



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

insst

Instituto Nacional de
Seguridad y Salud en el Trabajo

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

The background of the image consists of a dense pattern of crumpled, textured paper in various shades of gray. Overlaid on this background are several silhouettes of human heads in profile, facing right. The silhouettes are layered, with some appearing in front of others, creating a sense of depth. The overall aesthetic is monochromatic and textured.

**DIRECTRICES BÁSICAS
PARA LA GESTIÓN DE LOS
RIESGOS PSICOSOCIALES**

Título:

Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales.

Autor:

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

Elaborado por:

María Jesús Otero Aparicio (coordinación)
Manuel Fidalgo Vega
Jesús Pérez Bilbao
Silvia Termenón Cuadrado
María Urquijo Rodríguez
Sofía Vega Martínez

Edita:

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.
C/ Torrelaguna 73, 28027 Madrid
Tel. 91 363 41 00, fax 91 363 43 27
www.insst.es

Composición:

Azcárate & Asocia2

Edición:

Madrid, febrero 2022

NIPO (en línea): 118-22-026-X

Hipervínculos:

El INSST no es responsable ni garantiza la exactitud de la información en los sitios web que no son de su propiedad. Asimismo la inclusión de un hipervínculo no implica aprobación por parte del INSST del sitio web, del propietario del mismo o de cualquier contenido específico al que aquel redirija.

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado:

<http://cpage.mpr.gob.es>

Catálogo de publicaciones del INSST:

<http://www.insst.es/catalogo-de-publicaciones>



ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE	7
2. ¿POR QUÉ TENGO QUE GESTIONAR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES? MARCO LEGAL	10
3. ¿QUÉ SON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL?	13
3.1 ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial?.....	15
4. ¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE LA EXPOSICIÓN A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL?	19
4.1. ¿Cuáles son los daños a la salud de origen psicosocial?	21
4.2. Otras consecuencias de la exposición a factores de riesgo psicosocial.....	22
5. PROCESO DE GESTIÓN PSICOSOCIAL.....	27
5.1. Diagnóstico psicosocial: evaluación de los riesgos psicosociales.....	29
5.1.1. Identificación de los factores de riesgo psicosocial	29
5.1.2. La estimación de la magnitud y el alcance de la exposición	30
5.1.3. ¿Cuándo evaluar?.....	34
5.1.4. ¿Cómo evaluar?.....	35
5.1.5. ¿Qué herramientas o técnicas elegir?.....	37
5.1.6. Consulta y participación de los trabajadores y trabajadoras.....	38
5.1.7. Definición de las unidades de análisis	39
5.1.8. Informe de evaluación y presentación de resultados.....	41

5.2. Intervención psicosocial: planificación de la actividad preventiva. ¿cómo puedo mejorar?	43
5.2.1. Del diagnóstico psicosocial a la definición de acciones concretas.....	44
5.2.2. Criterios de prioridad	50
5.3. ¿Lo estoy haciendo bien? control y seguimiento.....	54
5.4. Síntesis del proceso de gestión psicosocial.....	55
6. FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES.....	58
7. Y, ADEMÁS, HAY QUE TENER EN CUENTA QUE	60
8. EN DEFINITIVA, ¿QUÉ VENTAJAS APORTA UNA ADECUADA GESTIÓN PSICOSOCIAL?.....	62
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS:.....	67
ANEXO I. RELACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	67
ANEXO II. RELACIÓN DE DAÑOS DE ORIGEN PSICOSOCIAL	72



JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE



1. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE¹

El primer Plan de Acción de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 recoge, en su línea de actuación LA 3A.5, la elaboración por parte del INSST de unas directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales acordes con las orientaciones que

emanan desde la Unión Europea, poniendo un especial énfasis en la gestión de este tipo de riesgos en la pequeña y la mediana empresa (PYME).

Es en este ámbito en el que se enmarca el desarrollo y la elaboración del presente documento técnico, cuya finalidad es facilitar una adecuada gestión

¹ Como norma general, el documento excluye de manera expresa la mención a referencias legales, con el objeto de facilitar su lectura y comprensión. No obstante, su contenido está basado en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y en su desarrollo normativo. Se puede acceder a toda la normativa de prevención de riesgos laborales a través de la web del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (<https://www.insst.es>).

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

de los riesgos psicosociales, integrando a todos los agentes implicados y proponiendo pautas de actuación que desemboquen en una integración eficaz del ámbito psicosocial en la política preventiva de las empresas y organizaciones, muy especialmente en las pymes.

Estas Directrices pretenden contribuir a clarificar aspectos esenciales de la gestión psicosocial, incidiendo en los elementos clave y proporcionando orientaciones y ejemplos para su aplicación práctica. No obstante, la información contenida puede complementarse con las distintas publicaciones que en materia psicosocial han sido elaboradas

por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).

El principal destinatario del documento es el empresario o empresaria, como depositarios del deber de protección eficaz de la seguridad y la salud de las personas en todos los aspectos relacionados con el trabajo; pero, igualmente, pueden verse reconocidas otras figuras que se recogen en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y en su desarrollo reglamentario (técnicos y técnicas, trabajadores y trabajadoras, y sus representantes, servicios de prevención, trabajadores y trabajadoras designados/as, etc.), así como las administraciones públicas (AA PP) y otras instituciones competentes en la materia.

A photograph showing several light blue paper cutouts of human figures standing in a line on a wooden surface, holding hands. The figures are slightly out of focus, with the central ones being sharper. The background is a dark blue gradient. The text is overlaid on a semi-transparent white horizontal band across the middle of the image.

**¿POR QUÉ TENGO QUE GESTIONAR LOS
RIESGOS PSICOSOCIALES? MARCO LEGAL**



2. ¿POR QUÉ TENGO QUE GESTIONAR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES? MARCO LEGAL

El marco legal de referencia aplicable a los riesgos psicosociales es la normativa de carácter general que regula la prevención de riesgos laborales, es decir, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP).

De este modo, son de aplicación al ámbito psicosocial las obligaciones generales contenidas en el Capítulo III de la LPRL sobre Derechos y Obligaciones, en sus Art. 14 a 29 y derivadas del derecho de los trabajadores y las trabajadoras a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo y del correlativo deber de protección de la empresa. Este derecho se materializa en la obligación de identificar y evaluar los riesgos psicosociales, de realizar una adecuada planificación preventiva al respecto, de formar e informar so-

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

bre los riesgos psicosociales garantizar a los trabajadores y trabajadoras una adecuada vigilancia periódica de su estado de salud, de adaptar el trabajo a la persona o de velar por garantizar la compatibilidad del trabajo desde el punto de vista psicosocial con las características psicofísicas de la persona y de realizar la pertinente investigación de accidentes que puedan tener, entre sus causas, factores de naturaleza psicosocial.

El deber de protección frente a los riesgos psicosociales se fundamenta además en la protección de varios derechos fundamentales recogidos en la

Constitución Española (CE), como son el derecho a la integridad física y moral, y el derecho a la consideración debida a la dignidad, a la intimidad y a la igualdad de trato y no discriminación.

Así mismo, cabe señalar que compete a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) la función de control y exigencia del cumplimiento de las normas legales y convencionales en el orden social respecto a los riesgos psicosociales.

Por otro lado, el ámbito psicosocial debe considerarse también incluido en el ámbito de las auditorías reglamentarias de prevención de riesgos laborales.

A photograph of a cluttered desk in an office. In the foreground, there are several large stacks of papers and folders, some tied with white ribbons. A silver desk lamp with a white shade is positioned on the right side of the desk. The background shows a white grid pattern, possibly a window or a wall with papers pinned to it. The overall scene suggests a busy, overwhelmed work environment.

¿QUÉ SON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL?

3. ¿QUÉ SON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL?

La Psicología es la disciplina técnica de la prevención de riesgos laborales (PRL) que se ocupa de las **condiciones de trabajo** relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido y la ejecución de las tareas y con las relaciones interpersonales y los contextos en los que se desarrolla el trabajo.

A estas condiciones de trabajo, también denominadas frecuentemente “condiciones organizativas”, es a lo que llamamos **FACTORES PSICOSOCIALES**, y representan condiciones de trabajo directamente relacionadas con cuestiones como: cuánto trabajo hay que realizar, en qué plazos, a qué velocidad, qué nivel de conocimiento o destrezas se requiere para realizarlo, con qué capacidad de decisión y autonomía se cuenta, de qué fuentes de apoyo se dispone (otros compañeros, tecnología...), qué tipo de relaciones sociales existen entre los trabajadores y trabajadoras y los mandos, etc.

Estas condiciones de trabajo psicosociales están presentes en todas las organizaciones con independencia de su tamaño, actividad, sector, etc., pero será su configuración la que determinará las



diferencias entre unos puestos de trabajo y otros, y entre unas organizaciones y otras.

Así, por ejemplo, todos los puestos de trabajo tienen un determinado nivel de carga de trabajo, que puede ser elevada, baja, ajustada, constante, imprevista, aleatoria, fácil, compleja, etc., y todo trabajo se lleva a cabo en una dimensión temporal que marca qué

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

días, a qué horas, con qué descansos, si hay turnos o no, a qué velocidad se trabaja, etc.

En cuanto a las relaciones interpersonales que se establecen en el ámbito laboral, hay empleos con relaciones exclusivamente entre compañeros y mandos, otros exigen trato con público, con clientes o con proveedores, incluso algunos puestos suponen trabajar en aislamiento y con apenas contacto social. Es decir: no todos los factores psicosociales estarán presentes en todos los puestos de trabajo de la misma forma.

Cuando estas condiciones de trabajo están diseñadas o implantadas de manera inadecuada o deficiente, se convierten en **FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL**, y tendrán el potencial de afectar negativamente a la seguridad de los trabajadores y trabajadoras, a su salud física, cognitiva, emocional y/o social.

Es necesario, por tanto, **identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial** con el objetivo de eliminarlos, reducirlos y/o controlarlos para evitar o minimizar su impacto negativo en la seguridad y en la salud de las personas.

Siguiendo el ejemplo anterior, la carga de trabajo, el tiempo de trabajo o las relaciones interpersonales pueden plantearse de forma muy distinta en los diferentes puestos. En algunos se presentarán como factores de riesgo psicosocial (nocturnidad, cargas de trabajo inadecuadas, relación con clientes violentos, etc.), ya que aumentarán la probabilidad de que se produzcan, en las personas expuestas, conductas, estados o reacciones negativas para la seguridad (errores, accidentes de trabajo, etc.) y para la salud (alteraciones digestivas o del sueño, trastorno de estrés postraumático, etc.).

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo, el contenido y la ejecución de las tareas y con las relaciones interpersonales y los contextos en los que se desarrolla el trabajo, que se materializan de manera inadecuada o deficiente (por diseño, por configuración, dimensionamiento y/o implantación), y que, cuando están presentes, aumentan la probabilidad de que se generen consecuencias negativas para la seguridad y la salud de los trabajadores y las trabajadoras.



Trabajo nocturno



Sobrecarga de trabajo



Clientes violentos

3.1 ¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL?

En la actualidad coexisten diferentes clasificaciones más o menos homogéneas de factores de riesgo psicosocial, respecto a las cuales existe un consenso científico y técnico amplio y razonable basado en modelos teóricos con evidencia empírica, básicamente el Modelo demanda-control- apoyo social (Karasek. R., 1979; Johnson J. et al. (1989) y el Modelo esfuerzo-recompensa (Siegrist J., 1996).

A continuación se presenta un listado de factores de riesgo psicosocial que tiene como base la cla-

sificación del denominado Marco Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial o *European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA EF)*, propuesto por un consorcio en el que participan distintos institutos europeos además de la OIT y la OMS.





En el cuadro 1 se presentan de manera no exhaustiva los componentes o características de las condiciones de trabajo que pueden contribuir a que se conviertan en factores de riesgo psicosocial. Por ejemplo: en el factor tiempo de trabajo, es preciso analizar si existe nocturnidad, turnicidad, duración de jornada excesiva, irregularidad

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES





de horarios, imprevisibilidad, descansos insuficientes, trabajo los fines de semana, etc., porque será la presencia de estas circunstancias lo

que determinará que el tiempo de trabajo pueda ser o no un factor de riesgo psicosocial y en qué medida.


