

Guía de buenas prácticas empresariales en

# Gestión del Estrés Laboral



Con la Financiación de: DI-0004/2015



FUNDACIÓN  
PARA LA  
PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES



# Guía de buenas prácticas empresariales en Gestión del Estrés Laboral



Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente  
UGT-CEC

*“El contenido de dicha publicación  
es responsabilidad exclusiva de la entidad ejecutante  
y no refleja necesariamente la opinión de la  
FUNDACIÓN de Prevención de Riesgos Laborales”.*

EDITA  
Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC

DISEÑA e IMPRIME  
Blanca Impresores S.L. 95 319 11 02

Depósito Legal: M-39655-2016



**Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente  
UGT-CEC**

Guía de  
buenas prácticas empresariales en  
**Gestión del Estrés Laboral**

**Nota previa de los autores:**

En la redacción de esta guía se ha utilizado el genérico masculino para referirnos tanto a trabajadores como a trabajadoras, así como a cualquier otra definición de género que el documento contenga.

**María Dolores Vallellano Pérez**

Universidad Complutense de Madrid  
(Coordinadora)

Colaboradores:

**Miguel Ángel Gimeno** (Universidad Jaume I)

**Susana Rubio Valdehita** (Universidad Complutense)

**Eva Díaz Ramiro** (Universidad Complutense)

**Inmaculada López Núñez** (Universidad Complutense)

**Diego Climent Gas** (Psicólogo y Técnico en Prevención)

# Índice

## ÍNDICE CORTO (Y AUTORES)

Justificación (por María Dolores Vallellano) .....	9
Estrés y estrés laboral (por Eva Díaz y M. D. Vallellano) .....	13
Evaluación del estrés laboral (por Susana Rubio y M. D. Vallellano) .....	29
Intervención en estrés laboral (por Inmaculada López y M. D. Vallellano) .....	55
Buenas prácticas en gestión del estrés laboral (por Miguel Angel Gimeno, Diego Climent Gas y M. D. Vallellano) .....	75
Bibliografía .....	121
Anexos .....	133

## ÍNDICE

1. Justificación.....	9
2. Estrés y estrés laboral .....	13
2.1. ¿Pero qué es el estrés? .....	15
2.1.1. Tipos de estrés .....	15
2.1.2. Teorías sobre el estrés.....	16
2.2. El estrés laboral .....	18
2.2.1. Otros riesgos psicosociales relacionados con el estrés laboral .....	18
2.2.2. Modelos teóricos del estrés laboral .....	20
2.3. Estresores laborales .....	21
2.3.1. Factores laborales.....	21
2.3.2. Factores personales .....	24
2.4. Consecuencias del estrés laboral .....	26

<b>3. Evaluación del estrés laboral .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Objetivo .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2. Métodos de evaluación del estrés laboral .....</b>	<b>31</b>
3.2.1. Entrevistas .....	32
3.2.2. Cuestionarios .....	32
3.2.3. Observación .....	33
<b>3.3. Criterios para la elección de un procedimiento de evaluación .....</b>	<b>33</b>
3.3.1. Validez .....	34
3.3.2. Fiabilidad.....	34
3.3.3. Aplicabilidad o facilidad de aplicación.....	35
3.3.4. Exhaustividad .....	35
3.3.5. Baremación.....	35
<b>3.4. El proceso de evaluación del estrés.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5. Instrumentos de evaluación del estrés laboral .....</b>	<b>38</b>
3.5.1. Medidas objetivas de estrés a nivel organizacional .....	38
3.5.2. Cuestionarios de aplicación general.....	39
3.5.3. Cuestionarios para profesiones específicas .....	49
<b>4. Intervención en estrés laboral.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1. Intervención sobre la organización .....</b>	<b>59</b>
4.1.1. Liderazgo de la Dirección.....	60
4.1.2. Exigencias del trabajo .....	61
4.1.3. Control del trabajo .....	61
4.1.4. Apoyo social .....	62
4.1.5. Ambiente físico.....	63
4.1.6. El equilibrio entre vida personal y laboral.....	63
4.1.7. Reconocimiento en el trabajo .....	64
4.1.8. Protección contra la violencia y conducta ofensiva .....	65
4.1.9. Condiciones laborales y seguridad en el empleo .....	67
4.1.10. Información y comunicación.....	67

4.2. Intervención sobre el individuo .....	69
4.2.1. Información general .....	69
4.2.2. Hábitos de vida saludables .....	69
4.2.3. Técnicas de intervención .....	70
<b>5. Buenas prácticas en gestión del estrés laboral .....</b>	<b>75</b>
5.1. Contexto externo a la empresa.....	77
5.1.1. Resultados del Diálogo Social .....	78
5.1.2. Políticas de mejora de las condiciones de salud .....	80
5.1.3. Acciones de sensibilización y promoción de la salud .....	82
5.2. Filosofía de empresa.....	85
5.3. Actividades de identificación, análisis y valoración de los fact. de riesgo de estrés... 87	
5.4. Diseño y propuesta de medidas preventivas.....	90
5.5. Acciones de intervención .....	93
5.5.1. Intervención sobre la organización .....	95
5.5.2. Intervención sobre el individuo.....	109
5.5.3. Intervención sobre los factores sociales .....	113
5.6. Seguimiento, control y evaluación de las medidas implementadas .....	117
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>121</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>133</b>
Anexo I: Doctrina Judicial.....	135
Anexo II: Resumen del Acuerdo Marco Europeo sobre estrés laboral .....	152
Anexo III: Resumen de la Estrategia Española de Seg. y Salud en el Trabajo 2015-2020 .....	157
Anexo IV: Relación de guías revisadas y reconocimientos .....	160
Anexo V: Relación de empresas, organizaciones y sectores mencionados en esta guía. 164	





# 1

## Justificación



## 1. JUSTIFICACIÓN

El estrés laboral es un problema y, por tanto, un desafío colectivo según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016).

Es un problema porque supone una de las primeras causas de incapacidad laboral en el mundo occidental, con un coste económico en Europa que alcanza el 4% del Producto Interior Bruto (PIB). La percepción por parte de las personas trabajadoras también es negativa: los datos correspondientes a la Séptima Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo señalan que el estrés se interpreta como un fenómeno claramente producido o agravado por el trabajo, detrás del cansancio o agotamiento (16,5%), y seguido del dolor de cabeza (8,6%) (ENCT, 2011).

En su informe titulado, precisamente, *Workplace Stress: A Collective Challenge*, la OIT afirma que el estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo no alcanzan o exceden las capacidades, recursos o necesidades del trabajador; pero también señala que está relacionado con otros aspectos, como la cultura de la organización, su estructura, el diseño de los puestos de trabajo, o las relaciones laborales. En ese sentido, la consideración actual del estrés laboral acentúa su dimensión organizacional y no la estrictamente individual.

Por tanto, la prevención colectiva del estrés laboral es necesaria. Para ello, se han articulado leyes nacionales e internacionales de obligado cumplimiento para las empresas y organizaciones. Por ejemplo, contamos con la Directiva Marco 89/391/CEE, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de las personas trabajadoras, y respaldada por el Acuerdo Marco Europeo sobre el estrés laboral. Concretamente, en España, la obligación de evaluar los riesgos en el trabajo está regulada por la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en relación a la que el estrés laboral debe entenderse como un riesgo más, que debe estar integrado en el Plan General de Prevención de las empresas.

También se han establecido pactos y acuerdos tanto europeos como nacionales, más allá del cumplimiento legal, con el objeto de dotar de un mínimo de protección frente al estrés laboral y promover la salud de los trabajadores. Algunas medidas de actuación en materia de estrés propuestas por la OIT son, por un lado, el promocionar políticas y elaborar legislación donde se reconozcan los factores de riesgo psicosocial laboral, y, por otro lado, fomentar la inclusión del estrés laboral en las listas nacionales de enfermedades profesionales, así como apoyar el desarrollo de criterios diagnósticos.

En nuestro país, la Estrategia de Seguridad y Salud en el trabajo 2015-2020 plantea cuatro objetivos específicos:

- Mejorar la eficacia de las instituciones dedicadas a la prevención de los riesgos laborales.
- Potenciar actuaciones en materia de análisis, investigación, promoción, apoyo, asesoramiento técnico, vigilancia y control de los riesgos laborales.
- Promover la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en sectores, actividades, colectivos y empresas de mayor riesgo.
- Fortalecer el papel de los interlocutores sociales y la implicación de los empresarios y trabajadores en la mejora de la salud y seguridad en el trabajo.

En los últimos años, han sido muchos los esfuerzos de diferentes organizaciones, por poner a disposición de las empresas, herramientas útiles de gestión del estrés. Pero no siempre han logrado los resultados esperados, además de generar una miríada de publicaciones que puede abrumar a quien pretenda abordar la prevención del estrés en el trabajo.

El objetivo de esta guía es ofrecer, a modo de epítome, una herramienta útil, práctica y actualizada de la gestión del estrés laboral para las empresas, organizaciones sindicales y Administraciones Públicas. Para su elaboración, además de contar con la investigación nacional e internacional más relevante sobre el tema, se han revisado las principales guías de buenas prácticas en gestión del estrés, y se han seleccionado aquellas actuaciones que han sido reconocidas, por organismos o entidades independientes, como eficaces.



# 2

## Estrés y estrés laboral



## 2. ESTRÉS Y ESTRÉS LABORAL

Muchas personas manifiestan sentirse estresadas. El término *estrés* se ha hecho tan popular que todos nos referimos a él cuando estamos sometidos a una gran presión en el ámbito laboral, familiar o en las relaciones con otras personas. Frases como “tengo mucho estrés en el trabajo” o “esta persona me estresa” son habituales y hacen referencia a una sensación de tensión y malestar. De hecho, el Diccionario de la Real Academia Española define el estrés como: “la tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”.

### 2.1. ¿Pero qué es el estrés?

La palabra estrés, versión castellana del vocablo inglés “stress”, procede del verbo “stringere”, cuyo significado es “provocar tensión o deformación en un cuerpo”. Utilizada en el campo de la física para describir la carga que pueden soportar las estructuras, a mediados del siglo pasado, el médico húngaro Hans Selye empleó este término para referirse a la capacidad de las personas para adaptarse a las consecuencias de su enfermedad, ya que observó que, con independencia de la dolencia de cada paciente, existían una serie de síntomas comunes en todos. Al principio utilizó la expresión “Síndrome General de Estar Enfermo”, que luego reemplazó por “Síndrome General de Adaptación”, para finalmente usar la palabra “estrés”, aplicándola a muchas otras situaciones.

#### 2.1.1. Tipos de estrés

La clasificación de los tipos de estrés se ha realizado en función de diferentes criterios. Los más usuales son:

a) Dependiendo de la duración

**Estrés agudo:** hace referencia a un tipo de estrés de elevada intensidad pero breve. Se caracteriza por surgir tras una situación concreta de amenaza vital o situación impactante (p. ej., traslado del puesto de trabajo a otra ciudad por exigencias de la empresa o despido laboral).

**Estrés crónico:** se refiere al estrés que surge ante demandas que, pese a no ser excesivamente elevadas, se prolongan en el tiempo, no teniendo un principio ni un final claramente delimitados. Exige una adaptación permanente (p. ej., discusiones continuas entre compañeros de trabajo o inestabilidad constante del puesto de trabajo).

#### **b) Dependiendo del efecto que provoca**

**Distrés o estrés negativo:** es el estrés que surge cuando las respuestas han sido insuficientes o no han logrado adaptarse a las demandas. Provoca consecuencias negativas tanto a nivel físico como psicológico. Genera agotamiento y frustración (p. ej., asistir a una reunión donde se decida un acuerdo comercial importante para la empresa o comunicar a un empleado una sanción por su mala praxis).

**Eustrés o estrés positivo:** aunque en el uso habitual del término estrés sólo nos referimos a él en un sentido negativo, los investigadores también han señalado la existencia del eustrés o estrés positivo. Es el estrés que aglutina respuestas adaptativas y tiene consecuencias positivas para la persona, ya que actúa como motivador para afrontar nuevos desafíos o hacer frente a los estresores (p. ej., encontrar e iniciar un empleo o un ascenso laboral).

Esta división, realizada por los primeros investigadores del estrés, también podría entenderse de la siguiente manera: si ejercemos algún tipo de control sobre la sensación inicial de estrés, o creemos que podemos ejercerlo, se convierte en eustrés; en caso contrario, se transforma en distrés.

#### **c) Dependiendo del ámbito**

Según el ámbito en el que se produzca, el estrés puede ser de naturaleza personal, interpersonal o laboral. Esta guía se centra exclusivamente en este último, el **estrés laboral**.

### **2.1.2. Teorías sobre el estrés**

Desde un punto de vista científico, existen perspectivas teóricas que enfatizan diferentes componentes del estrés: unas, se han centrado en las reacciones fisiológicas que se producen; otras, han subrayado los estímulos o las presiones desencadenantes; y finalmente, otras, han estudiado el ajuste que intenta realizar la persona en todo ese

proceso. De otro modo, existen teorías basadas en la respuesta, teorías basadas en el estímulo, y teorías basadas en la interacción entre el entorno y la persona.

#### **a) Teorías basadas en la respuesta**

Consideran el estrés atendiendo a las reacciones fisiológicas que se producen. En esta línea de investigación, se han observado tres etapas diferentes:

- *Fase de alarma*: en la que la persona se activa cuando percibe una situación que podría exceder su capacidad de control.
- *Fase de resistencia*: en la que la persona percibe que esa situación no se puede modificar y pone en marcha recursos necesarios para hacerle frente.
- *Fase de agotamiento*: cuando la fase anterior se prolonga en el tiempo los recursos se agotan y es el momento en el que la persona percibe daños fisiológicos y psicológicos que tienden a hacerse crónicos.

#### **b) Teorías basadas en el estímulo**

Consideran el estrés como un fenómeno externo que puede perturbar o alterar el funcionamiento del organismo y, por lo tanto, requiere de una adaptación. Desde esta perspectiva se define el estrés como *“cualquier circunstancia que, de forma inusual o extraordinaria, exige del individuo un cambio en su modo de vida habitual”*. De esa forma, las personas tienen un límite de tolerancia al estrés, variando de unas a otras. Pero por encima de este límite, el estrés se hace intolerable y es el momento en el que aparecen daños biológicos y psicológicos.

#### **c) Teorías basadas en la interacción entre el entorno y la persona**

Estas teorías otorgan una mayor importancia a los factores psicológicos. Así, el estrés se entiende como *“una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por aquel como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar”*.

Con otras palabras, el estrés depende tanto de la evaluación que hace la persona de la situación, como de si cree ser capaz de afrontarla. Esta doble evaluación determinará el modo en el que finalmente la encara.

## 2.2. El estrés laboral

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) define el estrés laboral como: *“la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. La persona percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia de estrés”* (INSHT, 2004).

Es decir, el estrés laboral es un estado de desequilibrio. Las exigencias y presiones del puesto de trabajo, o de la organización, ponen a prueba, y acaban por desbordar, la capacidad de la persona para hacerles frente, dando lugar a sentimientos (“siento que no puedo con todo”, “me agobia”, “es demasiado”, etc.), síntomas físicos (tensión, malestar físico, molestias estomacales, etc.), y determinados comportamientos (interferencia con el rendimiento, abandono, absentismo, etc.).

Actualmente, el ámbito laboral está inmerso en una evolución constante en los sistemas de producción, generándose importantes cambios debido a la alta competitividad, los avances tecnológicos y la globalización de las empresas; además, cada vez se han de afrontar mayores demandas en el trabajo y las personas se encuentran en situaciones de inseguridad o precariedad laboral, contratación temporal o desajustes entre las demandas de la vida laboral y la vida familiar. Todo ello conduce al desequilibrio que supone el estrés.

Pero, además, cuando el estrés se cronifica, puede suponer un grave deterioro para la salud de la persona. De hecho, según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, el estrés es uno de los principales problemas para la salud y la seguridad a los que se enfrenta Europa, y representa entre el 50% y el 60% de las bajas laborales. Ello supone un enorme coste tanto en sufrimiento humano como en perjuicios económicos.

### 2.2.1. Otros riesgos psicosociales relacionados con el estrés laboral

#### a) Síndrome de Quemarse en el Trabajo o Burnout

Cuando el estrés laboral es crónico y se llega a una fase de agotamiento, se puede desarrollar el denominado Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT), o Burnout, en su acepción inglesa. Para ello, debe darse también un sentimiento negativo hacia la propia actividad laboral.

Más en concreto, el SQT es *“una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado”* (INSHT, 2000: NTP 704).

Las características esenciales son:

- Agotamiento emocional.
- Sentimiento de inadecuación, que aparece como consecuencia de la evaluación negativa que hace el trabajador de sí mismo, que siente que las demandas del entorno laboral exceden su capacidad de respuesta.
- Sentimiento de despersonalización. La persona duda o se cuestiona su identidad profesional o personal. Se generan actitudes de aislamiento de carácter pesimista.
- Sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja.
- Falta de implicación en los problemas y baja motivación laboral.

#### **b) Acoso Laboral o Mobbing**

Situación definida en 2001 por la Comisión Europea como: *“comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o varias personas, con el objetivo y/o el efecto de hacerle el vacío”*.

En 2009 un grupo de expertos consensuaron el término definiéndolo como: *“exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud”* (INSHT, 2009: NTP 854).

En las situaciones de acoso laboral siempre hay dos partes implicadas: la víctima y la persona o grupo que acosa. La principal consecuencia para la víctima, a nivel psicológico, es el estrés, que puede ir acompañada de otros sentimientos, como culpa o apatía. También puede darse dificultad para concentrarse. Si la situación de acoso se mantiene en el tiempo, pueden aparecer trastornos mentales, trastornos psicósomáticos, y la persona en muchos casos llega a abandonar su puesto de trabajo.

### c) Tecnoestrés

Entendido como “*un estado psicológico negativo relacionado con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC*” (INSHT, 2009: NTP 730). Los tecnoestresores se pueden agrupar en torno a dos bloques: tecnodemandas (como son la sobrecarga de trabajo por exceso de información y dificultad en su tratamiento; trabajo monótono; y conflicto de rol por demandas incompatibles) y ausencia de recursos laborales.

### d) Cronoestrés

Esta tipología de estrés se asocia a la distribución inadecuada de horarios, de trabajos irregulares, trabajo a turnos y trabajo nocturno. El turno de noche tiene distintos efectos negativos que pueden ser causa de estrés. Entre los más importantes destacan: alteración de los ritmos circadianos (lo que implica un mayor esfuerzo para lograr los mismos resultados que se obtendrían en el turno de día), alteraciones del sueño y de la vida social, acumulación de fatiga con repercusiones negativas sobre la realización del trabajo, como déficits atencionales, errores perceptivos o acumulación de errores.

