cuando en realidad se pretende conocer en profundidad una situación específica.
- No se pueden modificar o adaptar los cuestionarios cuando el método elegido no lo permite. Si se trata de escalas, no se podrán modificar en ningún caso. Para no cometer este error, que invalidaría<sup>17</sup> todo el proceso de evaluación, debemos analizar con detalle los manuales, instrucciones generales de uso, ficha técnica, etc., preceptivo en cualquier metodología de evaluación.
- Puede suceder que una parte importante del cuestionario no sea cumplimentado por los trabajadores por consideran que un número significativo de aspectos sobre los que son interrogados se refieren a variables que no están presentes en sus ocupaciones, o con los que se identifican escasamente (por ejemplo, personas que no trabajan de cara al público y que son preguntadas sobre aspectos relacionados con este tema y sobre las exigencias emocionales que ello comporta). El riesgo que se corre entonces es que un buen número de preguntas puedan quedarse sin contestar. En este caso, se visualiza con claridad meridiana la importante labor previa de hacer una buena elección metodológica que minimice este aspecto.

<sup>17</sup> Como así ha sido en el caso juzgado por la Sentencia de la Audiencia Nacional 91/2014, de 14 de mayo.

***Los delegados de prevención deben participar en la elección del método y las demás actividades de preparación de la evaluación han de ser objeto de consulta previa.***

### **3. Aplicación del método de evaluación**

Se trata de desarrollar el trabajo de campo, es decir, recoger sobre el terreno las informaciones necesarias para poder llegar al conocimiento completo de la situación.

Así, por ejemplo, en la realización de una encuesta se corresponde con la etapa en la que se pasa el cuestionario definitivo a los trabajadores afectados por el proceso de evaluación.

Esta fase es mucho más importante de lo que a priori se considera en numerosas ocasiones, por lo que hay que ser muy cuidadoso, y sobre todo haber planificado bien los aspectos prácticos del trabajo de campo (el momento más idóneo, el lugar de realización,...).

Hay que prestar especial atención a:

- La recogida de datos de los trabajadores no debe hacerse de manera inesperada, sino que debe haberse informado previamente a todos los interesados de estos aspectos, del objetivo que se persigue, sobre garantías de anonimato, etc. (Art. 33.1.b) LPRL).

En este sentido, la labor de los delegados/as de prevención es muy importante. Si se dan las condiciones de participación adecuadas, deben informar a los trabajadores del porqué y para qué se va a realizar la evaluación de riesgos psicosociales,

- Hay que prever el tiempo necesario y la dedicación suficiente, por parte de los sujetos de estudio. Además se ha de prever un lugar adecuado tanto si se trata de realizar entrevistas, como cuestionarios, escalas, etc, que permita que los sujetos estén relajados y en buena disposición para participar en el estudio. La administración de los cuestionarios, o la realización de las entrevistas, debe realizarse dentro de la jornada de trabajo. En el caso de que no fuera posible, se aplicarán fórmulas de compensación similares a la establecida en el art. 19 LPRL.
- La recogida de datos de los trabajadores se debe realizar por el servicio de prevención y no por la dirección de la empresa. Se debe proteger la confidencialidad de los datos personales, como el nombre y apellidos de la persona que participa en la evaluación. Esta protección puede garantizarse mediante el anonimato de la respuesta a los cuestionarios o bien mediante otros medios que sean igualmente eficaces.
- Si se trata de cuestionarios, hay que prever como se realizará la entrega, respuestas y devolución; vías para la resolución de dudas, etc. Es habitual disponer en el centro de trabajo unas urnas o buzones para depositar los cuestionarios. De esta manera se garantiza mejor el anonimato.

- La regla general es la participación directa de *todos* los trabajadores que lo deseen, solo excepcionalmente puede recurrirse a técnicas de muestreo.
- En la fase de trabajo de campo, conviene controlar que el proceso se va desarrollando en la forma prevista durante el diseño del estudio.

#### ***Los delegados de prevención deben:***

- ***Informar a los trabajadores del porqué y para qué se va a llevar a cabo la evaluación de riesgos psicosociales.***
- ***Llamar a la participación de “todos” los trabajadores en el proceso de evaluación, animándoles para que colaboren en el desarrollo de las entrevistas y cuestionarios. Hay que implicar a los trabajadores en el proceso de mejora de sus propias condiciones de seguridad y salud en el trabajo.***
- ***Recomendar a los trabajadores que contesten de acuerdo a la realidad que perciben. Solo así los resultados representarán fielmente el estado real de los factores de riesgo psicosocial.***
- ***Garantizar, a través del control directo, que el trabajo de campo se desarrolla conforme a lo planificado. Libre de presiones y condicionantes.***
- ***Velar porque se respeta la confidencialidad (entrevistas) y el anonimato (cuestionarios).***

#### **4. Análisis de resultados y elaboración del informe**

Esta fase de análisis debe permitir encontrar las **causas** de la existencia del problema, es decir, las causas de unas posibles malas condiciones psicosociales de trabajo.

