

Manual para la gestión de los riesgos psicosociales en la empresa



Olga Merino Suárez



FREMAP

*Mutua Colaboradora con la
Seguridad Social nº 61*



Manual para la gestión de los riesgos psicosociales en la empresa

Edita:

FREMAP, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social Nº 61

Autora:

Olga Merino Suárez, Coordinadora Regional de Prevención Madrid-Castilla la Mancha de FREMAP.

Coordinación técnica y edición:

Ignacio Menéndez Medrano, Responsable de Publicaciones del Área de Prevención de FREMAP.

Depósito legal:

M-34345-2016

Diseña e Imprime:

Imagen Artes Gráficas, S.A.



Índice

Prólogo	5
1. Situación actual	7
2. Normativa	11
3. Conceptos psicosociales básicos	15
4. El estrés	19
5. Consecuencias del estrés	23
6. Factores de riesgo de estrés en el ámbito laboral	25
7. Evaluación de riesgos psicosociales: aspectos a considerar	31
8. Procedimiento de evaluación	33
8.1. Identificación inicial de factores psicosociales.....	33
8.2. Diseño del proceso.....	34
8.3. Toma de datos.....	36
8.4. Diagnóstico y contextualización.....	38
8.5. Establecimiento de acciones preventivas	39
8.6. Implementación, supervisión y seguimiento	40
9. Metodologías de evaluación	41
10. Medidas preventivas	47
10.1. Medidas de intervención sobre el trabajo: medidas organizativas	47
10.2. Medidas individuales: sobre las personas	51
11. Bibliografía	53



Prólogo

Equiparar la prevención de los riesgos psicosociales a una mera valoración de la demanda de los procesos y el nivel de estrés de la organización, genera situaciones de desconfianza que limitan la posibilidad de conseguir las metas que se pretenden.

Este enfoque parte de un error conceptual, al no considerar que el manejo adecuado de estos factores permite profundizar en el conocimiento de la capacidad de respuesta de las personas y de la organización. Por tanto, integrar los aspectos psicosociales como un aspecto más en la gestión de las empresas facilita disponer de información sobre la eficiencia de la organización y, sin lugar a dudas, debe ser considerada como una herramienta que repercute en la mejora de la salud de los trabajadores y en una mayor productividad.

Desde esta perspectiva, con la edición de este manual queremos poner a disposición de nuestras empresas asociadas una visión que facilite el tratamiento de los riesgos psicosociales desde una posición dirigida a su gestión y liderazgo.

Para ello, se describen los aspectos clave que deben considerarse por las organizaciones con respecto al proceso preventivo de estos riesgos, aportando los criterios esenciales para su correcto abordaje y el apoyo a los profesionales que asumen las actividades técnicas relacionadas.

Con un enfoque sencillo, esta publicación explica los criterios esenciales para gestionar eficazmente los factores psicosociales, analizando desde la repercusión que ocasionan sobre la salud de los trabajadores, a los indicadores a considerar y el papel clave que debe asumir la organización durante las fases de evaluación e implantación de medidas preventivas dirigidas a su óptima gestión.

Por último, solo queda reconocer el trabajo efectuado por Doña Olga Merino Suárez, que en sus funciones de Consultora del Área de Prevención, durante los últimos años ha venido desarrollando un importante trabajo divulgativo sobre la prevención de los riesgos psicosociales y ha contribuido a que nuestras empresas dispongan de buenas prácticas para paliar las consecuencias de los mismos.

José Luis Checa Martín
Subdirector General de Gestión de FREMAP

Situación actual

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo indica que los riesgos psicosociales y el estrés laboral se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo. En Europa, el 25 % de los trabajadores afirman que experimentan estrés relacionado con el trabajo durante todo o casi todo su tiempo de trabajo.

Considerando los datos registrados por FREMAP, las patologías mentales ocasionan al año más de 1.500 procesos de incapacidad temporal y más de 140.000 días de baja por cada 100.000 trabajadores.

El impacto económico y personal que el estrés supone para el trabajador, para las empresas y para la sociedad en general, pone de manifiesto la necesidad de mejorar el abordaje de esta problemática desde el ámbito laboral y pese a que la prevención de riesgos laborales ha venido priorizando otras áreas de actuación, la intervención de la psicología es, sin duda, imprescindible para mejorar el bienestar de los trabajadores y el de los entornos de trabajo.

Para ello, el modelo de salud que promulga la OMS supone un gran avance, no sólo en cuanto a la definición operacional de la persona como complejo físico, psicológico y social, sino también en cuanto a las implicaciones preventivas que de ella se desprenden.

Es por tanto, necesario profundizar en el conocimiento y la adecuada gestión de los posibles riesgos psicosociales existentes en el entorno laboral, con el propósito de realizar programas de mejora adaptados a las necesidades reales de la organización y de los trabajadores que en ella se desarrollan. A tal fin y en su objeto por la consideración del ser humano en todos sus ámbitos, la presente publicación pretende refundir y clarificar la información actual referente a la gestión de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral.

La complejidad asociada al correcto tratamiento de los mismos viene marcada por diversas características y particularidades cuyo conocimiento es esencial tener en consideración. En primer lugar, los riesgos psicosociales no sólo tienen una considerable repercusión sobre la salud y el comportamiento de las personas, sino que influyen de forma sensible en el rendimiento, la sostenibilidad y la eficien-



cia empresarial. Por este motivo, la gestión de las condiciones organizativas se encuentra irremediablemente ligada tanto al ámbito de la salud como al rendimiento y la competitividad.

En segundo lugar, es importante tener en cuenta que la primera y más inmediata manifestación de los daños de tipología emocional suele ser de carácter físico, por lo que la ausencia de datos constatados y explícitos sobre patología psicológica no puede descartar en modo alguno que ésta exista. Por lo tanto, cuadros de alteración gastrointestinal, procesos músculo-esqueléticos como las cervicalgias o lumbalgias, patologías cardiovasculares o alteraciones en la piel, pueden esconder un daño a la salud emocional subyacente que no ha sido detectado.

En este sentido y aunque la ausencia de daños es a menudo confundida con la ausencia del riesgo, no se debe perder nunca de vista que la falta de constancia de daños psicosociales no significa necesariamente que los riesgos no existan (al igual que la ausencia de lesiones por caída no puede descartar la presencia de un desnivel y el consiguiente riesgo asociado). De este modo, la inexistencia de dichos indicadores, en ningún caso, puede suponer la inacción ni eximir de las responsabilidades pertinentes en esta materia.

• RECUERDA •

La patología de índole psicológica y emocional no es la única asociada a los procesos emocionales, existiendo una compleja y potente relación entre ésta y la física.

La ausencia de daño NO exime en ningún caso de la obligación legal de identificar y gestionar los riesgos pertinentes, evaluando aquéllos que no se hayan podido evitar (art. 2 del Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención).

Se consideran como Accidente de Trabajo las enfermedades no incluidas en el cuadro de EEPP, que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo. Art. 156.2 e) TRLGSS.

La dificultad de correlacionar de forma exclusiva el diagnóstico de una enfermedad mental con el trabajo desarrollado, determina que la mayor parte de los procesos por baja psicológica sean reconocidos como incapacidad temporal por Contingencia Común. Sólo en aquellos casos en que pueda evidenciarse que el trabajo ha tenido una influencia significativa en la generación del daño podrán ser declarados como contingencia profesional.

Todos estos datos reflejan una situación cuanto menos confusa que ha contribuido a que la prevención de los riesgos psicosociales parezca compleja y difícil de delimitar, generando desconfianza e inacción. De cualquier forma, e independientemente de la constatación o catalogación de los daños psicológicos y emocionales, **identificar y gestionar los riesgos psicosociales es una obligación legal que no se puede eludir y debe ser abordada con la misma rigurosidad que el resto de los riesgos laborales.**

Normativa

Un importante problema añadido a la compleja realidad de la psicología laboral es, sin duda, la ausencia de un desarrollo reglamentario específico que determine un marco de actuación definido. Es por ello que la actividad en materia de prevención de riesgos psicosociales, debe regirse por su inclusión en las disposiciones generales de la LPRL (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales), en la que se establecen los principios de la acción preventiva.

Concretamente, cabe resaltar lo recopilado en los siguientes artículos y acuerdos:

📌 Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995:

- ✓ **Art. 4.7. d.** En su definición de “*condición de trabajo*” incorpora específicamente “*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*”.
- ✓ **Art. 15.1.d.** Determina el deber de adaptación del trabajo a la persona, “*en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los 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*”.
- ✓ **Art. 15.1.g.** Constituye el contexto de planificación de la prevención, mencionando que para ello se debe buscar “*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 en el trabajo*”.
- ✓ **Art. 16.** Establece la obligación de evaluar todos los riesgos que no se pueden evitar, entre los que se incluyen los de carácter psicosocial, así como planificar las medidas preventivas necesarias considerando un esquema de integración de prevención en la empresa.

- 📌 **Real Decreto 1561/1995**, de 21 de septiembre, sobre jornadas especiales de trabajo, cuyo objetivo es la regulación de ampliaciones y limitaciones en la ordenación y duración de la jornada de trabajo, y de los descansos en determinados sectores de actividad y trabajos específicos cuyas peculiaridades lo requieren.



Con posterioridad a su publicación, se han añadido nuevas normativas que contemplan la Directiva 2003/88/CE del parlamento europeo y del consejo de 4 de noviembre de 2003, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo, y que modifican el RD 1561/1995, como las siguientes:

- ✓ Real Decreto 1579/2008, de 26 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 1561/1995 y se regulan determinados aspectos de las condiciones de trabajo de los trabajadores móviles que realizan servicios de interoperabilidad transfronteriza en el sector del transporte ferroviario, por el que se añade una disposición adicional 7.
 - ✓ Real Decreto 902/2007, de 6 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1561/1995, en lo relativo al tiempo de trabajo de trabajadores que realizan actividades móviles de transporte por carretera, por el que se modifican los arts. 10, 11, 12 y se añade un 10 bis.
 - ✓ Real Decreto 294/2004, de 20 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1561/1995, en lo relativo al tiempo de trabajo en la aviación civil, por el que se modifica el capítulo II y se añade la disposición adicional 6.
 - ✓ Real Decreto 285/2002, por el que se modifica el Real Decreto 1561/1995, en lo relativo al trabajo en la mar, por el que se modifican los arts. 15 a 18 y 18 bis, y se añaden las disposiciones adicionales 4 y 5 y los anexos I y II.
 - ✓ Directiva 93/104/CE del Consejo, de 23 de noviembre de 1993, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. Dicha directiva ha sido modificada por la Directiva 2000/34/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de junio de 2000, por la que se modifica la Directiva 93/104/CE del Consejo, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo, para incluir los sectores y las actividades excluidos de la misma.
-
- ✚ **Orden ESS/1451/2013**, de 29 de julio, por la que se establecen disposiciones para la prevención de lesiones causadas por instrumentos cortantes y punzantes en el sector sanitario y hospitalario.
 - ✚ **Directiva 2003/88** traspuesta en los art. 34 a 38 del ET (Estatuto de los trabajadores) de ordenación del tiempo de trabajo, definiendo las particularidades y requisitos exigibles por el trabajo nocturno o a turnos, así como a la carga de trabajo, en particular si este es repetitivo y monótono.
 - ✚ **Acuerdo Marco Europeo sobre “Estrés en el trabajo” de 2004**. Proporciona los principios para delimitar un contexto adecuado de gestión del estrés en las organizaciones.
 - ✚ **Acuerdo Europeo sobre Violencia y Acoso de 2007, y Directrices Multisectoriales sobre Violencia y Acoso de Terceros de 2010**. Establece que las conductas de acoso laboral suponen una vulneración del derecho laboral básico a la consideración debida a la dignidad del trabajador

(Art. 4.2.e ET), encontrándose expresamente previsto en materia de legislación respecto a conductas discriminatorias (Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social), así como respecto al acoso sexual y por razón de sexo (art. 7 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).