## 2.2.2. Modelos teóricos del estrés laboral

Al igual que para explicar el estrés en general, existen diferentes modelos teóricos que pretenden dilucidar las causas y el desarrollo del estrés laboral. Las teorías más importantes son:

**Modelo demanda-control:** en este modelo se integran dos dimensiones; por un lado, las demandas psicológicas del propio trabajo y, por otro, el nivel de control que tiene la persona sobre las mismas. Las demandas psicológicas del trabajo son las exigencias que éste genera para el trabajador, entre las que cabe señalar: la rapidez exigida en la realización del trabajo, la cantidad de trabajo, el nivel requerido de atención o la cantidad de tiempo de que se dispone para el desarrollo de la tarea. El control se refiere a los recursos que la organización pone a disposición del trabajador para realizar la tarea. Hace referencia al control sobre la propia tarea, la participación en la toma de decisiones o la posibilidad de desarrollo de sus competencias.

Este modelo considera que el estrés está más relacionado con la falta de capacidad de control para hacer frente a las demandas, que con las propias demandas.

**Modelo demanda-control-apoyo social:** pretende ampliar el modelo anterior añadiendo la dimensión del apoyo social. La función del apoyo social es incrementar la capacidad de hacer frente a una situación de estrés mantenido, por lo que resulta un elemento modulador del efecto del estrés en la salud. El apoyo social se refiere a las relaciones sociales mantenidas tanto con los compañeros como con los superiores. Según este modelo, los trabajos caracterizados por grandes demandas, escaso control y un reducido apoyo social son los que tienen un mayor riesgo de enfermedad.

**Modelo esfuerzo-recompensa:** postula que el estrés laboral aparece como consecuencia del desequilibrio entre el esfuerzo realizado por el trabajador y la recompensa recibida a cambio. Un esfuerzo alto y una baja recompensa representan la situación de mayor riesgo de estrés. El nivel de esfuerzo depende de dos factores, uno de carácter extrínseco, que está relacionado con las demandas del puesto, y uno de carácter intrínseco, que se refiere a los recursos de afrontamiento que el trabajador utiliza. Las recompensas son de tres tipos: la económica, el aprecio por parte de sus jefes y compañeros, y el denominado control de estatus (control que el trabajador tiene sobre el desarrollo de su carrera profesional).

**Modelo demandas-recursos:** es un modelo que pretende abordar de una manera más amplia la cuestión, interesándose por el binomio estrés-implicación. Incluye muchas más variables que otros modelos, con lo que puede ser adecuado para analizar casi cualquier trabajo.

### 2.3. Estresores laborales

Denominamos estresor a cualquier factor que potencialmente puede generar una situación de estrés en un momento determinado. Los principales estresores se clasifican en factores laborales y factores personales.

- a) Factores Laborales: engloban las condiciones físicas del trabajo, los aspectos de la organización, y los relacionados con el puesto.
- b) Factores Personales: entre los que se incluyen los individuales y los familiares.

### 2.3.1. Factores laborales

a) **Condiciones físicas del trabajo:** Entre las más importantes destacan:

- **Ruido:** el ruido genera importantes molestias en la atención y concentración, dificulta la comunicación, produce irritabilidad y reduce la tolerancia a la frustración. Además, los trabajadores expuestos a niveles de ruido muy altos y mantenidos corren el riesgo de ver disminuida su audición de manera permanente.
- **Iluminación:** deberá adaptarse a las características de la actividad que se efectúe en cada zona de trabajo, distinguiendo entre los riesgos para la salud y las exigencias visuales de la tarea. Una iluminación inadecuada causa tensión y fatiga visual.
- **Temperatura:** tanto la temperatura como la humedad relativa tienen una gran influencia sobre el bienestar de los trabajadores, por eso cuando no son adecuadas, se convierten en un importante factor de estrés. Un exceso de calor puede producir sueño, lo que obliga a una mayor atención y vigilancia. Por el contrario, demasiado frío disminuye la destreza manual, lo que incide en una peor calidad del trabajo.
- **Agentes contaminantes:** los trabajadores han utilizado durante mucho tiempo agentes contaminantes (como los químicos o los ionizantes) con desconocimiento de los efectos que podían causar sobre su salud. Estos agentes generan gran riesgo de padecer cáncer o infertilidad. Dicha peligrosidad es fuente generadora de estrés.

b) **Aspectos de la organización:** son aquellas condiciones que genera la propia organización, por ejemplo, aspectos generales de la empresa, referidos a políticas, procedimientos, sistema de trabajo, etc. Entre los más importantes destacan:

- **Estructura de la empresa:** las estructuras organizativas pueden ser un doble factor de riesgo. Por una parte, el tipo de estructura puede ser vertical u horizontal. Por otra parte, pueden tener distintos grados de complejidad. Estos aspectos pueden generar riesgos como la desvinculación e independencia entre departamentos, o la falta de comunicación y coordinación.
- **Tamaño de la empresa:** el número de trabajadores que integran la empresa puede generar estrés, ya que un alto número de empleados puede favorecer situaciones de conflicto y propiciar el absentismo. Por el contrario, un número reducido puede conllevar una sobrecarga de trabajo o realizar un número excesivo de funciones.

- **Formalización en los procedimientos de trabajo:** el establecimiento de procedimientos de trabajo rígidos e inflexibles pueden provocar una disminución en la capacidad de control de los empleados, lo que genera incapacidad para tomar decisiones.
- **Comunicación inadecuada:** los sistemas y canales de comunicación favorecen la interacción entre los departamentos, por eso es fundamental que los trabajadores los conozcan y sepan utilizarlos, dependiendo del objetivo.
- **Estilos de dirección rígidos:** los estilos poco participativos, paternalistas y autócratas generan en los trabajadores inseguridad, indefensión, falta de implicación y desmotivación. Por el contrario, los estilos de dirección que favorecen la comunicación y la toma de decisiones consensuada mejoran el bienestar de los empleados, su motivación e implicación.

**c) Factores del puesto de trabajo:** son aquellos aspectos relacionados con el ajuste del puesto-empleado. Los más importantes son:

- **Excesiva o insuficiente carga de trabajo:** el exceso de trabajo y la dificultad del mismo pueden producir estrés. También ocurre en el caso contrario, cuando el trabajo es poco demandante y es percibido como excesivamente sencillo. Si el trabajo tiene demandas más intelectuales que físicas, se puede hablar de carga mental del trabajo, que se define como el resultado de la interacción entre los requerimientos de la tarea, las circunstancias en las que se lleva a cabo y las habilidades, emociones y percepciones del sujeto.
- **Ambigüedad de rol:** si el rol se define como el conjunto de expectativas que se tienen sobre los comportamientos a desarrollar por una persona en su puesto de trabajo, el concepto de ambigüedad de rol se relaciona con la incertidumbre e inseguridad que genera la falta de claridad en los objetivos, tareas, funciones y responsabilidades.
- **Conflicto de rol:** se produce cuando el trabajador recibe órdenes contradictorias. Además, pueden entrar en conflicto los roles que la persona desarrolla frente a la dirección de la empresa y frente a sus propios compañeros, o darse un conflicto entre las demandas de la organización y los valores o creencias propias. Estas situaciones constituyen un estresor importante y pueden afectar directamente al rendimiento laboral.
- **Tareas monótonas y aburridas:** los trabajos percibidos como aburridos y con pocas variaciones generan frustración y alienación. La repetición de tareas tiene una incidencia negativa sobre la satisfacción de los trabajadores debido a la falta de flexibilidad y de contenido.

- **Horarios de trabajo inadecuados:** como ya se ha descrito anteriormente, la inestabilidad en los horarios, los turnos de noche y los descansos inadecuados, alteran los ciclos normales de vigilia-sueño, la compatibilidad con la vida familiar e incide negativamente en la salud de los trabajadores (cronoestrés).
- **Inseguridad e incertidumbre laboral:** la precariedad, la inestabilidad y la incertidumbre son fuentes importantes de estrés y desmotivación laboral, y afectan al rendimiento en el trabajo.

### 2.3.2. Factores personales

**a) Factores individuales:** Ante los mismos estresores, las personas mostramos distinta vulnerabilidad, dependiendo de la interpretación, expectativas, actitudes, y atribuciones, que realizamos. Más en concreto, la vulnerabilidad al estrés depende de factores como:

- **Personalidad:** existen características individuales que definen el estilo de comportamiento con el que las personas reaccionan para adaptarse ante situaciones cotidianas de la vida. En relación con el estrés, la investigación ha distinguido diferentes tipos de estilos: el patrón tipo A y el patrón tipo B. El patrón tipo A se caracteriza por un elevado afán de logro, competitividad, urgencia y hostilidad. Además, profesan obsesión por el control y muestran una profunda implicación en su profesión. En general, estas personas tienen mayor probabilidad de contraer enfermedades cardiovasculares y son más tendentes a experimentar los efectos negativos del estrés. Por el contrario, el patrón tipo B se caracteriza por una alta capacidad de resolver problemas y saber posponerlos, realizando las tareas sin sensación de urgencia ni impaciencia. Este patrón presenta menos probabilidad de sufrir las consecuencias negativas del estrés.
- **Locus de control:** se refiere a las creencias que cada persona tiene respecto a si las consecuencias de su conducta dependen o no del propio comportamiento. Por tanto, se distinguen dos tipos de locus de control: interno y externo. Las personas con locus de control interno creen que las decisiones y acciones que llevan a cabo influyen en las consecuencias, y que el resultado de una determinada tarea depende de ellos mismos y de su esfuerzo. Por el contrario, aquellas que tienen un locus de control externo consideran que todo lo que ocurre es fruto del azar o de la suerte, y creen que los sucesos no guardan relación con su propia conducta. En el primer caso, ya que se percibe que se tiene el control

de la situación, se pueden desarrollar estrategias de afrontamiento adecuadas; no obstante, también podría generarse sentimiento de culpa ante situaciones en las que no se ha dado la respuesta adecuada, lo cual también generaría estrés.

- **Género:** entendido como la construcción social y cultural que define las diferentes características emocionales, afectivas, e intelectuales, así como los comportamientos que cada sociedad asigna como propios y naturales de hombres o de mujeres. Los estilos de conducta de hombres y mujeres pueden ser diferentes, dependiendo de que sus patrones sean masculinos o femeninos. En general, el estrés en las mujeres, a diferencia de los hombres, depende de aspectos como la doble presencia (trabajo en la empresa y trabajo en el hogar), la discriminación laboral y trabajos denominados como “femeninos” que tienen muy baja consideración laboral.
- **Estilos y estrategias de afrontamiento:** si por estilos de afrontamiento se entiende la forma habitual de hacer frente a situaciones estresantes, por estrategias se entienden los procesos concretos que se pueden utilizar en cada situación. Se consideran dos estilos de afrontamiento diferentes: los estilos centrados en afrontar el problema y los centrados en reducir las emociones. Las personas con un estilo centrado en el problema pueden responder evitándolo o confrontándolo directamente. El estilo evitador es más útil para sucesos amenazantes a corto plazo, mientras que el confrontativo es más eficaz cuando existe un suceso amenazante que se repite o persiste en el tiempo. Por el contrario, los estilos centrados en la emoción pretenden reducir el estrés, la tensión y la preocupación a través de diferentes formas: por ejemplo, relajarse, expresar las emociones, compartir con los demás el problema, etc.
- **Resiliencia:** es la capacidad de la persona para sobreponerse a las adversidades e incluso aprender de ellas. Los trabajadores más resilientes experimentarán una situación de estrés de forma más positiva, respondiendo activamente, con flexibilidad y autoeficacia, saliendo incluso reforzados de la experiencia; mientras que aquellos poco resilientes mostrarán baja capacidad de reestructuración y adaptación, generando un alto riesgo de padecer estrés.
- **Competencias:** los conocimientos, habilidades y destrezas de una persona han de ser congruentes con el puesto de trabajo que se desempeña. En caso contrario, se desarrollará estrés, frustración o insatisfacción.

## b) Factores familiares

- **Situación familiar (tener pareja, hijos, convivencia con personas mayores y cuidado de familiares enfermos):** Si el trabajo genera agotamiento físico y psicológico, ello podría afectar a las relaciones familiares. Y viceversa, si la situación familiar genera estrés, esto puede influir en el rendimiento laboral.
- **Doble presencia:** es cuando recaen sobre una misma persona las demandas del trabajo asalariado y las del trabajo doméstico-familiar. Esto supone un aumento de la carga de trabajo total y, por tanto, un riesgo para la salud. Este factor se produce más en mujeres que en hombres, porque las mujeres trabajadoras continúan responsabilizándose en mayor medida que los hombres del cuidado de los hijos y de las tareas domésticas del hogar. Cuanto mayor son las exigencias y menor es la ayuda recibida por la pareja en el reparto de cargas familiares, más alto es el riesgo de sufrir estrés.

## 2.4. Consecuencias del estrés laboral

El estrés, aunque en sí mismo no es una enfermedad, sí puede ser la causa de diferentes trastornos y alteraciones, algunas potencialmente peligrosas. Las consecuencias del estrés afectan a la salud tanto física como psicológica de los trabajadores, junto con los efectos que generan en la organización.

### a) Consecuencias para la salud física

Cuando se produce una situación de estrés, el organismo responde mediante un conjunto de reacciones fisiológicas que afectan, principalmente, a los sistemas endocrino, nervioso e inmune. En función del sistema afectado los trastornos más frecuentes son:

**Tabla 2.1. Trastornos físicos relacionados con el estrés**

Sistema afectado	Consecuencias
Gastrointestinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Úlcera gástrica</li> <li>Colon irritable</li> <li>Colitis ulcerosas</li> <li>Alteraciones del apetito</li> <li>Dispepsia funcional</li> <li>Molestias gastrointestinales</li> <li>Aerofagia</li> <li>Digestiones lentas</li> </ul>
Cardiovascular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hipertensión arterial</li> <li>Arritmias</li> <li>Angina de pecho</li> <li>Infarto de miocardio</li> </ul>
Respiratorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asma</li> </ul>
Endocrino	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diabetes</li> <li>Hiper/hipotiroidismo</li> <li>Hipoglucemia</li> <li>Síndrome de Cushing</li> </ul>
Dermatológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Psoriasis</li> <li>Urticarias</li> <li>Eccemas</li> <li>Alopecia</li> <li>Dermatitis</li> <li>Hipersudoración</li> <li>Prurito</li> </ul>
Sexual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impotencia</li> <li>Eyaculación precoz</li> <li>Vaginismo</li> <li>Alteraciones de la libido</li> </ul>
Muscular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispareunía</li> <li>Contracturas</li> <li>Calambres</li> <li>Hiperreflexia</li> <li>Hiporreflexia</li> <li>Dolor muscular</li> <li>Rigidez</li> </ul>

## **b) Consecuencias para la salud psicológica**

El estrés afecta a nivel emocional, cognitivo y conductual. Por un lado, es frecuente la presencia de emociones negativas, como frustración, baja autoestima, sentimientos de soledad y falta de control. Además, se produce falta de concentración, olvidos frecuentes, errores perceptivos, desorientación, incapacidad para decidir, y bloqueos mentales. Por último, a nivel conductual, el estrés puede estar relacionado con el uso y abuso de alcohol, tabaco, medicamentos, otras drogas, alimentación inadecuada, alteraciones del sueño y conductas impulsivas.

## **c) Consecuencias para la organización**

El estrés de los trabajadores también tiene consecuencias negativas inmediatas sobre la empresa en la que desarrollan su actividad. Los principales problemas que afectan directamente a la organización son:

- **Absentismo:** ante condiciones estresantes continuadas, los trabajadores pueden ausentarse de manera repetida de sus puestos de trabajo, tanto justificada como injustificadamente. En ese caso, sería una forma de huida, de hacer frente a dicho estrés. El absentismo genera importantes pérdidas económicas, provocando costes tanto directos (pérdida de días de trabajo, pago de bajas laborales) como indirectos (retraso en el ritmo productivo, sobrecarga en los recursos humanos disponibles y descenso en la calidad).
- **Rotación:** otro tipo de respuesta de huida de los trabajadores ante situaciones adversas y estresantes es cambiar de puesto de trabajo en la misma empresa (rotación interna) o a otra diferente (rotación externa). Los trabajadores buscan cambiar de actividad, un mejor ritmo de trabajo, horario, condiciones, etc., de manera que se reduzca la tensión a la que se ven sometidos. Al igual que el absentismo, la rotación puede ser un indicador indirecto de la existencia de problemas en la empresa.
- **Descensos en la productividad y calidad:** los trabajadores sometidos a estrés se sienten menos comprometidos y motivados, lo que repercute directamente en un mayor número de errores y en un incremento en los tiempos de producción, así como en un descenso en la calidad del servicio.



# 3

## Evaluación del estrés laboral



## 3. EVALUACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

### 3.1. Objetivo

El objetivo de la evaluación del estrés laboral es hacer un diagnóstico del mismo en la organización. Es decir, lo que se pretende con la evaluación es conocer los niveles de estrés que sufren los trabajadores de una empresa así como determinar sus causas y consecuencias, tanto para el individuo como para la organización.

El interés por evaluar el estrés laboral responde a diferentes propósitos. Uno de ellos puede ser determinar la causa de una disfunción puntual encontrada en un trabajador (p. ej., una baja por problemas cardiovasculares) o en la empresa (p. ej., aumento del absentismo). Otro propósito puede estar relacionado con establecer un perfil de estrés tanto a nivel individual como organizacional, con el fin de conocer si existen riesgos psicosociales que deban ser eliminados, en pro de conseguir una organización saludable.

Sea cual sea su interés, todas las empresas están obligadas a establecer su propio Plan de Prevención de Riesgos Laborales, en la que la evaluación de dichos riesgos es una fase fundamental (art. 15.1.b., Ley 31/95, de Prevención de Riesgos Laborales). En concreto, en el artículo tercero del Real Decreto 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de Prevención, se puede leer que:

*“La evaluación de los riesgos laborales es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse”.*

### 3.2. Métodos de evaluación del estrés laboral

Existen diferentes técnicas que intentan evaluar el estrés laboral. Todas ellas son útiles a la hora de servir a los diferentes propósitos que guíen la evaluación, pero presentan ventajas y limitaciones. Es necesario tener siempre presente que la evaluación del estrés debe ser continua, es decir, una vez aplicada la técnica correspondiente y establecidas las medidas de intervención oportunas, es imprescindible evaluar la eficacia del proceso permanente

de evaluación-diagnóstico-intervención, conociendo si se han logrado los objetivos planteados. La evaluación del estrés laboral debe, por tanto, ser periódica.

Dada la naturaleza compleja y multifactorial del estrés laboral, lo más adecuado es realizar su evaluación mediante el uso de más de una técnica, lo cual permitirá un diagnóstico más preciso y certero de la situación.

Los procedimientos generales que se emplean en la evaluación del estrés laboral son: entrevistas, cuestionarios y observación.

### **3.2.1. Entrevistas**

Mediante la entrevista podemos preguntar a los trabajadores por su situación laboral, por sus tareas, etc. Este procedimiento es especialmente adecuado en el caso de empresas pequeñas y en las que no se tiene experiencia previa en evaluación del estrés. La apertura de un canal de comunicación con los empleados proporciona una fuente rica de información sobre la percepción del estrés y sus causas, y es muy útil para el establecimiento de medidas preventivas. Las entrevistas pueden ser tanto individuales como de grupo; en ambos casos, es imprescindible que el entrevistador tenga las habilidades y el entrenamiento necesarios para desarrollarla de manera eficaz. La principal ventaja de la entrevista es la gran cantidad y calidad de información que proporciona. Sus principales limitaciones son, por un lado, que requiere bastante tiempo para llevarse a cabo, y que suele resultar complicado aunar la información procedente de varios entrevistados.