Una vez que se ha realizado el trabajo de campo y se ha obtenido la información requerida, se procede al tratamiento de estos datos; el modo de tratarlos dependerá de la naturaleza de éstos. Para ello, se debe seguir exhaustivamente el procedimiento descrito en el método,

Finalmente, los resultados del análisis y la valoración deben materializarse en un documento de evaluación. Aparte de lo establecido de manera genérica en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), Ley 31/1995, en sus artículos 16 y 23, y en el capítulo II del RSP, no se cuenta, a día de hoy, con un patrón legal más específico.

Sin embargo, existen propuestas asumidas por el INSHT que contemplan los aspectos más importantes que debiera contener el informe de resultados (Guàrdia 2010). Resumidamente, plantea lo siguiente:

1. Una breve introducción que muestre las características básicas de la organización evaluada: actividad, tamaño, distribución geográfica, etc.
2. Un apartado sobre justificación del método seleccionado, razonando los motivos de su elección.



3. Una explicación detallada del procedimiento seguido: cómo se ha efectuado el muestreo en las diversas unidades de análisis –si es que se ha llevado a cabo-; plazos para la recogida de datos; etc.
4. Cuando se utilicen diversas técnicas de registro (cuestionarios, grupos de discusión, entrevistas, etc.) deben describirse claramente de forma que se sepa qué técnica se aplicó a qué colectivo y de qué forma.
5. Explicación de las garantías que se han adoptado para la gestión de la confidencialidad de la información.
6. Debe informarse acerca de cómo se han generado las bases de datos, con qué tipo de software se han generado o qué salvaguardas se han adoptado para proteger el acceso a la información.
7. El apartado de presentación de resultados debe ser claro, lo más simple posible en su presentación. Aunque los análisis sean complejos, su presentación no debe serlo.
8. La simplicidad no está reñida con la exhaustividad en la presentación de resultados.
9. Establecer un apartado de conclusiones que esté ajustado a los datos obtenidos. Una buena práctica es ir citando en las conclusiones los datos concretos del informe que apoyan dichas conclusiones.
10. Incluir un apartado específico con las recomendaciones de intervención y sugerencias.
11. Se recomienda añadir un resumen final.

Por último, vale la pena detenerse en un aspecto que se puede presentar en esta fase, en concreto cuando se procede al tratamiento de los datos, y es la **tasa de respuesta mínima aceptable**.

Cuando estamos en pleno proceso de explotación de los datos podemos encontrarnos con dos situaciones:

- a) que habiéndose contado con toda la población trabajadora se obtenga, sin embargo, una tasa de respuesta baja;
- b) que se haya muestreado y las unidades seleccionadas no hayan respondido total o parcialmente.

El planteamiento general es que **cuanto mayor sea la tasa de respuesta, mejores serán las estimaciones que se hagan**, pero, ¿cuál es la tasa de respuesta mínima aceptable? La respuesta no es sencilla, ya que en nuestro ámbito preventivo, si se obtienen bajas tasas de participación, habría que cuestionarse muy seriamente las razones de tan escasa implicación. Las respuestas a esta cuestión pueden ser muy variadas:

La estrategia de información fue insuficiente.

- Falló la estrategia de recogida de información: los momentos elegidos, los plazos dados, etc. no fueron los adecuados.
- Las cautelas sobre el anonimato de la información no se consideraron suficientemente y se sembró así la duda y la desconfianza para participar.
- El procedimiento / método / técnica / instrumento de recogida de información que se seleccionó está “quemado” en esa organización y no ha sido eficaz.



- La desmotivación para participar en aspectos preventivos es elevada (provocada, por ejemplo, por reiteradas negativas anteriores para implantar determinadas propuestas de actuación preventiva).
- Etc.

Por lo tanto hay que prevenir situaciones de este tipo interviniendo sobre aquellos aspectos que pueden contribuir a la ausencia de respuestas:

- Efectuar una adecuada presentación del estudio de factores de riesgo psicosocial que se va a llevar a cabo (marco legal, fases del estudio, compromiso de llevar a cabo las acciones de mejora que se consensuen, etc.).
- Concienciar a los trabajadores de la importancia de contar con una alta participación para que los resultados sean lo más relevantes posible.
- Facilitar una información rigurosa sobre la preservación del anonimato y la confidencialidad en el tratamiento de los datos.
- Permitir una participación activa de los representantes de los trabajadores en todo el proceso de evaluación. Los representantes de los trabajadores aportan transparencia al proceso y generan confianza, lo que facilita la implicación de la plantilla.