- ✚ **Criterio Técnico 69/2009**, sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo, siendo un documento básico para entender el alcance, significado y tratamiento jurídico de esta categoría de riesgos.
- ✚ Especial mención requiere la protección penal de los trabajadores frente a los riesgos psicosociales a través de los artículos 316 y 317 del **CP (Código Penal)**.
 - ✓ **Art. 316:** *“Los que con infracción de la normas de prevención de riesgos laborales, y estando legalmente obligados, no faciliten los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuada, de forma que pongan así en peligro grave su vida, salud o integridad física, serán castigados con las penas de prisión de seis meses a tres años y multa de seis a doce meses”.*
 - ✓ **Art. 317:** *“Cuando el delito a que se refiere el artículo anterior se cometa por imprudencia grave, será castigado con la pena inferior en grado”.*

Siendo relevante indicar que la existencia de responsabilidad penal tendrá lugar cuando concurren los siguientes requisitos:

- Infracción de la normativa en prevención de riesgos laborales.
- Que el sujeto activo del delito esté legalmente obligado (facultades de decisión, ejecución y control).
- Conducta: *“no facilitar los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas”.*
- Peligro grave para la vida, salud e integridad física o **psíquica** de los trabajadores.
- ✓ Así mismo, hay que destacar que **el delito de acoso laboral** queda recogido en el **art. 173.1 del CP**: *“serán castigados los que, en el ámbito de cualquier relación laboral o funcionarial y prevaliéndose de su relación de superioridad, realicen contra otro de forma reiterada actos hostiles o humillantes que, sin llegar a constituir trato degradante, supongan grave acoso contra la víctima. La pena asociada es de seis meses a dos años”.*

En resumen, el término *“condiciones de trabajo”* se manifiesta, por tanto, como un concepto amplio en el que enmarcar diversas características del entorno laboral, haciendo alusión explícita a aquéllas derivadas de la organización y ordenación del mismo. Estas **condiciones o factores psicosociales se comportan exactamente igual que el resto de factores de riesgo laboral y deben ser, en consecuencia, objeto de la actuación preventiva sin excepción.**

Conceptos psicosociales básicos

Para evitar posibles confusiones y antes de profundizar en el proceso de evaluación, es importante clarificar distintos conceptos que a menudo son confundidos en el ámbito psicosocial. En este sentido, se presentan las siguientes definiciones:

- ⤵ **Riesgo.** Probabilidad de sufrir un accidente o daño a causa del trabajo. Tomando en consideración los criterios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, se consideran tres tipos de riesgo psicosocial que pueden presentarse de forma individual o interrelacionados:
 - ✓ *Estrés laboral.* Concepto complejo entendido como un proceso de desequilibrio entre las demandas y la capacidad de respuesta de la persona que se enfrenta a ellas. Por su especial relevancia, se detallará este y sus consecuencias en posteriores apartados.
 - ✓ *Violencia.* Toda aquella acción que implique un maltrato o agresión tanto física como psicológica en el ámbito laboral, pudiendo manifestarse en compañeros de trabajo o de centro, en los trabajadores y personas ajenas a la empresa, usuarios, pacientes o clientes, entre otros.
 - ✓ *Fatiga derivada de la ordenación del tiempo de trabajo.* Si bien este último concepto podría interpretarse como un daño, hace referencia a la fatiga generada por la inadecuada estructuración de horarios y turnos de trabajo. Suele manifestarse más comúnmente en las formas de trabajo nocturno o trabajo a turnos, así como en prolongaciones reiteradas de la jornada laboral o en la falta de descanso adecuado entre jornadas.
- ⤵ **Factores o condiciones organizativas / psicosociales.** Hace referencia a las características presentes en el ámbito laboral relacionadas con el diseño, contenido y organización del trabajo en sus diferentes contextos sociales y organizativos, susceptibles de afectar a la salud del trabajador. Por su especial relevancia, se suele emplear indistintamente el término de factores organizativos o psicosociales, aunque en realidad éste último es un concepto más amplio que englobaría al anterior. Estas condiciones son, por tanto, elementos neutros que pueden bien generar una amplia variedad de daños psicológicos o físicos, o bien ser precursores de bienestar. Es por ello que en función de su estructuración, pueden conformarse como **factores de riesgo psicosocial** o por el contrario, como factores promotores de salud.

📌 **Daño.** Materialización del riesgo: lesión o alteración concreta en sus distintas expresiones (física, psicológica o conductual).

Pese a que el estrés es coloquialmente catalogado como daño a la salud, se ha de tener en cuenta que a efectos de la prevención de los riesgos psicosociales, éste es actualmente definido como un proceso en el que las características de la situación (factores o condiciones de riesgo) pueden producir una serie de reacciones concretas en la persona (daño físico, psicológico o comportamental). Por lo tanto, el estrés es actualmente considerado como el riesgo psicosocial por excelencia, mientras que los daños derivados del mismo serían las consecuencias concretas o efectos que éste pudiera tener sobre la salud (p.ej., crisis de ansiedad, cervicalgias, úlcera, depresión, fobia, etc.). Así, **el estrés como proceso se identifica con él (riesgo) y no se ha de confundir con el resultado (daño).**

RIESGO	FACTOR DE RIESGO	DAÑO
ESTRÉS	Sobrecarga laboral	Para la persona: alteraciones físicas (migrañas, alteraciones gastrointestinales, cardiovasculares...), psicológicas o emocionales (ansiedad, depresión...) y comportamentales (adicciones, comportamientos de desvinculación...).
	Conflicto de rol	
	Escasez de autonomía	
	Falta de participación, etc.	Para la organización: quejas en el departamento, absentismo, disminución del rendimiento y la calidad...

Diferencia entre los conceptos riesgo-factor-daño; ejemplos.

Estos conceptos básicos que no generan dudas en el resto de disciplinas técnicas, con frecuencia quedan desdibujados en el ámbito psicosocial. Se debe tener claro que en cualquier caso, el objetivo de la evaluación de riesgos psicosociales radica en **esclarecer la potencialidad que las condiciones de trabajo tienen para poder producir un daño concreto a la salud** (trastornos musculoesqueléticos, crisis de ansiedad, situación de acoso laboral, ataque de pánico, etc.) y no en determinar si este se ha producido o no, dado que dicho cometido pertenece a otros ámbitos de actuación.

De este modo, el objeto de la prevención de riesgos psicosociales versa sobre dos de los tres elementos anteriormente descritos: factores o condiciones psicosociales (en su análisis y gestión) y riesgo (en su valoración y estimación). La valoración o determinación de la etiología del tercer concepto referido al daño no forma parte de las funciones básicas de actuación en PRL. Sin embargo, puede ser un útil indicador a considerar, por ejemplo en el caso de un departamento en el que exista un alto índice de rotación, quejas o absentismo. Esto puede suponer un indicador que haga pensar en la posible presencia de riesgo psicosocial significativo a valorar.

En síntesis, la labor del técnico de prevención deberá ir siempre orientada a **identificar y valorar los riesgos psicosociales que pueden afectar a la salud del trabajador, minimizando el impacto de las**

condiciones que los produzcan. Las funciones de la prevención en materia de psicología aplicada podrían así resumirse en las siguientes:

- ✓ Identificar los factores o condiciones de riesgo psicosocial.
- ✓ Evaluar la potencialidad de dichos factores en cuanto a su capacidad para afectar a la salud de los trabajadores.
- ✓ Proponer las medidas preventivas pertinentes para minimizar su impacto.
- ✓ Implementar las medidas propuestas.
- ✓ Realizar el seguimiento de la eficacia de las medidas implantadas.

• RECUERDA •

La prevención de riesgos psicosociales, al igual que en el resto de disciplinas técnicas, tiene como objetivo valorar la probabilidad que existe de que las condiciones organizativas generen un daño a la salud, determinando las pertinentes medidas preventivas.

Por otro lado, se ha de considerar que las condiciones psicosociales existen per se en el seno de las empresas y se encuentran inherentemente asociadas a las características organizativas, **por lo que no existe el riesgo cero en este ámbito**. Por tanto, están presentes en todos los ámbitos laborales y organizativos, pudiendo darse en diferentes formas y magnitudes en función del puesto y contexto concretos.

Esto es, dado que en todos los puestos de trabajo existen unas determinadas condiciones organizativas definitorias (necesariamente han de caracterizarse por un determinado horario, por requerir una mayor o menor carga mental, por estar expuestos a un determinado tipo de supervisión, por constar de una mayor o menor autonomía...), el análisis de la potencialidad de las mismas para producir daños a la salud es indispensable.

Volviendo a realizar una analogía con el resto de disciplinas técnicas, en cualquiera de éstas el factor de riesgo puede o no existir, como el estar expuesto a un determinado agente químico, por ejemplo. Pero por el contrario, estos factores existen naturalmente y de manera necesaria en el contexto empresarial, lo que hace imprescindible su evaluación y conocimiento inicial.

• RECUERDA •

La evaluación de riesgos psicosociales es necesaria para conocer las condiciones organizativas y detectar si estas pueden suponer un posible daño a la salud.

Además y como ya se adelantó previamente, se ha de prestar especial atención a los efectos antagónicos que estas condiciones pueden llegar a generar: la misma condición organizativa puede resultar



nociva para la salud y el rendimiento en el caso de ser inapropiada o generar recursos para la salud emocional, fomentando la implicación y motivación de los trabajadores en caso de estar ajustada. Es por ello que, si bien la evaluación de riesgos psicosociales es una obligación legal, desde el punto de vista competitivo y de eficiencia empresarial, esta misma no puede pasar inadvertida debiéndose convertir en una necesidad estratégica.

• RECUERDA •

La evaluación de las condiciones psicosociales debe ser una prioridad para cualquier empresa y no sólo responder a los criterios de obligatoriedad legal.

Una adecuada gestión de las mismas, más allá de su repercusión sobre la salud, es un fiel indicador de la calidad y eficacia del sistema organizativo.

El estrés

El término estrés hace referencia a un proceso de desequilibrio entre las demandas y la capacidad de respuesta de la persona que se enfrenta a ellas, dado que entran en juego multitud de factores (personales, de la situación y de las relaciones interpersonales), entre los que destaca la percepción que la persona tenga sobre si sus recursos (personalidad, experiencia, capacidad, etc.) son suficientes o no para hacer frente a los requerimientos que se plantean. Así, una misma situación puede resultar estresante para una persona que se sienta desbordada ante ella y pasar desapercibida para otra.

La respuesta de estrés se experimenta en tres etapas a lo largo del tiempo:

- ✓ **Fase de alarma.** La persona se activa alertada por la percepción de una situación que considera puede exceder a su capacidad de control.
- ✓ **Fase de resistencia.** La situación no se puede modificar y se ponen en marcha los mecanismos necesarios para hacer frente a las demandas.
- ✓ **Fase de agotamiento.** Al prolongarse la fase anterior en el tiempo, los recursos acaban agotándose y produciendo daños.