### **3.2.2. Cuestionarios**

El uso de cuestionarios permite obtener información de una manera más sencilla que con la entrevista, así como la posibilidad de aplicación masiva, esto es, a grandes grupos de empleados. Otra ventaja es que proporcionan información cuantificable, facilitando la comparación entre diversos empleados, departamentos, etc. Mediante los cuestionarios podemos evaluar la percepción del estrés y obtener información sobre los factores causantes del mismo; no obstante, a diferencia de la entrevista, es más difícil profundizar en todos estos aspectos (p. ej., es más complejo evaluar las estrategias de afrontamiento del estrés que utiliza el trabajador).

Otra de las limitaciones del uso de cuestionarios está en la baja tasa de respuesta. Puesto que contestar al cuestionario suele ser algo voluntario, es habitual que la participación no llegue ni al 50% de los empleados, lo cual puede incidir en la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

Una variante dentro de este procedimiento de evaluación son las denominadas **listas de control**, que permiten una contestación rápida a diferentes preguntas o enunciados relacionados con los distintos ámbitos en una organización. En una publicación del INSHT (Del Hoyo, 2004), se propone una lista agrupada en tres ámbitos: el contenido de trabajo, las condiciones del trabajo y las condiciones del empleo de la empresa en conjunto.

### 3.2.3. Observación

La observación del comportamiento de los empleados también puede ser una fuente de información útil para el diagnóstico del estrés a nivel individual. Si se observa un comportamiento raro o fuera de lo habitual en un trabajador, podemos pensar que, quizá, una de las causas del mismo sea el estrés. De igual forma, la observación de ciertos indicadores del rendimiento de la organización (p. ej., aumento del absentismo, disminución de la productividad, aumento de accidentes, etc.) puede revelar que estén ocurriendo problemas de estrés laboral. De cualquier manera, la observación no puede utilizarse de forma aislada como un procedimiento de evaluación del estrés laboral; siempre será necesario contrastar la información que proporciona con la obtenida mediante otros métodos, como la entrevista o el cuestionario.

## 3.3. Criterios para la elección de un procedimiento de evaluación

Todos los procedimientos de evaluación del estrés laboral deben cumplir con una serie de criterios de calidad a la hora de decidir qué práctica o qué instrumento elegir. Los más importantes son los criterios de validez y fiabilidad.

### 3.3.1. Validez

La validez es la característica más importante de cualquier procedimiento de evaluación y en muchas ocasiones la más difícil de conseguir. Se define como la capacidad de un instrumento o procedimiento para medir aquello que pretende medir, en este caso el estrés laboral. Por ejemplo, no sería válido un cuestionario que, pretendiendo medir estrés laboral, acabe evaluando cansancio físico solamente.

Existen varios tipos de validez. La *validez de constructo* se refiere al grado en el que el procedimiento se corresponde con el concepto teórico de estrés laboral. La *validez discriminante* se refiere al grado en el que el procedimiento es capaz de evaluar solamente el estrés laboral y no otros aspectos que pudieran estar relacionados, pero que no constituyen por sí solos estrés, como es el caso de la ansiedad, frustración, enfado, hostilidad, aburrimiento, etc.

Otro tipo de validez, más importante si cabe refiriéndonos al estrés laboral, es la *validez de criterio*, que se refiere al grado en el que el procedimiento proporciona evaluaciones relacionadas con los indicadores de las consecuencias del estrés, ya sea actualmente (*validez concurrente*) o en el futuro (*validez predictiva*). Si el procedimiento de evaluación del estrés no sirve para predecir las consecuencias del mismo, carece de valor para la intervención terapéutica o preventiva.

### 3.3.2. Fiabilidad

La fiabilidad se refiere al grado de precisión del procedimiento de evaluación. Es muy común que la fiabilidad se analice mediante el nivel de relación que existe entre las evaluaciones del estrés laboral obtenidas en dos momentos diferentes (*fiabilidad test-retest*). Por ejemplo, si alguien contesta de forma similar a un cuestionario de estrés hoy y dentro de una semana, podemos suponer que el instrumento es estable, fiable.

Pero como podría suceder que los niveles de estrés varíen con el tiempo, otras formas de entender la fiabilidad son: la fiabilidad inter-evaluador y la consistencia interna del instrumento.

- a) *La fiabilidad inter-evaluador* refleja el grado en el que se obtienen los mismos resultados independientemente de la persona que está encargada de realizar la evaluación.

- b) La *consistencia interna* se refiere al grado en el que las preguntas del instrumento, relativas a una fuente de estrés, brindan una respuesta común o consistente por parte de un individuo.

La fiabilidad es un criterio particularmente importante ya que limita la validez de criterio: por muy válido que sea un procedimiento, su utilidad como herramienta de diagnóstico del estrés depende de su fiabilidad.

Otros criterios de calidad a la hora de decidir qué procedimiento o qué instrumento elegir son: aplicabilidad, exhaustividad y baremación.

### **3.3.3. Aplicabilidad o facilidad de aplicación**

El método elegido debería ser fácil de aplicar y manejar por la persona encargada de llevar a cabo la evaluación. El procedimiento debe ser válido y fiable, pero también debe ser suficientemente simple y económico. Es importante destacar que la persona responsable debe ser siempre un profesional cualificado, con la formación y preparación técnica necesarias tanto a la hora de adoptar las metodologías idóneas para la empresa concreta como para interpretar los resultados.

### **3.3.4. Exhaustividad**

La exhaustividad se refiere al grado en el que un procedimiento permite evaluar todas las fuentes de estrés.

### **3.3.5. Baremación**

Un último criterio de calidad a la hora de decidir qué procedimiento o qué instrumento elegir es la baremación, que se refiere a cómo se distribuyen las puntuaciones en una o más muestras adecuadas de la población de interés. Los baremos facilitan la interpretación de las puntuaciones obtenidas en una empresa concreta mediante la comparación de sus resultados con los datos normativos referidos a la población.

### 3.4. El proceso de evaluación del estrés

Para realizar una evaluación del estrés laboral correcta y con garantías, cuyos resultados sirvan para determinar las medidas de intervención adecuadas, es necesario cumplir con una serie de fases:

**1) Establecer la necesidad de evaluar**

La evaluación puede ser inicial, periódica, o deberse a la presencia de una situación problemática (p. ej., aumento del absentismo, baja productividad, aumento de quejas, etc.).

**2) Diseño del estudio**

El diseño del estudio incluye todos los aspectos necesarios para la planificación del mismo, como la determinación de los factores a medir, los puestos de trabajo a evaluar, la metodología a emplear y los análisis que se realizarán para la obtención de los resultados, así como los costes y los recursos disponibles para llevarlo a cabo. El diseño del estudio también debe incluir los aspectos de tipo práctico relacionados con la metodología elegida (cronograma de aplicación, personal de apoyo necesario para administrar los instrumentos, lugares donde llevarla a cabo, etc.). Para poder planificar la evaluación será imprescindible, por lo tanto, conocer la estructura de la empresa, el número de puestos y de trabajadores, las características de los puestos de trabajo, y los resultados obtenidos en evaluaciones previas realizadas en la empresa. En esta fase será necesario también decidir si se opta por una metodología cualitativa (p. ej., entrevistas), cuantitativa (p. ej., cuestionario) o una mezcla de ambas. En el caso de empresas con un número de trabajadores elevado, será necesario también establecer la técnica de muestreo (aleatorio, por cuotas, etc.) que se va a emplear para seleccionar el grupo de trabajadores que participarán en la evaluación. En gran medida, la capacidad para generalizar los resultados obtenidos a toda la organización dependerá de la técnica de muestreo utilizada.

**3) Evaluación de campo**

Esta fase comprende la aplicación del método elegido y la recogida de los datos según la planificación realizada en la fase anterior. En este punto es substancial garantizar el anonimato y la confidencialidad, de cara a evitar posibles sesgos en la información obtenida.

#### 4) **Análisis e interpretación de los datos y redacción de informes**

Los datos obtenidos en la fase anterior han de ser analizados según las previsiones del método de evaluación del estrés laboral que se esté utilizando. Tras la interpretación de los resultados es necesario redactar el informe final de la evaluación, el cual debe incluir además todas las propuestas de intervención que sean oportunas.

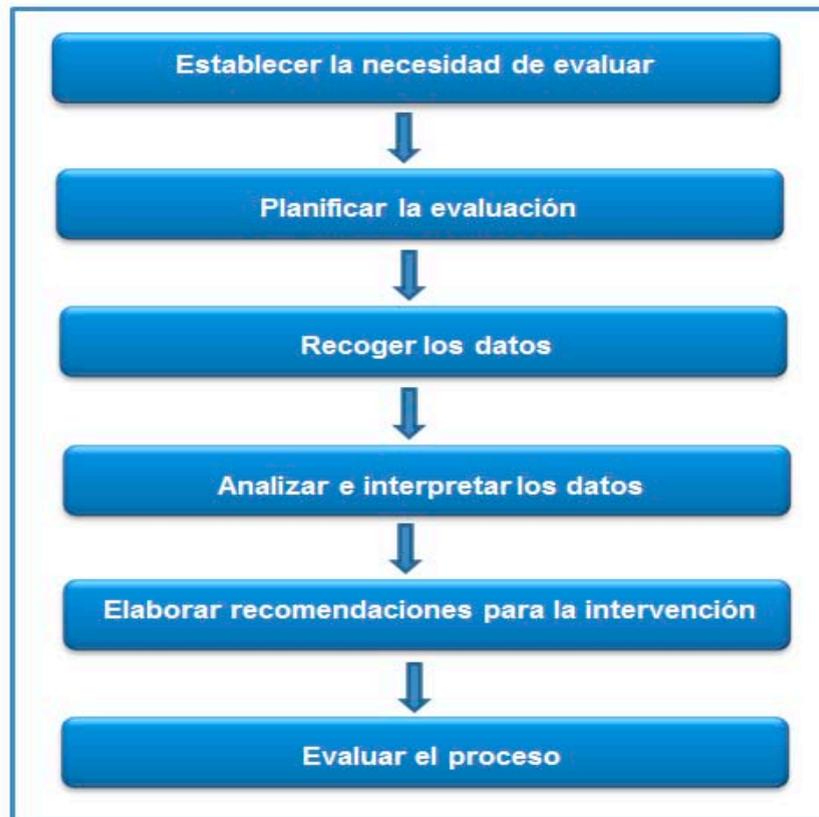


Gráfico 3.1. El proceso de evaluación del estrés laboral.

### 3.5. Instrumentos de evaluación del estrés laboral

Existe una amplia variedad de cuestionarios, encuestas, y otros tipos de medidas que pueden ser útiles en el proceso de evaluación del estrés laboral. La elección de la medida y el instrumento más adecuados, además de los criterios de calidad anteriormente comentados, va a depender entre otras cosas de la finalidad y el alcance de la evaluación. Una lista muy completa aparece en el capítulo onceavo de la *“Guía de buenas prácticas, métodos de evaluación y sistemas de gestión de riesgos psicosociales. Un balance de utilidades y limitaciones”* (UGT, 2010), así como en la NTP 702 del INSHT (2005).

Para nuestro propósito de síntesis, presentamos a continuación aquellos que se han aplicado más frecuentemente en el ámbito nacional. Los clasificaremos en tres categorías generales: medidas objetivas, cuestionarios de aplicación general y cuestionarios para profesiones específicas.

#### 3.5.1. Medidas objetivas de estrés a nivel organizacional

Para realizar una primera evaluación del estrés a nivel organizacional, se pueden utilizar diferentes medidas objetivas relacionadas con la productividad de la empresa, y que suelen servir como un primer indicador de una posible situación de riesgo. Entre estas medidas se encuentran:

- Tasa de absentismo
- Tasa de retrasos en la llegada al trabajo
- Volumen de quejas
- Tasa y gravedad de los accidentes laborales
- Tasa de abandono
- Descenso del rendimiento y de la rentabilidad

Estas medidas son objetivas y cuantificables, sin embargo no son medidas específicas de estrés laboral, ya que pueden verse influidas por muchos otros factores. Su utilidad se reduce a la detección rápida de grupos de alto riesgo y permiten el cotejo entre departamentos o subgrupos dentro de la organización, así como la comparación entre diferentes intervalos temporales. Tras detectar los grupos con mayores problemas, es necesario utilizar medidas específicas de estrés, como cuestionarios o entrevistas.

Este tipo de indicadores también puede utilizarse para, una vez llevadas a cabo las medidas de prevención e intervención oportunas, evaluar la eficacia de las mismas.

Aunque las medidas objetivas de tipo organizacional pueden indicar la existencia de problemas de estrés, no proporcionan datos detallados sobre las fuentes originarias del mismo. Sin embargo, permiten una medida independiente para comparar grupos dentro de la organización y para evaluar el impacto de las intervenciones.

### **3.5.2. Cuestionarios de aplicación general**

#### **a) Job Content Questionnaire (JCQ)**

Un instrumento utilizado para identificar las fuentes de estrés en el trabajo, sustentado por el modelo teórico Demanda–Control–Apoyo, es el cuestionario sobre el contenido del trabajo, *Job Content Questionnaire* (JCQ) de Robert A. Karasek. La versión más utilizada evalúa tres dimensiones: demandas psicológicas, control sobre el trabajo y apoyo en el trabajo. Este instrumento utiliza una escala con cuatro opciones de respuesta para examinar el nivel de acuerdo con los enunciados de la prueba. El JCQ ha demostrado en general una alta fiabilidad, consistencia interna, y se ha comprobado su estructura factorial en diversos procesos de adaptación y validación realizados en diferentes países, entre los que se encuentra España.

**Tabla 3.1. Dimensiones del JCQ**

<p>EXIGENCIAS O DEMANDAS PSICOLÓGICAS</p>	<p>Mi empleo requiere trabajar muy deprisa.  Tengo que trabajar mucho.  No se me exige trabajar demasiado.  Tengo tiempo suficiente para conseguir terminar mi trabajo.  En mi trabajo me piden a menudo que haga cosas incompatibles.  Mi trabajo requiere que me concentre durante mucho rato en lo que hago.  Me interrumpen en el trabajo a menudo, por lo que tengo que volver a ponerme en él más tarde.  Tengo que trabajar a contrarreloj.  A menudo mi trabajo se retrasa porque debo esperar el de otras personas o departamentos.</p>
<p>CONTROL</p>	<p><b>Posibilidad de desarrollo de habilidades</b>  Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.  En mi trabajo tengo que hacer muchas tareas repetitivas.  Mi trabajo requiere que sea creativo.  Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación.  En mi trabajo llego a hacer una gran cantidad de cosas diferentes.  En el puesto que ocupo tengo la oportunidad de trabajar en lo que mejor sé hacer.</p> <p><b>Autonomía sobre el contenido del trabajo</b>  Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta.  Tengo muy poco margen de libertad para decidir cómo hago mi trabajo.  Tengo mucha influencia sobre lo que pasa en mi trabajo.</p> <p><b>Control vertical: participación</b>  Tengo influencia significativa sobre las decisiones que se toman en mi servicio.  En mi servicio las decisiones se toman entre todos.  Tengo por lo menos alguna oportunidad de que se tengan en cuenta mis ideas sobre la empresa.</p>

APOYO SOCIAL	<p><b>De los compañeros</b></p> <p>Mis compañeros de trabajo son competentes.</p> <p>Mis compañeros de trabajo son hostiles o conflictivos conmigo.</p> <p>Mis compañeros de trabajo tienen un interés personal en mí.</p> <p>Mis compañeros de trabajo son agradables.</p> <p>Mis compañeros de trabajo ayudan a sacar el trabajo adelante.</p> <p>Mis compañeros de trabajo fomentan el trabajo en equipo.</p> <p><b>De los superiores</b></p> <p>A mi jefe le preocupa el bienestar de los que trabajan con él.</p> <p>Mi jefe presta atención a lo que le digo.</p> <p>Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo.</p> <p>Mi jefe ayuda a sacar el trabajo adelante.</p> <p>Mi jefe consigue que la gente trabaje en equipo.</p>
--------------	---

Fuente: INSHT, 2001: NTP 604.

#### b) **Job Stress Survey (JSS)**

El *Job Stress Survey* (JSS) fue creado por Charles Spielberger y Peter R. Vagg para medir el estrés laboral. Evalúa la severidad percibida (intensidad) y la frecuencia con que ocurren 30 fuentes genéricas de estrés laboral a las que se encuentran expuestos los empleados en una amplia variedad de contextos laborales. Se puede usar de forma individual o colectiva y su tiempo de aplicación conlleva entre 15 y 20 minutos, aproximadamente. Además del índice de estrés laboral, el JSS ofrece también un índice de presión laboral y un índice de falta de apoyo de la organización.

Este cuestionario ha sido adaptado a la población española por C. Catalina y su utilidad está avalada por un estudio psicométrico realizado con una muestra de casi 12.000 empleados de diferentes sectores de actividad (agricultura, construcción, operadores de instalaciones, personal de oficina, y directivos, entre otros). Presenta baremos para la población española y posee buenos indicadores de validez y fiabilidad.

**c) Escalas de Apreciación del Estrés (EAE)**

Las *Escalas de Apreciación del Estrés* (EAE) han sido desarrolladas por José Luis Fernández-Seara y M. Mielgo, con cuatro escalas independientes de evaluación: Estrés Socio-Laboral, Estrés General, Acontecimientos Estresantes en Ancianos, y Estrés en la Conducción. Cada una de estas escalas se puede aplicar de forma aislada.

La escala de estrés socio-laboral hace referencia a los factores estresantes que ocurren en el entorno laboral. Incluye tres parámetros de medida:

- Presencia/no presencia de los distintos acontecimientos estresantes.
- Valoración personal de la intensidad con que han perturbado dichos acontecimientos.
- Afectación en la actualidad o en el pasado.