**CUADRO 1.
FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL**

Condición de trabajo/factor psicosocial	Componentes a analizar
<p>Contenido de trabajo</p> 	<p>Ciclos muy cortos, fragmentación, complejidad excesiva, trabajo sin sentido, duración excesiva o demasiado corta, repetitividad, poca variedad, escaso valor de las tareas, desajuste capacidades-exigencias, exigencias emocionales importantes o continuadas, tareas que generan riesgo de violencia, etc.</p>
<p>Carga de trabajo / ritmo de trabajo</p> 	<p>Infracarga o sobrecarga, ritmo alto o impuesto o inadecuado, plazos inflexibles mal planificados o no adaptados, niveles concentración/atención continuada, interrupciones, consecuencias de los errores, imprevisibilidad, tiempos de ejecución estrictos y/o inadecuados, información insuficiente, multitarea, necesidad de actualización permanente, etc.</p>
<p>Tiempo de trabajo</p> 	<p>Nocturnidad, turnicidad, duración jornadas excesiva, irregularidad de horarios, imprevisibilidad, descansos insuficientes, trabajo fines de semana, disponibilidad constante, hiperconectividad, etc.</p>
<p>Participación/Control</p> 	<p>Falta de autonomía temporal o decisional, dificultad para tener iniciativa y participación, imposibilidad de realizar propuestas, déficit de liderazgo, etc.</p>

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Condición de trabajo/factor psicosocial	Componentes a analizar
<p>Desempeño de rol</p> 	<p>Indefinición, conflicto con valores propios, papeles o funciones contradictorias entre sí, ambigüedad, sobrecarga, responsabilidad sobre personas, etc.</p>
<p>Desarrollo profesional</p> 	<p>Promoción inadecuada o insuficiente, estancamiento carrera profesional, condiciones contractuales precarias, inadecuada remuneración, insuficiente formación o capacitación, déficit de compensación, reconocimiento o estatus, inequidad, etc.</p>
<p>Relaciones interpersonales/apoyo social</p> 	<p>Escaso o inadecuado apoyo social, mala calidad de relaciones personales, situaciones conflictivas, desconfianza, aislamiento social, etc.</p>
<p>Equipos de trabajo y exposición a otros riesgos</p> 	<p>Tecnologías, equipos, herramientas, diseño, mantenimiento, adecuación, entorno físico, exposición a peligros, etc.</p>

El **ANEXO I** de este documento recoge una descripción detallada de cada uno de estos factores.



**¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE LA
EXPOSICIÓN A FACTORES DE RIESGO
PSICOSOCIAL?**

4. ¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE LA EXPOSICIÓN A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL?

La exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo incrementa la probabilidad de que se produzcan efectos negativos para la seguridad y para la salud física, cognitiva, emocional y social de las personas, así como para las organizaciones y para la sociedad en su conjunto. Esta exposición hace que aumente la probabilidad de que aparezcan situaciones de estrés o de violencia en cualquiera de sus manifestaciones, que comúnmente se conocen como **RIESGOS PSICOSOCIALES**.

La violencia derivada de la exposición a factores de riesgo psicosocial puede manifestarse a través de situaciones de acoso moral, psicológico o *mobbing*, acoso sexual o por razón de sexo, acoso discriminatorio o violencia ocupacional externa. Es preciso prevenir cualquiera de ellos por el alto impacto en la seguridad y en la salud para las personas afectadas por estos riesgos.

Una exposición suficiente a cualquier factor de riesgo psicosocial puede producir un desajuste, un desequilibrio o una tensión, así como conductas y/o actitudes inadecuadas o inaceptables. Pero normalmente los efectos se deben a **exposiciones multicausales**, es decir, a varios factores de riesgo que interactúan entre ellos y con las personas expuestas, de ahí que sea importante tener una **valoración global** de las condiciones de trabajo psicosociales para determinar el origen de la exposición y planificar las medidas preventivas.

La exposición a factores de riesgo psicosocial hace que **aumente la probabilidad** de que aparezcan situaciones de estrés o de acoso y violencia en cualquiera de sus manifestaciones (comúnmente llamados riesgos psicosociales), que pueden producir efectos negativos en la seguridad y en la salud.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

A continuación se muestran unas definiciones básicas de cada uno de ellos.



Estrés laboral	Tensión continuada causada por un desequilibrio percibido entre las exigencias laborales y la capacidad para hacerles frente con los recursos disponibles, tanto de los trabajadores y trabajadoras como de la organización.
Acoso y Violencia laboral	Conductas, actitudes y comportamientos que suponen una agresión, abuso, hostigamiento o intimidación física y/o psicológica. Comprende los distintos tipos de acoso.

Lo relevante en el ámbito psicosocial es **identificar los factores de riesgo** (las inadecuadas condiciones de trabajo psicosociales) porque es la exposición a ellos la que incrementa la probabilidad de que se materialice el riesgo, es decir, se trata de prevenir el estrés o la violencia actuando sobre sus precursores y/o desencadenantes.

La propia naturaleza cambiante del trabajo, de las relaciones laborales, de las formas de organizar el trabajo, de la tecnología, etc. hace que los factores de riesgo psicosocial y sus consecuencias cambien y evolucionen. Así, por ejemplo, la exposición a nuevas formas de organización del trabajo como consecuencia del uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) hace que estemos expuestos a potenciales factores de riesgo psicosocial, como son la exposición a una conectividad constante, a multitarea, a sobrecarga de información, a demanda de respuesta inmediata y a un aumento de la disponibilidad para realizar el trabajo en cualquier tiempo y lugar, etc., lo que puede originar **adicción al trabajo** o **tecnoestrés**, entre otros riesgos.

De igual manera, la implantación generalizada de las TIC puede modificar la manera de llevar a cabo conductas inadecuadas como ocurre, por ejemplo, en el caso del **ciberacoso** o **ciberviolencia**.



4.1. ¿CUÁLES SON LOS DAÑOS A LA SALUD DE ORIGEN PSICOSOCIAL?

La exposición a factores de riesgo psicosocial puede afectar a la salud integral de las personas. Una vía principal de afectación se produce a través de procesos de estrés que inciden a nivel fisiológico, cognitivo, emocional, conductual y social de la persona. La prevalencia de afectación a un nivel o a otro, así como la latencia en la aparición de los síntomas y daños y su intensidad y duración, está mediatizada por las características personales y por los recursos organizativos y personales disponibles.

Ni todos los factores de riesgo se presentan en la misma forma e intensidad, ni todas las personas y organizaciones tienen los mismos recursos para hacerles frente. Por ello, la forma concreta de daño a la salud puede ser variada y, generalmente, suelen aparecer varias afectaciones de forma simultánea.

Normalmente la complejidad e interrelación de las condiciones de trabajo psicosociales hace que las consecuencias se deban a la exposición a más de un factor de riesgo y a la interacción entre estos y los trabajadores y las trabajadoras por lo que, como ya se ha dicho, es importante tener un diagnóstico de todas las condiciones de trabajo psicosociales para poder precisar el origen de la exposición y planificar adecuadamente las correspondientes medidas preventivas.

Los daños a la salud derivados de la exposición a factores de riesgo psicosocial pueden materializarse, según el ámbito de afectación, a varios niveles (ver ANEXO II).

Como ejemplos se pueden citar:

<ul style="list-style-type: none"> • Físico y fisiológico: hipertensión, trastornos gastrointestinales, respiratorios o dermatológicos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivo: dificultad de concentración, disminución de la capacidad para generar soluciones o déficits de memoria. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Emocional: irritabilidad, desconfianza, ansiedad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Conductual: adicciones o abuso de sustancias tóxicas y/o adictivas (tabaco, alcohol, fármacos como ansiolíticos, relajantes musculares, etc.), conductas de sueño inadecuadas, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Social: aislamiento, conflictos interpersonales o agresiones. 	

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Es conveniente recordar que las personas que tienen la responsabilidad técnica de la gestión psicosocial no lo son, en ningún caso, ni del diagnóstico de los daños de origen psicosocial ni de su tratamiento, al igual que tampoco lo serían del diagnóstico y tratamiento de una hernia discal o de alergias de origen laboral.

Cuando en una organización haya conocimiento o sospecha razonable de que un daño a la salud puede deberse a la exposición a factores de riesgo psicosocial, la organización tiene el deber de llevar a cabo una **investigación** al respecto, a fin de detectar las causas y evitar su repetición.

Por último, para realizar una detección precoz de las repercusiones de las condiciones de trabajo psicosociales sobre la salud de los trabajadores y las trabajadoras, es necesario llevar a cabo una **vigilancia de la salud** en la empresa tal como aparece regulado en la normativa.

4.2. OTRAS CONSECUENCIAS DE LA EXPOSICIÓN A FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Además, la exposición a factores de riesgo psicosocial puede tener otras múltiples consecuencias indeseadas -aparentemente alejadas del ámbito

psicosocial-, con una influencia importante sobre las contingencias tanto comunes como profesionales.

- La presencia de factores de riesgo psicosocial, como la comunicación deficiente o inadecuada, un ritmo de trabajo alto continuado, la no realización de pausas, las órdenes contradictorias, las exigencias excesivas de naturaleza cognitiva, etc., pueden estar, en ocasiones, en el origen de un gran número de **accidentes de trabajo** porque estos factores de riesgo contribuyen o se relacionan con pérdidas de concentración, prisas, sobrecarga de trabajo, incumplimiento de los procedimientos, tensión continuada, toma de decisiones precipitada, etc.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Los **accidentes de tráfico in itinere o en misión** pueden ser ocasionados por una inadecuada gestión de las rutas y del tiempo de trabajo, que ocasione prisas e imposibilidad de realizar pausas y descansos adecuados. El estrés generado puede influir en la percepción del riesgo, aumentar los tiempos de reacción, generar ansiedad, agresividad y cansancio en la conducción, y, por tanto, incrementar el riesgo de accidentes laborales de tráfico.
- Existe evidencia científica que relaciona la exposición a factores de riesgo psicosocial con la aparición y/o empeoramiento de ciertos **trastornos musculoesqueléticos (TME)**, así como con un agravamiento de los síntomas asociados a estas patologías y también con la duración de las bajas y, por tanto, con el tiempo necesario para la reincorporación al trabajo.
- También está establecida la potencial relación entre exposición a factores de riesgo psicosocial y **patología no traumática (PNT)**, que explicaría una parte sustancial de las incapacidades y de los accidentes mortales, muy especialmente a partir de una determinada edad. Se caracterizan por ser una forma de accidente en la que el mecanismo de producción del mismo es "no traumático" y la enfermedad en cuestión comienza o se agrava de manera súbita (enfermedades cardiovasculares y cerebrovasculares no traumáticas como infartos, derrames cerebrales, ictus, etc.). El estrés laboral se muestra como un potencial precursor junto a otros factores de riesgo concurrentes como el sedentarismo, la hipertensión, etc.
- Igualmente se puede establecer una potencial relación entre exposición a factores de riesgo psicosocial y **bajas por contingencias comunes**, influyendo en la frecuencia, duración e incidencia de la incapacidad temporal (IT) asociada, lo que supone elevados costes y pérdidas de productividad para las organizaciones. Así, por ejemplo, se ha encontrado un mayor número de bajas por enfermedad común en trabajos con elevadas demandas psicológicas, escaso control sobre el tiempo de trabajo y sobre las tareas a realizar y que cuentan con escaso apoyo social de compañeros y/o de jefaturas.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Del mismo modo se puede establecer una relación entre exposición a factores de riesgo psicosocial y **presentismo** (entendido como la presencia en el lugar de trabajo pero con escasa dedicación o productividad), así como con el **abandono prematuro** (antes de la edad de jubilación) del mercado de trabajo. Esta realidad puede ser especialmente significativa en las décadas venideras debido al progresivo envejecimiento de la población trabajadora y a la necesidad de permanecer en activo durante más años por el retraso paulatino de la edad de jubilación.



Resumen de consecuencias principales de la exposición a factores de riesgo psicosocial



Por tanto, los efectos negativos de la exposición a factores de riesgo psicosocial inciden directamente en los trabajadores y las trabajadoras y en sus familias, con consecuencias en ocasiones graves, y también en empresas y organizaciones. Son numerosas las jornadas perdidas, los costes directos e indirectos asociados, los costes de oportunidad, la pérdida de productividad y de competitividad y de imagen corporativa que producen.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

En no pocas ocasiones, se desconoce o no se tiene suficientemente en cuenta el impacto de estos factores de riesgo sobre la cuenta de resultados de las empresas. El impacto social tampoco es desdeñable en términos de elevación del gasto público, pérdida de competitividad, etc.