A pesar de la connotación negativa asignada con frecuencia al estrés, cabe señalar que éste también posee una importante función adaptativa. Supone un mecanismo de activación para poder hacer frente a las demandas que producen una amenaza a través de la puesta en marcha de diferentes recursos de huida o afrontamiento. Así, ante unas determinadas demandas, la persona sopesa las estrategias de las que dispone y su capacidad para hacerlas frente, obteniendo como resultado de este análisis bien la activación (**estrés positivo o eustrés**), o bien la creencia de que los recursos con los que cuenta no

son suficientes apareciendo por tanto, el estrés propiamente dicho (**distrés**). Esto es, si ante la solicitud de una tarea que a priori parece difícil la persona piensa que puede suponer un reto, empleará todos sus recursos en realizar la tarea (activación de las capacidades generada por el estrés positivo o eustrés). Sin embargo, si ante la valoración de la misma situación se determina que no se dispone de capacidad o recursos suficientes para abordarla con éxito, probablemente aparecerá una respuesta de estrés propiamente dicho (estrés negativo o distrés) con las consiguientes consecuencias negativas.

De esta forma, la percepción de la persona es un elemento fundamental que media en el proceso, pudiendo hacer que se desencadene o no una respuesta de estrés ante una determinada situación. Además, y como se ha podido observar, el estrés no sólo se relaciona con el bienestar físico y emocional, sino que también juega un papel primordial en el **rendimiento y la eficacia de las tareas que se encomiendan a cada puesto de trabajo**.



De cualquier forma, el estrés es actualmente considerado como un fenómeno complejo asociado a múltiples factores y a gran variedad de situaciones. Existen diversas formas de clasificación, pero por la trascendencia que en el ámbito laboral tiene su evolución temporal, se puede considerar el estrés como **agudo o crónico**. El primero de ellos hace referencia a una respuesta de corta duración que surge tras una situación concreta de amenaza (p.ej., reacción surgida tras la vivencia de un accidente de tráfico), mientras que el estrés crónico surge ante demandas no excesivamente elevadas pero mantenidas a lo largo del tiempo, manifestándose su respuesta de forma prolongada.

El estrés laboral encaja de este modo con un tipo crónico por excelencia, si bien puede manifestarse asimismo, como otras formas de estrés (episodios agudos concretos). De esta manera, se desarrolla lentamente como una condición problemática y continua en el ambiente de trabajo, manteniéndose en el tiempo y generando una serie de daños al trabajador y al entorno que le rodea. Se caracteriza por altos niveles de excitación y angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

• RECUERDA •

El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como “un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento, ante determinados aspectos nocivos o adversos del contenido, la organización o el entorno de trabajo”.

El síndrome de burnout como tipología de estrés

El *síndrome de burnout* (“*estar quemado*”) se define como un complejo conjunto de síntomas referidos al tipo de estrés laboral e institucional sufrido por los profesionales cuyo objeto de trabajo versa sobre el contacto directo con las personas. Se refiere principalmente a un síndrome provocado por el desgaste profesional que sufren los trabajadores de servicios de tipo social, expuestos a demandas emocionales elevadas.

En definitiva, es una respuesta al estrés laboral crónico y se compone por tres síntomas esenciales que se interrelacionan:

- a) **Falta de realización personal**, caracterizada por una desilusión para dar sentido a la propia vida y hacia los logros personales. Se acompaña de una actitud negativa hacia uno mismo y hacia el trabajo, implicando la disminución de la productividad y de la autoestima.
- b) **Despersonalización**, entendida como el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas; especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo (distanciamiento emocional que lleva a despersonalizar a los clientes con los que se trata, esto es, a “*usuarizar*” al usuario).
- c) **Agotamiento emocional**, definido por el sentimiento de agotamiento y fatiga ante las exigencias de la tarea. Este síntoma puede manifestarse física y/o psíquicamente, correspondiéndose con la sensación de “*no poder dar de sí mismo a los demás*”.

• RECUERDA •

El síndrome de burnout es una respuesta al estrés laboral crónico, integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Suele ocurrir con mayor frecuencia en profesionales de salud y en general, en profesionales de organizaciones de servicios que se encuentran contacto directo con usuarios.





Finalmente, el síndrome de burnout acaba produciendo una desmotivación en el trabajador que le lleva a un **estado de apatía y frustración, desvinculación de la empresa, disminución del rendimiento y de su calidad de asistencia**. De este modo, el complejo tridimensional compuesto por estos tres síntomas, compone el citado síndrome, debiéndose diferenciar de otros conceptos tales como el aburrimiento, la depresión, la insatisfacción laboral o el tedio, en muchas ocasiones, posibles consecuencias del burnout.

Por ser considerado una respuesta al estrés laboral crónico, **debe categorizarse como una tipología de estrés**. Por lo tanto, los factores de riesgo de este último son los mismos que los que determinan el síndrome de burnout. Únicamente se ha de tener en cuenta que el **contacto con usuarios que supongan elevadas demandas emocionales** (trabajadores sociales, profesionales de la salud, personas que trabajan con usuarios en estado de dependencia, etc.) se constituye como un importante predictor.

A continuación, se presenta una tabla resumen en la que se establecen las principales diferencias entre ambos conceptos:

ESTRÉS	SÍNDROME DE BURNOUT
Sobreimplicación en los problemas.	Falta de implicación y desvinculación.
Hiperactividad emocional.	Embotamiento emocional.
Daño fisiológico primario.	Daño emocional primario.
Agotamiento o falta de energía física.	Agotamiento que afecta a la motivación y a la energía psíquica.
Depresión como síntoma para mantener la energía física.	Depresión semejante a una pérdida de ideales de referencia; tristeza.
Posibilidad de efectos positivos en exposiciones moderadas (eustrés).	Sólo produce efectos negativos.

Principales diferencias entre el estrés laboral y el síndrome de burnout.

Consecuencias del estrés

Cabe resaltar que no existe una tipología de manifestación específica del estrés, sino que sus síntomas pueden variar dependiendo de la persona afectada y de la situación concreta. A continuación, se exponen las consecuencias de las principales alteraciones asociadas al mismo en la salud física y psicológica, así como su repercusión en el ámbito laboral:

- a) **Alteraciones físicas.** Entre ellas, se incluyen las disfunciones asociadas a modificaciones en los sistemas nervioso, endocrino e inmune, principalmente. Dichas alteraciones aumentan la probabilidad de sufrir diversos problemas físicos (cefaleas, migrañas, contracturas y sobrecargas musculares, alteraciones gastrointestinales, cardiovasculares, respiratorias, del ciclo vigilia-sueño, etc.). Es importante señalar que de una manera especial, puede influir en la aparición, desarrollo y mantenimiento de las lesiones y enfermedades musculoesqueléticas, siendo un factor de riesgo transversal para cualquier otra patología.
- b) **Consecuencias sobre la salud psicológica.** Destacan las alteraciones que provocan el desarrollo de determinados sesgos o errores cognitivos (problemas relacionados con la atención, toma de decisiones, percepción, memoria...). Es frecuente además, la presencia de alteraciones del estado anímico, disminución de la autoestima, desmotivación, así como la posible presencia de síntomas de ansiedad, pánico o depresión.
- c) **Consecuencias en el ámbito laboral.** Por último, las consecuencias comportamentales que inciden en el ámbito laboral se relacionan, en muchas ocasiones, con la modificación de los hábitos relacionados con la salud y la adopción de conductas no saludables para la misma como la reducción del descanso, del ejercicio físico o el aumento de conductas adictivas (fumar, beber, comer en exceso, etc.). Todas estas alteraciones pueden incidir de forma muy perjudicial en la salud del trabajador y en su entorno, provocando actitudes de desvinculación, despreocupación o la infracción de normas, entre todos. Cabe destacar que el estrés suele verse asimismo, asociado a una disminución de la motivación y de la implicación de los objetivos organizacionales, una mayor vulnerabilidad a los accidentes, absentismo, y en definitiva, una disminución del rendimiento y de la productividad.

Las manifestaciones del estrés se presentan de forma particular, por lo que cada persona puede presentar diferentes síntomas en función de vulnerabilidades específicas, historiales previos, etc.



Generalmente, la sintomatología suele presentarse en aquellos órganos o sistemas de mayor sensibilidad. Esto es, en los frecuentemente denominados *órganos diana*. Por ejemplo, mientras que ante una situación de estrés hay individuos que pueden presentar sintomatología mayoritariamente relacionada con dolores cérico-dorsales o cefaleas tensionales, hay otros que tendrán mayor tendencia a presentar problemas gastrointestinales o alteraciones de la piel. Del mismo modo, ante posibles estresores no todo el mundo desarrolla la misma tipología de respuesta psicológica y emocional (p.ej., mientras que ante una situación de estrés existen personas más tendentes a presentar cuadros de ansiedad, otras en su lugar presentan una mayor probabilidad a manifestar episodios de depresión).

Por último, es importante resaltar que esta sintomatología trasciende al ámbito laboral, es acumulativa y repercute en la esfera personal y viceversa, tratándose de un tema de implicación social que afecta a todas las facetas. De esta manera, y más allá del objeto estricto de la prevención de los riesgos psicosociales, el marco laboral supone un contexto único en el que abordar el bienestar de los trabajadores desde una perspectiva integral, incidiendo en la mejora de su salud personal, familiar y social.

Factores de riesgo de estrés en el ámbito laboral

Existe sin duda, una gran variedad de factores potencialmente estresantes para las personas que incluyen variables relacionadas con el ámbito del trabajo (p. ej., ruido, contaminación, características del puesto, etc.), el personal como el afecto, el tipo de personalidad, la tolerancia o el estado físico, y el psicosocial o interpersonal (p. ej., cantidad y calidad de las relaciones laborales, relaciones personales, etc.). Por su objeto, esta publicación se centrará en analizar las condiciones relacionadas con el ámbito del trabajo que puedan afectar significativamente a la salud de las personas.

• RECUERDA •

El estrés laboral es un fenómeno complejo en el que entran en juego características de la situación, de las personas y de las relaciones entre éstas. La evaluación de riesgos psicosociales analiza y evalúa las condiciones organizativas referentes al trabajo, pudiendo incluir algunas variables de relación entre personas y excluyendo en todo caso, el análisis de las condiciones personales.

En la siguiente tabla se exponen las principales condiciones o factores de riesgo relacionados con el estrés laboral que bajo diferentes clasificaciones recogen los distintos métodos de evaluación:

CONDICIONES / FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL	
Laborales	Entorno físico. Organización y puesto de trabajo.
Interindividuales / psicosociales	Cantidad y calidad de las relaciones con compañeros y supervisores.
Personales	Características de la personalidad, estado anímico, características disposicionales, estado físico general, factores sociodemográficos, etc.



- a) **Factores de riesgo del trabajo.** Existen distintas nomenclaturas para clasificar los diferentes factores y aspectos relacionados con las condiciones organizativas y del entorno de trabajo. Con objeto de simplificar los conceptos, las condiciones serán clasificadas en características relativas al **entorno físico, y a la organización y características del puesto.** A continuación se recogen de forma no exhaustiva, los principales a considerar en este aspecto:

Entorno físico: son las condiciones físicas del trabajo, entendiendo por ellas los distintos agentes físicos (vibraciones, ruido, iluminación, toxicidad, temperatura...), que en niveles inadecuados con respecto a las particularidades de la actividad pueden afectar a la motivación, los accidentes, el absentismo y la productividad laboral. Se trata de las características termohigrométricas o de confort cuyo desajuste supone un potencial factor de riesgo.