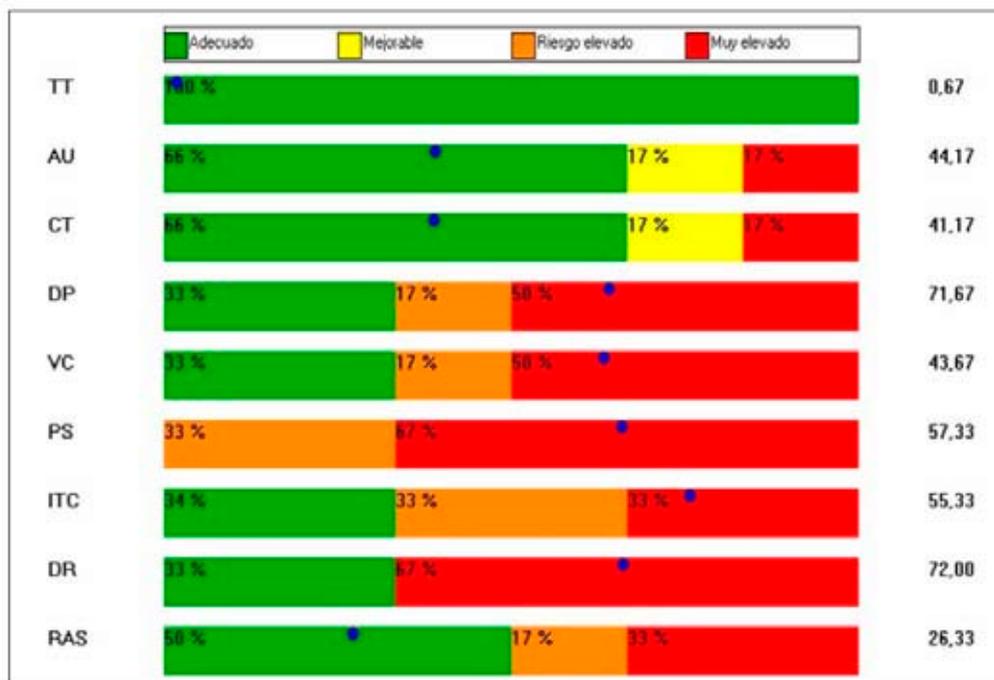
Esta escala consta de 50 enunciados referidos al trabajo en sí mismo, al contexto laboral o a la relación de la persona con el trabajo. Permite obtener una puntuación de estrés laboral en el presente y en el pasado. Para su interpretación, incluye baremos diferenciados por edad, nivel de estudios y categoría profesional. Sus propiedades psicométricas han sido ampliamente establecidas en población española.

**d) Método de Evaluación de Factores Psicosociales (FPSICO)**

Este instrumento ha sido desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) y está compuesto por 89 ítems. Evalúa 9 factores de riesgo psicosocial:

- Tiempo de trabajo (TT)
- Autonomía (AU)
- Carga de trabajo (CT)
- Demandas psicológicas (DP)
- Variedad/contenido del trabajo (VC)
- Participación/supervisión (PS)
- Interés por el trabajador/compensación (ITC)
- Desempeño de rol (DR)
- Relaciones y apoyo social (RAS).

Estas dimensiones se valoran en una escala con cuatro niveles de riesgo: adecuado (verde), mejorable (amarillo), riesgo elevado (naranja), riesgo muy elevado (rojo).



**Gráfico 3.2. Ejemplo de presentación de resultados de FPSICO**  
 (tomado de la Dirección General de Salud Pública. Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales, 2011:  
 Procedimiento para la evaluación de los riesgos de origen psicosocial).

Se obtienen evaluaciones grupales de trabajadores y la presentación de resultados se ofrece en dos formatos:

1) Perfil Valorativo: valora si el nivel de medida de las puntuaciones del colectivo analizado en cada uno de los factores se encuentra o no en nivel de riesgo adecuado.

2) Perfil Descriptivo: porcentaje de elección de cada opción de respuesta, para cada factor, con todos sus ítems. El tiempo estimado para su realización es de 35-40 minutos aproximadamente y se contesta de manera informatizada, por tanto, cuenta con la ventaja de que la propia aplicación informática propone modos de intervención.

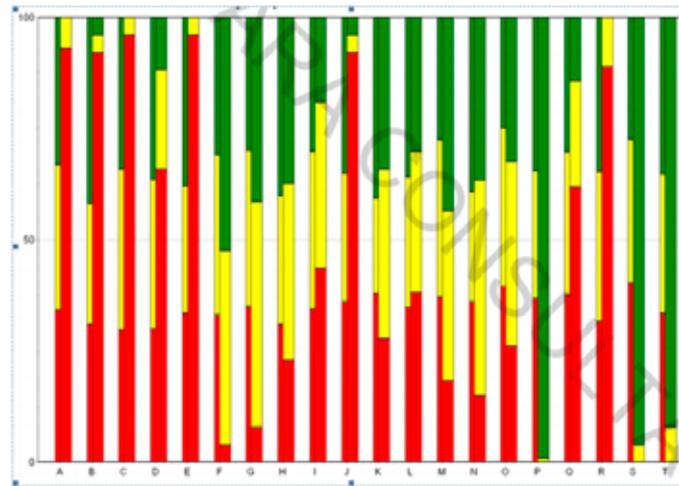
La última versión, FPSICO 3.1, consta de dos programas, “Cliente” y “Perfiles”, que se ejecutan independientemente, aunque ambos trabajan sobre el mismo archivo de datos. “Cliente” controla las respuestas a la escala y “Perfiles” efectúa los análisis de los datos. Cada archivo de datos se basa en unas preguntas fijas y otras variables, estas últimas definidas como unidades de análisis. Por tanto, las respuestas a las preguntas variables determinan los grupos que se desea estudiar. El archivo de datos es un archivo de texto que puede rellenarse con datos procedentes de otras evaluaciones, recopilados por otros procedimientos. Esta aplicación es gratuita y se encuentra disponible en la web del INSHT ([www.insht.es](http://www.insht.es)).

**e) Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ – Ista 21)**

Otro instrumento que cuenta con gran popularidad es el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca, y adaptado a España por el Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud en un proceso de validación con una muestra de 859 trabajadores.

Este cuestionario presenta tres versiones (corta, mediana y larga), las cuales pueden ser utilizadas según el tamaño de la empresa o los objetivos concretos de la evaluación. Evalúa las siguientes dimensiones: doble presencia, exigencias psicológicas (cuantitativas, sensoriales, cognitivas, emocionales), desarrollo, sentido y satisfacción en el trabajo, control sobre sus tiempos, integración en la empresa, previsibilidad, claridad y conflicto de rol, liderazgo, refuerzo, apoyo social, oportunidades de relación social, sentimiento de grupo, inseguridad en el empleo, salud general y mental, vitalidad y síntomas de estrés (conductuales, somáticos y cognitivos).

Permite obtener una evaluación para cada uno de los factores de riesgo considerados. El análisis de los resultados es estandarizado. El tiempo aproximado que requiere su aplicación es de 40 minutos y presenta la ventaja de disponer de una aplicación informática de uso público y gratuito (disponible en [www.istas.net](http://www.istas.net)).



#### Departamentos

A: Exig. cuantitativas (N=126)  
 B: Ritmo trabajo (N=126)  
 C: Exig. emocionales (N=126)  
 D: Exig. esc. emociones (N=126)  
 E: Doble presencia (N=126)  
 F: Influencia (N=126)  
 G: Posib. desarrollo (N=126)  
 H: Sentido trabajo (N=126)  
 I: Claridad rol (N=126)

J: Conflicto rol (N=126)  
 K: Apoyo compañeros (N=126)  
 L: Sent. de grupo (N=126)  
 M: Apoyo superiores (N=126)  
 N: Calidad liderazgo (N=126)  
 O: Previsibilidad (N=126)  
 P: Reconocimiento (N=126)  
 Q: Inseg. empleo (N=126)  
 R: Inseg. cond. trabajo (N=126)  
 S: Confianza vertical (N=126)  
 T: Justicia (N=126)

Gráfico 3.3. Ejemplo de exposiciones psicosociales.

Porcentaje de población en cada nivel de referencia (tomado de <http://www.istas.net>)

Tabla 27: Exposiciones en CLACA ordenadas en función del porcentaje de trabajadores/as en la situación más desfavorable para la salud (rojo)

	Dimensión	Más Desfavorable	Situación Intermedia	Más favorable
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">                     MAS PROBLEMÁTICAS                 </div>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">                     MENOS PROBLEMÁTICAS O FAVORABLES                 </div>	Exigencias emocionales	41	4	0
	Doble presencia	41	4	0
	Exigencias cuantitativas	42,9	7,1	0
	Ritmo de trabajo	42,1	4	4
	Conflicto de rol	42,1	4	4
	Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	44,9	11,1	0
	Exigencias de esconder emociones	45,9	22,2	11,9
	Inseguridad sobre el empleo	45,9	23,8	14,3
	Claridad de rol	43,7	37,3	19
	Sentimiento de grupo	38,1	31,7	30,2
	Apoyo social de compañeros	27,8	38,1	34,1
	Previsibilidad	39,2	41,3	32,5
	Sentido del trabajo	23	39,7	37,3
	Apoyo social de superiores	43,3	38,1	43,7
	Calidad de liderazgo	45,1	48,4	36,5
	Posibilidades de desarrollo	7,9	50,8	41,3
Influencia	4	43,7	52,4	
Reconocimiento	0	0,8	99,2	
Confianza vertical	0	4	96	
Justicia	0	7,9	92,1	

Rojo: tercil más desfavorable para la salud, Amarillo: tercil intermedio, Verde: tercil más favorable para la salud

Gráfico 3.4. Ejemplo de exposiciones ordenadas en función del porcentaje de trabajadores/as en la situación más desfavorable para la salud (rojo). (tomado de <http://www.istas.net>)

Tabla 28: Localización de las exposiciones en CLACA

		Exigencias cuantitativas	Ritmo de trabajo	Exigencias emocionales	Exigencias de esconder	Doble presencia	Influencia	Posibilidades de desarrollo	Sentido del trabajo	Claridad de rol	Conflicto de rol	Apoyo social de compañeros	Sentimiento de grupo	Apoyo social de superiores	Calidad de liderazgo	Previsibilidad	Reconocimiento	Inseguridad sobre el empleo	Inseguridad sobre las	Confianza vertical	Justicia
Puestos	Operarios/as línea caliente	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Operarios/as línea frío	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Conductores/as, reparto	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Recepcionistas, Pers. Administrativo	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Comerciales	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Supervisores/as, directivos	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Departamentos	A	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	B	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	C	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	D	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Sexo	Mujeres	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Hombres	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

Gráfico 3.5. Ejemplo de localización de las exposiciones.  
(tomado de <http://www.istas.net>)

#### **f) Cuestionario Multidimensional (DECORE)**

El cuestionario multidimensional DECORE, construido por Lourdes Luceño y Jesús Martín (2008), evalúa los riesgos psicosociales relacionados con la presencia de estrés, partiendo de la síntesis entre los modelos teóricos de Karasek y de Siegrist.

Consta de 44 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla, mediante una escala tipo Likert. Evalúa cuatro dimensiones: Demandas Cognitivas, Control, Recompensas y Apoyo organizacional. Sus propiedades psicométricas son muy altas y se han analizado empleando técnicas estadísticas avanzadas (como el análisis factorial confirmatorio).

Los resultados siempre se presentan para grupos de sujetos evaluados a partir de criterios de clasificación que define el técnico/evaluador, lo que posibilita comparar el nivel de exposición a cada uno de los riesgos psicosociales en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etc. Incluye un sistema de puntos de corte que permite establecer qué porcentaje de sujetos está en los diferentes niveles de exposición al riesgo: emergencia, alerta, saludable o excelente.

DECORE puede aplicarse y corregirse de dos formas: 1) Contestando sobre hojas de corrección mecanizada y enviando éstas a TEA Ediciones para ser procesadas; y 2) contestando sobre las mismas hojas y después introduciendo las respuestas en el formulario existente en la página web de TEA, para lo cual se facilita una clave de acceso personal. Se consume un uso por sujeto y el sistema de corrección genera un informe completo que permite obtener los resultados globales de la empresa y de cada uno de los grupos estudiados. Su corrección, por tanto, está disponible on-line en [www.teacorrige.com](http://www.teacorrige.com). Este cuestionario proporciona los siguientes índices:

Índice de Desequilibrio Demanda-Control (DDC). Representa la relación entre las demandas y el control que tiene el empleado. En este sentido, una puntuación elevada indica que el trabajador percibe elevadas demandas laborales y poco control sobre el trabajo; situación que, de acuerdo con el modelo Demanda-Control, constituye un riesgo psicosocial en sí mismo. El índice DDC se obtiene sumando las puntuaciones de las escalas Demandas cognitivas, Control y Apoyo organizacional.

- Índice de Desequilibrio Demanda-Recompensa (DDR). Representa la relación entre las demandas laborales y las recompensas que obtiene el empleado por su trabajo. Una puntuación elevada en este índice indica que el trabajador está expuesto a altas demandas y bajas recompensas. Esta situación, de acuerdo con el modelo del Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa, constituiría la más adversa desde el punto de vista de los riesgos psicosociales. Este índice se obtiene sumando las puntuaciones de las escalas Demandas cognitivas, Recompensas y Apoyo organizacional.
- Índice Global de Riesgo (IGR). El IGR tiene en cuenta las puntuaciones en todas las escalas del cuestionario, por lo que constituye una medida global del riesgo. Su interpretación en los diferentes grupos estudiados permite obtener una visión global del nivel de riesgo psicosocial que presenta la empresa o institución. Una puntuación elevada indica una situación muy desfavorable desde el punto de vista de los riesgos psicosociales. El índice IGR se obtiene sumando las puntuaciones de las cuatro escalas.

### 3.5.3. Cuestionarios para profesiones específicas

Los instrumentos anteriores son de carácter general, es decir, sirven para evaluar los niveles de estrés en cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, ya que cada actividad tiene sus particularidades, puede resultar conveniente aplicar instrumentos lo más adaptados posible a cada tipo de actividad o profesión.

#### a) Escala de Fuentes del Estrés en Profesores (EFEP)

El INHST ha diseñado este instrumento para detectar las fuentes de estrés en el ámbito de la enseñanza. Esta escala consta de 56 ítems relativos a aspectos que pueden constituir fuentes de estrés en el colectivo docente. La escala permite identificar los estilos de afrontamiento de problemas predominantes y el estado general de salud, así como la relación de estos con las fuentes de estrés.

Esta escala comprende aspectos referentes al contenido, la organización del trabajo y las relaciones de los profesores con alumnos, padres, compañeros, y directivos. Evalúa siete factores que son:

- La supervisión por parte de la estructura jerárquica
- Las carencias para el desarrollo del trabajo
- La cooperación (participación, comunicación, etc.)

- El alumnado
- La adaptación al cambio
- La valoración del trabajo por parte de los demás
- Las mejoras que se podrían obtener desde el punto de vista profesional

En este cuestionario, presentado como una escala de tipo Likert, se ofrecen cinco opciones de respuesta a cada uno de los ítems que lo componen, que son puntuados de la siguiente manera: Nada (1), Muy poco (2), Algo (3), Bastante (4), Mucho (5).

El INSHT recomienda que los datos sean analizados ítem por ítem para un estudio detallado. La suma de las puntuaciones de cada individuo a los 56 ítems, indica el nivel de estrés global.

**Tabla 3.2. Escala de Fuentes del Estrés en Profesores.**

¿En qué medida le afectan y son fuentes de tensión o de preocupación PARA USTED, las siguientes situaciones que se pueden dar en su trabajo?	
1. Agresiones verbales por parte de los alumnos.	29. Falta de apoyo del equipo directivo.
2. Mal ambiente en el grupo de profesores.	30. Una estructura jerárquica inadecuada en mi centro.
3. Mantener la disciplina en la impartición de la clase.	31. La excesiva supervisión de mi trabajo.
4. Mala consideración de la sociedad hacia mi profesión.	32. Malas relaciones con superiores jerárquicos.
5. Enseñar a personas que no valoran la educación.	33. Conflicto entre las necesidades de mi departamento y los puntos de vista de la dirección.
6. Falta de información acerca de lo que debo hacer.	34. Pocos profesores para el número de alumnos que hay.
7. Los profesores en conjunto pueden influir poco en las decisiones del centro.	35. Tratar con los problemas normales de comportamiento de los alumnos.
8. Cuando se valora mi actuación por parte de los demás.	36. Presenciar las agresiones entre los alumnos.
9. Falta de respaldo de los padres en problemas de disciplina.	37. Esquemas de trabajo muy poco definidos.
10. Agresiones físicas de los alumnos.	38. Falta de información sobre cómo debo hacer mi trabajo.
11. Rivalidad entre grupos de profesores.	39. Formación no adecuada para responder a todas las demandas.
12. Impartir clase a un grupo con un número elevado de alumnos.	40. Desconsideraciones por parte de los alumnos.
13. Trabajo excesivamente repetitivo y monótono.	41. Desconocimiento ante muchas de las exigencias a las que me enfrento.
14. Falta de participación en la toma de decisiones en el centro.	42. Impartir las clases en una lengua que no es mi lengua materna.
15. Inestabilidad de mi puesto de trabajo (posibilidad de quedarme sin trabajo).	43. Indefinición de mis responsabilidades.
16. Inestabilidad de mi puesto en el centro actual (cambio de centro).	44. Alumnos que intentan probarte en todo momento para ver hasta dónde llegas.

17. Deficiente comunicación dentro del equipo de enseñanza.	45. Falta de recursos o materiales para realizar mi trabajo.
18. Enfrentamientos en clase con los alumnos.	46. Realizar cosas con las que no estoy de acuerdo.
19. Poca responsabilidad de la mayoría del personal del centro hacia su trabajo.	47. Recibir instrucciones incompatibles u opuestas.
20. Asistir a tutorías con los padres.	48. Presiones en el ámbito del centro para obtener unos determinados resultados.
21. Falta de autonomía para el desempeño de mi trabajo.	49. Salario bajo en relación al trabajo que desempeño.
22. Demandas a los profesores de buenos resultados por parte de los padres.	50. El hecho de que ser un buen profesor no implique necesariamente promoción.
23. La evaluación a los profesores.	51. Constantes cambios que tienen lugar en mi profesión.
24. Falta de oportunidades para la promoción.	52. Falta de oportunidades para solicitar traslados.
25. Dar clases en áreas que no son de mi especialidad.	53. Carencia de formación para enfrentarme con algunas situaciones.
26. Impartir más clases que otros compañeros.	54. La constatación de que no me gusta la enseñanza.
27. Tener que sustituir a compañeros ausentes.	55. La realización de cambios inadecuados.
28. Demasiada cantidad de materia a impartir en el tiempo disponible.	56. Falta de información sobre cómo han de instaurarse los cambios.

Fuente: INSHT, 2000: NTP 574.

## b) Cuestionario de estrés ocupacional para profesionales de la salud

Este instrumento es específico para evaluar el nivel de estrés en profesionales de la salud. Agrupa las fuentes de estrés en siete factores:

- Contacto con el dolor y la muerte
- Conflictos con usuarios y sus familiares
- Conflictos con los superiores
- Situaciones urgentes y graves
- Fuentes de insatisfacción
- Estrés emocional
- Sobrecarga laboral

Está compuesto por 122 ítems, los cuales se responden con una escala tipo Likert de cinco puntos, indicando el grado en que cada afirmación supone una fuente de estrés en el trabajo. Los valores asignados son: (1) *no me produce tensión*; (2) *tensión leve*; (3) *tensión moderada*; (4) *bastante tensión* y (5) *mucha tensión*. El sumatorio de las puntuaciones dadas es un indicador del estrés laboral. El cuestionario ha mostrado elevados índices de fiabilidad.

En la tabla 3.3 se exponen todos los cuestionarios descritos hasta ahora.