Por el contrario, es importante señalar que gestionar los factores psicosociales adecuadamente contribuye a mejorar la seguridad, la salud y en bienestar de las personas, a mejorar su calidad de vida y a potenciar su contribución a los resultados empresariales, a optimizar el desarrollo personal y profesional del equipo humano y el desarrollo social y ético de las empresas.

EJEMPLO:

PUESTO DE TRABAJO DE GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES

Descripción: se reciben las reclamaciones, bien de forma presencial, bien por teléfono. El volumen de trabajo, la estandarización en la respuesta, el escaso tiempo del que dispone la persona trabajadora para atender a cada cliente y las interrupciones por la atención presencial y telefónica simultáneas hacen que la propia prestación de este servicio genere descontento en los clientes.

Las consecuencias que puedan manifestar los trabajadores y las trabajadoras tendrán que ver con la exposición a factores de riesgo como sobrecarga de trabajo, ritmo elevado y sin posibilidad de control, gestión de demandas emocionales o exposición a clientes enojados.

A su vez, el escaso tiempo dedicado a cada cliente, debido a la sobrecarga de trabajo y las interrupciones, incrementa la probabilidad de que los clientes enojados manifiesten conductas violentas.



The background of the slide features several light-colored wooden figures, possibly made of birch or maple, standing on a white surface. These figures are stylized, with rounded heads and simple bodies, and are arranged in a way that suggests a group or a line. The lighting is soft and even, highlighting the natural grain of the wood. A semi-transparent white horizontal band runs across the middle of the image, serving as a backdrop for the title text.

PROCESO DE GESTIÓN PSICOSOCIAL

5. PROCESO DE GESTIÓN PSICOSOCIAL

El objeto básico y fundamental de la gestión psicosocial son las condiciones de trabajo de naturaleza psicosocial. Su objetivo es la eliminación del riesgo que tenga como origen estas condiciones de trabajo o, cuando la eliminación no sea posible, su reducción hasta límites tolerables, a través de la evaluación, la intervención y el control de los factores de riesgo psicosocial.

GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

OBJETO: LAS CONDICIONES DE TRABAJO PSICOSOCIALES.

OBJETIVO: ELIMINACIÓN, REDUCCIÓN O CONTROL DEL RIESGO PSICOSOCIAL.

La gestión de los riesgos laborales, incluidos los psicosociales, debe formar parte del sistema general de gestión de la empresa, a través de la implantación y aplicación de un **PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS**. El proceso de gestión de los riesgos psicosociales ha de ser similar al de cualquier otro riesgo laboral, y los procedimientos para llevarlo a cabo, que deberían concebirse como un proceso de mejora continua, seguirán el ciclo habitual de la prevención: identificación de

situaciones de riesgo, eliminación de las que sea posible, evaluación de los riesgos que no se hayan podido evitar, y planificación y aplicación de las medidas preventivas que procedan.

1. Identificar los riesgos presentes en una determinada actividad, puesto o entorno organizativo.
2. Evitar o eliminar los riesgos identificados.
3. Evaluar los riesgos identificados no evitables.
4. Controlar los riesgos.

Antes de profundizar en las fases de un sistema de gestión psicosocial, conviene indicar que lo ideal sería integrar la prevención en la fase de diseño, atendiendo al **diseño psicosocial de los puestos de trabajo**. Las condiciones organizativas de los puestos de trabajo (el horario, la disponibilidad temporal, la cantidad de tarea a realizar, la complejidad de la misma, el sistema de comunicación, el reconocimiento del trabajo, la claridad en las funciones, etc.) deberían estar adecuadamente diseñadas y concebidas, con independencia de quién ocupe esos puestos de trabajo.

Igualmente, se deberá intervenir sobre las condiciones inadecuadas de trabajo que, por ser conocidas, no requieran evaluaciones previas y puedan ser directamente eliminadas o mejoradas desde

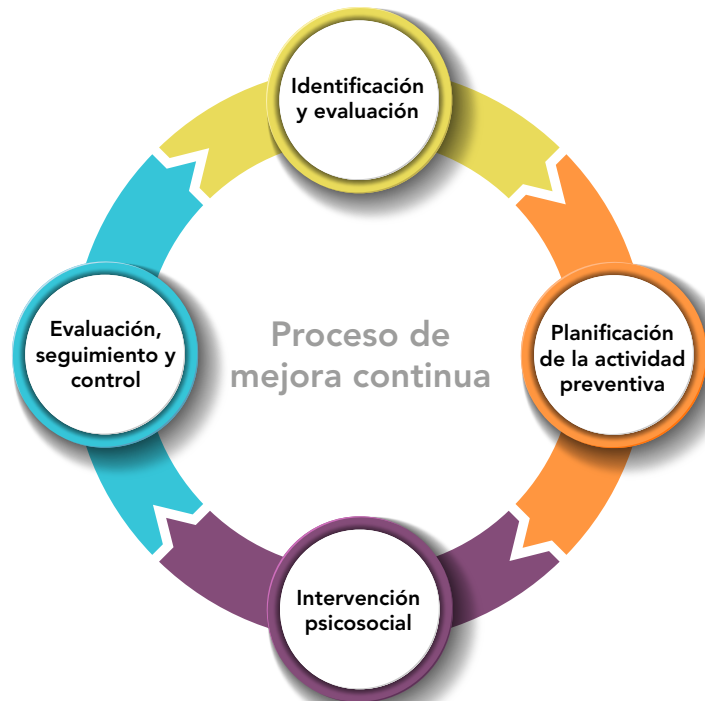
DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

el punto de vista preventivo. El objetivo es tomar medidas sobre factores de riesgo conocidos en cualquier momento de la actividad empresarial sin esperar necesariamente a que se desarrolle un proceso de evaluación.

Por ejemplo: si en una organización se puede cambiar un software antiguo que enlentece las tareas, se estará contribuyendo a mejorar, entre otros, la carga y el ritmo de trabajo, y, por tanto, contribu-

yendo a que dejen de ser factores de riesgo o lo sean en menor medida, sin necesidad de establecer un proceso de evaluación psicosocial para justificar esa medida preventiva.

El **PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES** deberá incluir las actividades que aparecen en la figura (adaptándolas en cada caso al tamaño y características de la empresa u organización).



5.1. DIAGNÓSTICO PSICOSOCIAL: EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

La evaluación de los riesgos psicosociales incluye la identificación de los factores de riesgo psicosocial presentes en el lugar de trabajo y la estimación de la magnitud y el alcance de la exposición. Con esta información el/los responsable/s de la evaluación deberá determinar el nivel de riesgo al que están expuestos los trabajadores y las trabajadoras y establecer medidas preventivas y/o de protección en su caso, con criterios de prioridad y sujetas a una planificación, tal como se recoge en la normativa de PRL.

5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

El objetivo de esta fase es identificar cuáles de los factores psicosociales presentes en el ámbito laboral analizado pueden suponer un riesgo para la seguridad y la salud de las personas.

Se trata de recoger información sobre los factores psicosociales descritos (contenido del trabajo, carga y ritmo de trabajo, tiempo de trabajo, etc.) para determinar si se materializan en el día a día de tal forma que pueden suponer un riesgo para la seguridad y la salud de las personas trabajadoras.



La mayoría de las condiciones de trabajo susceptibles de convertirse en factores de riesgo psicosocial son universales y, por tanto, pueden estar presentes en todos los puestos de trabajo (el Anexo I de este documento puede servir como orientación). No obstante, puede haber situaciones laborales o puestos de trabajo con factores de riesgo muy específicos e incluso no contemplados en las metodologías de evaluación habituales y que será preciso detectar para que el diagnóstico psicosocial sea completo.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Por ejemplo: es necesario identificar si el tiempo de trabajo en un puesto determinado puede ser o no un factor de riesgo y en qué medida. Esta situación puede darse porque estén presentes circunstancias como las siguientes: la jornada de trabajo es excesiva, existe trabajo a turnos y/o trabajo nocturno, se modifican las horas de trabajo sin comunicación previa, los horarios son inflexibles y dificultan la conciliación, la jornada se prolonga habitualmente más allá del horario establecido, se requiere disponibilidad permanente incluso en tiempo de vacaciones o fines de semana, etc. El tiempo de trabajo no se convierte en factor de riesgo únicamente por características o cuestiones obvias, como la turnicidad o el trabajo nocturno, sino que pueden existir numerosas circunstancias que pueden contribuir a ello y que es preciso conocer.

Sin embargo, si en un puesto de trabajo se dispone de horario flexible, de duración adecuada y sin necesidad de prolongarlo, sin trabajo a turnos o nocturno, con autonomía temporal para condicionar el ritmo o elegir las pausas, con posibilidad de ausencia justificada, con programas o planes de conciliación para todas las edades, etc., en este caso, el tiempo de trabajo no sería identificado como un factor de riesgo.

En todo caso, esta fase contribuirá a determinar qué factores de riesgo psicosocial están presen-

tes en los distintos puestos de trabajo. El hecho de identificar que un factor psicosocial tiene una capacidad potencial de afectar a la seguridad y la salud supone realizar ya una valoración del mismo.

Se puede llegar a las siguientes situaciones:

- No se identifican factores de riesgo psicosocial.
- Se identifican factores de riesgo psicosocial.
- Situación de incertidumbre.

5.1.2. LA ESTIMACIÓN DE LA MAGNITUD Y EL ALCANCE DE LA EXPOSICIÓN

El objetivo es determinar la magnitud de los factores de riesgo identificados de cara a valorar el nivel de riesgo y la naturaleza y el alcance de la exposición, así como servir de punto de partida para priorizar y establecer las medidas preventivas.

Se evaluarán aquellos factores de riesgo identificados y aquellos para los que hay un nivel de incertidumbre. Tras la identificación de los factores de riesgo, su evaluación permitirá conocer su naturaleza, alcance y gravedad y, por tanto, determinar las medidas preventivas más eficaces y acordes a la magnitud del riesgo evaluado.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES



No obstante, en psicología es habitual que se evalúen todos los potenciales factores de riesgo contemplados en las metodologías, con independencia de haberlos identificado previamente o no (de ahí que se obtengan resultados favorables para algunos factores evaluados, lo que visualmente se traduce en factores en color verde en distintas metodologías de evaluación). Esto ocurre al utilizar herramientas de evaluación estandarizadas.

Por otro lado, dada la naturaleza de las condiciones de trabajo de las que se ocupa esta especialidad preventiva, es habitual que la identificación de factores de riesgo y la estimación de su magnitud conformen un único proceso, ya que, descartar la presencia o no de factores de riesgo y/o su posible capacidad para dañar la salud requiere valorar

el impacto en las personas expuestas, lo que hace necesario dotarse de herramientas y/o acciones que posibiliten un nivel de certidumbre adecuado para tomar decisiones y priorizar las posteriores medidas preventivas y/o de protección.

La identificación de los factores de riesgos se considera por tanto englobada en la evaluación, como primera actividad que debe realizarse, sin perjuicio de que cuando se identifique un factor de riesgo "evitable", se proponga directamente su eliminación.

Dentro del proceso global de evaluación, en función del grado de complejidad y/o de conocimiento de la organización, se seguirá una metodología determinada con distintos instrumentos o técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios,

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

checklist, etc. La elección de una o varias de estas herramientas debería justificarse.

La evaluación de los factores de riesgo psicosocial incluye las siguientes actividades:

- Elección del método y/o técnicas para evaluar los factores de riesgo psicosocial presentes en una determinada actividad, puesto de trabajo o entorno organizativo, para valorar su capacidad potencial para perjudicar la seguridad y la salud de los trabajadores y las trabajadoras.
- Aplicación del método elegido y, en su caso, de las técnicas complementarias.
- Análisis de la información.
- Informe de evaluación.

Posibilidades:

- Todos los factores de riesgo identificados están en niveles aceptables: no se requieren medidas específicas de intervención en el sentido de eliminar o reducir la exposición aunque cabrían acciones de seguimiento y control. Cabrían también acciones encaminadas a conseguir un proceso empresarial de mejora continua.
- Se detectan factores de riesgo que requieren distintos niveles de intervención en fun-

ción de su magnitud: se pasará a la fase de intervención psicosocial (apartado 6.2).