### **5. Elaboración y puesta en marcha del programa de intervención**

Nos encontramos en una fase que no es propia de la evaluación de riesgos, pero es la secuencia lógica de cualquier acción preventiva – IDENTIFICACIÓN-EVALUACIÓN-PROTECCIÓN –, de ahí que decidamos incorporarla en este capítulo.

Se trata además de la fase más importante del proceso de la “gestión del riesgo psicosocial”, y donde la intervención del delegado/a de prevención es esencial.

A partir del informe de resultados, el siguiente paso es reflexionar y discutir con los delegados/as de prevención estos resultados y poner a punto un programa de mejora que corrija los riesgos psicosociales existentes.

Así lo reconoce expresamente la LPRL, en cuyo art. 16.2 b) establece literalmente que *“si los resultados de la evaluación prevista en el párrafo a) pusieran de manifiesto situaciones de riesgo, el empresario realizará aquellas actividades preventivas necesarias para eliminar o reducir y controlar tales riesgos. Dichas actividades serán objeto de planificación por el empresario, incluyendo para cada actividad preventiva el plazo para llevarla a cabo, la designación de responsables y los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución...”*. Es decir, la propia Ley establece los aspectos mínimos necesarios que ha de incluir la planificación de las actuaciones preventivas a desarrollar.

Sean cual sean estas medidas, los procedimientos que se acuerden como resultado de la evaluación deberán incluirse en el Plan de Prevención (Art. 2.2.c) RSP).

Cuando hablamos de establecer medidas preventivas frente al riesgo psicosocial, vemos que éstas pueden ser de lo más variado. Desde reordenar los tiempos de trabajo hasta mejorar los canales de comunicación. Lo verdaderamente importante es que las soluciones propuestas deben adaptarse a la realidad de la empresa, a sus características, al contexto organizacional de la misma, y deben ser ajustadas a los problemas detectados.

Todos los riesgos que se hayan identificado en el proceso de evaluación han de ir acompañados de medidas preventivas, de manera que las propuestas de mejora deberán ser “específicas” para cada situación, huyendo de ambigüedades e imprecisiones.

Estas medidas deben adoptarse siguiendo los principios de acción preventiva enumerados en el art. LPRL, que recordemos, apunta como medida prioritaria aquella que actúa sobre el foco u origen, seguida por aquella que procura una protección colectiva, y situando en último término, la que procura una protección individual.

Las medidas de intervención psicosocial pueden ser:

#### *A) Medidas preventivas u organizativas (primarias)*

Se trata de medidas proactivas y dirigidas al foco u origen del problema (factor de riesgo). La aplicación de estas medidas es preferente (Art. 15.1.c) y 17.2. LPRL)

#### *B) Medidas de intervención o afrontamiento (secundarias)*

Van dirigidas a que el trabajador pueda afrontar los factores de riesgos psicosocial a los que está expuesto (formación, procedimientos o protocolos, etc.).

#### *C) Medidas de protección o rehabilitación (terciarias)*

Orientadas a la recuperación de los trabajadores que hayan sufrido daños en su salud y garantizar la compatibilidad con las funciones de su puesto (Art. 25.1 LPRL).

Es recomendable aplicar diversos niveles de actuación cuando sea necesario. Las medidas que se adopten deben buscar la *integración de la prevención* (Art. 14.2 y 16.1 LPRL) y por lo tanto deben procurar que los propios trabajadores de la empresa, ya sean mandos o trabajadores, sepan qué medidas se deben adoptar ante situaciones de riesgo psicosocial que afecten directamente a su trabajo ante situaciones previsibles.

Es importante recordar que la intervención psicosocial tiene como finalidad no sólo la eliminación o reducción del riesgo, sino también *la optimización de los aspectos positivos del trabajo*.

Si ánimo de ser exhaustivos, nos parece oportuno apuntar algunas de las medidas que pueden reducir los riesgos psicosociales, y que apunta la propia Inspección de Trabajo en la Guía tantas veces referida en esta publicación.

## 1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN PRIMARIAS

Consisten en actuar sobre la organización del trabajo, y por tanto, las más importantes desde el punto de vista preventiva. Son primarias en la medida en que actúan sobre el origen, y por tanto, las que prioritariamente deben adoptarse.

### *1.1. Reorganización del trabajo*

Las medidas que se pueden adoptar podrían ser las siguientes:

- **Rotación de puestos de trabajo:** ha de adaptarse a las condiciones del centro de trabajo y las necesidades y conveniencia de los trabajadores para que surta efectos positivos.
- **Remodelación y enriquecimiento de tareas:** Para evitar el trabajo monótono o bien para evitar una excesiva fragmentación del trabajo.