**Tabla 3.3. Cuadro resumen de los instrumentos descritos.**

Instrumento	JCQ	JSS	EAE	FPSICO	ISTAS-21	DECORE	EFEP	CEOPS
Autor/es	Karasek (1998)	Spielberger y Vagg (2010)	Fernández-Seara y Mielgo (1992)	INSHT	ISTAS CCOO	Luceño y Martín (2008)	INSHT	Caruana y Reig (1990)
Población	General	General	General	General	General	General	Docentes	Sanitarios
Factores que evalúa				Tiempo de trabajo				
				Autonomía	-Doble presencia -Exigencias psicológicas		Supervisión	-Contacto con el dolor y la muerte
				Carga de trabajo	-Desarrollo -Sentido y satisfacción		Carencias	-Conflictos con usuarios y sus familiares
		Estrés laboral	Estrés laboral actual	Demandas psicológicas	-Control de tiempos -Integración en la empresa -Previsibilidad	Demandas cognitivas	Cooperación	-Conflictos con los superiores
	Demanda	Presión laboral		Variedad/contenido del trabajo	-Claridad y conflicto de rol -Liderazgo -Refuerzo	Control	Alumnado	-Situaciones urgentes
	Control		Estrés laboral pasado	Participación/ supervis.	-Apoyo social -Oportunidades de relación soc.	Apoyo organizacional	Adaptación al cambio	-Insatisfac.
	Apoyo social	Falta de apoyo organizac.		Interés por el trabajador/compens.	-Sentimiento de grupo -Inseguridad en el empleo -Salud general y mental	Recompensas	Valoración	-Estrés emocional
				Desempeño de rol	-Vitalidad -Síntomas de estrés		Mejoras	-Sobrecarga laboral
			Relaciones y apoyo social					
Característ. psicométric. y validez	Alta fiabilidad y validez	Alta fiabilidad y validez Dispone de baremos	Alta fiabilidad y validez Dispone de baremos					
Disponibilid.		Comerciali. por TEA Ediciones	Comerciali. por TEA Ediciones	Gratuito	Gratuito	Comercializado por TEA Ediciones	Gratuito	
Aplicación informatizada		Corrección		Aplicación y corrección	Aplicación y corrección	Corrección		
Resultados	Individ.	Individuales	Individuales	Por grupos	Por grupos	Por grupos	Individuales	Individuales



# 4

## Intervención en estrés laboral



## 4. INTERVENCIÓN EN ESTRÉS LABORAL

Si el estrés laboral debe recibir la misma consideración que otros riesgos en el lugar de trabajo, es necesario desarrollar programas de intervención que optimicen las condiciones y la organización del trabajo en aras de construir un ambiente seguro, sano y confortable, además de fomentar las competencias y capacidades de los trabajadores para lograr su mayor adaptación.

La normativa de prevención de riesgos laborales establece que el empresario tiene el deber de proteger a los trabajadores frente a los riesgos producidos en el lugar de trabajo con arreglo a los siguientes principios generales de prevención (art. 15, LPRL):

- Evitar los riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se puedan evitar y minimizarlos.
- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona, sobre todo en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

Para ello, hay que hacer frente a las causas de origen (prevención primaria), reducir sus efectos en la salud (prevención secundaria) y tratar la enfermedad resultante (prevención terciaria). En la Directiva Marco 89/391/CEE y en la legislación nacional se insiste especialmente en el primero de estos planteamientos preventivos.

Un programa de prevención del estrés en el lugar de trabajo no debe ser un documento separado, sino incluido en la política general de seguridad laboral y salud de la empresa. La participación de los trabajadores y de sus representantes es esencial y debe estar integrada en el proceso de cualquier programa de prevención del estrés.

Algunos de los obstáculos a las políticas de intervención sobre el estrés laboral suelen deberse a ideas preconcebidas y erróneas sobre las causas y los efectos de este fenómeno, así como sobre la dificultad de abordarlo, tal como se observó en la Segunda Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER-2); en dicha encuesta, los factores de riesgos psicosociales se consideraron más difíciles de gestionar que los demás, al tiempo que las empresas indicaron que carecen de información y de instrumentos adecuados para afrontar dichos riesgos.

Algunas de las reticencias que se encuentran para no invertir en programas de prevención del estrés son las siguientes:

- Escasa concienciación en cuanto al riesgo que el estrés laboral representa para la salud, bienestar y productividad de los trabajadores.
- Visión simplista del estrés, que se equipara con “mucho trabajo”, poco tiempo o falta de compromiso.
- Falta de comprensión del potencial de desarrollo y de los buenos resultados que se obtendrían con una fuerza laboral mejor formada a este respecto.
- Falta de concienciación en cuanto a que tales programas podrían ser beneficiosos para todos los implicados; una verdadera inversión, tanto en salud como en productividad.
- Decepción con los resultados de medidas previamente implantadas que desvían la atención de las condiciones de trabajo difíciles, y con las que se pretende tratar sólo los síntomas.

Muchos programas de intervención sobre el estrés laboral fracasan al querer implantarlos como soluciones impuestas sin una evaluación de las situaciones particulares de la organización, condiciones de trabajo y sus necesidades.

Otras causas añadidas son:

- Falta de apoyo y participación de la dirección.
- Baja prioridad que se da a los programas de prevención e intervención sobre el estrés en las políticas de salud y seguridad.
- Falta de información sobre los objetivos y procedimientos de estos programas, lo que puede llevar a rumores y sospechas infundadas.

## 4.1. Intervención sobre la organización

Actualmente, la mayoría de los enfoques de prevención del estrés en las empresas se orientan únicamente hacia la prevención secundaria o terciaria: gimnasios en el lugar de trabajo, clases de relajación o de *mindfulness*, control alimentario, chequeos médicos, etc.

Estos planteamientos son adecuados y deben fomentarse, aunque una eficaz intervención sobre el estrés laboral debería empezar por un programa de prevención primaria, orientado a la promoción de la salud en el lugar de trabajo.

La intervención sobre la organización no sólo repercute en la salud de los trabajadores, sino que es una forma de optimización y gestión eficaz de los recursos humanos, que se traducirá en un mejor rendimiento, productividad, y funcionamiento general de toda la organización.

A continuación se presentan una serie de aspectos a abordar en la evaluación de riesgos para la gestión e intervención del estrés laboral; estos puntos deben ajustarse a las características específicas de la organización:

- Liderazgo de la Dirección
- Demandas del trabajo
- Control del trabajo
- Apoyo social
- Ambiente físico
- Equilibrio entre vida personal y trabajo
- Reconocimiento
- Protección contra la violencia y conducta ofensiva
- Condiciones laborales y seguridad en el empleo
- Información y comunicación

### 4.1.1. Liderazgo de la Dirección

Para abordar una política de intervención del estrés en el trabajo, es importante dirigir las medidas preventivas y adoptar las estrategias necesarias para garantizar el trabajo saludable y la mejora de las condiciones y la organización del trabajo. Pero la colaboración entre directivos y trabajadores es indispensable para desarrollar una cultura organizacional en la que la prevención del estrés en el trabajo pueda ser abordada de una manera positiva. Un liderazgo comprometido, con una visión, misión y valores compartidos permite funcionar conjuntamente para establecer procedimientos concretos de intervención frente al estrés.

#### Medidas prácticas:

1. Definir una política de seguridad y salud laboral indicando claramente el compromiso de la dirección para la prevención del estrés en el trabajo. Esta declaración debe ser comunicada a todos los trabajadores.
2. Establecer metas concretas cada año para mejorar la prevención del estrés, la seguridad y la salud en el trabajo a través de medidas de participación que involucren a los supervisores y a los trabajadores.
3. Implementar planes de igualdad y procedimientos para prohibir la discriminación, ya que las medidas discriminatorias y el trato injusto son importantes factores de estrés en el trabajo. Los procedimientos para la asignación de tareas, las perspectivas de carrera, la carga y organización del trabajo deben ser establecidos en manera justa para evitar la discriminación.
4. Implementar protocolos de actuación en situaciones de acoso laboral
5. Fomentar la comunicación informal entre los directivos y los trabajadores. Estas actividades mejoran las relaciones personales y la cooperación, y ayudan a desarrollar alianzas. La planificación conjunta y la ejecución de las actividades informales promueven la comunicación y el compañerismo, conduciendo a una cooperación eficaz en la aplicación de medidas relacionadas con el estrés laboral.
6. Mantener la confidencialidad de los datos y problemas privados de los empleados.
7. Abordar los problemas con prontitud. En cuanto surjan dificultades, hacerles frente rápidamente proporcionará apoyo a los trabajadores afectados.

### 4.1.2. Exigencias del trabajo

Las exigencias del puesto de trabajo deben ser asignadas de una manera equilibrada. La investigación ha señalado que las condiciones de trabajo caracterizadas por mucha exigencia, poco poder decisorio y escaso apoyo social son inductoras de estrés. El rendimiento y bienestar depende de que la carga de trabajo esté ajustada a las demandas y plazos. Una adecuada descripción del trabajo proporcionará conocimientos acerca de las tareas, funciones y responsabilidades. Este conocimiento ayudará a cumplir con los plazos y objetivos.

#### Medidas prácticas:

- Descripción de puestos de trabajo.
- Evaluación de la carga de trabajo.
- Definir claramente funciones, tareas y responsabilidades.
- Prevenir demandas excesivas.
- Planificar plazos adecuados.
- Ajustar la carga de trabajo total.
- Evitar tanto la sobrecarga como la infracarga.
- Reorganizar, junto con los trabajadores, la carga de trabajo, compartir tareas difíciles y evitar la sobrecarga en un solo individuo.

### 4.1.3. Control del trabajo

Cuando los trabajadores pueden controlar la forma en la que desarrollan su trabajo, son más productivos y se encuentran más satisfechos. Permitir la toma de decisiones y poder intervenir en el ritmo y la organización del trabajo es importante en la prevención del estrés laboral. Facilitar el control sobre las tareas aumenta la motivación, el compromiso y la satisfacción, al tiempo que se incrementan sus competencias y disminuyen los errores.

Los trabajadores son probablemente los que más saben acerca de sus puestos de trabajo y sus tareas. Su participación en la planificación y ejecución puede conducir a mejorar la eficiencia y la productividad. Proporcionan una gran cantidad de información para la solución de problemas y juegan un papel importante en su aplicación práctica.

Si el trabajo es realizado en equipo, los integrantes deberán tener la posibilidad de decidir conjuntamente cómo asignar y realizar las tareas. Así, colaborarán de forma más eficaz en la consecución de los objetivos y se fomentará el apoyo social.

**Medidas prácticas:**

- Dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo.
- Facilitar la autonomía y el control sobre las tareas a realizar.
- Ofrecer variabilidad de tareas para que puedan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.
- Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de los procedimientos y en la organización del trabajo.
- Organizar reuniones para mostrar ejemplos y buenas prácticas.
- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de aprender nuevas competencias, habilidades y conocimientos a través de la formación en el puesto de trabajo.

**4.1.4. Apoyo social**

Un apoyo social amplio es esencial para prevenir el estrés laboral. El soporte proporcionado por gerentes, supervisores y compañeros de trabajo contribuye a hacer frente a las presiones y al estrés. El apoyo social también mejora las habilidades para afrontarlo. Facilitar ayuda mejora la relación e incrementa la motivación y satisfacción.

Las actividades sociales, incluidas las reuniones informales y actividades recreativas, posibilitan la cooperación entre mandos y trabajadores, y mejora la relación entre compañeros.

**Medidas prácticas:**

- Afianzar la relación entre mandos intermedios y trabajadores mediante el fomento de la cooperación y el trabajo conjunto.
- Organizar actividades sociales y grupales.
- Eliminar los obstáculos que entorpezcan las buenas relaciones entre mandos y trabajadores.
- Ofrecer formación para trabajar en equipo.

- Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias para la identificación y solución de problemas en el trabajo.

#### **4.1.5. Ambiente físico**

El ambiente físico influye en el riesgo de estrés laboral. Es importante proporcionar un ambiente seguro, sano y confortable para los empleados, y la empresa tiene la obligación de hacerlo. Para ello es necesario la evaluación y control de los riesgos en el lugar de trabajo. Porque no sólo contribuye a la mejora continua de la seguridad y la salud, sino que también promueve la confianza de los trabajadores, si el empleador se preocupa por estas cuestiones.

#### **Medidas prácticas:**

- Establecer procedimientos claros para la evaluación y control de riesgos basados en los sistemas de gestión de seguridad y salud.
- Identificar los peligros.
- Evaluar y controlar riesgos específicos.
- Determinar el nivel de riesgo.
- Proporcionar un ambiente de trabajo confortable.
- Proporcionar instalaciones de descanso adecuadas.
- Establecer procedimientos y planes de respuesta a emergencias.

#### **4.1.6. El equilibrio entre vida personal y laboral**

El conflicto entre el trabajo y la vida personal supone una fuente de estrés importante, sobre todo cuando existen largas jornadas laborales, sistemas de turnos irregulares o bien, no se proporciona suficiente descanso o vacaciones remuneradas. Por tanto, una mejora en la organización del tiempo de trabajo es necesaria para fomentar el equilibrio entre estos dos ámbitos.

**Medidas prácticas:**

- Posibilitar la participación de los trabajadores en la planificación de las horas de trabajo.
- Evitar las jornadas de trabajo excesivamente largas.
- Facilitar el cumplimiento de las responsabilidades familiares.
- Ajustar las pausas y los tiempos de descanso.
- Establecer planes de flexibilidad temporal y espacial.
- Desarrollar programas de apoyo a las familias: permisos no retribuidos por enfermedad de hijos, familiares, o cuidado de personas dependientes.
- Posibilitar la reducción de jornada y excedencia para cuidado de hijos y familiares dependientes a cargo.
- Establecer programas de igualdad de oportunidades.

**4.1.7. Reconocimiento en el Trabajo**

El reconocimiento en el trabajo es un aspecto importante para la prevención del estrés laboral, por lo que es aconsejable que la empresa muestre su agradecimiento por las prácticas ejemplares y la contribución positiva. Una sincera alabanza del buen desempeño alienta tanto a los dirigentes como a los trabajadores para seguir mejorando y lograr buenas prácticas. Esto será más efectivo si los empleados están involucrados en la planificación e implementación del proceso.

**Medidas prácticas:**

- Alabar el buen desempeño de los trabajadores.
- Reconocer su esfuerzo. Especificar exactamente qué y dónde lo hicieron bien.
- Informar a los empleados sobre las consecuencias de su trabajo.
- Informar sobre los resultados de su trabajo y cómo beneficia a otros y a la empresa en su conjunto.
- Establecer un sistema para premiar las mejoras y logros que resulten de las buenas prácticas.

#### **4.1.8. Protección contra la violencia y conducta ofensiva**

La violencia en el trabajo, tanto física (agresión sobre el trabajador o sobre las propiedades de la organización o del personal) como psicológica (intimidación, amenazas, etc.), tiene consecuencias graves tanto para las víctimas como para la organización, ya que se pone en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud.

Es necesario establecer medidas integrales de prevención y mitigación, sobre todo si implican la participación activa y la cooperación de todas las personas en el lugar de trabajo. Además, debe quedar claro que este tipo de comportamiento es inaceptable de cualquier forma.

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

##### ***Violencia tipo I***

Lo definitorio es que, quienes llevan a cabo las acciones violentas, no tienen ninguna relación legítima de trato con la víctima. Los casos más habituales se refieren a robos.

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

En estos casos existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. En concreto, el causante puede ser quien recibe un servicio (un cliente, un paciente, un consumidor, etc.).

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

El causante de este tipo de violencia tiene algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado o con algún trabajador concreto de dicho lugar.

Además de violencia, se puede dar acoso laboral, acoso sexual o acoso discriminatorio.

### ***Acoso laboral (Mobbing)***

El acoso laboral en el trabajo es un estresor cuyo origen no está en las condiciones de trabajo sino en las relaciones interpersonales. Persigue la autoexclusión o el abandono del puesto de trabajo por parte de la víctima. Tiene un carácter consciente y deliberado de producir daño psicológico. Sus efectos son devastadores para la salud. Se puede producir mediante las nuevas tecnologías (ciberacoso).

### ***Acoso sexual***

Por acoso sexual se entiende cualquier comportamiento, incluido el verbal, de naturaleza sexual, que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

### ***Acoso discriminatorio***

Toda conducta no deseada, relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo, o consecuencia, atentar contra su dignidad y crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo, se considera acoso discriminatorio.

### **Medidas prácticas:**

- Redactar un Código de Conducta que deberá ser conocido por todos los integrantes de la empresa.
- Generar procedimientos y modelos de acción para hacer frente a la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo.
- Desarrollar protocolos contra los distintos tipos de acoso (laboral, sexual, y discriminatorio).
- Definir el tipo de conductas por las que se puede iniciar el proceso de queja y ante quién debe presentarse. Es muy importante que este documento garantice la confidencialidad.
- Establecer procedimientos de denuncia claros para actuar de forma rápida y eficaz. Estos deben considerar: a quién y cómo se ha de presentar la denuncia; derechos y deberes tanto de la presunta víctima como del presunto agresor.
- Delimitar infracciones y sanciones disciplinarias.
- Fomentar el apoyo social, el trabajo en equipo y el trato respetuoso.
- Crear procedimientos y canales de comunicación eficaces y fluidos.
- Diseñar y evaluar puestos, evitando conflictos de funciones, tareas y responsabilidades.
- Formar en técnicas de resolución de conflictos y habilidades sociales.

#### **4.1.9. Condiciones laborales y seguridad en el empleo**

La estabilidad y la claridad en las condiciones del empleo son importantes para reducir el estrés en el trabajo. Para ello, los contratos de trabajo deberán contar con cláusulas sobre la situación laboral, el periodo y las condiciones.

La investigación ha observado que las medidas para promover la carrera laboral y la estabilidad se asocian fuertemente con el desarrollo laboral y el compromiso con la organización, además de incrementar la motivación y el rendimiento. Por el contrario, las malas perspectivas se dan a menudo como una razón para dejar el empleo. Por tanto, el apoyo para el desarrollo profesional es fundamental para mantener el compromiso de los trabajadores, mejorar sus competencias, retener el talento y reducir tanto el absentismo como la rotación.

##### **Medidas prácticas:**

- Aumentar la posibilidad de un empleo estable.
- Establecer en el contrato de trabajo el estatus de empleo, los plazos y las condiciones.
- Revisar e incluir en la negociación colectiva medidas para mejorar la seguridad en el empleo.
- Proporcionar perspectivas y planes de carrera.
- Considerar las perspectivas profesionales de los diferentes grupos de trabajadores, así como establecer con ellos planes de formación, movilidad y desarrollo.

#### **4.1.10. Información y comunicación**

En el momento actual, el cambio en las organizaciones se ha convertido en la regla en lugar de la excepción. Las fusiones y adquisiciones de las compañías, el desarrollo de la tecnología y la globalización son cuestiones que implican una adaptación constante a situaciones nuevas. Esto aumenta la necesidad de que la información deba ser difundida sobre cualquier plan para el cambio. La falta de información crea rumores y la incertidumbre se convierte en una fuente importante de estrés. Esto dará lugar a una sensación general de impotencia y frustración, así como a una falta de confianza en la dirección.