- Situación de incertidumbre en alguno o algunos factores de riesgo psicosocial: se profundizará en el análisis con técnicas complementarias o se tomará la situación más favorable para las personas trabajadoras y se pasará a la fase de intervención psicosocial (apartado 6.2).

Además, es conveniente, para hacer un mejor diagnóstico de la situación, incorporar información disponible en la empresa mediante la **RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES**.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Aunque normalmente conviene que se haga al inicio del proceso, puede realizarse en cualquier fase del mismo. El objetivo es recopilar toda la información presente en la empresa que pueda tener relevancia desde el punto de vista preventivo y que contribuya al diagnóstico psicosocial.

Pueden ser de interés, entre otros, los siguientes datos:

- Número de trabajadores y trabajadoras, y sus características.
- Actividades que realizan.
- Datos de salud, absentismo, etc.
- Denuncias o conocimiento de problemas previos.
- Datos de rotación o peticiones de cambio de puesto.
- Cualquier información relevante desde el punto de vista preventivo.

Con el resultado de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial (con el o los métodos o técnicas que se determine, y cuya elección habrá de justificarse), el análisis de los indicadores y la información recogida, las medidas de protección y prevención ya implantadas en su caso, etc., se debería

llegar a una valoración de la situación psicosocial y, por tanto, determinar con toda esa información el **NIVEL DE RIESGO** al que están expuestos los trabajadores y las trabajadoras. Todo este proceso constituye la **EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES**.

Evaluar los factores de riesgo psicosocial implica conocer en qué medida determinadas condiciones de trabajo están en unos niveles o con un dimensionamiento con **potencialidad de influir negativamente en la seguridad y la salud** de las personas trabajadoras, para definir, en su caso, medidas para su eliminación, su reducción o su control.

Es muy importante que esta fase posibilite, además, "**comprender**" la exposición, su naturaleza y sus causas, de manera que se puedan arbitrar medidas preventivas y/o de protección adaptadas y eficientes. Para facilitar este trabajo se pueden utilizar diferentes herramientas cualitativas como pueden ser: entrevistas individuales o grupales con personas o grupos de interés según el caso, grupos de discusión, comités, grupos de trabajo existentes o creados ad hoc, etc.



La evaluación psicosocial debe considerar el **contexto** (ya que hay factores de riesgo inherentes a la actividad, como el trabajo nocturno en un servicio de urgencias), el **origen de la exposición** y sus **causas**, y considerar además las medidas preventivas y/o de protección vinculadas a los factores de riesgo que no se hayan podido eliminar y, con toda esta información, determinar el nivel de riesgo.

5.1.3. ¿CUÁNDO EVALUAR?

La evaluación psicosocial se realizará en los mismos supuestos que en el resto de especialidades.

La legislación establece la obligatoriedad de llevar a cabo una evaluación inicial teniendo en cuenta, con carácter general, la naturaleza de la actividad y las características de los puestos de trabajo existentes y de las personas que los van a desempeñar.

La evaluación inicial deberá revisarse cuando se cumpla alguno de los siguientes supuestos:

- Se establezca en una disposición específica.
- Se hayan detectado daños a la salud de las personas trabajadoras.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Las medidas de prevención se hayan mostrado inadecuadas o insuficientes.
- Esté pactado entre la empresa y los/as representantes de los trabajadores y las trabajadoras con una periodicidad concreta.

A partir de esta evaluación inicial, debe realizarse de nuevo la evaluación de los puestos de trabajo a los que les afecte algún cambio de las condiciones de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías o modificación de los lugares de trabajo, o se incorporen personas especialmente sensibles.

5.1.4. ¿CÓMO EVALUAR?

El procedimiento de evaluación de los riesgos psicosociales se decidirá en función de la información obtenida sobre la organización, características y complejidad del trabajo y sobre las personas trabajadoras expuestas a los riesgos.

En relación con la forma de llevar a cabo la evaluación, el procedimiento **debe proporcionar confianza sobre su resultado**. Esta condición ha de ser un punto de partida en la elección de la metodología y las técnicas a aplicar.

Para los riesgos psicosociales la normativa no establece la obligatoriedad de utilizar un proce-

dimiento o técnica concreta. La elección de una u otra, o la combinación de varias, dependerá, entre otras cuestiones, de los factores a analizar, de la complejidad y el tamaño de la organización, de la capacitación de quien lleve a cabo la evaluación, etc.

En todo caso, cuanto mejor y más completo sea el diagnóstico, más ajustadas y eficaces serán las intervenciones posteriores.

Las técnicas de recogida de información más utilizadas para la evaluación psicosocial son:

- La observación.
- La consulta de estadísticas e informes.
- Los cuestionarios.
- Las listas de chequeo o *checklist*.
- Las entrevistas individuales o grupales.
- Los grupos de discusión.
- Otras fuentes de información: auditorías, Comités, etc.
- Registros de empresa: siniestralidad, absentismo, rotación, etc.

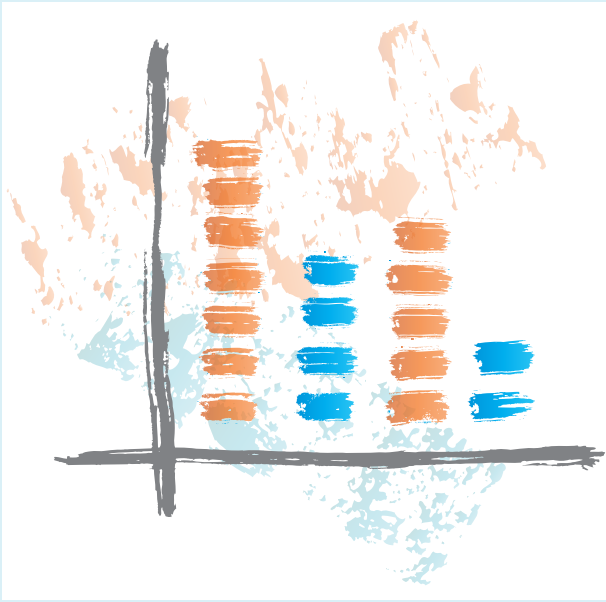
Las distintas herramientas de obtención de información para proceder a la evaluación pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

METODOLOGÍAS CUANTITATIVAS

Buscan determinar la cantidad en la que una característica o fenómeno se presenta (Ejemplo: porcentaje de expuestos, nivel de riesgo).

Una herramienta típica es el cuestionario.

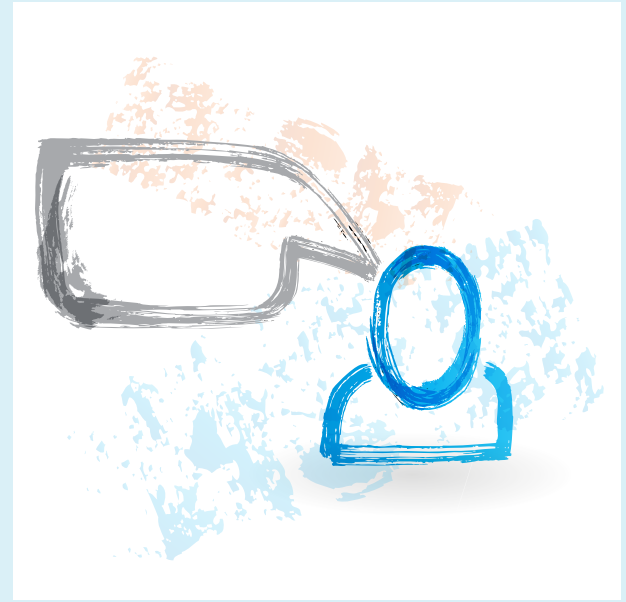


La generalización del uso de las técnicas cuantitativas obedece a las garantías de validez y fiabilidad que ofrecen (las que disponen de estas pruebas psicométricas), a las posibilidades de homogeneizar y estandarizar el proceso de evaluación, a la posibilidad de comparar resultados

METODOLOGÍAS CUALITATIVAS

Buscan describir y comprender un fenómeno: por qué ocurre, cuándo ocurre, cómo ocurre, etc.

Herramientas típicas son la entrevista y los grupos de discusión.



por departamentos, sectores, etc. y a la economía de medios que suponen, convirtiéndose en herramientas bastante eficientes, ya que permiten llegar a la totalidad de la plantilla, en especial en empresas medianas y grandes o con gran dispersión geográfica.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Por su parte, las técnicas cualitativas permiten definir de una forma bastante precisa los problemas que se van a tratar, permitiendo obtener un conocimiento exhaustivo de los mismos. Pueden ser muy apropiadas para complementar la información obtenida mediante técnicas cuantitativas y profundizar en las causas y el origen de la exposición, así como para ayudar en la interpretación de los resultados y en la determinación de las posibles acciones a planificar y ejecutar con posterioridad.

5.1.5. ¿QUÉ HERRAMIENTAS O TÉCNICAS ELEGIR?

Algunos criterios a tener en cuenta en la elección de las técnicas o herramientas de evaluación son los siguientes:

- Que se adapte a las condiciones concretas de la organización. El método o herramienta por el que se opte debe contemplar los factores de riesgo que se pretenden evaluar.
- Que sean métodos o criterios recogidos en normas UNE, Guías del INSST, así como de instituciones competentes de las CC AA, u otras normas internacionales. En ausencia de los citados, se podrá recurrir a guías de otras entidades de reconocido prestigio en la materia.

- Que los instrumentos de evaluación ofrezcan confianza en su resultado y unas mínimas garantías (por ejemplo: a los métodos cuantitativos se les exigen ciertos niveles de fiabilidad y validez como criterios técnicos de potencia estadística).
- Que la capacitación de quien va a llevar a cabo la evaluación sea adecuada. Algunas técnicas de evaluación exigen el establecimiento de una estrategia de medición para garantizar que los resultados obtenidos caracterizan efectivamente la situación que se valora, o una interpretación o aplicación no mecánica de los criterios de evaluación. En estos casos, se deberá disponer de un nivel de cualificación adecuado al desempeño de funciones de nivel superior.
- Que se disponga de los recursos técnicos, económicos, de tiempo, etc., requeridos por la metodología a emplear.



EJEMPLO:

El método F-PSICO del INSST requiere para su aplicación un nivel de capacitación para el desempeño de funciones de nivel superior.

La metodología Evalua-t del INSST puede ser aplicada con un nivel de capacitación de nivel básico.

Las metodologías que se utilicen deben basarse en un **marco teórico** definido y deben medir la exposición a factores de riesgo psicosocial para los que exista **evidencia científica** razonable de que pueden afectar a la seguridad y a la salud de las personas. No se trata de medir satisfacción laboral, clima laboral o motivación.

No obstante, ningún cuestionario o escala, por completo que sea, puede conformar por sí solo la evaluación psicosocial, ya que debe estar integrado en un procedimiento de evaluación de riesgos psicosociales donde lo sustancial no es obtener un resultado cuantitativo sino entenderlo, contextualizarlo y valorarlo, analizando las causas del resultado que permitan proponer las medidas preventivas adecuadas. Esta es la labor técnica que aporta valor añadido a la gestión preventiva y a la organización.

Es comúnmente aceptado que puede contribuir notablemente a un adecuado diagnóstico psicosocial el uso de varias técnicas, lo que se conoce habitualmente como **triangulación de datos**.

5.1.6. CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS

La consulta y la participación son derechos de las personas trabajadoras, ejercidos directamente o a través de sus representantes, generalmente, los delegados y las delegadas de prevención. Se materializan en el marco del Comité de Seguridad y Salud (CSS) o bien directamente.

La empresa debe procurar, a través de las formas que sean adecuadas, que las personas trabajadoras afectadas y/o sus representantes participen en el proceso de evaluación. Los delegados y las delegadas de prevención deben tener acceso a la información sobre el proceso de evaluación de riesgos, deben ser consultados previamente sobre el método de evaluación y las medidas que se pueden adoptar como resultado de la misma, sin perjuicio de su deber de sigilo y confidencialidad sobre la información recibida.

El papel de las personas trabajadoras, mandos y gestores es muy importante ya que son quienes

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

mejor conocen los procesos de trabajo y cómo se materializan las condiciones organizativas en el día a día y, por ello, pueden aportar ideas sustanciales para la identificación y evaluación de los factores de riesgo, para determinar el origen y las causas de la exposición y para realizar propuestas de actuación, muchas de las cuales tendrán que ver con mejores prácticas organizativas.