- **Proporcionar más o mejores recursos a los trabajadores.**

### ***1.2. Clarificación de funciones y competencias***

Para evitar los conflictos de rol o función entre los trabajadores.

### ***1.3. Mejorar las comunicaciones:***

A través, entre otros, de los siguientes mecanismos:

- Tablones de anuncios o uso de intranet o correos electrónico.
- Reuniones de trabajo.
- Evitar problemas de comunicación en los sistemas de turnos de trabajo.
- Sistemas de aviso de incidencias.

### ***1.4. Establecer procedimientos de gestión sobre situaciones potencialmente conflictivas***

- Con respecto a situaciones de cambio organizativo.
- Con respecto a la acogida de nuevos trabajadores en el centro de trabajo.
- Con respecto a la comunicación con usuarios del servicio.
- Con respecto a la comunicación con trabajadores de otras empresas del centro de trabajo.

### ***1.5. Medidas de protección frente a violencia externa***

- Mecanismos de alarma ante situaciones de necesidad o peligro para la integridad física por riesgo de atraco.
- Video vigilancia en lugares de peligro.
- Uso de servicios de seguridad privados.
- Mecanismos de custodia de bienes valiosos.

### ***1.6. Medidas de ordenación del tiempo de trabajo***

- Elaboración de un Calendario Laboral más completo.
- Rotación más corta de turnos de trabajo.
- Sistemas de flexibilidad horaria.
- Cambios de horario y turno de trabajo.

### ***1.7. Medidas especiales para empresas en procesos de reestructuración***

- Mejoras de recursos humanos: la certificación de competencias de los trabajadores, posibilidades de recolocación, etc.
- Adaptación a cambios organizativos con una menor dotación de recursos.

## **2. MEDIDAS DE INTERVENCIÓN O SECUNDARIAS**

Son las medidas dirigidas a los individuos para que estén en mejores condiciones de afrontar los factores de riesgo psicosocial. Las más importantes son las que a continuación se describen:

### **2.1. Acciones de formación y sensibilización**

La efectividad de la formación será mayor cuanto más orientada esté al problema real y esté encuadrada dentro de un programa más amplio de intervención.

Un modo de formación frecuentemente empujado para el desarrollo de habilidades de relación social en la empresa es el «coaching».

La formación puede ir dirigida a la mejora de las habilidades sociales de los trabajadores y las técnicas de resolución de conflictos, para aquellos trabajadores que tengan por misión ordenar, intermediar y coordinar a otros trabajadores.

### **2.2. Códigos éticos o de conducta**

La elaboración de Códigos Éticos o de Conducta sirve para que el empresario pueda plasmar por escrito sus intenciones de que se garantice el respeto y el trato justo entre todas las personas que componen esa Organización y mostrar su implicación y compromiso con la erradicación de conductas abusivas o inapropiadas.

Para dar efectividad a estos códigos es conveniente la articulación de procedimientos que los hagan efectivos de la forma que describimos a continuación.

### **2.3. Procedimientos o protocolos ante situaciones de acoso laboral**

El uso de estos instrumentos se encuentra previsto en la Recomendación de la Comisión Europea 92/131/CEE de 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo y el Art. 48 de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

Su establecimiento para cualquier conducta de acoso puede llevarse a cabo a través de la negociación colectiva (Art. 37 de la Constitución y Título III del Estatuto de los Trabajadores), mediante la determinación unilateral del empresario en virtud del poder de dirección y organización que le corresponde (Art. 20.3 ET), o como una medida derivada de la evaluación de riesgos psicosociales (Art. 16.2. PRL).

Señala el Apartado 4 del Acuerdo Marco Europeo que un procedimiento es adecuado si tiene en cuenta, entre otros, los elementos siguientes:

- Va en interés de todas las partes proceder con la discreción necesaria para proteger la dignidad e intimidad de todos.
- No debe revelarse ninguna información a partes no involucradas.
- Las denuncias deben investigarse y tratarse sin demoras injustificadas.
- Todas las partes implicadas deben ser escuchadas con imparcialidad y recibir un tratamiento justo.
- Las denuncias deben ir sustentadas por información detallada.
- Las acusaciones falsas no deben tolerarse y pueden dar lugar a una acción disciplinaria.
- Una ayuda exterior puede resultar útil.

Si se establece que ha tenido lugar acoso o violencia, se tomarán medidas apropiadas contra sus autores. Estas medidas irán de la sanción disciplinaria al despido. Las víctimas recibirán apoyo y, si es preciso, ayuda para su reintegración.

En consulta con los trabajadores o sus representantes, los empresarios establecerán, revisarán y controlarán estos procedimientos para velar por que sean efectivos tanto para evitar problemas como para tratarlos cuando surjan.

Los elementos fundamentales del procedimiento son la confidencialidad del procedimiento, la inmediatez y la neutralidad del instructor.