El intercambio activo de información y comunicación en el lugar de trabajo beneficia tanto a empleadores como a los trabajadores. La comunicación abierta facilita la colaboración, así como la detección y solución de problemas

en el entorno laboral. La conversación personal proporciona oportunidades a la dirección de mostrar apoyo e interés por las opiniones y comentarios de los empleados. Esto facilita el conocimiento sobre el proceso de producción, los problemas de la organización y se promueve el trabajo en equipo, además de suscitar un sentimiento general de pertenencia. Compartir el mismo objetivo contribuye a la prevención y reducción de estrés en el trabajo.

Por tanto, la comunicación diaria y sencilla entre los supervisores y los trabajadores es una de las maneras más eficaces de crear un ambiente positivo y de apoyo. Los empleados estarán más motivados y comprometidos si están bien informados sobre las decisiones importantes y los recursos relacionados con la producción y las condiciones del mercado. Como a menudo ellos ya tienen información relevante y precisa sobre los problemas y desafíos laborales, usar esta información es una buena manera de mejorar la calidad del trabajo y la productividad. Cuando los trabajadores saben que sus opiniones son escuchadas por la dirección, aumenta su confianza, compromiso y motivación.

**Medidas prácticas:**

- Establecer canales de comunicación sencillos y fluidos entre dirección y empleados.
- Informar de las decisiones importantes.
- Compartir con los trabajadores los proyectos dirigidos a lograr un cambio.
- Informar a la dirección de las opiniones de los empleados.
- Fomentar comunicaciones frecuentes e informales entre dirección y trabajadores para crear un ambiente positivo y de apoyo.
- Considerar las críticas y comentarios del personal como un recurso para corregir procedimientos y mejorar.
- Organizar reuniones breves, al inicio de la jornada o del turno si es necesario, para explicar los planes del día y discutir el cometido en equipo.
- Proporcionar oportunidades para hablar acerca de las condiciones de trabajo e intercambiar opiniones y sentimientos con los demás.

## 4.2. Intervención sobre el individuo

Tal como hemos visto en el apartado anterior, una de las fuentes principales de estrés laboral está relacionada con las condiciones, organización y desarrollo del trabajo. Ciertas exigencias del puesto, o de la organización, requieren un esfuerzo adaptativo por parte del individuo, que puede dar lugar a estrés y a otros problemas.

Por tanto, un programa eficaz de prevención e intervención del estrés laboral requiere no sólo la evaluación y modificación de ciertos aspectos de la organización, sino también ayudar a la persona a desarrollar habilidades, competencias y estrategias de afrontamiento adecuadas.

### 4.2.1. Información general

Cualquier programa de intervención dirigido a los trabajadores debe comenzar con la enseñanza de qué es el estrés laboral, cómo se genera, y cómo reconocer los estresores y sus efectos sobre la salud. Además, debe sensibilizar a los empleados de la necesidad de afrontarlo.

A partir de aquí, la implantación de hábitos de vida saludables y el aprendizaje de distintas habilidades personales, contribuirán a favorecer el cambio en la forma en la que el individuo percibe las situaciones estresantes, la forma en que las afronta, o las respuestas emocionales que se originan.

### 4.2.2. Hábitos de vida saludables

Junto a esa primera fase de información y conocimiento general del estrés laboral, el programa podría contar con una serie de hábitos saludables. Por ejemplo:

- Programas de ejercicio físico.
- Dieta saludable. Desarrollo de comida y dieta saludables en comedores y restaurantes de empresa.
- Programas de prevención del alcoholismo y drogadicción.
- Programas para dejar de fumar.

### 4.2.3. Técnicas de intervención

Además, existen una serie de técnicas que, impartidas por profesionales acreditados, y evaluando cada caso y situación, pueden ser muy beneficiosas frente al estrés. Todas son técnicas que han demostrado su eficacia terapéutica de una forma científica, y se suelen clasificar en función del sistema al que van dirigidas: algunas se centran en las respuestas fisiológicas del estrés; otras en los pensamientos negativos asociados al estrés; y otras en determinados comportamientos que deben cambiarse.

#### a) Técnicas que se centran en las manifestaciones físicas del estrés

Dado que el estrés laboral puede materializarse en una serie de síntomas físicos, variables de una persona a otra (y que pueden incluir taquicardia, sudoración, problemas para respirar, sensación de ahogo, y un largo etc.), las siguientes técnicas son especialmente adecuadas:

- Técnicas de control de la respiración.
- Técnicas de relajación muscular: como la relajación muscular progresiva de Jacobson.
- Técnicas de relajación mental o meditación.

#### b) Técnicas que se centran en los pensamientos negativos asociados al estrés

El objetivo de estas técnicas es intentar modificar directamente las percepciones y evaluaciones que con frecuencia conducen a pensamientos negativos respecto a las demandas laborales. Cualquier situación se interpreta según una serie de pensamientos, que pueden ser tanto racionales como irracionales. Pero estos últimos, suelen ser muy negativos y catastrofistas, basados en interpretaciones distorsionadas, lo que genera ansiedad y estrés.

Algunas de las técnicas más relevantes para intentar cortar ese flujo negativo son:

##### **b1. Detención de pensamientos negativos**

Consiste en interrumpir los pensamientos negativos mediante una verbalización o alguna acción. Por ejemplo, se puede inducir a la persona a pensar algo negativo, al tiempo que el terapeuta da un golpe fuerte en la mesa y dice “basta”. Esta sencilla acción acaba demostrando a la persona que sí es posible dejar de pensar, algo contrario a lo que se suele creer cuando se está estresado.

A partir de ahí, se le enseña al individuo gradualmente a hacer lo mismo. Pero además de intentar romper esa cadena de pensamientos negativos, se sugiere que se genere una forma más positiva de ver las cosas. ¿Cómo? Con la siguiente técnica.

## **b2. Modificación de pensamientos automáticos negativos**

Con esta técnica se pretende que la persona aprenda a identificar sus propios pensamientos negativos y a ejercitarse en cambiarlos por otros más adaptativos. En primer lugar, es necesario darse cuenta que lo que conduce al malestar emocional es precisamente ese tipo de pensamientos. Poco a poco, con los ejercicios propuestos por el profesional, la persona empieza a ver las cosas de una manera más racional.

## **c) Técnicas que se centran en la conducta**

El objetivo de estas técnicas es el aprendizaje de conductas nuevas y alternativas, que ayuden a afrontar situaciones de estrés.

### **c1. Desensibilización sistemática**

Con esta técnica se intenta que la persona pueda enfrentarse de forma gradual al objeto que le produce estrés. Se comienza jerarquizando las situaciones de tensión, de menor a mayor, en una escala de 10, donde 1 representa el menor estrés y 10, el mayor. La siguiente fase consiste en enseñarle alguna técnica de relajación que le guste. Una vez aprendida la relajación, se expone al individuo a la situación de menor estrés, pensando en ella simplemente, hasta que consiga relajarse en presencia de dicha situación. El proceso se repite con toda la jerarquía, hasta conseguir una completa desensibilización a todas esas situaciones.

### **c2. Inoculación de estrés**

Similar a la anterior, combina el afrontamiento a situaciones junto con el desarrollo de pensamientos para afrontar el estrés.

### **c3. Entrenamiento en habilidades sociales**

Este entrenamiento consiste en el aprendizaje de conductas de interacción social específicas en el entorno laboral (p. ej., solicitar un aumento salarial a la dirección). Para ello se observa la ejecución de la conducta, se corrige lo que sea necesario, y se practica para ir perfeccionándola, con objeto de que forme parte del repertorio de comportamientos del individuo.

Como parte de este entrenamiento, la persona puede aprender a negociar. La negociación consiste en encontrar una solución a una cuestión dada que satisfaga a las partes. Consta de varias fases:

- Reconocer los distintos puntos de vista, y clarificar nuestra posición.
- Establecer un rango de los objetivos propios.
- Priorizar objetivos, teniendo en cuenta la oferta del otro y adaptándose a las posibilidades reales.
- Sugerir alternativas con objeto de llegar a acuerdos.

#### **c4. Entrenamiento en solución de problemas**

Se trata de ayudar a describir mejor los problemas, saber identificar posibles soluciones, llevarlas a cabo, y modificarlas en caso de que no sean efectivas. Consta de varios pasos:

- Identificar y describir el problema
- Buscar varias soluciones desde distintos puntos de vista
- Analizar y valorar las distintas soluciones
- Establecer los pasos para su puesta en práctica
- Evaluar los resultados

#### **c5. Entrenamiento en autocontrol**

Se persigue que el trabajador pueda tener el control de su propio comportamiento a través del entrenamiento de su capacidad para regular las circunstancias previas a la conducta o sus consecuencias (p. ej., ante un error importante de un compañero de trabajo que afecte nuestro desempeño, puede surgir de manera inmediata el enfado y el reproche; esto puede acarrear discusiones y problemas de relación que dificultarán la coordinación y el trabajo en equipo).

#### **c6. Entrenamiento en gestión del tiempo y organización**

Consiste en el aprendizaje de estrategias que permitan ajustar los recursos del individuo para organizar sus tareas en un tiempo adecuado. Para ello, a veces hay que saber delegar, es decir, distribuir responsabilidades o tareas entre varios individuos con el fin de que un trabajo excesivo no recaiga sobre uno solo.

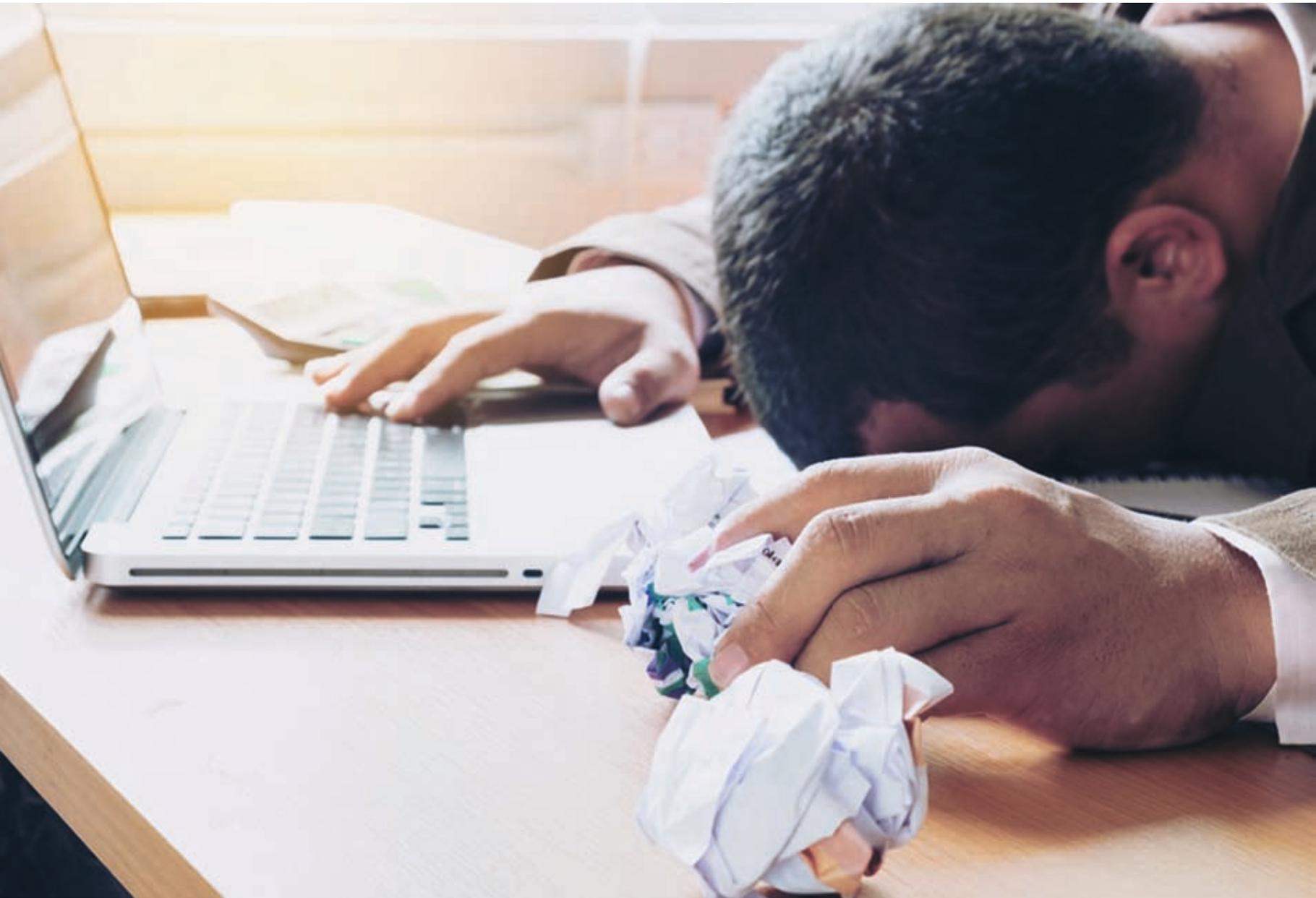
En concreto, las pautas que propone el INSHT (1999: NTP 349) para una adecuada gestión del tiempo, son las siguientes:

- Determinar objetivos y prioridades.
- Tomar decisiones respecto a qué hacer.
- Determinar los bloques de tiempo productivo y de ocio.
- Ser realista a la hora de calcular los tiempos de todas las actividades.
- Dejar márgenes de tiempo para imprevistos.
- Aprovechar tiempos dispersos, sin actividad productiva.
- Programar tiempo para actividades no esenciales pero necesarias.
- Anticipar tareas para evitar futuras acumulaciones.
- Filtrar las demandas: saber rechazar.
- Conocer y mejorar la propia capacidad de trabajo.
- Saber delegar.
- Concentrar la atención en la tarea a desarrollar.
- Dedicar unos minutos a la programación diaria.
- Aprovechar las horas de máximo rendimiento personal.



5

# Buenas prácticas en gestión del estrés laboral



## 5. BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Se puede definir una buena práctica como *“la actuación puesta en marcha en una empresa, que ha sido efectiva para mejorar realmente las condiciones de trabajo o, cuando menos, para reducir los riesgos en la misma, y que son susceptibles de servir de ejemplo a otras empresas del sector, incluso de otras ramas de actividad”* (UGT, 2012: 37).

En este apartado se presentan diferentes actuaciones sobre seis ámbitos en los que operan las buenas prácticas:

- El contexto externo a la empresa
- La filosofía de empresa
- Las actividades de identificación, análisis y valoración de los factores de riesgo de estrés
- El diseño y propuesta de medidas preventivas
- Las acciones de intervención
- El seguimiento, control y evaluación de las medidas implementadas

Hay que aclarar, no obstante, que una determinada medida en un ámbito puede afectar a otros factores. Por ejemplo, disponer de políticas de gestión de los riesgos psicosociales puede influir en la salud laboral de los trabajadores así como en el clima de la organización; o permitir a los trabajadores planificar sus turnos (intervención en el ámbito de la autonomía) puede influir en su satisfacción laboral.

### 5.1. Contexto externo a la empresa

El contexto (social, legislativo, cultural, político, económico, tecnológico, etc.) en el que se encuentra una organización influye, en buena parte, en sus actuaciones. Es por ello que esos factores externos inciden en la forma en que las empresas entienden y afrontan su actividad en materia de seguridad y salud. Así, por ejemplo, aquellos sectores productivos en cuyo convenio colectivo aparezca explícitamente articulada la prevención del estrés laboral, contarán, posiblemente, con más y mejores acciones que aquellos otros en cuyo convenio no se contemple.

En el contexto externo, las buenas prácticas en la gestión del estrés pueden agruparse en tres apartados:

- a) Resultados del Diálogo Social
- b) Políticas de mejora de las condiciones de salud
- c) Acciones de sensibilización y promoción de la salud

### **5.1.1. Resultados del Diálogo Social**

Como define la OIT, el Diálogo Social es todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política económica y social.

El principal objetivo del Diálogo Social es promover el logro de un consenso y la participación democrática de los principales interlocutores presentes en el mundo laboral. Y, más claramente, en el tema que nos ocupa, nos ayuda a avanzar hacia un trabajo conjunto en pro de conseguir organizaciones sin niveles perjudiciales de estrés.

Dentro del Diálogo Social destaca el papel de la Negociación Colectiva, como instrumento esencial en la mejora de las condiciones de seguridad y salud. A continuación se exponen algunas de las buenas prácticas relacionadas con la gestión del estrés, existentes en este ámbito.

*Ejemplos de buenas prácticas de negociación estatales:*

#### **III ACUERDO PARA EL EMPLEO Y LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA FIRMADO POR CEOE, CEPYME, UGT Y CCOO (BOE n. 147, de 20 de junio de 2015)**

*Ámbito:* Asociaciones empresariales (CEOE, CEPIMEV) y sindicatos de trabajadores (UGT y CCOO).

*Acción:* Se reconoció el estrés como una preocupación laboral. Se pretende incrementar la sensibilización de empleadores, trabajadores y representantes de trabajadores acerca del estrés laboral. Además, se proporciona un marco para identificar, prevenir y manejar los problemas de dicho riesgo.

### **CONVENIO COLECTIVO ESTATAL PARA LA INDUSTRIA FOTOGRAFICA (BOE n. 303, de 19 de diciembre de 2013)**

*Ámbito:* Actividad de fotografía; venta de aparatos, artículos o productos fotográficos; cabinas fotográficas; digitalización, archivo y custodia de documentos y reproducción de imágenes.

*Acción:* Posibilitaron la disminución del estrés, para los empleados que prestan sus servicios en un puesto de trabajo con alto requerimiento de atención a pantallas, a través de un sistema de organización que les permite intercalar sus diferentes funciones, con el fin de no permanecer demasiado tiempo frente a la pantalla.

### **III CONVENIO COLECTIVO DE EMPRESAS DE CENTROS DE JARDINERÍA (BOE n. 228, de 23 de septiembre de 2013)**

*Ámbito:* Venta de plantas y productos relacionados para el jardín doméstico.

*Acción:* En su artículo 34.3, propone la intervención del Comité de Seguridad y Salud para crear mecanismos de prevención y detección de riesgos psicosociales.

### **CONVENIO COLECTIVO ESTATAL DE GRANDES ALMACENES (BOE n. 96, 22 de abril de 2013)**

*Ámbito:* Venta de todo tipo de productos en establecimientos de grandes dimensiones, divididos en secciones.

*Acción:* En su artículo 50, se recoge la obligación de establecer los mecanismos de detección de posibles riesgos psicosociales, de proceder a su evaluación, y de promover la detección precoz de situaciones de riesgo a través de la vigilancia de la salud.

### **CONVENIO COLECTIVO DE EMPRESAS DE CONTACT CENTER (BOE n. 179, de 27 de julio de 2012)**

*Ámbito:* Actividades que tengan como objetivo contactar o ser contactados con terceros usando la vía telefónica, por medios telemáticos u otros.