5.1.7. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS

Previo a la aplicación de cualquier método, técnica o herramienta, es aconsejable establecer sobre qué tareas, puestos de trabajo o áreas organizativas se va a proceder a la identificación y evaluación psicosocial.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Con carácter general, las unidades de análisis básicas deberán ser los puestos de trabajo, conforme a la propia clasificación y nomenclatura que utiliza la empresa para la evaluación general de riesgos.

Sin embargo, en la gestión de los riesgos psicosociales, a veces puede ser más útil y operativo definir otras unidades de análisis. Esto puede ser importante por varios motivos:

- Porque los factores psicosociales a considerar pueden ser muy diferentes en función del **tipo de trabajo** (pueden tener un ritmo de trabajo, carga de trabajo, etc. muy diferentes), o en función de la **dependencia organizativa** (liderazgo, relaciones sociales, definición de rol, etc., muy dispares). Por ello, las unidades de análisis pueden definirse también según el tipo de trabajo o áreas de la organización. Así, posibles unidades de análisis pueden ser:
 - Agrupamientos por trabajos/tareas/profesiones: por ejemplo, puesto de celador, enfermería, medicina, etc.
 - Agrupamiento por divisiones organizativas o áreas de trabajo. Por ejemplo: administración, mantenimiento, almacén, comercial, fabricación, delegación A, unidad administrativa B, recursos humanos, etc.

- Porque la agrupación de puestos puede ser de utilidad (siempre que sean puestos de trabajo homogéneos y comparables) para favorecer la **garantía del anonimato**. El criterio técnico debe valorar el equilibrio entre la agrupación de puestos y, por tanto, la pérdida de especificidad, o el análisis por separado. En este sentido, cabe significar que una cosa es el análisis y valoración de los distintos puestos y otra es la presentación de resultados, que se pueden dar de forma agrupada para garantizar el anonimato en su caso.
- Por la conveniencia de integrar la **diversidad** en la evaluación psicosocial. La incorporación de variables sociodemográficas puede hacer aflorar potenciales condiciones desiguales de trabajo y favorecer además un análisis adaptado a la población trabajadora. Variables como la edad, el sexo o el tipo de relación laboral, entre otras, pueden ayudar al diagnóstico psicosocial y contextualizarlo.

La decisión de qué unidades de análisis elegir requiere un conocimiento amplio de todo el conjunto de trabajos y tareas que se llevan a cabo en la organización. El análisis de los procesos de trabajo, de las estructuras y las descripciones de los puestos de trabajo debe ayudar a tomar decisiones sobre las unidades de análisis.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES



En las pequeñas empresas lo anterior será más sencillo; si son muy pocas personas, será posible un análisis por puestos de trabajo y probablemente el ambiente organizativo sea el mismo para todos. Cuanto mayor y más compleja sea la empresa, más posibilidades de análisis será posible y necesario establecer.

La agrupación en unidades de gestión o por similitud de tareas debe garantizar que:

1º Agrupa puestos de trabajo que comparten elementos comunes desde el punto de vista de las condiciones psicosociales (por ejemplo, comparten mismos procesos de trabajo o misma estructura organizativa o la naturaleza de la tarea es muy similar) y

2º No reúne en una misma unidad de análisis puestos con condiciones psicosociales relevantes diferentes (por ejemplo, puestos con y sin responsabilidad sobre personas).

5.1.8. INFORME DE EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Cuando de la evaluación se derive la necesidad de tomar medidas preventivas, debe recogerse en la documentación obligatoria la identificación de los puestos, los riesgos identificados, el resultado de la evaluación y la referencia a los criterios y procedimientos de evaluación.

Algunos de los aspectos relevantes que podría contener el informe de evaluación psicosocial serían los siguientes:

- Objetivo y alcance del informe. Fecha en que se realiza.
- Características básicas de la organización evaluada: actividad, tamaño, distribución geográfica, etc.
- Justificación de las técnicas de recogida de información seleccionadas.
- Procedimiento de evaluación y trabajo de campo.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Garantías que se han adoptado para la gestión de la confidencialidad de la información.
- Resultados obtenidos de cada una de las metodologías utilizadas.
- Valoración e interpretación de los resultados y conclusiones.
- Fechas y condiciones bajo las que se debe actualizar la evaluación.
- Resumen final.
- Anexos.

El informe debe ser claro, exhaustivo y técnicamente riguroso. En el caso, por ejemplo, de haber utilizado un cuestionario estandarizado, no se trata de reproducir y volcar los resultados del programa informático tal cual son generados. La labor técnica es la de interpretar, valorar y llegar a conclusiones partiendo de la información obtenida por el conjunto de las técnicas utilizadas.

El informe debe garantizar inequívocamente la confidencialidad de la información obtenida durante el trabajo de campo. Esta circunstancia es de vital importancia con independencia de que las herramientas utilizadas para recoger la información hayan sido anónimas o no. Hay que diferenciar, por tanto, entre la información recogida, analizada y valorada (por parte de las personas responsables de la evaluación), que puede alcan-

zar importantes niveles de concreción y exhaustividad en aras de un mejor diagnóstico, y, por otro lado, la explotación de la misma y su difusión, que no tiene por qué llegar al mismo nivel de detalle.

Que la dirección y/o la estructura o línea jerárquica de la empresa participen en la comunicación de los resultados de la evaluación de riesgos favorece una implicación en la búsqueda de soluciones y en su aplicación. Hay que elegir los canales, mecanismos, momentos, personas informantes, etc. más adecuados para presentar el diagnóstico de manera eficaz. Este puede ser también un buen momento para empezar a recoger propuestas de actuación, debatir sobre prioridades y, en definitiva, alimentar el compromiso colectivo para continuar con el procedimiento de actuación frente a los riesgos psicosociales.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

En empresas pequeñas la puesta a disposición de la información a los trabajadores y trabajadoras puede ser más informal; sin embargo, en empresas de cierto tamaño puede ser conveniente establecer canales de comunicación e información específicos o aprovechar los ya existentes.

La empresa tiene el **deber de informar** a los trabajadores y trabajadoras acerca de los **riesgos psicosociales** presentes en el puesto de trabajo que puedan afectar a su seguridad y a su salud, así como de las **medidas preventivas y de protección** a utilizar; y estos tienen derecho a realizar propuestas a la organización para mejorar.

5.2. INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL: PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA. ¿CÓMO PUEDO MEJORAR?

La intervención psicosocial consiste en la **definición, planificación, implementación y seguimiento** de las acciones preventivas concretas, dirigidas a eliminar, disminuir y/o controlar la exposición a los factores de riesgo psicosocial. Estas medidas estarán centradas de manera prioritaria en las condiciones de trabajo psicosociales, aunque también en las personas y en la interacción entre ambas.

Aunque la evaluación psicosocial haya sido liderada por asesores externos (por un Servicio de Prevención Ajeno (SPA)), la empresa tendrá que hacer suyos los resultados del diagnóstico de situación y la planificación de la actividad preventiva derivada de esa evaluación, convirtiéndolo en un plan de acción propio y adaptado. Corresponde a la organización, a través de la línea jerárquica, la responsabilidad de impulsar, promover y llevar a cabo el plan de acción, integrando a todas las áreas de la empresa que estén implicadas. Cuando una empresa actúa como si los riesgos psicosociales fueran un asunto exclusivo del servicio de prevención, las probabilidades de intervenir con éxito son escasas.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

El Servicio de Prevención (SP) liderará la parte técnica del diagnóstico para detectar necesidades de intervención, priorizarlas, ofrecer pautas y recomendaciones, herramientas, etc., pero difícilmente podrá poner en marcha aisladamente iniciativas que supongan cambios organizativos que actúen sobre el origen de la exposición. Por ejemplo: la organización de los horarios, los sistemas de promoción profesional, los métodos de trabajo, etc., están en el origen de la exposición a muchos de los factores de riesgo que se valoran en una evaluación psicosocial, y ninguno de ellos puede decidirse o modificarse desde el SP unilateralmente; serán los actores competentes en cada caso (departamento de RR HH, de producción, de calidad, departamento de desarrollo de personas, comisiones negociadoras del convenio colectivo, etc.) quienes tendrán que debatir y proponer la mejor forma de llevar a cabo las medidas, con independencia de que puedan contar con el asesoramiento y la ayuda técnica de expertos en prevención psicosocial.

Además, participar en el análisis de las causas de los problemas y analizar y debatir cómo resolverlos, favorece la implicación y el compromiso en la aplicación de las medidas preventivas.

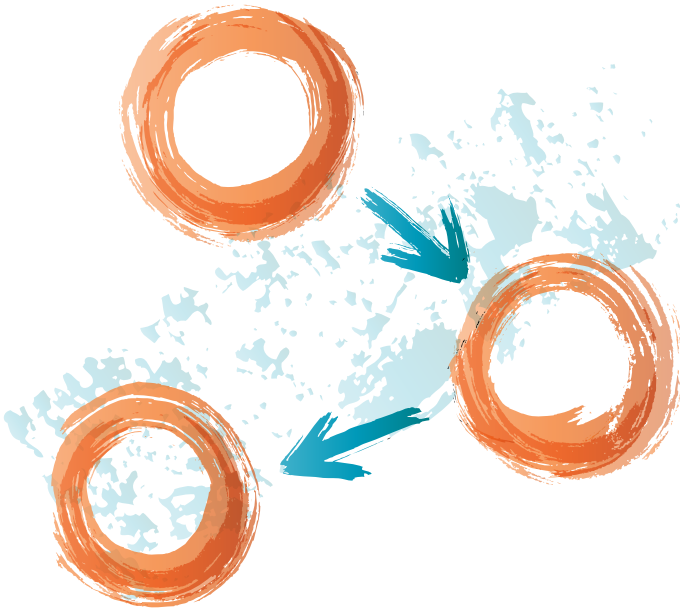
La **integración de la prevención**, en todos los niveles jerárquicos y actividades de la empresa, es condición necesaria de un buen sistema de gestión de riesgos laborales, y lo es más aún, si cabe, en el ámbito psicosocial. Esta integración pasa por que la identificación, la evaluación y la planificación de las medidas preventivas o de protección vinculen a todos los agentes implicados.

Se puede también considerar la posibilidad de constituir un grupo de trabajo (GT) en materia psicosocial, cuya composición puede ser variable en función de las características de la empresa, de su cultura preventiva y del objetivo que se pretenda en cada momento. Por ejemplo: puede estar integrado por la dirección y/o la línea jerárquica de distintos departamentos y/o representantes de las personas trabajadoras, y/o el servicio de prevención, y/o especialistas en PRL o en otras áreas de interés, etc., y puede ser más o menos estable o constituirse para una intervención concreta, etc.

5.2.1. DEL DIAGNÓSTICO PSICOSOCIAL A LA DEFINICIÓN DE ACCIONES CONCRETAS

No existe un vademécum de la intervención psicosocial que describa el tipo de programas y acciones

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES



indicados para cada situación, algo así como un “kit de soluciones para llevar”. Cada factor de riesgo detectado requerirá una intervención a medida, con soluciones específicas para ese entorno organizativo. Entre los recursos para elaborar un programa de intervención estarían:

- El informe de evaluación de riesgos, a menudo cuantitativo, que conviene analizar e interpretar también cualitativamente.

- Las recomendaciones preventivas generales que proporcionan las herramientas de evaluación y los manuales de psicología, que deberán adaptarse y concretarse en medidas preventivas específicas para cada empresa.
- Las personas clave dentro de la organización, a las que conviene implicar activamente en el proceso, que pueden estar organizadas o no.
- La experiencia acumulada en otras áreas de gestión y de actividad preventiva.
- Las buenas prácticas llevadas a cabo por otras empresas y organizaciones.

En Psicología, como en el resto de las disciplinas preventivas, hay tres grandes grupos de medidas: medidas en origen, es decir, sobre las condiciones de trabajo (prevención primaria); medidas para mejorar los recursos individuales y colectivos, así como la capacidad de afrontamiento de las personas trabajadoras (prevención secundaria); y, por último, programas de recuperación o rehabilitación (prevención terciaria).

Prevención PRIMARIA o medidas de PREVENCIÓN PSICOSOCIAL: sería la prevención en origen, que deberá priorizarse frente a los otros tipos de intervenciones que servirán, en su caso, de

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

complemento para hacer su eficacia más duradera. Su objetivo es eliminar o reducir la exposición modificando los factores de riesgo en la empresa, los trabajadores y las trabajadoras y el entorno de trabajo. Pueden dirigirse a disminuir su magnitud (disminuyendo su probabilidad, su concentración) o la duración de la exposición. Algunos ejemplos serían: definir bien las funciones de los miembros de un equipo, sustituir adecuadamente las bajas, flexibilizar los horarios o mejorar el liderazgo y la capacidad de dirección de los mandos.