Organización y características del puesto

- ✓ *Complejidad.* Este factor hace referencia al grado de dificultad o especialización que muestran determinadas estructuras en la empresa. Existen dos tipos: la complejidad vertical, que contempla los diferentes estratos profesionales en que se divide la organización, y la horizontal, referida al grado de especialización existente. Aunque ambas son un importante factor de competitividad, su excesivo desarrollo también puede llevar asociados riesgos de desvinculación o falta de coordinación y comunicación entre distintos especialistas o subunidades.
- ✓ *Participación: centralización del poder y toma de decisiones.* Valora el grado de control que se ejerce sobre el desarrollo del trabajo, así como la implicación, intervención y colaboración de los trabajadores para participar en distintos aspectos relacionados con la organización del trabajo. Aquellas estructuras en las que el poder es ejercido por pocas personas y es prácticamente incuestionable y autoritario, pueden favorecer el desarrollo de ciertos efectos negativos como la escasa motivación e implicación de los trabajadores.
- ✓ *Formalización.* Este factor analiza el tipo de procesos establecidos y el grado de precisión, madurez y flexibilidad que estos pudieran presentar. El establecimiento de protocolos y procedimientos de trabajo muy estrictos e inflexibles en los que no tenga lugar la posibilidad de modificación por los trabajadores, también puede provocar frustración, alienación y amenaza a la autoestima.
- ✓ *Comunicación.* Se refiere a la disponibilidad, variedad y calidad de los canales establecidos en la organización para facilitar la comunicación con los trabajadores, así como la estructuración de estos en relación con los superiores y compañeros. El desarrollo de los diferentes procedimientos y canales de comunicación formal e informal constituirán finalmente, la eficacia de la transmisión de la información.
- ✓ *Supervisión.* El modelo de supervisión planteado en la empresa es un elemento básico en la organización del trabajo. La estructura y el tipo de liderazgo desarrollados, marcan la forma en que se toman las decisiones y se influye en el equipo de trabajo, incidiendo significativa-

mente en el compromiso, el cumplimiento de directrices y en el estilo de las relaciones que la empresa pretende fomentar.

- ✓ *Implantación de nuevos procedimientos y tecnologías.* Los continuos cambios en los que están inmersas las empresas hacen necesarios mecanismos de adaptación continuos que pueden requerir de modificaciones sustanciales en los procesos y sistemas de trabajo. Pese a que es un factor que puede actuar como estresor por generar nuevas formas de aprendizaje y adaptación, si la introducción y modificación de los procedimientos tienen en cuenta la participación del empleado y consiguen la percepción de rapidez y eficacia del desempeño del trabajo, pueden convertirse también en importantes factores aliados.
- ✓ *Sistemas de promoción.* El establecimiento de un sistema de promoción estructurado y transparente para los trabajadores es esencial con objeto de evitar expectativas frustradas y posibles conflictos. El grado y formalidad con la que se establecen las diferentes condiciones y requisitos necesarios para su consecución, su comunicación y estructuración, son importantes factores que redundan en la percepción de igualdad y en el compromiso. El ajuste de los sistemas de promoción a las necesidades de cada persona y puesto, puede suponer igualmente un importante incentivo en el desempeño del trabajo, así como un elemento de motivación y vinculación con la empresa.
- ✓ *Definición de rol.* Se entiende como la caracterización y especificación de las tareas a desempeñar, además de la claridad en el establecimiento de funciones y límites de cada puesto. Dentro de este, pueden surgir diferentes problemas como:
 - *Ambigüedad de rol.* Engloba los distintos problemas provocados por la falta de información e incertidumbre sobre las tareas, los límites de las competencias y los medios para desempeñarlas. Asimismo, hace referencia a la falta de definición en las expectativas que se tienen sobre los comportamientos a desarrollar por una persona en su puesto, generando incertidumbre en el trabajador en lo referente a lo que éste cree que se espera de él y cuál es su lugar en la empresa.
 - *Conflicto de rol.* Se presenta como discrepancia o incongruencia entre la persona y las tareas a desempeñar, pudiéndose dar entre las expectativas o valores del individuo y las expectativas que sobre él tienen los demás miembros de la empresa, o bien entre el propio rol y las capacidades del trabajador. También puede surgir en el desempeño simultáneo de dos o más tareas que resultan incompatibles entre sí, relacionándose éste concepto con la insatisfacción, la disminución del rendimiento y la desvinculación.
- ✓ *Carga de trabajo.* La carga laboral como fuente de estrés ha de ser considerada en aspectos tanto cuantitativos por exceso o por defecto (tarea u horas de trabajo a realizar), como cualitativos (exigencias y dificultad asociada en las competencias). Al igual que la sobrecarga de trabajo se asocia al incremento del estrés, la excesiva simplicidad y escasez de las tareas asignadas también pueden constituir un factor de riesgo por infracarga laboral. Por ello, es importante lograr un ajuste entre las posibilidades del trabajador y las características de tra-



bajo, procurando que las exigencias del puesto sean adaptadas (por exceso o por defecto), a las capacidades de la persona que lo desarrolla.

- ✓ *Autonomía (posibilidad de control) y oportunidad para el uso de habilidades.* Hace referencia al grado del control que se tiene acerca de la estructuración temporal de la actividad laboral y sobre cuestiones de procedimiento y organización de las tareas asociadas al puesto, valorando el margen decisional y la posibilidad de intervención para gestionar y tomar decisiones sobre el propio trabajo. Por su parte, la oportunidad para el uso de habilidades, contempla la optimización de recursos y gestión de potenciales capacidades que permite la empresa.
- ✓ *Monotonía y aislamiento social.* Se define como la sensación percibida del significado y utilidad del trabajo en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general. La repetición y monotonía de las tareas provoca con frecuencia consecuencias negativas sobre la satisfacción de los trabajadores debido a la falta de flexibilidad y de contenido. Además, otros factores como la reducción de los contactos sociales y con ello, la posibilidad de apoyo social, también pueden influir en la generación de estrés.
- ✓ *Horarios, turnos, descansos y conciliación.* El desarrollo de trabajo nocturno, la estructuración inadecuada del horario laboral, la existencia de turnos inestables que alteren los ciclos normales de vigilia-sueño, la incompatibilidad de la vida familiar con la laboral y la ausencia de los descansos necesarios, guardan una estrecha relación con los problemas de salud y el aumento de la insatisfacción laboral.
- ✓ *Requerimientos psicológicos / emocionales.* Este factor contempla el grado de movilización de recursos necesarios para afrontar el trabajo, haciendo alusión al esfuerzo mental o emocional que requieren las demandas concretas. Los requerimientos atencionales elevados o prolongados, el trato con el cliente o personas en situación de desventaja social, además de la exposición frecuente a potenciales conflictos con usuarios, son importantes factores de riesgo a contemplar.
- ✓ *Estabilidad temporal.* Hace referencia a los criterios de contratación y a la inestabilidad en el puesto y en el sector. De este modo, la incertidumbre asociada a la estabilidad y continuidad en el trabajo puede suponer una importante fuente de estrés.

ENTORNO FÍSICO	ORGANIZACIÓN Y PUESTO
Condiciones físicas y termohigrométricas fuera de los estándares de confort establecidos: <ul style="list-style-type: none"> • Temperatura • Humedad • Ventilación • Iluminación • Ruido • Espacio 	Complejidad
	Participación: centralización del poder y toma de decisiones
	Formalización
	Comunicación
	Supervisión
	Implantación de nuevos procedimientos y tecnologías
	Sistemas de promoción
	Definición de rol
	Carga de trabajo
	Autonomía y oportunidad para el uso de habilidades
	Monotonía y aislamiento social
	Horarios, turnos, descansos y conciliación
	Requerimientos psicológicos / emocionales
Estabilidad temporal	

Relación no exhaustiva de las principales condiciones o factores de riesgo del trabajo.

- b) **Variables interpersonales (de relación entre personas).** Las relaciones establecidas en el seno de una empresa pueden también constituir un factor de riesgo psicosocial importante y ser fuente de multitud de problemas, por lo que diferentes métodos de evaluación psicosocial recogen información referida a este. Relaciones insatisfactorias, escasa posibilidad de apoyo social por parte de compañeros y superiores, la percepción de desigualdad y los distintos conflictos interpersonales, son un elemento transversal a todos los anteriores.
- c) **Variables personales.** Es evidente que no todas las personas reaccionan igual ante la misma situación. Existen variables sociodemográficas como la edad, el sexo, el estado civil o el nivel socioeconómico, de personalidad, así como otras asociadas al estado anímico, las características disposicionales de la persona o su estado físico general que pueden, sin duda, influir en la respuesta de estrés.

Evaluación de riesgos psicosociales: aspectos a considerar

Antes de comenzar, es importante resaltar que el objetivo primordial de la evaluación de riesgos psicosociales es **analizar la potencialidad de las condiciones organizativas para producir daños a la salud**. Tal como se ha explicado en anteriores apartados, los factores psicosociales forman parte del ámbito laboral y deben ser siempre analizados.

Lamentablemente, en muchas ocasiones el procedimiento de evaluación de riesgos psicosociales se lleva a cabo con carácter reactivo a partir de daños constatados, tensiones organizacionales, requerimientos o demandas. Esto supone un grave problema que conlleva importantes consecuencias negativas asociadas, puesto que el momento de realización de la evaluación no puede ser menos propicio, ya que generalmente existen múltiples problemas internos, tensiones, expectativas distorsionadas de solución de problemas más que de intervención preventiva, resultados negativizados y sesgados, medidas difíciles de obtener, etc. De este modo, dicha evaluación se convierte en un mero trámite administrativo de carácter superficial que poco tiene que ver con el objetivo real de la misma.

Por ello y además de ser una obligación legal, es importante que se realice con carácter proactivo. En este sentido cabe resaltar que en la **fase primaria de identificación de riesgos, el análisis de los factores psicosociales debe formar parte por sistema de la misma**. Esta identificación inicial previa es fundamental para conocer qué condiciones organizativas de riesgo pueden afectar en mayor medida a los diferentes puestos y cuáles son los potenciales riesgos psicosociales a los que se exponen (estrés, fatiga por tiempo de trabajo o violencia).



Para evitar gran parte de los problemas asociados a la incorrecta evaluación de riesgos psicosociales, se han de contemplar las siguientes cuestiones básicas:

LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

- Aborda todas aquellas condiciones organizativas que tengan una repercusión directa sobre la salud (no sobre la motivación, satisfacción laboral, económica, etc.).
- Su objeto de estudio se centra en los factores laborales o del trabajo (no extralaborales), si bien debe de tenerse en cuenta su posible impacto sobre la conciliación.
- Aunque para este proceso sea necesario y de gran utilidad considerar las percepciones de trabajadores sobre las condiciones organizativas, la evaluación psicosocial no considera situaciones personales.
- Es una valoración de condiciones objetivas de trabajo y no de opiniones subjetivas que se tengan sobre las mismas, expresadas éstas a través de encuestas y entrevistas. Por lo que va más allá de la mera aplicación de un cuestionario, siendo el proceso de diagnóstico mucho más amplio que la cuantificación de impresiones subjetivas.
- La legitimidad de ser consultado no garantiza la fiabilidad de las opiniones. De este modo, la recogida de información subjetiva debe ser siempre contextualizada y completada con información objetiva.
- Consiste en un procedimiento para estimar posibles aspectos a mejorar y no para confirmar o refutar sus consecuencias, no siendo objeto de la misma la determinación etiológica o valoración del daño (no se valora si los trabajadores tienen estrés laboral o si ha existido o no, una situación de acoso; al igual que tras una caída no se evalúa si existe una fractura o una tendinitis), sino de los riesgos que son susceptibles de ser producidos por las condiciones de trabajo.
- Ha de trascender las frecuentes expectativas de intervención exclusivamente sobre los trabajadores, ya que la propuesta final de medidas preventivas deberá incluir prioritariamente modificaciones sobre los factores organizativos.
- Requiere la implicación directa de la Dirección y estructura de mando, puesto que en definitiva son éstos quienes tienen la capacidad decisiva sobre las condiciones organizativas y el modelo de gestión de la empresa.