*Acción:* En su artículo 58, se recoge que se valorarán las condiciones físicas del lugar de trabajo, los medios materiales que sirvan de instrumento para la ejecución de las funciones asignadas, e incluso la organización y ordenación del trabajo, así como los factores psicosociales. El convenio también propone la necesidad de formación de los implicados en la actividad preventiva.

### **II CONVENIO COLECTIVO PROFESIONAL DE LOS CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO EN LA ENTIDAD PÚBLICA EMPRESARIAL AEROPUERTOS ESPAÑOLES Y NAVEGACIÓN AÉREA (BOE n. 58, de 9 de marzo de 2011)**

*Ámbito:* Empresa designada por el Estado para el suministro de los servicios de tránsito aéreo en las fases de ruta y aproximación.

*Acción:* Abordaron el estrés laboral como uno de los objetivos de la acción preventiva, incluyéndolo en el listado mínimo de factores de riesgo que habrán de contemplarse en la evaluación de riesgos y el plan de prevención de la empresa.

*Ejemplos de prácticas negociales no estatales*

**CONVENIO COLECTIVO PARA LA INDUSTRIA DE AZULEJOS, PAVIMENTOS Y BALDOSAS CERÁMICAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (DO Comunidad Valenciana n. 7875, de 16 de septiembre de 2016)**

*Ámbito:* Fabricación de azulejos y pavimentos cerámicos.

*Acción:* Se estableció la obligación de crear mecanismos de detección de riesgos psicosociales.

**CONVENIO COLECTIVO SECTORIAL PROVINCIAL DE ALICANTE PARA SALAS DE BINGO (BO Alicante n. 88, de 10 de mayo de 2016)**

*Ámbito:* Establecimientos donde se practican juegos colectivos de dinero y azar.

*Acción:* Se estableció una regulación específica sobre los factores psicosociales a considerar, las recomendaciones de medidas preventivas y los grupos o categorías profesionales de trabajadores de riesgo.

**CONVENIO COLECTIVO DEL PERSONAL LABORAL DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA (BO Andalucía n. 36, de 23 de febrero de 2004)**

*Ámbito:* Administración y servicios vinculados a las Universidades Públicas Andaluzas.

*Acción:* En su artículo 45.4, encomienda a las Universidades, a través de su Servicio de Prevención, a prestar especial atención en las evaluaciones a los factores de riesgos psicosociales y organizacionales, estudiando y valorando las posibles situaciones de estrés en el trabajo.

**5.1.2. Políticas de mejora de las condiciones de salud**

Las políticas o estrategias promovidas desde instituciones internacionales marcan el futuro de las políticas nacionales y, por tanto, de las actuaciones en las organizaciones.

*Ejemplos de buenas prácticas:*

*Organización:* **ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT).**

*Ámbito:* Organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

*Acción:* Incluyeron en el 2010 los riesgos psicosociales dentro de la lista de riesgos laborales, impulsando internacionalmente acciones frente al estrés laboral.

Por otra parte, se estableció el convenio de la OIT N° 187, que urge a los Estados miembros a promover un abordaje de salud y seguridad ocupacional en los sistemas de administración, con políticas nacionales, que mejoren y promuevan una cultura nacional de prevención.

*Organización:* **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS).**

*Ámbito:* Organismo de la ONU especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención en salud a nivel mundial.

*Acción:* En 2006 se aprobó la declaración de Stresa sobre la Salud de los Trabajadores. Los participantes de la 7ª Reunión de Centros Colaboradores en Salud Ocupacional de la OMS, en Stresa (Italia), aprobaron esta declaración que expresa el apoyo hacia el esquema del Plan Global de Acción para la Salud de los Trabajadores.

*Organización:* **COMITÉ DE ALTOS RESPONSABLES DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO.**

*Ámbito:* Asesoramiento a la Unión Europea en materia de seguridad y salud en el trabajo.

*Acción:* Su principal objetivo es llamar la atención, a través de la acción de la inspección de trabajo, sobre la importancia de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral. El punto de partida de las inspecciones es conseguir que las evaluaciones de riesgos psicosociales se lleven a cabo en todas las empresas, que se realicen mejoras en la calidad de dichas evaluaciones, así como concienciar de esta necesidad a los empresarios y a los trabajadores afectados durante la visita de inspección. Este comité está respaldado por la Unión Europea y se aplica de forma simultánea en los Estados miembros de la UE y en tres de los Estados pertenecientes al Área Europea de Libre Comercio (Islandia, Noruega y Suiza).

*Organización:* **INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (INSHT).**

*Ámbito:* Órgano científico-técnico especializado de la Administración General del Estado que tiene como misión el análisis y estudio de las Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la promoción y apoyo a la mejora de las mismas.

*Acción:* Elaboraron la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020. En su cuarto objetivo sobre negociación colectiva, establece de forma prioritaria, promover la integración de la prevención de riesgos laborales en las empresas y la implicación de los trabajadores y empresarios en el cumplimiento de sus obligaciones preventivas.

*Organización:* **PSYCHOSOCIAL RISK MANAGEMENT EXCELLENCE FRAMEWORK** (Reino Unido).

*Ámbito:* Consorcio liderado por el *Institute of Work, Health & Organisations* (I-WHO) británico. Participan además el departamento de Diálogo Social de la OIT, el área de Salud Laboral de la OMS y los organismos técnicos estatales en materia de salud laboral de cinco países (Alemania, Italia, Holanda, Polonia y Finlandia).

*Acción:* Proporcionan un marco de actuación para promocionar políticas y prácticas de gestión del riesgo psicosocial en la Unión Europea, y que permita llevarlas a cabo en los lugares de trabajo.

### **5.1.3. Acciones de sensibilización y promoción de la salud**

El objetivo de estas acciones es informar y concienciar a la sociedad sobre la relevancia del riesgo de estrés y la necesidad de promover lugares de trabajo más saludables. Incluyen también actividades que favorecen el conocimiento sobre el estrés laboral, y que educan sobre su prevención.

#### *Ejemplos:*

*Organización:* **AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (EU-OSHA).**

*Ámbito:* Organización tripartita que está comprometida con la buena gobernanza, que incluye una serie de elementos, como la apertura y la respuesta, la transparencia, la conformidad, la efectividad, la eficiencia y la rendición de cuentas.

*Acción:* Se llevó a cabo la campaña *Trabajos saludables: Gestionemos el estrés*. Tuvo tres objetivos fundamentales: sensibilizar y mejorar la comprensión del estrés y de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo; facilitar orien-

taciones, apoyo y herramientas prácticas para gestionar los riesgos; y destacar los efectos positivos de la gestión de los riesgos psicosociales para los trabajadores y las empresas.

Igualmente, promovió los Galardones a las Buenas Prácticas de la campaña «Trabajos saludables» 2014-2015. Estos premios sirven para dar a conocer buenas prácticas en materia de prevención y gestión, otorgando notoriedad y sirviendo de guía para que otras organizaciones se fijen en el buen trabajo que se realiza.

Además, ha impulsado la I y II encuesta ESENER (Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes), extensa investigación sobre cómo se gestionan los riesgos de seguridad y salud. En general, los riesgos psicosociales y los que dan lugar a trastornos musculoesqueléticos se identificaron en ESENER-2 como los factores de riesgo más extendidos.

*Organización:* **DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.**

*Ámbito:* Organización administrativa responsable del servicio público de control y vigilancia del cumplimiento de las normas de orden social que incluye los servicios de exigencia de las responsabilidades administrativas pertinentes en que puedan incurrir empresas y trabajadores, así como el asesoramiento e información a los mismos en materia laboral y de seguridad social.

*Acción:* Se elaboró una guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales.

*Organización:* **INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (INSHT).**

*Ámbito:* Órgano científico-técnico especializado de la Administración General del Estado que tiene como misión el análisis y estudio de las Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la promoción y apoyo a la mejora de las mismas.

*Acción:* Se elaboró la Nota Técnica Preventiva (NTP) 1045: *Salud mental: etapas para su promoción en la empresa*, con el objetivo de revisar, de manera práctica y aplicada, los componentes esenciales que deberá tener un plan de promoción de la salud mental en el trabajo desde una perspectiva integral.

*Organización:* **UGT.**

*Ámbito:* Organización sindical obrera.

*Acción:* Se creó el *Observatorio de Riesgos Psicosociales* que promueve el estudio y análisis de la situación de los riesgos psicosociales en los diferentes sectores productivos nacionales. Elabora guías sectoriales orientativas sobre la prevención de los riesgos psicosociales. Una actuación destacable fue el compromiso socio-laboral por la mejora del bienestar en el trabajo en el sector de las Agencias de Viajes y en Sector de Centros de Reforma Juvenil y Protección de Menores. Ha elaborado también Fichas de Prevención de Riesgos Psicosociales disponibles en [www.ugt.es/saludlaboral/default.aspx](http://www.ugt.es/saludlaboral/default.aspx).

*Organización:* **UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.**

*Ámbito:* Institución de enseñanza superior.

*Acción:* Se creó la *Cátedra de Prevención y Responsabilidad Social Corporativa*. Las buenas prácticas desarrolladas por dicha Cátedra, se enmarcan dentro de tres líneas de actuación: Investigación, Divulgación y Formación en materia de seguridad y salud en el trabajo, y en otros aspectos de la responsabilidad social corporativa, como la seguridad y salud en el producto, el trabajo digno, la calidad y el medio ambiente.

*Organización:* **FUNDACIÓN ESCUELAS PROFESIONALES DE LA SAGRADA FAMILIA.**

*Ámbito:* Institución de enseñanza de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

*Acción:* Llevó a cabo una campaña de fomento de la cultura preventiva entre los alumnos de Bachillerato, Formación Profesional Básica, Formación Profesional, de Primaria y Enseñanza Secundaria Obligatoria. La actuación se viene llevando a cabo desde el curso 2008/09 y consiste en: Curso de formación para la capacitación como Nivel Básico en Prevención de Riesgos Laborales, Talleres de temática preventiva durante las “Jornadas de Emprendedores” o jornadas de “La Empresa en la escuela” y actuaciones de fomento de la cultura preventiva en alumnos.

*Empresa:* **EMPATÍA, Educación Social y Familiar.**

*Ámbito:* Servicios de educación social y familiar.

*Acción:* Llevaron a cabo el *Proyecto Empresario vs Trabajador*. Se trata de trabajar la empatía enfocada a la Prevención a través de talleres. En ellos se intenta poner al empresario en situaciones que le hagan concienciarse en materia de prevención, a través de experiencias reales de dinámicas y juegos con los que se consigue el aprendizaje y el cambio de perspectiva, desde ver la prevención como un gasto innecesario a considerarla como una inversión.

## 5.2. Filosofía de empresa

Cada organización se caracteriza por tener unas creencias, valores y una serie de prácticas que conforman su identidad. Por ello, las empresas conciben la salud y la seguridad de distinta forma (por ejemplo, las interpretan como obligaciones legales o las integran como valores corporativos; aparecen sólo cuando ocurre un accidente o se incluyen en la propia visión de la organización; etc.). Este marco ideológico y cultural de la empresa determina sus políticas en materia preventiva, y es relevante en la negociación colectiva sectorial.

A continuación se describen acciones que han sido reconocidas como buenas prácticas en este ámbito.

### *Ejemplos de buenas prácticas:*

*Empresa:* **SCHNEIDER ELECTRIC** (Francia).

*Ámbito:* Especialista global en gestión de la energía y servicios eléctricos.

*Acción:* La empresa introdujo un planteamiento preventivo, que esbozaron los interlocutores sociales en un convenio de empresa, haciendo uso del personal interno y de los recursos que ya estaban disponibles. Se consideró que el reconocimiento de la importancia de la función desempeñada por personas de todos los niveles dentro de la organización costaba muy poco. Se creó un comité para supervisar el convenio y consolidar los datos derivados de las evaluaciones del riesgo psicosocial, con vistas a elaborar planes de acción a escala nacional.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **AIR-VAL INTERNACIONAL, S.A.**

*Ámbito:* Mercado de fragancias infantiles y juveniles a nivel mundial.

*Acción:* Se identificó el compromiso de la dirección como aspecto clave para la generación de cultura preventiva. La dirección de la compañía manifiesta un alto grado de accesibilidad a cualquier persona y escuchar cualquier propuesta de los trabajadores. Se realizan frecuentes visitas a las instalaciones, en las que se evalúa de forma conjunta, el desempeño en las áreas de calidad, medioambiente y seguridad. Dichas visitas son realizadas no sólo por la dirección, sino también por los mandos intermedios y encargados.

*Reconocimiento:* CEM (Empresarios Málaga). 2014. Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.

*Empresa:* **GRUPO ENCE.**

*Ámbito:* Producción de celulosa y energía con biomasa cultivada.

*Acción:* Adoptaron un modelo de gestión por procesos, que integra la prevención de riesgos laborales en todos sus niveles. Así se garantiza un alto nivel de seguridad y se contribuye al logro de los objetivos de mejora continua. A partir de la filosofía *Total Quality Management* se plantea una nueva estructuración del sistema de trabajo en cada área de negocio denominada “*Grupos de Mejora*”. Estos grupos se organizan a través de diez objetivos, con temáticas tan variadas como la seguridad, producción, el ahorro de costes o las reclamaciones. Los grupos de mejora contemplan la posibilidad de que, además de los temas planificados anualmente, emerjan otros asuntos que necesiten una formación alternativa, denominada “*Equipos de Despliegue Focalizados*”. Además, la organización facilita la creación de grupos de trabajo para resolver problemas concretos.

*Reconocimiento:* FADE (Federación Asturiana de Empresarios). 2010. Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.

*Empresa:* **DUPONT.**

*Ámbito:* Empresa dedicada a varias ramas industriales de la química.

*Acción:* Se partió de una cultura laboral basada en equipos de trabajo auto-gestionados y de alto rendimiento. El sistema de gestión de seguridad, salud y medio ambiente y compromiso de progreso, se organizó en diferentes redes: red de personal, de seguridad, de seguridad de proceso, de integridad electrónica, de finanzas, de capital, de liderazgo, de tecnología, de planta, y de operaciones. Con ello, se pretendió alinear todos los negocios, logrando el compromiso y responsabilidad del personal, así como unificar y compartir recursos y medios.

*Reconocimiento:* FADE (Federación Asturiana de Empresarios). 2010. Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.

*Empresa:* **GRUPO DEUSTCHE POST DHL** (Alemania).

*Ámbito:* Sector postal y logístico.

*Acción:* Comprometidos con la salud mental de los trabajadores, se creó un foro de expertos sobre estrategias de promoción de la salud mental en el lugar de trabajo y un programa de formación sobre liderazgo y salud mental destinado al personal de dirección. Esta estrategia de *Salud, Seguridad y Bienestar* de la empresa, influyó en las políticas que se aplican en todas sus sucursales a nivel mundial, entre las que se incluyen la cultura corporativa, un código de conducta y, una política de salud corporativa. Esto fue llevado a cabo en colaboración con los comités de empresa.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **HENKEL IBÉRICA, S.A.**

*Ámbito:* La empresa tiene tres áreas de negocio: a) detergentes y cuidado del hogar, b) cosmética y cuidado personal, y c) adhesivos, selladores y recubrimientos especiales.

*Acción:* Llevaron a cabo el proyecto educativo “SeGu & SaLu en la fábrica de juguetes”, una obra de marionetas con la que concienciar de que la seguridad y la salud en el trabajo son importantes. La pretensión fue que dicha conciencia se desarrolle lo más precozmente posible.

### 5.3. Actividades de identificación, análisis y valoración de los factores de riesgo de estrés

Desde lo general a lo particular en el ámbito de la prevención de los riesgos laborales, se consideran aquí aquellas prácticas centradas en la detección de posibles estresores laborales, el análisis de los mismos, y la valoración de su incidencia sobre la salud y la seguridad de los trabajadores.

Como hemos mencionado anteriormente, la evaluación del riesgo de estrés es una práctica de obligado cumplimiento, tal y como recoge la LPRL (artículos 4.2º, 15.1b, 15.1g, 16.1 y 16.2, entre otros).

Las condiciones mínimas de toda buena evaluación de riesgos son, según Guàrdia (en OPRP, 2010):

1. Deben establecerse sus etapas o fases, describiéndolas y justificándolas. Además es necesario especificar quiénes serán los responsables de su desarrollo, el cronograma (fecha y duración), dónde se desarrollará y los recursos que se necesitarán.
2. Debe existir un compromiso por escrito de la empresa y los representantes de los trabajadores sobre la implementación de las mismas.

3. Los implicados deben conocer y comprender la estrategia que se llevará a cabo.
4. Los procedimientos incluidos (técnicas y métodos utilizados) deben cumplir con los requisitos científicos exigibles. La aplicación de técnicas de evaluación no es un fin en sí mismo, lo importante es el análisis derivado de los datos que debe realizar una persona experta, para sugerir a los responsables de la prevención en la empresa, la planificación y ejecución de la actividad preventiva con medidas prácticas adecuadas.
5. Durante el proceso, tanto el empresario como los trabajadores o sus representantes, deben ser informados de los resultados del desarrollo del proceso. Para garantizar un buen fin, se debe formar e informar a los implicados (directivos, mandos intermedios, trabajadores y sus representantes) y/o exigir también una preparación académica especializada al técnico antes y durante el proceso.
6. La interpretación de los resultados, la probabilidad de compromiso de la empresa y la veracidad en las conductas de los implicados durante el proceso dependerá de ello.

Las seis etapas básicas que caracterizan una buena evaluación del riesgo de estrés, según la INSHT (NTP 450 y 702), y el Instituto Navarro de Salud Laboral (2005), son:

1. Preparación del proceso de evaluación.
2. Definición de los límites del proceso de evaluación.
3. Evaluación del estrés y priorización de actuaciones.
4. Definir medidas preventivas apropiadas para eliminar o controlar dichos riesgos.
5. Llevar a cabo las medidas preventivas.
6. Revisar las consecuencias de la actuación.

*Ejemplos de buenas prácticas:*

*Empresa:* **HOSPITAL HAVELLAND S.L. DE BRANDEMBURGO** (Alemania).

*Ámbito:* Sanitario.

*Acción:* El hospital llevó a cabo un proyecto para evaluar los riesgos de los lugares de trabajo y los aspectos organizativos en colaboración con la Universidad de Potsman, y otros organismos. Se evaluaron diferentes salas del hospital, utilizando una variedad de instrumentos (documentos existentes sobre gestión de la calidad, entrevistas a mandos intermedios, cuestionarios sobre las condiciones de trabajo y sobre trabajo en equipo, exámenes de salud, observación de expertos). Posteriormente los investigadores presentaron los resultados para su análisis en el comité de dirección. Se organizaron diferentes talleres, entre otros para directores de enfermería. El objetivo fue

discutir soluciones, en términos de las medidas preventivas individuales y colectivas. El enfoque global fue una gran ventaja: incluyendo datos de diversas fuentes, y pudiendo identificar los factores de estrés y los puntos débiles de la organización. El sistema de gestión de calidad existente permitió la rápida integración de la gestión de la salud.  
*Reconocimiento:* UGT-CEC (Unión General de Trabajadores-Comisión Ejecutiva Confederal). 2012. Buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales.