Es importante indicar que no en todos los casos se puede actuar a nivel primario o en origen. Por ejemplo: hay factores de riesgo inherentes a la actividad que no pueden eliminarse, como puede ser el trabajo a turnos en determinadas actividades.

En esa situación concreta y para ese factor específico, se planificarán intervenciones secundarias o de protección y también primarias sobre otros factores de riesgo psicosocial que puedan contribuir a “compensar” esta exposición negativa.

Prevención SECUNDARIA o medidas de PROTECCIÓN PSICOSOCIAL: serían las estrategias para mejorar la capacidad de respuesta y la capacidad de afrontamiento de las personas ya expuestas. Su objetivo es aumentar los recursos personales (individual o colectivamente) y organizativos. Son acciones que no inciden sobre el origen de los factores de riesgo sino que ayudan a enfrentarse a ellos minimizando su impacto. Algunos ejemplos serían: programas de gestión individual del estrés, formación sobre estrategias de afrontamiento, actividades formativas dirigidas a personas que trabajan con usuarios potencialmente conflictivos, seguimiento de parámetros de salud ante exposición a trabajo nocturno, etc.

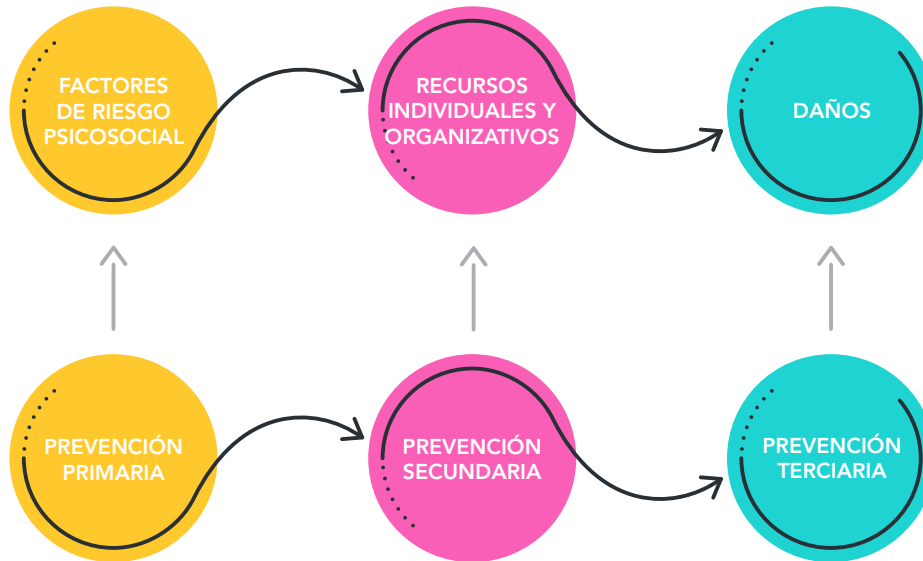
Prevención TERCIARIA o medidas de RECUPERACIÓN o de URGENCIA: serían las estrategias de recuperación, de rehabilitación y/o de reincorporación al trabajo en personas que ya presentan efectos negativos o daños. Este tipo de medidas intentan minimizar los efectos que la exposición a los riesgos psicosociales ocasiona a las personas y la organización y también pueden facilitar una rein-



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

corporación al trabajo en caso de baja prolongada en las mejores condiciones posibles. Están dirigidas a proporcionar tratamiento médico y/o psicológico a los afectados por el estrés u otras manifestaciones de los riesgos psicosociales. Algunos ejemplos serían los servicios de atención psicológica telefónica para la persona trabajadora y su familia o las cam-

pañas de vigilancia de la hipertensión. Así mismo, se pueden arbitrar determinadas medidas "cautelares" temporales ante situaciones graves. Serían respuestas de urgencia, indispensables en algunas situaciones (por ejemplo, cuando existen casos de acoso), medidas paliativas o medidas que en algunos casos son provisionales.



La intervención psicosocial es, en general, un proceso a medio y largo plazo. Los cambios duraderos sobre las condiciones de trabajo y sus efectos consolidados a nivel organizativo no se logran con actuaciones improvisadas o aisladas, ni actuando sólo sobre las personas.

Dividimos la realidad psicosocial en factores o dimensiones para analizarla y entender mejor las causas de la exposición, pero, una vez detectadas esas causas, las soluciones pasan por integrar los factores que están interrelacionados. Así, se pueden buscar acciones preventivas que permi-

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

tan actuar sobre varios factores a la vez, lo que supone un criterio cualitativo útil para establecer prioridades. Por ejemplo: si se lleva a cabo una acción sobre el tiempo de trabajo, implantando una parte fija de la jornada y otra flexible, esta acción puede suponer una mejora de la autonomía temporal de la persona, repercutir positivamente en la conciliación, denotar interés por los trabajadores y trabajadoras y mejorar las relaciones y el apoyo social.

Igualmente, es importante no perder de vista el hecho de que actuar sobre uno o varios factores puede repercutir en otros de manera no favorable,

por lo que es preciso tener una visión integral, a través de un diagnóstico adecuado de las causas y de los efectos esperados, a la hora de diseñar las medidas preventivas. Por ejemplo: enriquecer un puesto de trabajo incorporando una tarea nueva que precisa un conocimiento informático, para el que no se ha previsto capacitar adecuadamente a las personas trabajadoras ni prever un tiempo de adaptación hasta que alcance un óptimo funcionamiento, etc., puede suponer una sobrecarga, retrasos, deficiencias, reclamaciones, prolongación de jornadas, pérdida de autoestima, conflictos con compañeros de trabajo, etc.

EJEMPLO:

PUESTO DE GESTIÓN DE PEDIDOS

En un puesto de Gestión de Pedidos se detecta que el proceso de trabajo informático está basado en un software antiguo, de uso complicado y poco adecuado a la tarea. Ello genera sobrecarga de trabajo, errores, quejas de los clientes, dificultad para disfrutar del tiempo de descanso o alargamiento de la jornada de trabajo. Es previsible que esta situación acabe generando estrés en el equipo humano, potenciales situaciones de conflicto o violencia y pérdida de productividad para la empresa.

La identificación de este factor de riesgo relativo al software puede proceder del análisis de la información procedente de los sistemas de calidad de la empresa, de la cadena de mando, de los propios trabajadores y trabajadoras y usuarios del software, de atención al cliente y/o de la información detectada por el Servicio de Prevención, en su actividad de evaluación y/o de control periódico de las condiciones de trabajo.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

La medida preventiva más razonable sería la sustitución del software por uno más adecuado a la tarea y a la persona trabajadora. Debería incorporarse al proceso de planificación de medidas preventivas, dotarse presupuestariamente, asignar responsables, plantear un cronograma y realizar un seguimiento. Será preciso contar con la implicación de varios departamentos en función de las características de la empresa (informática, compras, financiero, recursos humanos, etc.). Igualmente deberá planificarse un periodo de formación/adaptación al nuevo software para los trabajadores y las trabajadoras y tener previsto un canal de resolución de incidencias o dudas durante un periodo suficiente.

Esta medida preventiva primaria será mucho más efectiva que planificar un curso de atención al cliente o de manejo de situaciones de estrés (prevención secundaria), que pueden ser medidas complementarias.

El seguimiento de la efectividad de la medida deberá planificarse y evaluar el resultado.



Por último, cabe señalar que existen cada vez más enfoques o miradas complementarias sobre la salud desde el ámbito de la empresa. Actualmente conviven en las organizaciones, especialmente en las grandes, programas e iniciativas de promoción de la salud, de responsabilidad social corporativa, de resolución de conflictos, *coaching*, programas de ayuda al empleado y otros productos. Este tipo de intervenciones pueden actuar también sobre algunas condiciones psicosociales de trabajo y/o sobre las personas, pero no necesariamente desde el objetivo y el ámbito de la PRL, que parte de un diagnóstico preventivo y persigue eliminar o disminuir la exposición a los riesgos de origen laboral. Estos enfoques pueden suponer un com-

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

plemento de las medidas preventivas, pero, por sí solos, no constituyen una intervención preventiva psicosocial ni la sustituyen y, por tanto, no garantizan el cumplimiento de las obligaciones empresariales en materia de gestión psicosocial.

5.2.2. CRITERIOS DE PRIORIDAD

A menudo resulta imposible intervenir sobre todos los aspectos a la vez, por lo que es conveniente priorizar las necesidades de intervención.

A la hora de establecer las medidas prioritarias, la magnitud de los riesgos y el número de personas expuestas son criterios a considerar. La duración, concentración y probabilidad del riesgo son **criterios cuantitativos** clásicos en PRL, también aplicables a los riesgos psicosociales. Deberán tenerse en cuenta los **principios de acción preventiva** entre los que destaca el de adaptar el trabajo a la persona en la concepción de los puestos y en la elección de los equipos y de los métodos, especialmente para atenuar el trabajo monótono y repetitivo.

Además de los criterios cuantitativos contemplados en la normativa general de PRL, es recomendable tener en cuenta **criterios de prioridad cualitativos** como los siguientes:

- Las exposiciones con causas claramente identificadas.
- Las exposiciones cuya solución es viable con recursos propios.
- Las acciones fáciles de implantar, de aplicación rápida y de resultados a corto plazo.
- Las intervenciones que a priori no generan conflicto.
- Las exposiciones relacionadas entre sí, de modo que sea fácil definir objetivos y acciones que actúen a la vez sobre varios factores de riesgo.



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Así, por ejemplo, los resultados de la aplicación de un cuestionario de evaluación como el contenido en F-PSICO muestran los factores psicosociales con mayor porcentaje de expuestos a niveles de riesgo elevado o muy elevado (indicados con tonos naranja y rojo, respectivamente en el gráfico del informe). Ese sería un criterio de prioridad para centrar la atención preventiva y para empezar a definir y planificar acciones correctoras que reduzcan o eliminen la exposición. Los resultados serán tanto más útiles en la medida en que se disponga de datos separados para cada una de las unidades de análisis previamente establecidas (puesto, departamento, grupos de edad, sexo, etc.), y deberán complementarse con la información descriptiva.

Otro ejemplo a la hora de establecer prioridades lo encontramos en el programa Preven10.es o en el método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas publicado por el INSST (ambos para empresas de hasta 25 personas trabajadoras). En el primer caso, la aplicación facilita una serie de fichas con los principales riesgos y las medidas preventivas para cada actividad productiva. Las medidas están clasificadas por colores en función de su relevancia (del rojo al amarillo), lo que ayuda a establecer prioridades y rellenar los apartados previstos en la ficha para planificación de acciones preventivas.

En el segundo caso y de manera análoga, cada factor presenta una serie de frases o enunciados. A cada uno de estos enunciados se le ha asociado un color en función de su mayor o menor importancia y, por tanto, de su prioridad a la hora de ser abordados.

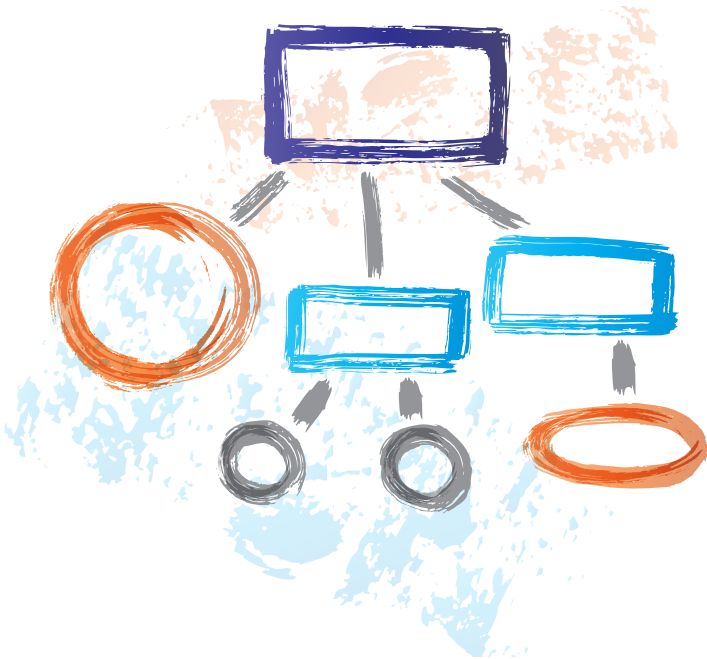
Para finalizar este apartado, conviene remarcar que, a la hora de decidir por qué factores, colectivos o puestos se empiezan a definir las acciones preventivas, es aconsejable combinar ambos tipos



DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

de criterios, cuantitativos y cualitativos. En ocasiones puede ser útil comenzar por acciones sencillas para hacer visibles cuanto antes los resultados de la evaluación de riesgos y que el conjunto de la plantilla vea la utilidad de la actividad preventiva. En paralelo, se pueden ir desarrollando las acciones de mayor complejidad para abordarlas a medio plazo.