Los procedimientos son un instrumento útil para que el empresario pueda canalizar estas situaciones y encuentre una respuesta apropiada a las denuncias internas de sus trabajadores, pero el mismo no le exige de responsabilidad en el supuesto de que el trabajador no llegue a utilizarlo y se conozca por otros medios la posible existencia de una conducta de acoso en la empresa.

#### **2.4. Procedimientos ante situaciones de violencia externa o de terceros**

Las Directrices Multisectoriales sobre acoso y violencia de terceros establecen la conveniencia de que existan variados procedimientos para supervisar e investigar cualquier acusación de acoso o violencia de terceros, e informar a las víctimas sobre el avance de cualquier investigación o acción.

### **3. MEDIDAS DE PROTECCIÓN TERCARIAS**

Son las dirigidas a la recuperación y rehabilitación del trabajador tras su baja por Incapacidad Temporal.

- Adaptar el puesto a la persona (art.15.1.d) LPRL) mediante cambios funcionales o mejora de los recursos materiales y personales para realizar las tareas.
- Adscribir a la persona a un puesto compatible (art. 25.1 LPRL).

En esta fase de establecimiento de medidas el papel del delegado de prevención es fundamental, además de un derecho (los delegados de prevención deben ser consultados sobre las medidas que se pueden adoptar como resultado de la evaluación" (Art. 36.1.c) LPRL). Ahora bien. Para que la participación sea efectiva es preciso recuperar una de las premisas comentadas en el capítulo anterior: **Implicar, establecer procesos de participación activa.**

Que viene a significar que la participación en esta fase no puede reducirse a informar a los delegados/as de prevención sobre las medidas a adoptar, sin la menor posibilidad de intervenir en la definición de las mismas. De ser así, se producirá un rechazo frontal de la representación de los trabajadores, poniendo en riesgo la efectividad de tales medidas.

***Cuando hablamos de la participación "activa" de los delegados/as de prevención se deben cuidar no sólo los aspectos formales recogidos en la legislación, sino algo más importante, el "fondo", el alcance de la capacidad de propuesta. De manera que:***

- ***Someter a consulta previa decisiones ya tomadas, en las que no existe la menor posibilidad de intervenir, no es participación "activa".***

- *Desconsiderar sistemáticamente las propuestas de los delegados/as de prevención como si los riesgos psicosociales fueran “un asunto exclusivo del servicio de prevención”, reduce considerablemente las probabilidades de éxito de la intervención. - Permitir la intervención de los delegados/as de prevención en el proceso de gestión de manera intermitente o a conveniencia, con el objeto de crear una participación aparente, no es participación “activa”.*
- *Limitar el ejercicio de las funciones y competencias que la LPRL reconoce a los delegados/as de prevención (visitas a los puestos de trabajo, no preavisar de las visitas de los técnicos del Servicio de Prevención, no permitir la comunicación fluida con los compañeros, etc), por más que más tarde les informen de los resultados, no es participación “activa”.*

#### 4. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS MEDIDAS

El art. 16 de la LPRL establece en su apartado 2, párrafo b, que “*el empresario deberá asegurarse de la **efectiva ejecución** de las actividades preventivas incluidas en la planificación, efectuando para ello un **seguimiento continuo de la misma**. Las actividades de prevención deberán ser modificadas cuando se aprecie por el empresario, como consecuencia de los controles periódicos previstos en el párrafo a) anterior, su inadecuación a los fines de protección requeridos*”.

Este precepto se está refiriendo al seguimiento y control de las medidas, fase absolutamente necesaria para valorar si la intervención psicosocial diseñada en la fase anterior, está dando los resultados esperados para que, en caso contrario, se puedan corregir las desviaciones observadas.

Además, esta reevaluación permite adaptar las estrategias a los acontecimientos o cambios que puedan acontecer en la organización que pueden alterar el desarrollo de las medidas preventivas.

Los aspectos sobre los que hay que centrar la atención en esta fase son:

- la aceptación o no de las medidas propuestas,
- el cumplimiento de los plazos,
- las dificultades en la implantación de las medidas y
- la comprobación de la eficacia real de las medidas adoptadas.

Algunos de los indicadores que pueden emplearse para analizar las intervenciones psicosociales diseñadas son:

- Cuantitativos: análisis de las bajas médicas; número de participantes/usuarios en determinados programas o actividades; índice de rotación de puestos o del número de incidencias en la producción o el servicio.

- Cualitativos: opiniones de los agentes más directamente implicados en la intervención.

Evidentemente, el número de indicadores no se agota con los aquí presentados. Cada organización ha de encontrar y/o definir los que mejor se puedan adaptar a sus características y necesidades. Lo que sí facilita enormemente las cosas es el hecho de que si la evaluación de la eficacia, eficiencia y/o efectividad de las actuaciones propuestas forma parte de la planificación de la intervención desde el principio, va a ser más fácil contar con datos de base y por tanto crear un sistema de indicadores más potente.