Procedimiento de evaluación

Antes de comenzar con el proceso en sí, es importante tener en cuenta diferentes recomendaciones para elaborar un boceto adecuado del contexto que ha de guiar la actuación preventiva. En primer lugar, es necesario concretar cuál es el objeto de la evaluación, qué objetivo persigue, qué aspectos se van a verificar y qué recursos serán necesarios para ello. Por este motivo, es fundamental mantener una primera reunión con la Dirección y explicar el alcance de la evaluación y los requisitos necesarios para llevarla a cabo, evitando así expectativas y pretensiones erróneas.

La evaluación de riesgos psicosociales contempla diferentes fases que engloban desde la detección inicial de las condiciones que determinan el riesgo, hasta el seguimiento de la idoneidad de las medidas preventivas establecidas. Para facilitar la realización del procedimiento de evaluación, a continuación se estructuran y describen las siguientes fases consecutivas:

1. Identificación inicial de factores psicosociales.
2. Diseño del proceso.
3. Toma de datos.
4. Diagnóstico y contextualización.
5. Establecimiento de acciones preventivas.
6. Implementación, supervisión y seguimiento.

8.1 Identificación inicial de factores psicosociales

Dado que las condiciones organizativas inciden de forma diferente en función de su ordenación y estructuración en cada puesto, es importante realizar un primer análisis en el que determinar las condiciones que se requiere estudiar y los puestos afectados por las mismas. En esta fase de definición o delimitación del problema, se pueden recabar datos de distintas fuentes a través de sencillas entrevistas con la Dirección y los trabajadores u observación directa, así como de indicadores tales como la siniestralidad, el absentismo, la rotación, el rendimiento, etc.

Asimismo, pueden utilizarse algunos cuestionarios generales que orienten sobre la información a recabar y por tanto, contribuir a precisar qué población, departamentos o puestos son susceptibles de tener una mayor afectación. Entre estos cuestionarios y aunque cualquier metodología de evaluación psicosocial validada puede ser igualmente utilizada para una detección inicial en una aplicación de corto alcance, destacan por su practicidad y sencillez los siguientes:

- ✓ Manual para la evaluación de riesgos ergonómicos y psicosociales en la PYME (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo-INSHT / Instituto de Biomecánica de Valencia-IBV).
- ✓ Evaluación de condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresas (INSHT-): cuestionarios 20, 21 y 22.
- ✓ Lista de verificación de estrés en el trabajo (Comité de Altos Responsables de la Inspección Trabajo, SLIC, 2012).
- ✓ Encuesta (Finlandia) (Comité de Altos Responsables de la Inspección Trabajo, SLIC, 2012).

Tras el análisis conjunto de los resultados ofrecidos por dichas herramientas y de la información aportada por los indicadores previamente descritos, se podrá obtener una visión global que ayude a establecer las necesidades de evaluación psicosocial.

Si al finalizar esta fase de análisis inicial de condiciones, el resultado de toda la información recabada (observación directa, entrevistas generales, indicadores y listas de verificación previamente referidas), identifica que los niveles de exposición a los factores psicosociales no son significativos en organizaciones de estructura sencilla y con bajo número de trabajadores, esta información podría resultar suficientemente representativa para determinar la aceptabilidad de la exposición al riesgo psicosocial, con la adopción en su caso, de medidas preventivas directas. Sobre este aspecto es importante considerar que ante un bajo número de trabajadores, más allá de entrevistas personales, la aplicación de cuestionarios difícilmente podrá garantizar el anonimato y la representatividad de los datos.

8.2 Diseño del proceso

Con objeto de conseguir que el procedimiento de evaluación cuente con las garantías de participación necesarias y lograr una involucración al más alto nivel, es necesario establecer un grupo de trabajo que colabore con el técnico o los técnicos evaluadores a lo largo del proceso. Dicho grupo deberá estar conformado por los responsables que determine la organización y gestión de los procesos, de acuerdo a lo establecido por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, con la participación y consulta en el comité de seguridad y salud o en su defecto, a los delegados de prevención. Asimismo, la participación de otras posibles áreas de carácter transversal que por su incidencia sobre las condiciones que van a ser evaluadas puedan ser de especial interés como RRHH o Calidad, será valorada.

En esta fase deberán quedar establecidos los diferentes aspectos referidos al diseño y estructuración del procedimiento de evaluación. Entre otros:

✎ **La especificación de las unidades de análisis.** Las unidades de análisis son los diferentes grupos o unidades organizativas en las que se clasificarán los puestos a evaluar. Se pueden definir como un conjunto de posiciones individuales idénticas o similares en cuanto a tareas, responsabilidades y condiciones organizativas. La delimitación de las mismas puede responder tanto a cuestiones de operatividad como de garantía de anonimato, para lo que se deberán tener en cuenta tres criterios principales de agrupación:

- ✓ Naturaleza de la tarea. La tipología de las tareas realizadas deberá tener una cierta similitud, procurando no incorporar en la misma unidad de análisis puestos en las que las funciones sean muy diferentes (p.ej., administrativa y médica).
- ✓ Autonomía. El grado de posibilidad de decisión sobre las tareas o contenidos deberá igualmente mantener cierta relación para poder contemplar diferentes puestos en la misma unidad de análisis.
- ✓ Gestión de personas. Por último, es fundamental contemplar de forma separada aquellos puestos que tienen responsabilidad sobre personas, respecto a aquellos que no gestionan equipos. No obstante, dentro de esta distinción, dichos puestos con capacidad de mando pueden organizarse en la misma unidad de análisis, aunque su grado de responsabilidad sea diferente.

✎ **El establecimiento del alcance de estudio.** La recopilación de la información debe extenderse, siempre que sea posible, al **100% de los trabajadores que ocupan los puestos objeto de evaluación**. En su defecto, se deberá determinar un muestreo que cumpla con los criterios de representatividad pertinentes para garantizar su validez estadística.

De cualquier forma, es importante remarcar que la técnica de muestreo no permite extrapolar los resultados de la evaluación de un puesto concreto a diferentes centros de trabajo, ya que las condiciones psicosociales y el entorno de cada centro son particulares y pueden diferir.

La representatividad de la información recopilada también puede verse afectada por una baja respuesta de los trabajadores consultados. En este sentido, aunque no existe unanimidad en la tasa de respuesta necesaria para garantizar la representatividad de los datos, ésta deberá ser lo más elevada posible. No obstante, la participación de los trabajadores en el procedimiento de evaluación debería ser un elemento motivador por sí mismo, por lo que una baja tasa de respuesta podría ser un posible indicador de algún problema psicosocial e impedir una valoración adecuada de la situación.

• RECUERDA •

La evaluación de los riesgos ha de extenderse a cada uno de los puestos de trabajo en el que concurren dichos riesgos, posibilitando la participación al 100% de los trabajadores que los ocupan.

- ✚ **La elección y consulta de la metodología a emplear.** La elección deberá estar principalmente guiada por criterios técnicos que respondan a la propia naturaleza de los factores de riesgo con respecto al puesto a evaluar. Para ello y dentro de las metodologías validadas al respecto que se describen en apartados posteriores, se deberá seleccionar aquella que analice en mayor detalle los factores de exposición más significativos detectados en la fase inicial.

Además, pueden tenerse también en consideración otros criterios como las características de la población objeto de estudio (perfil socio-cultural, posibilidad de participar presencialmente, etc.) o las posibilidades reales de aplicación. En todo caso, **los trabajadores deberán ser consultados sobre la metodología a emplear**, de acuerdo con lo establecido en el art. 33 de la LPRL.

Por último, no se debe perder de vista que la eficacia de la evaluación no depende tanto de la elección del método en sí, como de la correcta realización de todo el proceso en su conjunto.

- ✚ **El establecimiento del cronograma de actuación.** Pese a que aparentemente puede parecer una fase sencilla, es fundamental para garantizar el éxito de la evaluación. El cronograma deberá dimensionar los momentos temporales en los que se estima puedan realizarse las diferentes fases de todo el proceso.

- ✚ **La comunicación a la organización.** Una vez establecidos estos puntos y definido el plan de acción, es importante divulgar a los trabajadores el objetivo de la evaluación, así como concienciar sobre la necesidad de participación, siempre sujeta a su voluntariedad, implicación y compromiso activo.

Se deberá avisar a los trabajadores con la antelación suficiente de los diferentes momentos y plazos de toma de datos en los que podrán participar y de las garantías de confidencialidad y anonimato de los datos obtenidos. Por último, es fundamental contemplar la forma en que se comunicarán los resultados a los trabajadores tras la finalización del proceso de evaluación.

8.3 Toma de datos

En esta, se complementa la información recopilada en la fase inicial de detección con una compilación estructurada de datos sobre situaciones, opiniones y percepciones existentes en relación con las diferentes condiciones psicosociales a través de encuestas y entrevistas a trabajadores. Dichas herramientas tienen como objetivo obtener información sobre cómo perciben éstos las condiciones de trabajo, teniendo un carácter instrumental dirigido a orientar el análisis de los datos y **no siendo un fin en sí mismas**.

Dentro de estas técnicas, mientras que las encuestas obtienen información ya estructurada de carácter cuantitativo, las entrevistas y los grupos de discusión aportan una visión cualitativa más flexible *. Al finalizar la toma de datos, el equipo evaluador deberá disponer de la suficiente información de

carácter objetivo (indicadores de salud, incapacidad temporal, sistemas de gestión, productividad y procedimientos) y subjetivo (percepciones derivadas de encuestas y entrevistas) para poder realizar el diagnóstico final.

Puesto que en todo momento se deberá garantizar la confidencialidad y el anonimato, la información recabada solo podrá ser manejada por el profesional de prevención que asume la evaluación, velando en todo momento por garantizar la eliminación de cualquier dato de carácter personal. Por ello, las encuestas que se entreguen en formato papel, deberán facilitarse en blanco y preferiblemente en doble sobre cerrado con las instrucciones pertinentes para su cumplimentación. Una vez rellenas por parte de los trabajadores, se entregarán igualmente en sobre cerrado, bien a la empresa, a los delegados de prevención, o bien al técnico responsable de la evaluación de riesgos.

Por último, la presencia del personal no técnico deberá salvaguardar estas garantías y por tanto, no podrán estar presentes durante las entrevistas personales.

Asimismo, ante grupos de escaso tamaño se deberá evitar solicitar un número excesivo de datos sociodemográficos complementarios que puedan poner de manifiesto la identidad de los trabajadores (edad, género, número de años trabajados, etc.).

• **RECUERDA** •

La recogida de información debe contemplar datos tanto objetivos como subjetivos, así como garantizar en todo momento el anonimato y confidencialidad de los mismos.

En cualquier caso, las encuestas o cuestionarios deberán complementarse con entrevistas y grupos de discusión para obtener información cualitativa que clarifique y contextualice la información recogida.

* Para más información sobre orientaciones y pautas de realización, se pueden consultar entre otros, la NTP 107. "Diseño y realización de entrevistas" y la NTP 296: "El grupo de discusión".