5.2.3. PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA PSICOSOCIAL



La planificación puede ser tan exhaustiva como se desee, pero lo esencial es que contenga de manera formalizada respuesta a unos interrogantes habituales:

- **Dónde:** puestos y colectivos.
- **Qué:** medidas, acciones.
- **Cómo:** modo de desarrollar las acciones.
- **Plazo:** cuánto tiempo es razonable emplear.
- **Responsable:** implicando a diversos protagonistas.
- **Recursos:** humanos y materiales.

Las acciones preventivas pueden ser de muy distinto tipo. Algunas requerirán modificaciones organizativas de diverso alcance, otras necesitarán prever una inversión económica. En ocasiones dependen de una sola persona y podrán aplicarse rápidamente, mientras que la mayoría de las veces será necesaria la participación de distintos departamentos, según el tamaño de la empresa.

Los recursos necesarios hacen referencia tanto a los económicos, como a los materiales, temporales y humanos. No prever, por ejemplo, el tiempo que se requiere para llevar a cabo las medidas, su evaluación y seguimiento puede conducir al fracaso.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES



Las acciones deberán indicar la persona responsable de su ejecución, así como otros actores implicados en su implementación. Integrar en el desarrollo de la planificación a todos los actores implicados, al nivel que corresponda, impedirá razonablemente que se diseñen medidas que pueden influir negativamente en un departamento concreto o para una categoría profesional o para un colectivo.

Es importante adecuar esta secuencia de acciones y estrategias al tamaño de la empresa.

Existen diversos modelos de plantilla de planificación, que pueden adaptarse a las necesidades y estilo de cada organización. En ocasiones puede ser pertinente utilizar el mismo o similar formato que se emplee ya para otros ámbitos de la PRL en la empresa.

Algunos de los errores más frecuentes en la elaboración de la planificación de la actividad preventiva pueden ser:

- Partir de un enfoque centrado en las personas, a modo de terapia individual.
- Diseñar medidas aisladas o superficiales, que no van a la raíz de la exposición.
- Buscar resultados solo a corto plazo.
- Implantar medidas no adaptadas a la empresa concreta.
- Implicar deficitariamente a la dirección o a otros actores principales (línea jerárquica, plantilla, etc.).
- No planificar y/o asignar los recursos (económicos, humanos, temporales).
- No contemplar la medición de los resultados.

Las empresas, en atención al número de trabajadores y trabajadoras y a la naturaleza y peligrosidad de las actividades realizadas, podrán realizar

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

el plan de prevención de riesgos laborales, la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva de forma simplificada y, por tanto, podrán incorporar en un documento único las acciones preventivas previstas en materia psicosocial.

5.3. ¿LO ESTOY HACIENDO BIEN? CONTROL Y SEGUIMIENTO



Es necesario establecer acciones de seguimiento continuo para asegurarse de la ejecución de las actividades preventivas planificadas, contar con indicadores de evaluación e indicar los plazos y responsables del seguimiento de las acciones.

Evaluar una intervención psicosocial consiste en medir tanto los resultados como el proceso y compararlos con los objetivos y criterios previamente establecidos. El seguimiento del plan de acciones preventivas implica la comprobación tanto de la forma (aplicación del plan previsto) como del contenido (eficacia de las medidas). Para ello se requiere un seguimiento periódico mediante indicadores, que pueden ser cuantitativos y cualitativos.

- Indicadores para evaluar **resultados**: disminución de la exposición, medida a través de una nueva evaluación psicosocial, tasas de incapacidad temporal, registros propios de la vigilancia de la salud, índice de rotación de puestos o del número de incidencias en la producción o el servicio, mejora de las relaciones interpersonales y la cooperación manifestada en los grupos de trabajo, incremento de propuestas de mejora por parte de las personas trabajadoras o mandos, disminución de quejas, etc.
- Indicadores para evaluar el **proceso**: índice de participación voluntaria en determinados programas o actividades, cumplimiento de la planificación establecida, opiniones de los agentes más directamente implicados en la intervención, actas de reuniones, cuestionarios de satisfacción, análisis de grupos de discusión, etc.



Puede seguirse la evolución temporal de los indicadores y también estudiar las diferencias entre departamentos, puestos, ocupaciones o incluso comparar con datos de referencia ajenos a la empresa (sectoriales, nacionales, etc.). De estos indicadores deberá hacerse un seguimiento a lo largo de todo el proceso de actuación preventiva para evaluar los beneficios de la acción.

Además del propio SP, los encargados de hacer el seguimiento pueden ser diferentes figuras dentro de la organización, según su tamaño, tipo de cultura de empresa y el tipo de actividades a supervisar. Así, por ejemplo, la pueden realizar la Dirección y/o línea jerárquica, el Comité de Seguridad y Salud, el GT (si se ha constituido), RR HH, el trabajador/a designado/a o el propio empresario o empresaria en los casos en que asuma la actividad preventiva.

En resumen: el seguimiento debe ser eficaz y servir para actualizar y mejorar el plan de acción,

evitando que se convierta en un mero formalismo.

En ocasiones, podrá haber factores psicosociales sobre los que no se ha establecido una medida preventiva concreta porque, a raíz del resultado de la evaluación y de la valoración del riesgo, no se ha considerado necesario o prioritario. En estos casos, se debería realizar un control periódico para comprobar que el nivel de riesgo en esos factores se mantiene y no se ha incrementado.

La revisión de la evaluación de riesgos puede convertirse, pasado un tiempo suficiente, en un sistema para verificar la eficacia de las medidas puestas en marcha.

5.4. SÍNTESIS DEL PROCESO DE GESTIÓN PSICOSOCIAL

En el cuadro 2 se recogen esquemáticamente los principales hitos del proceso de gestión psicosocial.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

CUADRO 2.
SÍNTESIS DEL PROCESO DE GESTIÓN PSICOSOCIAL

QUÉ	CÓMO	PARA QUÉ
Condiciones de trabajo psicosociales o factores psicosociales	Listados no exhaustivos, consenso científico-técnico y evidencia empírica	No obviar ninguna condición de trabajo psicosocial susceptible de convertirse en factor de riesgo con evidencia empírica de potencial daño a la seguridad y a la salud
Identificar factores de riesgo psicosocial	Indicadores, técnicas de recogida de información, herramientas estandarizadas	Determinar qué condiciones de trabajo psicosociales pueden suponer un riesgo para la seguridad y la salud por su diseño, configuración, dimensionamiento y/o materialización
Evaluar factores de riesgo psicosocial	Técnicas cuantitativas y cualitativas de evaluación	Valorar qué nivel de riesgo aporta cada factor y estimar la probabilidad de sufrir consecuencias negativas para la seguridad y la salud, considerando los resultados de la evaluación y las medidas preventivas y de protección en su caso
Intervención psicosocial	Planificación de medidas de eliminación, reducción o control	Eliminar, reducir y/o controlar los factores de riesgo presentes en una situación laboral concreta y, por tanto, el nivel de exposición
Evaluación y seguimiento	Indicadores de proceso y de resultados relativos a las medidas preventivas planificadas	Comprobar la eficiencia y eficacia de las medidas implantadas Rentabilidad de la gestión psicosocial
Optimización y retroalimentación del sistema de gestión de los riesgos psicosociales en un PROCESO DE MEJORA CONTINUA		



FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

6. FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

A continuación, se exponen una serie de recomendaciones o factores de éxito relacionados con la gestión psicosocial. En la gestión preventiva de los riesgos psicosociales, el cómo, es decir, la forma de llevar a cabo el proceso, los procedimientos utilizados, etc., pueden ser parte de la solución o pueden ser fuente de nuevos problemas o impedir el cumplimiento de la planificación. El proceso es tan importante como el resultado y ello se resume en algunos principios básicos:

- Partir de necesidades reales, basadas en un análisis adecuado y de calidad de los factores de riesgo y sus causas.
- Buscar soluciones específicas, a medida, construidas integrando a todos los actores implicados (SP, dirección, mandos intermedios, trabajadores y trabajadoras y sus representantes, etc.).
- Establecer un enfoque global y sistemático: actuaciones conectadas entre sí, duraderas, con el foco puesto en lo organizativo combinado con medidas dirigidas a las personas.
- Diseñar estrategias y planificarlas: establecer prioridades, definir objetivos, facilitar los

recursos necesarios (económicos, humanos y temporales), asignar tareas y responsabilidades entre los distintos actores implicados.

- Integrar la intervención psicosocial en la empresa, con la asunción de responsabilidades en todas las fases del proceso de la dirección y de la estructura de la empresa, como responsables de la planificación, de la intervención y de la evaluación de los resultados.
- Evaluar los programas y las acciones preventivas.
- Establecer indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Evaluar a corto y también a medio-largo plazo.

Por otra parte, el [intercambio de experiencias](#) y la recopilación de buenas prácticas pueden ser una fuente valiosa de conocimiento.

Es importante, igualmente, estimar el retorno de la inversión a raíz de una intervención psicosocial, con criterios de eficacia y de eficiencia. Se deberían incluir los datos económicos relativos a la gestión psicosocial en términos de rentabilidad esperada y obtenida para verificar que, en efecto, la intervención en prevención, también en psicología, es una inversión.



Y, ADEMÁS, HAY QUE TENER EN CUENTA QUE...

7. Y, ADEMÁS, HAY QUE TENER EN CUENTA QUE ...

- En el ámbito psicosocial opera también la obligación de cooperación y coordinación entre empresas que desarrollan su actividad en el mismo centro de trabajo para adoptar medidas preventivas de forma coordinada ante los riesgos psicosociales o para las labores de información y comunicación que puedan ser necesarias.
- La empresa deberá garantizar de manera específica la protección de los trabajadores y las tra-

bajadoras que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, sean especialmente sensibles a los factores de riesgo psicosocial derivados del trabajo. A tal fin, se deberán tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos y, en función de estas, se adoptarán las medidas preventivas y de protección necesarias.

- Se deberá dar cumplimiento a las obligaciones preventivas respecto a la puesta a disposición de la documentación en materia psicosocial.



EN DEFINITIVA, ¿QUÉ VENTAJAS APORTA
UNA ADECUADA GESTIÓN PSICOSOCIAL?

8. EN DEFINITIVA, ¿QUÉ VENTAJAS APORTA UNA ADECUADA GESTIÓN PSICOSOCIAL?

CUADRO 3.
IMPACTO DE UNA ADECUADA GESTIÓN PSICOSOCIAL

- Garantiza el derecho a una **protección eficaz en materia de seguridad y salud** de las personas en todos los aspectos relacionados con el trabajo, incluidos los psicosociales.
- Favorece la **salud integral** y el crecimiento personal y profesional a lo largo de la carrera profesional de las personas.
- Disminuye las **tasas de absentismo por contingencias comunes** relacionadas con la salud psicosocial y, por tanto, contribuye a un descenso del número de jornadas perdidas.
- Reduce **los índices de siniestralidad por accidentes de trabajo** de cualquier naturaleza debidos a la exposición a factores de riesgo psicosocial como causas principales, accesorias o coadyuvantes.
- Favorece la **reincorporación al trabajo** y acorta la duración de los procesos de incapacidad temporal.
- Incrementa la **productividad** garantizando un equilibrio entre las demandas laborales y las capacidades y los recursos para hacerles frente, mejorando con ello la motivación y el compromiso mutuo.
- Mejora la **competitividad empresarial** gracias a un descenso de costes directos, indirectos y de oportunidad asociados a una inadecuada o inexistente gestión de los riesgos psicosociales.
- Dificulta el **abandono prematuro del mercado de trabajo**, favoreciendo un empleo sostenible y posibilitando carreras profesionales a lo largo del ciclo vital de las personas.
- Contribuye a una adecuada y eficiente **gestión de las personas** favoreciendo la **atracción y retención del talento**, posibilitando una vinculación personal y profesional que promueva la generación de procesos creativos y de innovación.
- Mejora la **imagen corporativa y la reputación social** de empresas y organizaciones y contribuye a optimizar la **calidad de vida** de las personas.