***Los delegados de prevención en esta fase deben comprobar que las medidas que se han adoptado están dando los resultados previstos.***

***Para ello, haciendo uso de las facultades que el art. 36.2 LPRL les encomienda, deben verificar:***

- 1. Que se han puesto en marcha el conjunto de medidas contempladas en la planificación.***
- 2. Que se han priorizado aquellas medidas que fueron consideradas urgentes o preferentes.***
- 3. Que se están cumpliendo los plazos de implantación marcados.***

---

## 8. EL PAPEL DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Los convenios colectivos constituyen una de las fuentes más ricas y dinámicas del Derecho del Trabajo. Se configuran como un instrumento de mejora de las condiciones de trabajo de incalculable valor, y por tanto, debe ser aprovechado para incrementar los niveles de seguridad y salud en el trabajo.

El tratamiento de la prevención de riesgos laborales en la negociación colectiva durante los primeros años de la década del siglo XXI indica una cierta laxitud. No son muchos los convenios que regulan esta materia y la mayoría se limita bien a la remisión a la norma legal o bien a su mera reproducción. La labor de concreción de muchas de las obligaciones genéricas que se imponen al empresario por la norma legal es obviada por muchos convenios colectivos que se limitan a transcribir de manera literal lo dispuesto en los preceptos de la LPRL, o a remitir de forma genérica a todas las obligaciones impuestas legalmente. Y son ciertamente escasos los convenios que se preocupan de adaptar y de adecuar las normas de carácter general a las particularidades del sector

No obstante lo anterior, a medida que se avanza en el estudio de la negociación colectiva se vislumbra claramente el intento de los negociadores por adecuarse al nuevo marco normativo, manifestando un interés y preocupación crecientes por incorporar las cuestiones de prevención de riesgos laborales en los convenios colectivos como una materia más a negociar entre las condiciones de trabajo, y de hecho se registra una importante ampliación en el número de cláusulas y artículos relacionados con la seguridad y salud de las personas en su trabajo.

Si bien lo realizado hasta ahora no cubre las expectativas que un instrumento convencional de esta naturaleza ofrecen, siendo manifiestamente mejorable, no debemos perder de vista que las posibilidades de un mayor y mejor desarrollo de la legislación preventiva en los convenios son ilimitadas, siendo objeto de mejora no sólo las previsiones que la normativa contempla en términos de seguridad e higiene sino además, la regulación de aquellas condiciones de trabajo (horarios, turnos, tiempo de descanso, salario, tareas, rotaciones, cambio de puesto, organización del trabajo) que pueden ocasionar riesgos de naturaleza psicosocial.



Se plantea así un reto sindical que debemos afrontar, superando una dinámica de negociación anclada en el planteamiento tradicional de los riesgos, esto es, centrada en los riesgos clásicos de seguridad e higiene, e interviniendo en aquellos aspectos de las relaciones laborales, íntimamente ligados con la organización del trabajo, que pueden precipitar los riesgos psicosociales.

Este reto pasa por aplicar un enfoque psicosocial en la negociación global del convenio, evitando un modelo de negociación “side-car” donde la negociación de aspectos como **los horarios, turnos, tiempo de descanso, salario, tareas, rotaciones, cambio de puesto, organización del trabajo**, etc., se desarrolla paralelamente a las cuestiones de seguridad y salud.

Debemos considerar que el convenio debe transversalizar medidas de intervención sobre la organización del trabajo desde una perspectiva de salud laboral, a lo largo y ancho de todos sus capítulos, más allá de las previsiones contenidas en el capítulo de Seguridad y Salud Laboral.

Aprovechar los espacios que la negociación colectiva nos ofrece para incorporar aspectos que prevengan los riesgos psicosociales, puede ser la mejor, e incluso, la única vía para conseguir entornos de trabajo decentes y saludables.

## ¿Por donde empezamos?

### **1. Inclusión del Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés Laboral y Acuerdo Marco Europeo sobre el Acoso y la Violencia en el Trabajo.**

Como primer paso, sería recomendable incorporar en los convenios colectivos los **Acuerdos Marcos Europeos sobre el Estrés Laboral**, que fue incorporado a nuestro ordenamiento por el Acuerdo de Negociación Colectiva (ANC) 2005-2006, y sobre el **Acoso y la Violencia en el Trabajo** (AMEVA), firmado por los interlocutores sociales en el año 2007.

Con ello, lograremos establecer el marco adecuado para la prevención de sendos riesgos psicosociales, estableciendo las pautas para una correcta identificación, protección y acción, en la línea de la Campaña Europea sobre los riesgos psicosociales 2014-2015.