A continuación, se muestra una tabla que resume las características y tipologías de la información a recoger:

	INFORMACIÓN OBJETIVA	INFORMACIÓN SUBJETIVA
TOMA DE DATOS	Datos generales de la empresa (organigrama oficial, horarios, sistemas de promoción, definición de tareas y responsabilidades, etc.).	Percepciones sobre los indicadores objetivos recabados percibidos por: <ul style="list-style-type: none"> – Dirección. – RRHH. – Mandos intermedios. – Trabajadores. – Otros departamentos de interés.
	Características sociodemográficas de la plantilla (sexo, edad, nivel sociocultural, antigüedad en la empresa...).	
	Daños a la salud (absentismo, bajas laborales, índices de rotación de puestos, declaraciones de incapacidad, siniestralidad, cambios de puesto, etc.).	
	Productividad (aspectos relacionados con el rendimiento y la calidad).	
	Procedimientos.	
	Actas de reuniones del Comité de Seguridad y Salud, informes anteriores de prevención, etc.	
MÉTODO	Observación de diferencias entre el procedimiento prescrito y el real, y estadísticas disponibles.	Cuantitativos (encuestas). Cualitativos (entrevistas personales, grupos de discusión).

8.4 Diagnóstico y contextualización

En esta fase se procede al análisis e interpretación de la información obtenida para realizar un diagnóstico final de la situación. **La elaboración del mismo no es un proceso directo del resultado obtenido al registrar los datos de las encuestas**, puesto que éstas son la recopilación de opiniones subjetivas y requieren, por tanto, ser contextualizadas y contrastadas conjuntamente con el resto de información obtenida (datos objetivos de procedimientos e indicadores, así como aquellos derivados de la observación, entrevistas iniciales, etc.). Sólo a partir de este análisis global, se podrán comprender los resultados obtenidos por las encuestas y determinar las condiciones que en su caso, deben ser mejoradas.

En el supuesto de observarse disonancias entre el resultado de las encuestas y el resto de la información recopilada, la realización de entrevistas o grupos de discusión complementarios focalizados en las condiciones que generan dudas, podrá ser de gran utilidad para hacer el diagnóstico definitivo que determine finalmente la tolerabilidad de los factores analizados y la necesidad de implementar acciones preventivas para su mejora.

Al finalizar este proceso de diagnóstico, se concreta la definición de los aspectos que deben ser mejorados y la necesidad de adopción de las medidas preventivas pertinentes, que se comunicarán a la Dirección y al grupo de trabajo que ha colaborado. Antes de efectuar esta comunicación, deberá revisarse que la información presentada no ponga de manifiesto la identidad de ningún trabajador. Es frecuente que en este punto, pese a haber seleccionado las unidades de análisis con rigor, pueda verse vulnerado el anonimato de alguna unidad poco representativa, debiendo volver a reagrupar en otras de mayor alcance para evitar así las alusiones personales.

8.5 Establecimiento de acciones preventivas

Dado que las acciones preventivas relativas a los riesgos psicosociales se relacionan principalmente con la modificación del modelo organizativo y de los procesos de la empresa, necesariamente su adopción deberá ser concretada y asumida por los órganos de decisión responsables de los mismos, si bien se debe realizar a través de un proceso necesariamente **transparente y abierto a la participación de los trabajadores**.

Las acciones de mejora deberán adoptarse teniendo en cuenta, entre otros criterios, su viabilidad, los costes, la posibilidad de implantación y los beneficios asociados. De este modo, se pretende facilitar la toma de decisión sobre las medidas que finalmente se implementarán, planificando las estrategias más adecuadas dirigidas a la mejora de la salud laboral, a través de la evaluación rigurosa e individual de cada problema específico, su relación coste-beneficio y sus posibles repercusiones.

Las medidas a proponer han de ser concretas y ajustadas a la realidad, huyendo de propuestas genéricas que no son aplicables cuyo contenido se suele disipar en el tiempo. Dado que para cada condición o factor de riesgo concreto y su problemática asociada se pueden establecer tantos tipos de propuestas preventivas como posibilidades de mejora organizativa, es preferible concretar pautas de actuación sencillas y viables que puedan demostrar su eficacia en el tiempo, antes que plantear cambios de gran alcance pero poco asequibles.

• RECUERDA •

De cualquier forma, se ha de tener en cuenta que se deberán priorizar las medidas de intervención sobre la organización, sin perjuicio de ser complementadas con otras medidas individuales o sobre las personas (formación, capacitación, etc.).



8.6 Implementación, supervisión y seguimiento

Tras la concreción de las diferentes medidas preventivas que será necesario implementar, se han de definir una serie de parámetros con el fin de lograr una introducción eficaz de las mismas. Esto conlleva la determinación de:

- ✓ Quién hace qué (personas asignadas y definición de responsabilidades)
- ✓ Cuándo se considera que se ha finalizado la medida
- ✓ Medios asignados para la implementación
- ✓ Forma de comunicación a los trabajadores
- ✓ Fijación de criterios por los que se valorará la eficacia

Por último, se ha de tener en cuenta que la evaluación no debe finalizar con la implantación de las estrategias establecidas, sino que necesariamente se ha de llevar a cabo un proceso de seguimiento y valoración de su eficacia.

A partir de ese momento y al igual que en el resto de condiciones de riesgo evaluadas, de acuerdo con lo indicado en el art. 6 del Reglamento de los Servicios de Prevención, la evaluación de los riesgos psicosociales también deberá revisarse cuando se hayan detectado daños a la salud, se introduzcan modificaciones en los procesos organizativos y en todo caso, con la periodicidad que se acuerde entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

Metodologías de evaluación

A continuación, se exponen las metodologías cuantitativas empleadas con mayor frecuencia. Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, su elección depende del tipo de factores a analizar obtenidos en la fase de identificación, así como del contexto y de las necesidades concretas de la organización, siendo ésta sólo una parte del proceso evaluativo.

Cabe señalar que las **encuestas de clima, satisfacción o motivación laboral NO son válidas como métodos de evaluación, si bien pueden ser de gran utilidad a modo de indicadores o como información complementaria**. El motivo por el que estas encuestas no constituyen procedimientos de evaluación de riesgos, radica en que su objeto de estudio no versa sobre los factores o condiciones organizativas que suponen las causas a estudiar de daños a la salud, sino que en su lugar, dichas encuestas analizan los efectos o consecuencias de las mismas. Además, lo contemplado no se refiere al ámbito de la salud de las personas, sino que se valoran otras dimensiones que están más bien referidas a la *“salud de las organizaciones”*, la motivación, la satisfacción, etc.

• RECUERDA •

Las encuestas de satisfacción y de clima laboral NO son válidas como metodologías de evaluación de riesgos psicosociales, aunque pueden ser útiles como indicadores.

Los principales métodos de la evaluación de riesgos psicosociales disponibles pueden estar compuestos por entrevistas semiestructuradas, listas de comprobación, auto-informes e indicaciones elaborados por expertos en la materia. Cada uno de ellos contempla diferentes factores englobados en dimensiones o subgrupos, y todos ellos cuentan con los criterios de validez y fiabilidad psicométricos necesarios según los estándares científicos.

Pese a esta aparente disparidad y a las especificaciones propias de cada método, todos éstos recogen de una forma u otra los principales factores de riesgo psicosocial que pueden ocasionar daños a la salud y han sido descritos en apartados anteriores.



En cualquier caso e independientemente del método seleccionado, sólo el conjunto de los datos arrojados por los cuestionarios validados al respecto, entrevistas y resto de indicadores, podrá determinar el resultado final.

• RECUERDA •

Dentro de los métodos que cumplen con los requisitos psicométricos exigibles de fiabilidad y validez, y están por tanto correctamente validados a tal fin, no es tan importante la elección del método en sí, como la correcta realización de todo el proceso de evaluación (identificación, evaluación y clasificación de riesgos, decisión sobre las acciones preventivas, adopción y seguimiento de las mismas).

A continuación se resumen los métodos de evaluación psicosocial más utilizados:

FACTORES PSICOSOCIALES, FPSICO (INSHT). En su nueva versión 3.1 está diseñado para poder aplicarse de manera tanto informatizada como en formato papel. Está compuesto por 89 ítems que hacen referencia a 9 factores psicosociales evaluados en una escala tipo likert. Los resultados ofrecen un perfil descriptivo y otro valorativo en forma de semáforo para alertar sobre la necesidad de actuación ante la posible presencia de factores de riesgo psicosociales como:

- ✓ **El tiempo de trabajo (TT):** evalúa el impacto del tiempo de trabajo desde la consideración de los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad, y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social.
- ✓ **La autonomía (AU):** capacidad de actuación del trabajador en la gestión de su tiempo de trabajo y descansos. Evalúa la posibilidad individual para gestionar y tomar decisiones, tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral, como sobre cuestiones de procedimiento y organización.
- ✓ **La carga de trabajo (CT):** nivel de demanda ante el cual ha de hacer frente el trabajador teniendo en cuenta criterios tanto cuantitativos como cualitativos.
- ✓ **Las demandas psicológicas (DP):** grado de movilización o esfuerzo intelectual que debe realizarse para hacer frente a las demandas psicológicas.
- ✓ **La variedad-contenido (VC):** sensación percibida del significado y utilidad del trabajo en el conjunto de la empresa y para la sociedad en general.
- ✓ **La participación-supervisión (PS):** grado de control que los superiores inmediatos ejercen sobre la ejecución del trabajo. Valora también la implicación, la intervención y la colaboración que el trabajador mantiene con distintos aspectos de su trabajo y de la organización. Con ella se evalúa la distribución del poder de decisión entre el trabajador y la dirección.

- ✓ **El interés por el trabajador / Compensación (ITC):** grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador. Mide determinados aspectos como la satisfacción, la promoción, la formación, etc.
- ✓ **El desempeño de rol (DR):** caracterización y especificación de las tareas a desempeñar, así como la claridad en el establecimiento de funciones y límites de cada puesto.
- ✓ **Las relaciones y apoyo social (RAS):** recoge aspectos que se derivan de las relaciones establecidas entre las personas en los entornos de trabajo. Contempla también el clima, la satisfacción y la agresión por violencia interna o externa.

METODO CoPsoQ ISTAS 21. Esta metodología valora 21 dimensiones psicosociales, dividiéndose en diferentes formatos según el tamaño de la empresa. Su versión corta consta de 38 ítems y está recomendada para empresas de menos de 25 trabajadores.

La versión media se conforma por 124 ítems y se recomienda su aplicación en empresas más de 25 trabajadores. Además, existe también una versión larga, reservada para fines de investigación más avanzados. Los datos recabados se presentan para una serie de unidades de análisis previamente decididas y relacionadas con la empresa o institución objeto de evaluación (centros, departamentos, ocupaciones, sexo, tipo de contrato, turno, antigüedad, etc.).

Las dimensiones evaluadas se agrupan respondiendo a:

- ✓ Exigencias psicológicas.
- ✓ Doble presencia.
- ✓ Control sobre el trabajo.
- ✓ Apoyo social y calidad del liderazgo.
- ✓ Compensaciones por el trabajo.