¿A QUÉ ESPERAS?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- INSST. Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial (edición ampliada 2015)
<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Maqueta+18+4+Angel+Iara.pdf/9b38de84-a9e0-4c08-bce4-92b5ff4f0861>
- INSST. Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas
<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>
- INSST. NTP 944. Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)
<https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-944+w.pdf/84e7f3bf-c873-4a5d-992b-3be8ea2899b9>
- INSST. NTP 945. Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (II)
<https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-945+w.pdf/908d6027-b075-4f8e-9acc-c1b-5838ff35e>
- Experiencias de intervención: más allá de la evaluación de riesgos
<https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/experiencias-en-intervencion-psico-social.-mas-alla-de-la-evaluacion-del-riesgo>
- Principios para los inspectores de trabajo en relación con las evaluaciones de riesgos teniendo en cuenta la diversidad, especialmente en lo relativo a la edad, el sexo y otras características demográficas
https://circabc.europa.eu/sd/a/dfa10565-a76a-41d1-9ca4_564bf76bc3f7/Guide%20EMEX%20-%20Diversity-sensitive%20risk%20assessment%20-%20ES.pdf

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Criterio Técnico nº 104/2021 sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Riesgos Psicosociales

https://www.mites.gob.es/its/ITSS/ITSS_Descargas/Atencion_ciudadano/Criterios_tecnicos/CT_104_21.pdf

- Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas

<https://www.insst.es/documents/94886/710902/M%C3%A9todo+para+la+evaluaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+factores+psicosociales+en+peque%C3%B1as+empresas/b6cb930b-6076-47c0-9679-16ab4fea93f2>



ANEXOS

ANEXO I. RELACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

• Contenido del trabajo



Este factor tiene que ver tanto con algunos aspectos del diseño de la tarea, en relación con las exigencias de la misma y su forma de ejecución, como con el significado que tiene para quien la realiza, manteniendo ambas cuestiones una relación íntima entre sí.

Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Tareas con ciclos cortos, fragmentadas, sin sentido, tareas cortas.
- Trabajo monótono, con falta de variedad, con alta repetitividad.
- Trabajo poco valorado.
- Tareas desagradables, que pueden generar rechazo.
- Desajuste entre las exigencias de las tareas y las capacidades de la persona, bien por exceso, bien por defecto.

- Requerimientos de altos niveles de creatividad.
- Tareas con altas exigencias emocionales.
- Tareas que conllevan trato con público o clientes del que pueden derivar problemas.
- Tareas que pueden generar riesgo de violencia; trabajos con bienes valiosos, con clientes conflictivos, en situaciones de aislamiento geográfico,...

• Carga y ritmo de trabajo (desempeño del trabajo)



Este factor tiene que ver con los aspectos que definen tanto la cantidad de trabajo como los aspectos cualitativos del mismo, así como con el ritmo de trabajo y sus condicionantes y con cuestiones como los niveles atencionales requeridos para la ejecución de las tareas.

Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Cantidad de trabajo insuficiente o excesiva.
- Ritmos elevados de trabajo.
- Ritmos impuestos no modificables (por tecnología, clientes, automatismos,...).

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Plazos estrictos de ejecución.
- Niveles elevados y sostenidos de concentración y atención.
- Interrupciones.
- Errores frecuentes.
- Imprevisibilidad de las tareas.
- Tiempo inadecuado para el desempeño de las tareas.
- Información inadecuada para el desempeño de la tarea (por exceso o defecto, por incompleta o por mal presentada).
- Multitarea.
- Dificultad o imposibilidad de contar con ayuda de superiores y/o compañeros para resolver problemas.
- Frecuentes cambios de ubicación física, movilidad continua, espacios de trabajo no convencionales.

• Tiempo de trabajo



Este factor hace referencia a la dimensión temporal del trabajo, lo que incluye cuestiones como la cantidad de tiempo trabajado, su distribución, los

descansos entre jornadas y las pausas en el trabajo, los horarios atípicos, etc. La organización del tiempo de trabajo mantiene una relación directa con ciertos desórdenes fisiológicos (por ejemplo, la fatiga o los derivados del trabajo a turnos y nocturno) y puede afectar también a áreas de la vida privada de la persona trabajadora cuando dificulta la conciliación del tiempo de trabajo con los tiempos de la organización familiar y social.

Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Trabajo en horario nocturno.
- Trabajo a turnos.
- Jornadas muy largas.
- Jornadas con horarios impredecibles o irregulares.
- Falta de flexibilidad horaria.
- Descansos inadecuados.
- Exceso de horas de trabajo.
- Trabajo en fines de semana.
- Confusión entre tiempo de ocio y tiempo de trabajo por conexión o disponibilidad permanente.
- Dificultades para compatibilizar la vida laboral con la vida familiar y social.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

• Participación y control



Este factor hace alusión a la capacidad y posibilidad que el trabajador o la trabajadora tienen para participar en la toma de decisiones sobre distintos aspectos del desempeño y organización del trabajo de forma que pueda ejercer sobre ellos un cierto grado de control y de autonomía.

La autonomía en la toma de decisiones y el control son cuestiones muy importantes en el diseño de las tareas y la organización del trabajo. Las experiencias de bajo control en el trabajo (baja autonomía de decisión) se han asociado en muchas ocasiones con experiencias de ansiedad, depresión, estrés y otros daños.

Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Escasa participación o falta de la misma en la toma de decisiones sobre cuestiones como las tareas a realizar, su orden, distribución de las mismas, procedimiento, resolución de incidencias, ...
- Baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, el método de trabajo, etc.

- Baja capacidad de control sobre el ritmo de trabajo.
- Baja capacidad de control sobre aspectos del tiempo de trabajo: turnos, descansos, días libres, vacaciones, etc.
- Bajo control sobre la tecnología.
- Inexistencia o medios de comunicación inadecuados.

• Desempeño de rol



Este factor engloba todas aquellas cuestiones relacionadas con la definición de funciones, responsabilidades, objetivos de los puestos de trabajo así como con las relaciones funcionales con otras unidades de la organización, es decir, con la definición de cometidos de cada puesto de trabajo. Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Definición inexistente o deficiente de objetivos, funciones, procedimientos, tiempos asignados, criterios de calidad esperados,...
- Situaciones de conflicto de rol derivadas de demandas incongruentes, contradictorias o incompatibles entre sí o con ciertos procedimientos.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Sobrecarga o infracarga de rol; sobrecarga o insuficiencia de funciones, asignación de funciones y responsabilidades añadidas que no se corresponden al puesto.
- Responsabilidad sobre otras personas.

• Desarrollo profesional



Este factor recoge aquellas cuestiones que afectan a la posición de una persona respecto a su organización, oportunidades dentro de la misma y también a la consideración de equidad entre lo que la persona aporta y lo que recibe de su organización. Cuestiones como la ausencia de desarrollo profesional, la inseguridad contractual o el inadecuado equilibrio entre lo aportado por la persona y la compensación que por ello obtiene son fuentes importantes de estrés.

Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Sistemas inexistentes, inadecuados o poco claros de promoción.
- Sobrepromoción o infrapromoción.
- Paralización de la carrera profesional.
- Inseguridad contractual.

- Pobre remuneración.
- Escasa valoración social del trabajo.
- Inadecuación o inexistencia de formación.
- Desequilibrio entre esfuerzo aportado por el trabajador o la trabajadora y recompensas obtenidas.
- Falta de reconocimiento e interés por el equipo humano.

• Relaciones interpersonales/ apoyo social



Este factor se refiere a aquellos aspectos de las condiciones de trabajo que se derivan de las relaciones que se establecen entre las personas en el entorno de trabajo. El concepto de "apoyo social" como moderador del estrés se deriva de forma directa de estas relaciones. Las relaciones interpersonales pueden proyectarse dentro de la organización (entre compañeros, con mandos o subordinados) o hacia afuera (clientes, proveedores) y pueden ser fuente de apoyo o por el contrario origen de situaciones conflictivas de distinta naturaleza.

Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Inexistente o inadecuado apoyo social entre el personal de la empresa.

DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- Relaciones interpersonales malas o de poca calidad.
- Relaciones personales inexistentes (aislamiento).
- Exposición a conflictos interpersonales, situaciones de violencia, de discriminación o de conductas inadecuadas.
- Inadecuada gestión, por parte de la empresa, de las situaciones de conflicto.

• Equipos de trabajo y exposición a otros riesgos



La interacción entre las personas y los equipos, máquinas, herramientas y software que se utilizan para el desempeño de las tareas pueden generar ciertos problemas si se producen algunos desajustes en el uso o funcionamiento de los mismos. Este factor engloba aquellas cuestiones que tienen que ver con el diseño de equipos, su funcionamiento, sus exigencias sobre la persona, etc. El desempeño del trabajo en condiciones de entorno físico inadecuado puede ser en sí mismo estresante. Igualmente ocurre con el hecho de realizar trabajos peligrosos o trabajar con equipos o materiales que en sí mismo son nocivos.

Entre otros, quedarían incluidos como factores de riesgo los siguientes:

- Equipos de trabajo, herramientas o tecnologías inadecuadas para las tareas a realizar.
- Escasez, ausencia de equipos, herramientas, tecnología.
- Exceso de equipos, herramientas, tecnología
- Equipos, herramientas o tecnología que funcionan mal, tienen muchas averías o contratiempos, etc.
- Equipos, herramientas o tecnología mal mantenidos.
- Equipos, herramientas o tecnología mal diseñados.
- Softwares muy complejos, inapropiados o no ergonómicos.
- Equipos que requieren un permanente aprendizaje.
- Equipos de trabajo que generan alta dependencia de los mismos (Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación).
- Equipos de trabajo que impiden la desconexión de las personas fuera del horario de trabajo.
- Equipos de trabajo que impiden a la persona el control sobre los mismos.
- Entornos físicos adversos o desfavorables (ruido, iluminación, temperatura, vibraciones...).
- Trabajos con sustancias peligrosas.
- Exposición a riesgos físicos.

ANEXO II. RELACIÓN DE DAÑOS DE ORIGEN PSICOSOCIAL



• **Ámbito físico y fisiológico:**

- Enfermedades coronarias: hipertensión arterial, infarto de miocardio, accidentes cerebrovasculares.
- Trastornos dermatológicos: erupciones, eczema, alopecia, hipersudoración o sequedad de piel, irritación, etc.
- Trastornos endocrinos y hormonales: diabetes tipo II, patología tiroidea, obesidad.
- Trastornos gastrointestinales: molestias gástricas, úlceras digestivas, colon irritable.
- Trastornos respiratorios: asma, alergias, apnea del sueño.
- Trastornos musculoesqueléticos: contracturas, sobrecargas musculares, tensión muscular, etc.
- Trastornos inmunológicos: depresión del sistema inmunitario, infecciones frecuentes, aumento de vulnerabilidad y contagios, etc.



- **Ámbito cognitivo:** déficit de atención, dificultades de concentración, déficits de me-

moria, entrecimiento del pensamiento, dificultades de aprendizaje, aumento de errores, dificultad para procesar información compleja, obsesiones, pensamientos recurrentes, etc.



- **Ámbito emocional:** irritabilidad, ansiedad, temor, fobias, impulsividad, desconfianza, tristeza, apatía, depresión, labilidad emocional, etc.



- **Ámbito conductual:** sedentarismo, tabaquismo, abuso de alcohol, automedicación, abuso de sustancias, conductas peligrosas o temerarias, hábitos de sueño inadecuados, alimentación inadecuada, consumo excesivo de azúcares, respuestas agresivas, cambios en tiempos de reacción, alteraciones de la conducta sexual, estados de somnolencia o hipervigilancia, aumento de errores, conductas antisociales, falta de puntualidad, absentismo, etc.



- **Ámbito social:** acoso, aislamiento, conflictos, discusiones, agresiones, ausencia de comunicación y relación social, evitación y rechazo a los demás, etc.



DD.114.1.22



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

insst

Instituto Nacional de
Seguridad y Salud en el Trabajo