### **2. Reflejar la obligación de evaluar los riesgos psicosociales.**

Al margen de ello, es preciso hacer mención expresa de la obligación de realizar una evaluación de riesgos psicosociales. A pesar de que UGT no alberga dudas de la existencia de una obligación legal al respecto, es frecuente encontrar empresas en las que no se ha abordado esta cuestión, acogiéndose a la falta de legislación específica que incorpore dicha exigencia. Para salvar este escollo, y conseguir que las empresas incorporen en sus sistemas de gestión preventiva, la gestión del riesgo psicosocial, es oportuno su inclusión en el convenio colectivo.

### **3. Políticas de Tolerancia Cero.**

En esta misma línea, puede ser oportuno incorporar una Declaración de Principios donde se condenen actitudes que puedan provocar riesgos psicosociales (política de Tolerancia Cero), al margen de contemplarlo en su régimen disciplinario.

#### 4. Definir la actuación de los delegados/as de prevención.

Ampliar los espacios de intervención de los delegados/as de prevención en la gestión de los riesgos psicosociales, además de ser posible es necesario. Definir el papel de los representantes de los trabajadores en el proceso de identificación, evaluación y protección, concretando funciones, ampliando sus facultades y potenciado su capacidad propositiva (vinculación de los informes de la representación específica).

#### 5. Potenciar la participación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas.

Incorporar mecanismos que mejoren esta participación es esencial cuando hablamos de riesgos psicosociales. Los trabajadores/as son los que sufren las consecuencias de la falta de una política preventiva adecuada, por lo que deben ser sujetos de las intervenciones técnicas de prevención y protección. Para ello, deben ser escuchados y deben permitirles aportar ideas y sugerencias que mejoren el entorno laboral. Aportaciones que más tarde habrán de ser consideradas en el diseño de las acciones preventivas. De esta suerte, incorporar la creación de círculos de prevención, grupos de discusión, buzones de sugerencias/mejora, etc., puede ayudar a crear un clima de colaboración y respeto que propiciará una gestión más satisfactoria de los riesgos psicosociales.

#### 6. Ganar espacios para la participación en la organización del trabajo.

La **organización del trabajo** en la empresa es fuente importante de factores de riesgo psicosocial. Conscientes de que estamos hablando del ejercicio de un poder organizativo que compete en exclusiva al empresario es posible una regulación desde una perspectiva psicosocial.

Es interesante incorporar una declaración de principios como la expresada en el Convenio colectivo de Fundación UNICEF - Comité Español<sup>18</sup>, en la que manifiesta que “el objetivo de la organización del trabajo es alcanzar un nivel adecuado de eficacia de los servicios, basado en la óptima utilización de los recursos humanos y materiales adscritos a los mismos. Serán criterios inspiradores de la organización del trabajo:

- La correcta planificación y ordenación de los recursos humanos.
- La adecuación y suficiencia de las plantillas a las necesidades del servicio.
- La adecuada y eficaz adscripción profesional de los trabajadores.
- La profesionalización y desarrollo de los trabajadores.
- La racionalización, simplificación y mejora de los procesos y métodos de trabajo”.

Pero más allá de las declaraciones de principios, se pueden incorporar cláusulas que:

Contemplan procedimientos para incorporar los nuevos requerimientos del sector/empresa que exijan nuevas **funciones** en las categorías profesionales (hoy grupos profesionales), con la participación todas las partes interesadas

<sup>18</sup> Guía-Estudio “La prevención de los riesgos psicosociales en la negociación colectiva de la crisis económica. Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT-CEC (2014).

Contemplan medidas específicas que pudieran paliar o mitigar los efectos negativos en la salud psicosocial de los trabajadores de la **movilidad funcional** del art. 22 ET (polivalencia), más allá de sus efectos en materia retributiva.

Resulta recomendable que se incluyan en la negociación colectiva mecanismos para evaluar el nivel de **carga de trabajo** a que están sometidos los trabajadores desde el punto de vista de la prevención de riesgos psicosociales y no sólo de la productividad. La exigencia de un nivel de rendimiento demasiado alto puede suponer un factor de riesgo psicosocial evidente, por lo que el convenio debería incorporar límites a la carga de trabajo. En este sentido destaca el IV Convenio colectivo de Santa Bárbara Sistemas. En esta norma convencional, tras declarar que la determinación de los tiempos y rendimientos reales podrá hacerse por cualquiera de los procedimientos vigentes en la Empresa (por estimación previa del tiempo, cálculo, cronometraje, muestreo, etc.), se exige que se lleve a cabo en todo caso de mutuo acuerdo entre la Dirección y el Comité de Empresa, previo informe de la Comisión de Productividad. Es interesante que, además, se otorgue un plazo de adaptación para “quien trabaje por primera vez en un determinado puesto así como para el personal de nuevo ingreso para obtener el rendimiento mínimo exigible”. Es más, “a efectos de conseguir una adecuada saturación individual la Dirección de la Empresa definirá la plantilla adecuada y facilitará la cualificación precisa para la correcta adecuación a los puestos de trabajo”<sup>19</sup>.