MÉTODOS DEL INSHT PARA PYMES

- ✓ **Manual para la evaluación de los riesgos ergonómicos y psicosociales en la PYME (INSHT / Instituto de Biomecánica de Valencia).**

Este método tiene como objetivo proporcionar a las personas designadas para las actividades preventivas de las empresas unos procesos sencillos para la identificación y evaluación de los riesgos ergonómicos y psicosociales. Su utilización se recomienda en empresas pequeñas y de estructura sencilla en las que puede ser difícil la aplicación de cuestionarios individualizados. El método incluye un chek-list que facilita la evaluación elemental del riesgo psicosocial, acompañado de algunos ejemplos de aplicación. Se desglosan diferentes ítems en relación con los siguientes factores:

- Autonomía temporal.
 - Contenido del trabajo.
 - Supervisión-participación.
 - Definición de rol.
 - Interés por el trabajador.
 - Relaciones personales.
 - Trabajo a turnos y trabajo nocturno.
- ✓ **Evaluación de las condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresas, metodología práctica (INSHT)**

Consiste en una metodología global de evaluación de riesgos que incluye aspectos relativos a los riesgos psicosociales. Concretamente, sus cuestionarios 20, 21 y 22, hacen referencia a la identificación de factores relacionados con la carga mental, el trabajo a turnos y las condiciones organizativas. Se presenta en formato de autoadministración, dirigido inicialmente a los responsables de la prevención en pequeñas y medianas empresas con la finalidad de que puedan acometer por sí mismas un análisis preliminar de las condiciones psicosociales.

Estos dos últimos métodos pueden ser igualmente de utilidad como una primera aproximación a los riesgos psicosociales en entornos de mayor complejidad o tamaño. Además de estos, existen otras herramientas disponibles en el mercado y que también son idóneas para llevar a cabo la evaluación del riesgo psicosocial*.

Otros cuestionarios complementarios sobre daño (efectos)

Pese a que como se ha mencionado anteriormente, la evaluación de datos referidos a los daños en los trabajadores (físicos o psicológicos) no es objeto de la evaluación psicosocial, estos datos pueden resultar de interés como **indicadores complementarios** siempre y cuando sean tratados a nivel de puesto. De esta forma, los datos se obtienen en relación a las unidades de análisis definidas, puestos y no a personas, orientando sobre las posibles patologías que puedan existir en determinadas áreas. Los resultados se han emplear como indicadores y ser incluidos en el seno de las conclusiones obtenidas por los métodos cuantitativos para matizar su significado.

El empleo de este tipo de metodologías complementarias ha de ser llevado a cabo por profesionales de la salud y en el caso de los cuestionarios de evaluación psicológica, profesionales de la psicología, por lo que suele utilizarse con mayor frecuencia en el ámbito de vigilancia de la salud.

* Para más información sobre los mismos, puede dirigirse al portal de riesgos psicosociales del INSHT.

La tabla siguiente muestra algunas de las principales herramientas mencionadas:

Cuestionarios de evaluación de síntomas físicos

- ✓ Test de Salud Total (Langner Amiel).
- ✓ SF-36 Health Survey (Maruish y Mark, 1999).
- ✓ General Health Questionnaire (GHQ) (Goldberg y Williams, 1979).
- ✓ Escala de Síntomas Somáticos-Revisada (ESS-R) (Sandín y Chorot, 1995).
- ✓ Nottingham Health Profile (NHP) (Hunt et al., 1981).

Cuestionarios de evaluación del estrés laboral

- ✓ Occupational Stress Questionnaire (Elo. et al., 1992).
- ✓ Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ).
- ✓ Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek, 1998).
- ✓ Occupational Stress Indicator (OSI) (Cooper et al., 1988).
- ✓ Job Stress Survey (JSS) (Spielberg, 1994).
- ✓ Ire-32 (González de Rivera et al., 1988).

Cuestionarios de evaluación del síndrome de burnout

- ✓ Maslach Burnout Inventory (MBI, Maslach y Jackson, 1986).
- ✓ Cuestionario Breve de Burnout (CBB) (Moreno-Jimenez, 1997).
- ✓ Teacher Burnout Scale (Seidman y Zager, 1986).
- ✓ Tedium Measure (Pines, Aronson y Kafry, 1981).
- ✓ Staff Burnout Scale (SBS) (Jones, 1980).
- ✓ Escala de Variables Predictoras del Burnout (EVPB, de Aveni y Albani, 1992).
- ✓ Indicadores de Burnout (Gillespie, 1979 y 1980).
- ✓ Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de estar Quemado por el Trabajo en Profesionales de la Salud (CESQT PS, Gil Monte, 2005).

Medidas preventivas

Es importante resaltar que NO existe una batería exhaustiva de medidas preventivas genéricas ni universales aplicables a cualquier situación, puesto que tal como se ha mencionado a lo largo de los anteriores apartados, las estrategias de intervención deben ser específicas y estar adaptadas a cada empresa y situación concretas.

10.1 Medidas de intervención sobre el trabajo: medidas organizativas

Comprende las medidas de actuación preferente sobre las que implementar las mejoras psicosociales. Pese a que el desarrollo de estas es de mayor complejidad, el alcance de sus resultados es mucho mayor que la intervención sobre las personas. Generalmente, sus beneficios son más duraderos y repercuten en la mejora de la calidad del desempeño laboral.

A continuación, se exponen algunas pautas y líneas de actuación genéricas referidas a los distintos factores que pueden ser de orientación, para posteriormente desarrollar sobre ellas medidas concretas y específicas:

- ✓ **Complejidad.** Promover estructuras relativamente descentralizadas y flexibles con capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones de una forma dinámica y eficaz, facilitará la apertura y participación en la toma de decisiones.

Igualmente, la *generación de subunidades de trabajo cercanas y permeables* a las diferentes actividades que realiza la empresa, mejorará la comunicación de los trabajadores y la cohesión entre los departamentos, evitando los inconvenientes asociados a la excesiva complejidad horizontal y fomentando la involucración final en el proyecto empresarial.

- ✓ **Participación.** Para lograr una involucración activa eficaz es necesario que los trabajadores entiendan el significado y consecuencias de sus actos en la empresa. La apertura al diálogo y la consideración de las opiniones por parte de las estructuras decisionales aumentará la identificación con la tarea.



En este punto, tanto la *incorporación de trabajadores a grupos de trabajo heterogéneos* con el objetivo de mejora continua, como la valoración de nuevos procedimientos o equipos de trabajo, pueden ser un elemento eficaz que fomente su compromiso.

- ✓ **Formalización.** Para evitar la incidencia de una excesiva formalización, aunque existen personas que prefieren los protocolos rígidos y el seguimiento de pautas invariables, habitualmente es conveniente dejar cierta flexibilidad en su ejecución. *Los procedimientos flexibles y abiertos a la mejora continua* no sólo se adaptan mejor a los cambios, sino que suelen resultar más eficaces y son interiorizados por los trabajadores con mayor facilidad. Asimismo, *permitir cierto margen de maniobra individual en los distintos procedimientos establecidos* fomentará la creatividad y el desarrollo de nuevas formas alternativas de trabajo que redundarán finalmente en la eficacia empresarial.
- ✓ **Comunicación.** Es importante mantener *vías abiertas y preferiblemente explícitas de comunicación en todas las direcciones* que permitan la fluidez de la información en diferentes direcciones. La posibilidad de una comunicación clara, sencilla, ágil, dinámica y que garantice una retroalimentación efectiva a corto plazo, tanto a nivel vertical como horizontal, redundará en la implicación de los trabajadores disminuyendo los problemas relacionados con la generación de expectativas irrealistas y desajustadas.

Del mismo modo, *abrir vías explícitas de exposición de quejas y sugerencias* también suele ser una buena estrategia a considerar siempre que exista una información de vuelta adecuada evitando la percepción de inseguridad e incertidumbre. Esta ha de procurar ser multidireccional y de fácil acceso para que los trabajadores puedan exponer sus necesidades y propuestas de mejora.

Por otro lado, *disponer y divulgar un documento que recoja la cultura de empresa* reflejando los valores que la organización respalda y pretende transmitir, así como sus estrategias, fines y naturaleza es la mejor forma de garantizar el compromiso con los principios organizativos y el desarrollo de un entorno psicosocial saludable. En la misma línea, la comunicación de las políticas frente a la violencia y el acoso facilitarán la generación de un ambiente de trabajo respetuoso, de tolerancia cero hacia cualquier tipo de violencia o conducta de acoso.

- ✓ **Supervisión.** *Promover el desarrollo de estilos de liderazgo que faciliten la implicación*, motivación, autonomía y desarrollo individualizado de potenciales capacidades. Dado que no existe un determinado estilo de liderazgo sustancialmente mejor a los demás, es importante que éstos se adapten a las necesidades concretas de los diferentes sistemas de gestión. No obstante, la empatía, la comunicación, la capacidad de establecer objetivos coherentes, realizar un reparto de tareas razonable y gestionar adecuadamente las personas y sus emociones en el equipo, son sin duda un elemento fundamental no sólo en la mejora de calidad y rendimiento de la empresa, sino también del bienestar emocional de los trabajadores.
- ✓ **Implantación de nuevos procedimientos y tecnologías.** Pese a que es un factor que puede actuar como estresor, si la introducción y modificación de los procedimientos tienen en cuenta la participación del empleado y consiguen la percepción de rapidez y eficacia del

desempeño del trabajo, pueden convertirse también en importantes factores aliados. En la incorporación de nuevos procedimientos de trabajo es importante permitir la flexibilidad y capacidad para introducir modificaciones según las necesidades que se vayan planteando.

- ✓ **Sistemas de promoción.** El establecimiento de un sistema de *promoción definido y transparente* para los trabajadores es esencial con objeto de evitar expectativas frustradas y posibles conflictos. La promoción ha de regirse además, por criterios similares para establecer las condiciones y requisitos necesarios a cumplimentar, para eliminar percepciones de desigualdad y agravios comparativos. Esta debe estar ajustada a las necesidades de cada persona y puesto, suponiendo un importante incentivo en el desempeño del trabajo, así como un elemento de motivación y vinculación con la empresa. Asimismo, es de suma importancia dar a conocer de forma abierta y explícita los criterios y posibilidades de promoción.
- ✓ **Definición de rol. Selección y ajuste puesto-trabajador.** Una vez definidos los perfiles de cada puesto, se deberá establecer un proceso de selección adaptado a los requerimientos psicológicos y emocionales concretos, optimizando el potencial de cada persona. La selección y formación son también importantes herramientas de ajuste tanto en el periodo inicial como en momentos puntuales, en los que pudieran existir cambios en los procedimientos o circunstancias.

Evitar posibles ambigüedades en cuanto a expectativas y en lo referido a las tareas a desempeñar, *clarificando los objetivos y requerimientos específicos*, también son medidas que contribuyen a evitar los problemas derivados del conflicto y ambigüedad de rol.

- ✓ **Carga de trabajo.** Buscar un óptimo ajuste entre los requerimientos del puesto y las capacidades de la persona que lo desarrolla, también contribuye a evitar las consecuencias nocivas de un exceso o defecto de carga. No sólo deberá tenerse en cuenta la cuantitativa, sino que considerar su dimensión cualitativa fomentará el compromiso y el desarrollo de habilidades para lograr maximizar la eficacia de cada trabajador en su puesto.
- ✓ **Autonomía (posibilidad de control) y oportunidad para el uso de habilidades.** El control percibido (subjetivo) se ha asociado tradicionalmente con la satisfacción, el compromiso, la implicación y el rendimiento, disminuyendo los niveles de absentismo y malestar emocional. Los trabajos que además permiten un control objetivo sobre las tareas sin imponer un ritmo estricto de trabajo y permitiendo la participación en la toma de decisiones, suelen conseguir mejores resultados. Por ello y dentro de los límites posibles, se debe *permitir cierta capacidad de actuación y decisión en lo que respecta a sus tareas, organización temporal o margen decisional*, fomentando así el desarrollo de las habilidades personales y redundando en la satisfacción.

Del mismo modo, *establecer planes de formación y desarrollo profesional individualizados* que tengan en cuenta las necesidades de la persona, es un factor importante a tener en cuenta para desarrollar el máximo potencial en función de las capacidades de cada trabajador.

- ✓ **Monotonía y aislamiento social.** En el caso de los puestos que impliquen la realización de tareas repetitivas, la *percepción y conocimiento del proceso global* y de la finalidad del tra-



bajo, así como la alternancia periódica de tareas, pueden contrarrestar los efectos nocivos del exceso de monotonía y la falta de variedad en el trabajo. Igualmente, *el conocimiento de la globalidad del proceso* y del impacto del trabajo en el producto final, aumenta la identificación con la empresa y genera una visión más amplia y adaptada.

Asimismo, *favorecer las relaciones interpersonales*, tanto en la estructuración de los espacios y distribución de los puestos, ayudará a fomentar las relaciones y evitar los efectos nocivos asociados al aislamiento.

- ✓ **Horarios, turnos, descansos y conciliación. 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 considerar la salud de los trabajadores 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 salud y el clima laboral. Asimismo, tener en cuenta las necesidades y preferencias individuales en la organización de los turnos puede aportar mayor flexibilidad y satisfacción.

De este modo, una planificación correcta y coherente del horario laboral que observe la vida personal de los trabajadores y las necesidades de descanso, disminuirá los efectos nocivos sobre la salud y la productividad que estas variables pudieran tener. Además, la introducción de pausas autorizadas suele disminuir la realización de las no autorizadas, proyectando una mejor imagen por parte de la empresa.

- ✓ **Intervención sobre las condiciones ambientales**
 - **Iluminación.** Tener unas condiciones de iluminación óptimas que faciliten la claridad 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 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 en función del efecto que se pretenda conseguir.
 - **Temperatura y humedad.** El rendimiento de los trabajadores también se verá positivamente influido por el mantenimiento de unos niveles de temperatura y humedad agradables.
 - **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 generar una activación que incrementa la excitabilidad. Según las sensaciones que se pretendan transmitir, se buscarán unos u otros tonos de colorido, aunque en líneas generales se prefiere el empleo de tonos suaves y neutros que relajen el ambiente.

10.2 Medidas individuales: sobre las personas

Las actuaciones dirigidas al trabajador son **complementarias** a las anteriores y sin duda han de formar parte de la planificación preventiva, pero **son insuficientes si no se acompañan de medidas profundas y estructurales relativas a la organización**. Estas suelen ir orientadas a la mejora de ciertas habilidades y capacidades, procurando recursos al trabajador para afrontar las situaciones adversas de una forma más adaptativa.

Entre otras, estas medidas suelen ir dirigidas a la mejora de:

- ✓ **Las habilidades comunicacionales.** La mayoría de las ocasiones, estas intervenciones pretenden mejorar la escucha activa, la interpretación del lenguaje verbal y no verbal, así como la expresión honesta y respetuosa de emociones y opiniones. El fomento de una comunicación eficaz puede ser el principio de la erradicación de muchos problemas generados por interpretaciones erróneas y desajustadas.
- ✓ **La gestión del tiempo.** En aquellos casos en que la persona plantea problemas con el manejo de una carga de trabajo no excesiva, puede resultar interesante fomentar técnicas que maximicen la eficacia y eficiencia de su gestión temporal. Estas deberán incidir en la importancia del análisis de tareas y el establecimiento de prioridades para disminuir la percepción de urgencia y facilitar una toma de decisiones efectiva.
- ✓ **La 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 busca aumentar las estrategias de autocontrol y de ajuste en la gestión de las emociones, utilizando para ello técnicas basadas en la expresión honesta, directa y apropiada de sentimientos, además de en el respeto a los derechos ajenos. Estas técnicas trabajan sobre la revisión de creencias y actitudes, incidiendo finalmente en una mejora de la comunicación y de las relaciones personales.
- ✓ **La solución de problemas.** La base de estas habilidades radica en lograr un análisis ajustado de la situación, generando múltiples y creativas respuestas que aumenten la capacidad de analizar cada una de ellas junto con sus ventajas e inconvenientes. De esta manera, a través del desarrollo de estilos de pensamientos alternativos y divergentes, se pretende dotar de recursos que ayuden a seleccionar la opción más beneficiosa y adaptada a cada situación. En este ámbito es importante conocer y desarrollar nuevos procedimientos de estructuración y planificación de soluciones que se acompañen de mecanismos efectivos de verificación y análisis decisionales.
- ✓ **La práctica de actividad física moderada y frecuente.** En líneas generales, un buen estado físico global siempre repercutirá de forma beneficiosa sobre la tasa cardiaca, la capacidad pulmonar, la circulación sanguínea y la movilidad y flexibilidad musculoesquelética. 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 sis-



tema cardiovascular, como para fomentar el desarrollo óptimo del sistema inmunitario, y así lograr una mayor resistencia frente al estrés.

El ejercicio recomendado es de tipo aeróbico (realizado con niveles moderados de intensidad y durante periodos prolongados, permitiendo el consumo de oxígeno por los músculos durante su realización), una media hora al día durante 3-4 veces a la semana de forma regular y mantenida.

- ✓ **Las relaciones sociales.** La búsqueda de distracciones que eviten llevarse al ámbito familiar y social los problemas del trabajo, también es una estrategia de choque que minimiza la importancia atribuida a situaciones desagradables y mejora los niveles de bienestar percibido. El mantenimiento de una red consistente de relaciones de apoyo y amistad, no tanto en cantidad sino en calidad, con la que compartir la carga emocional, así como encontrar otras fuentes de placer que contrarresten los pequeños problemas diarios, es importante para reducir los sentimientos de soledad y agotamiento emocional.

Por último, indicar que, como complemento al presente manual y con objeto de profundizar sobre las diferentes técnicas individuales de mejora de recursos emocionales de salud, están disponibles en el canal de prevención de FREMAP www.prevencion.fremap.es diferentes contenidos y buenas prácticas complementarias.

Bibliografía

- «Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés ligado al Trabajo» de 2004, traspuesto al marco español de negociación colectiva en el anexo del ANC 2005 (BOE de 16.3.05). <https://www.boe.es/boe/dias/2005/03/16/pdfs/A09354-09363.pdf>
- «Acuerdo Marco Europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo» de 2007, traspuesto al marco español de negociación colectiva en el anexo del ANC 2007 (BOE de 14.1.08). <https://www.boe.es/boe/dias/2008/01/14/pdfs/A02534-02540.pdf>
- Agencia europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2014). Campaña Europea “*Trabajos Saludables. Gestionemos el Estrés*”. Datos y cifras sobre el estrés y los riesgos psicosociales. Disponible en <https://www.healthy-workplaces.eu/es/stress-and-psychosocial-risks/facts-and-figures>Alastruey, J.C. y Gómez, M. (2013).
- Campaña Trabajos Saludables 2014-2015: “*Gestionemos el estrés*”, de la EU-OSHA. Disponible en https://hw2014.healthy-workplaces.eu/es/?set_language=es.
- Directrices Multisectoriales sobre acoso y violencia de terceros http://teachersosh.homestead.com/Publications/Final_Multi_sectoral_guidelines_rev_ES-2.pdf
- Gil-Monte, P.R., y Peiró, J.M. (2007). *Desgaste psíquico en el trabajo: El Síndrome de Quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Inspección de Trabajo y Seguridad Social (2012). *Guía de Actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales*. Disponible en http://www.empleo.gob.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/Normativa_y_Documentacion/D
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2006). NTP 704: *Síndrome de estar quemado por el trabajo o burnout (I): definición y proceso de generación*. Madrid: Fidalgo, M.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2009b). *Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo*. Barcelona: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias_INSHT/2009/ficheros/Libro%20ExperienciasCD.pdf
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2014). F-PSICO. Factores Psicosociales. Método de evaluación. Version 3.0 <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnnextoid=cddc31dd88ca0310VgnVCM1000008130110aRCD&vgnnextchannel=9f164a7f8a651110VgnVCM100000odco8coRCD>



- Instituto Sindical de trabajo, Ambiente y Salud. Manual del método CoPsoQ-istas21 <http://www.istas.net/copsoq/>
- Karasek, R.A., y Theorell, T. (1990). Healthy work. New York: Basic Books.
- Lara, A. (versión ampliada 2015). Algunos errores en las evaluaciones de riesgo psicosocial. Seguridad y Salud en el Trabajo, 58, 28-33. Disponible en <http://issuu.com/lamina/docs/sstjulio2010?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fflight%2Flayout.xml&howFlipBtn=true>
- Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en PYME. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Instituto de Biomecánica de Valencia <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnnextoid=c4e4683412786110VgnVCM10000odcooca8coRCRD&vgnnextchannel=b3ef6062b6763110VgnVCM10000odcooca8coRCRD>
- Moreno Jiménez, B. Baez León, C. Factores y riesgos psicosociales. Formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 59, 379-422.
- Niño, J. (2006). Los errores en las evaluaciones de riesgos psicosociales. Prevenir la confusión. Mapfre Seguridad. 3er trimestre 2006, año 26, 103, 29-42. Disponible en <http://www.mapfre.com/ccm/con-tent/documentos/fundacion/prev-ma/revista-seguridad/n103-art3-confusion.pdf>
- Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales. (2006). *Guía Sobre el síndrome del Quemado (Burnout)*. Madrid: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT.
- Oficina Internacional del Trabajo (2013). La prevención del estrés en el trabajo, puntos de control: las mejoras prácticas para la prevención del estrés en el lugar de trabajo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_251057.pdf
- Olmedo, M. (2009). El estrés laboral. Madrid: Klinik.
- Repertorio de la OIT de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112578.pdf
- Notas Técnicas de Prevención relacionadas (INSHT):
 - ✓ NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_318.pdf
 - ✓ NTP 355, Fisiología del Estrés http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_355.pdf

- ✓ NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización de tareas http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_438.pdf
- ✓ NTP 450, M. Factores psicosociales: fases para su evaluación <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.a82abc159115c8090128ca10060961ca/?vgnnextoid=db2c46a815c83110VgnVCM100000dcoca8coRCRD&text=450>
- ✓ NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno aspectos organizativos http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_455.pdf
- ✓ NTP 502: Trabajo a turnos criterios para su análisis http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_502.pdf
- ✓ NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I) http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf
- ✓ NTP 604: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II) http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_604.pdf
- ✓ NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.a82abc159115c8090128ca10060961ca/?vgnnextoid=db2c46a815c83110VgnVCM100000dcoca8coRCRD&text=702>
- ✓ NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o «burnout» (I): definición y proceso de generación http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf
- ✓ NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o «burnout» (II): consecuencias, evaluación y prevención http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_705.pdf
- ✓ NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_730.pdf
- ✓ NTP 759 La adicción al trabajo <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/752a783/759.pdf>
- ✓ NTP 780: El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/751a785/780%20.pdf>
- ✓ NTP 854: Acoso psicológico en el trabajo: definición <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/854%20web.pdf>



- ✓ NTP 856: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I) <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/856w.pdf>
- ✓ NTP 857: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (II). Ejemplo de aplicación en la docencia <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/857%20w.pdf>
- ✓ NTP 860: Intervención psicosocial: Guía del INRS para agentes de prevención <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/860w.pdf>
- ✓ NTP 891: Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I) <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/881a915/ntp-891%20w.pdf>
- ✓ NTP 892: Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II) <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/881a915/ntp-892%20w.pdf>



FREMAP

*Mutua Colaboradora con la
Seguridad Social nº 61.*

www.fremap.es

<http://prevencion.fremap.es>