La ausencia de **autonomía** supone un factor de riesgo psicosocial, por tanto con vendría que el empleado gozara de un cierto margen de decisión sobre “el qué, cómo, cuándo, quién y cuánto se lleva a cabo la labor”. A pesar de la dificultad que entraña garantizar este factor en el conjunto de las categorías profesionales, sobre todo de las más bajas, conviene contemplar un “cierto grado de autonomía y nivel de responsabilidad” en los criterios de clasificación y encuadramiento profesional.

Por último, la **movilidad geográfica** no puede establecerse sólo desde la perspectiva organizativa sin considerar mínimamente su impacto sobre la salud de los trabajadores afectados. De manera que hay incorporar cláusulas que salvaguarden el derecho a la salud y bienestar de los trabajadores. Ej. Adscripciones voluntarias, transitoriedad, medidas que faciliten la conciliación con la vida personal (facilidades para cambio de residencia, escolarización de los hijos, movilidad del cónyuge/pareja siempre que preste servicios para la misma empresa, etc...).

### **7. Incorporar medidas para la prevención y protección de los riesgos psicosociales más frecuentes: el estrés y la violencia.**

Además de incorporar los Acuerdos Europeos referidos, reproducimos algunas de las sugerencias realizadas por el Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC, y que aparecen contenidos en la Ficha de Prevención nº 82.

Contemplar el riesgo de violencia en la evaluación.

Fomentar la formación e información a directivos y mandos intermedios para evitar y/o gestionar los conflictos.

<sup>19</sup> Guía-Estudio “La prevención de los riesgos psicosociales en la negociación colectiva de la crisis económica. Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT-CEC (2014).

Elaborar estadísticas e informes con información de los siguientes aspectos: absentismo, enfermedades derivadas de los riesgos psicosociales, accidentes e incidentes, rotación de personal, solicitudes de cambios de puestos de trabajo, sanciones, quejas, etc.

Adecuar la vigilancia de la salud a la actividad y tarea que desarrollan los trabajadores e incluir pruebas específicas asociadas al estrés laboral.

Introducir jornadas y horarios flexibles para que los trabajadores adapten la jornada laboral a sus necesidades personales.

Incorporar el procedimiento de solución autónoma de conflictos contenidos en las NTP 891 y 892 del INSHT. Los materiales generales para su correcta aplicación se encuentran disponibles en “PROTOCOLOS SOBRE ACOSO LABORAL: Procedimiento de solución autónoma de conflicto de violencia laboral”. Edit. Tirant lo Blanch.

Incorporar además del procedimiento referido en el apartado anterior, un protocolo de actuación frente a casos de acoso

Crear la figura del delegado de prevención de riesgos psicosociales.

Dotar de apoyo jurídico y psicológicos al trabajador víctima de de acoso durante y después del proceso.

### **8. Las adicciones.**

Existen contrastados estudios que ponen de manifiesto como determinados factores de riesgo psicosocial pueden dar lugar al consumo abusivo de sustancias. Hasta ahora la negociación colectiva no ha incorporado medidas que prevengan el consumo de sustancias, como tampoco programas de apoyo a los trabajadores afectados. Lo más frecuente es encontrar cláusulas que incorporarn al régimen sancionador el consumo de sustancias en el centro de trabajo, o bien, desarrollar la tarea bajo la influencia del consumo de dichas sustancias. Esta tendencia debe cambiar. De manera que es preciso incorporar planes de prevención específicos en materia de drogodependencias, garantizando los derechos de los trabajadores, y siempre priorizando las acciones de prevención, tratamiento e inserción. También desde la negociación colectiva se debe fomentar y apoyar programas de reeducación en salud para dejar de fumar, beber alcohol o el consumo de cualquier sustancia que genere adicción.

### **9. La vigilancia de la salud**

Siguen resultando escasos los convenios que hacen referencia expresa a los riesgos psicosociales en conexión con el deber de vigilancia de la salud. En este sentido conviene incorporar a la regulación de este derecho, que “el mismo de realizará en función de los riesgos detectado y evaluados, incluidos los psicosociales, y sometidos a protocolos específicos. En este sentido, se aplicarán obligatoriamente los protocolos médicos editados por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad”.



# LA ACCIÓN SINDICAL EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Con la financiación de:



FUNDACIÓN  
PARA LA  
PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES

IT - 0019/2013



Castilla  
y León