*Empresa:* **FASTEMS** (Finlandia).

*Ámbito:* Sistemas automatizados personalizados.

*Acción:* Se utilizó el procedimiento de *Evaluación Integrada del Estrés Total en el Trabajo “TIKKA”*. Se realizó una evaluación exhaustiva de los factores de estrés en el trabajo, a través de entrevistas en grupos reducidos, formularios con cuestionarios personales y reuniones conjuntas de todo el equipo. Las entrevistas se centraron en cuestiones de contenido laboral y en el clima social en el trabajo. Los resultados, así como las sugerencias de desarrollo y mejora, se discutieron constructivamente entre los trabajadores, los supervisores y el representante de recursos humanos. También se utilizaron cuestionarios para valorar la idoneidad para el trabajo y la capacidad de rendimiento del personal, así como el estrés y la salud. Se ofreció apoyo a quien lo necesitase.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **AIRBUS FRANCIA.**

*Ámbito:* Transporte aéreo.

*Acción:* Desarrollaron una metodología de prevención que consistió en evaluar, de forma exhaustiva y participativa, la repercusión del cambio, el cual podría derivar en riesgos psicosociales en la empresa; también elaboraron recomendaciones clave para futuros planes de acción. En primer lugar, se aplicó una lista de comprobación para seleccionar únicamente los proyectos significativos desde el punto de vista del riesgo psicosocial. En una segunda fase, se desarrolló un *taller sobre las repercusiones*. Finalmente, se publicó un informe de síntesis de los riesgos y de recomendaciones que sirvió de base a los planes de acción. Cada tres meses se realiza una revisión.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **BANCO LÅN & SPAR** (Dinamarca).

*Ámbito:* Finanzas.

*Acción:* Cada año se llevan a cabo evaluaciones de los puestos de trabajo en relación con los chequeos médicos, que se utilizan para priorizar acciones en el lugar de trabajo. Si las bajas por enfermedad se consideran anormales, se realiza una entrevista para evaluar si la ausencia fue una consecuencia de las condiciones existentes en el banco y lo que éste puede hacer para ayudar. Por último, por lo menos una vez al año se realizan entrevistas a los trabajadores, en las que se evalúan sus capacidades y se elaboran planes de evolución, lo que mejora la satisfacción profesional.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

#### 5.4. Diseño y propuesta de medidas preventivas

La identificación del riesgo de estrés es insuficiente si no se diseñan y proponen soluciones adecuadas que mejoren las condiciones de trabajo. Como señala la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), para promover la seguridad y la salud de los trabajadores se han de aplicar las medidas y realizar las actividades necesarias que ayuden a prevenir los riesgos derivados del trabajo. De hecho, esas actividades adoptadas o previstas son lo que constituyen, propiamente, la prevención (art. 4, LPRL).

A la hora de diseñar y proponer medidas para prevenir el riesgo de estrés, se deben considerar ciertas obligaciones legales mínimas:

- Se han de anteponer aquellas que aseguran la protección colectiva a la individual (art. 15, LPRL), debiéndose establecer, en primer lugar, medios técnicos de protección colectiva, o cambios en los métodos o procedimientos de organización del trabajo (art. 17, LPRL).
- Deberán ser adaptables a la modificación de las circunstancias que inciden en la realización del trabajo (art. 14, LPRL).
- Se tendrán presentes los resultados de la vigilancia de la salud y la posible aparición de daño (art. 16, LPRL).
- Se informará, consultará y contará con la participación de los trabajadores y de sus representantes (art. 18, LPRL).
- Se adaptarán a las características especiales de ciertos colectivos (arts. 25, 26, 27 y 28, LPRL).

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **SOCIEDAD PÚBLICA EUSKO TRENBIDEAK/FERROCARRILES VASCOS, S. A.**

*Ámbito:* Servicio público de transporte de pasajeros.

*Acción:* Se creó el *Equipo de Riesgos Psicosociales* que realizó una evaluación y estableció medidas preventivas a nivel individual y grupal. Se encomendó a Salud Laboral la realización de un seguimiento personalizado de cada uno de los perfiles individuales.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2009. Case studies. Assessing and Tackling external violence at work.

*Empresa:* **BP GRANGEMOUTH** (Reino Unido).

*Ámbito:* Compañía de energía, dedicada principalmente al petróleo y al gas natural.

*Acción:* Se creó un *Equipo de Proyecto* encargado de identificar las posibles causas de estrés que podrían surgir. Se ordenó, por prioridades, los factores de estrés y se determinó cómo, o por qué, era perjudicial cada factor de estrés. Se pusieron en común ideas sobre qué medidas organizativas e individuales mitigarían los efectos del estrés.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **DHL EXEL SUPPL Y CHAIN SPAIN, SLU.**

*Ámbito:* Transporte y logística.

*Acción:* Se desarrolló un modelo de protocolo para salvaguardar la seguridad de la fábrica. Se incluyeron diversas vías de comunicación proactiva con los empleados, a través de los comunicados de riesgo, observaciones preventivas de seguridad, “*safety tag*” y equipos de reducción de riesgos operacionales.

*Reconocimiento:* CEM (Empresarios Málaga). 2014. Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.

*Empresa:* **CODORNIU, S.A.**

*Ámbito:* Producción de vinos y cavas.

*Acción:* Se crearon *Círculos de Prevención* basados en la premisa de que los mayores expertos en sus propias condiciones de trabajo son los empleados y que su experiencia es fuente de mejoras. Se formó a los posibles participantes y a los responsables de la dinamización de los círculos. Cada círculo mantiene varias reuniones anuales.

En el primer semestre del año, se planifica, y en el segundo se implantan las mejoras definidas. Cada reunión consta de dos partes: en la primera se proporciona retroalimentación al grupo sobre las acciones definidas en reuniones anteriores, y en la segunda se tratan aspectos para definir nuevas mejoras.

*Reconocimiento:* FOMENT DEL TREBALL NACIONAL. 2013. Cultura preventiva y buenas prácticas.

*Empresa:* **GONVAUTO, S.A.**

*Ámbito:* Almacén y corte de chapa de acero.

*Acción:* Para integrar la prevención de riesgos laborales se plantearon las *Ideas de mejora*. Con este sistema se busca promover que un empleado o equipo proponga ideas con las que mejorar paso a paso, a la vez fáciles y poco costosas. La planta dispone de un atril en el que se exponen las propuestas sugeridas, las que se han llevado a cabo, y las que han sido rechazadas.

*Reconocimiento:* CEM (Empresarios Málaga). 2014. Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.

*Empresa:* **U.S. STEEL KOŠICE S.R.O.** (Eslovaquia).

*Ámbito:* Fabricación de acero.

*Acción:* Se dispone de una aplicación informática que permite a los trabajadores presentar los riesgos que se han encontrado en el lugar de trabajo, así como ideas para prevenirlos. La dirección y el departamento de seguridad y salud considerarán, posteriormente, dichas propuestas. Los trabajadores más implicados en este sistema son recompensados por su actitud proactiva.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **NOTTINGHAM CITY HOMES** (Reino Unido).

*Ámbito:* Gestión de alquiler de viviendas en la ciudad de Nottingham.

*Acción:* Se trabaja la gestión del estrés en estrecha colaboración con el sindicato. Sobre sus indicaciones, los directivos llevan a cabo evaluaciones proactivas de riesgos sobre el estrés y el bienestar con la ayuda de un equipo de seguridad y salud. Se evalúan los avances.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **HOSPITAL DEL DISTRITO DE SATAKUNTA** (Finlandia).

*Ámbito:* Sanitario.

*Acción:* Disponen de un programa holístico de bienestar laboral, denominado *¡Buen trabajo!* Incluye cuatro ámbitos de interés: liderazgo productivo, preservación del conocimiento técnico, comunidad de trabajo próspera y trabajo motivador y significativo. En la primera fase del programa (2008-2010), se tuvieron en cuenta las últimas directrices de gestión de personal y de seguridad y salud en el trabajo. En la segunda fase (2011- 2013), cada unidad de trabajo elaboró su propio plan de bienestar laboral. En la fase actual (2014-2016), se ha puesto de relieve la organización y los procesos de trabajo, es decir, que el bienestar laboral más que crearse de la nada, se obtiene con una buena organización del trabajo.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

## 5.5. Acciones de intervención

Como se ha descrito en capítulos anteriores, las tareas laborales que generan mayor estrés son aquellas con un alto grado de demanda y un bajo grado de control, además de las que se realizan con un escaso apoyo social. Por tanto, la intervención debe ir encaminada a cambiar dichas condiciones. Las actuaciones pueden estar dirigidas tanto a la organización como al trabajador, priorizando las medidas de protección colectiva frente a las individuales, según establece la legislación [art. 15.1.h., LPRL].

Es importante recordar algunos aspectos, que pueden contribuir a mejorar la intervención:

- Debe llevarse a cabo de manera progresiva. Y si es posible, realizar experiencias piloto.
- Debe valorarse quién será la persona responsable de poner en práctica las actuaciones concretas: si será personal interno o externo a la empresa.
- Se debe contar con un periodo de adaptación por parte de los trabajadores a la nueva situación. Puede que sean necesarios reajustes puntuales.

A continuación se muestran ejemplos de prácticas que abordan los principales factores de estrés psicosocial relacionados con la intervención en la organización, en el ámbito social o en el individuo. Todas son ejemplos de buenas prácticas en gestión del estrés.

En la tabla 5.1 se resumen los principales factores abordados en cada una de las buenas prácticas en intervención sobre el estrés.

**Tabla 5.1. Factores centrales respecto a la intervención.**

Intervención	Factor
Sobre la organización	Estructura Coordinación interdepartamental Comunicación Cultura organizacional Clima laboral Selección y ajuste del puesto-trabajador Condiciones laborales y seguridad en el empleo Participación Liderazgo Toma de decisiones Tarea/carga Contenido de la tarea Autonomía Control Roles Entorno laboral saludable
Sobre el individuo	Formación Desarrollo de carrera Satisfacción Hábitos de vida saludable Vigilancia de la salud
Sobre el ámbito social	Protección contra la violencia y conducta ofensiva Apoyo social Relaciones interpersonales Conciliación Reconocimiento

## 5.5.1. Intervención sobre la organización

### a) Intervención en la estructura

La estructura de una organización consiste en la forma en que se divide y reparte el poder, la toma de decisiones y las tareas, así como sus mecanismos de coordinación.

Una configuración organizacional descentralizada evitará estructuras rígidas y jerarquizadas. Así la responsabilidad sobre la toma de decisiones no recaerá solamente en la dirección. Además, facilitará el ajuste de la toma de decisiones a las necesidades y a los equipos de trabajo.

#### *Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **RED ELÉCTRICA ESPAÑOLA, S.A.**

*Ámbito:* Operación del sistema eléctrico y transporte de electricidad.

*Acción:* Constituyó un equipo de trabajo formado por representantes de los trabajadores y de la empresa, que se denominó *Observatorio Permanente*, y que se encargó de definir las medidas preventivas, las recomendaciones sobre los cambios organizativos y la gestión de personas.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **DORF-INSTALLATEUR** (Austria).

*Ámbito:* Servicios de fontanería, calefacción, ventilación, aire acondicionado y refrigeración.

*Acción:* Reestructuró su organización en función de un modelo participativo de los trabajadores. Se conformaron diez equipos independientes, con un alto grado de responsabilidad y competencia, aunque todos los equipos seguían el planteamiento de la empresa.

*Reconocimiento:* Comisión Europea. 2014. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa.

## **b) Intervención en la Coordinación Interdepartamental**

La coordinación entre los diferentes departamentos de una empresa asegura, entre otras funciones, la aplicación de los principios de acción preventiva o la utilización de los métodos de trabajo adecuados.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **LIMASA (SERVICIOS DE LIMPIEZA INTEGRAL DE MÁLAGA III, S.A.)**

*Ámbito:* Servicio de limpieza pública, recogida, transporte, tratamiento y eliminación de residuos sólidos y urbanos de la ciudad de Málaga.

*Acción:* Creó una comisión interdepartamental encargada de organizar la estrategia empresarial en materia de seguridad y salud laboral, relacionada con su planificación, operaciones de seguridad, control, revisión y mejora, análisis de resultados y de indicadores asociados. Esta comisión permitió a la empresa unificar criterios en el despliegue y seguimiento de la estrategia a llevar a cabo.

*Reconocimiento:* CEM (Empresarios Málaga). 2014. Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.

*Empresa:* **IELCO.**

*Ámbito:* Construcción y servicios inmobiliarios.

*Acción:* La empresa utilizaba diferentes sistemas de control de acceso a las obras que no lograban la eficacia ni la coordinación entre las diferentes áreas (personal de obra, administración). Desarrollaron el proyecto *Control de Presencia por Móvil*, que permitió una correcta coordinación empresarial y un mejor rendimiento.

*Reconocimiento:* CEM (Empresarios Málaga). 2014. Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.

## **c) Intervención en Comunicación**

El desarrollo de un sistema de comunicación adecuado en la organización facilitará la respuesta a las necesidades de los trabajadores de manera que puedan conocer las expectativas que se tienen de él y los resultados de su desempeño, así como los objetivos empresariales.

Un sistema adecuado de comunicación deberá incluir:

- Aspectos formales: información precisa, lenguaje adecuado.
- Aspectos temporales: periodicidad adaptada a las necesidades y objetivos a cubrir.
- Aspectos procedimentales: a través de diferentes vías, como jornadas de divulgación, materiales didácticos, paneles informativos, web y enlaces de interés.
- Aspectos éticos: adecuada recogida, tratamiento y transmisión de información.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **MRW.**

*Ámbito:* Sector de transporte urgente de paquetería.

*Acción:* Instauraron una práctica llamada *Vagabundeo* que consiste en que los empleados visitan todos los departamentos periódicamente para conocer todas las funciones y la forma de operar de la compañía. Además, las propuestas de mejora de los trabajadores son estudiadas, y premiadas económicamente si se llevan a cabo. Esta práctica facilitó la coordinación entre departamentos y la comunicación interna de la empresa, entre otras ventajas.

*Reconocimiento:* Proyecto Impulsa RSE-PYME. 2011. La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas.

*Empresa:* **AIR-VAL INTERNACIONAL, S.A.**

*Ámbito:* Mercado de fragancias infantiles y juveniles a nivel mundial.

*Acción:* El equipo directivo de la empresa está en contacto con el resto de los empleados y es accesible, lo que facilita la comunicación. Las propuestas de los trabajadores son escuchadas y tras su análisis se informa de las decisiones oportunas. Además, existen otras formas de comunicación para los trabajadores como el buzón de sugerencias, o el manual de acogida para los nuevos empleados.

*Reconocimiento:* FOMENT DEL TREBALL NACIONAL. 2013. Cultura preventiva y buenas prácticas.

#### **d) Intervención en Cultura Organizacional**

La cultura organizacional hace referencia al conjunto de presunciones y creencias que un individuo tiene acerca del grupo del que forma parte.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **INDUSTRIAL BARRANQUESA.**

*Ámbito:* Fabricación de aros y bridas de acero a nivel nacional e internacional.

*Acción:* Para integrar la PRL en la empresa, se estableció un procedimiento de comunicación en el que se incluyeron comités de seguridad, paneles y charlas a los trabajadores desde su entrada en la empresa.

*Reconocimiento:* CEM (Empresarios Málaga). 2014. Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.

*Empresa:* **GRUPO SEM.**

*Ámbito:* Tratamiento y recubrimiento de superficies.

*Acción:* Llevó a cabo un proceso, asesorado externamente, que se inició con la participación de los trabajadores en los talleres de transformación, fuera de las instalaciones de la empresa. Cada participante se ocupó, junto con otros compañeros de trabajo, de desarrollar dinámicas con unos objetivos establecidos:

1. Definir de forma participativa los valores deseables de los trabajadores y la organización.
2. Detectar aquellos valores que tiene cada trabajador.
3. Identificar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador no tiene y que le permitirán llegar a esos valores deseables.
4. Desactivar aquellos que no le permiten lograr los valores deseables.

Además, se trabajaron herramientas de coaching y se enseñó a desempeñar el papel de tutor de un equipo de trabajo determinado.

*Reconocimiento:* FADE (Federación Asturiana de Empresarios). 2010. Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.

### **e) Intervención en Clima Organizacional**

Se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones sobre el ambiente laboral que tienen los trabajadores de la organización a la que pertenecen y que influye en el desempeño. Estas percepciones son el resultado de las interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de la organización.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTES DE MÁLAGA (EMT).**

*Ámbito:* Gestión, explotación y administración de los servicios públicos de transportes colectivos urbanos.

*Acción:* Uno de los objetivos estratégicos de la empresa era la mejora del clima laboral, para lo que se desarrolló

Un programa compuesto por:

1. Un plan de comunicación vertical y horizontal
2. Un plan de premios y reconocimientos
3. Un sistema para la formación de grupos de mejora
4. Un plan anual de formación
5. Una simplificación de las categorías profesionales de convenio

*Reconocimiento:* Ministerio de la Presidencia. Sello de Oro. 2010. Certifica que la empresa ha llevado a cabo una autoevaluación conforme al Modelo Europeo de Excelencia. European Foundation Quality Management (EFQM).

*Empresa:* **LOGICA ESPAÑA. GRUPO GESFOR.**

*Ámbito:* Servicios de tecnología y recursos humanos.

*Acción:* La empresa detectó un freno al crecimiento de su capital humano debido a la falta de unidad y comunicación en los equipos. Para solucionar esto, el grupo realizó un proceso de diagnóstico de los estados emocionales de los diferentes equipos, de la intensidad de los mismos, y de las principales causas. Establecieron un plan de acción que permitió alinear las conductas de los equipos con la estrategia de la organización, consiguiendo una mejora en las relaciones interpersonales, en la unión de equipos y en el clima laboral.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

## **f) Intervención en la selección y ajuste del puesto-trabajador**

Ante la necesidad de reclutar trabajadores para ocupar un puesto en una organización se debe tener en cuenta una serie de requisitos para el ajuste adecuado del trabajador al puesto. Por ejemplo, el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, editó en 2011 una guía que ofrece ejemplos de buenas y malas prácticas en reclutamiento y selección de personal, además de describir los pasos del proceso: planificación, acuerdo de prestación de servicio, reclutamiento, evaluación, decisión, notificación de resultados a candidatos evaluados, acogida y validación.

Ejemplo de buenas prácticas:

*Empresa:* **PHOENIX CONTAC, S.A.**

*Ámbito:* Fabricación de conexiones eléctricas y técnicas de automatización industrial.

*Acción:* Implantaron un plan de formación específico para las nuevas incorporaciones según su puesto de trabajo, en el que se incluía enseñanza en cultura organizacional, gestión y técnica, para el desarrollo de las competencias profesionales y la adaptación de la persona al puesto.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

*Empresa:* **APIVER. Administración portuaria integral de Veracruz** (México).

*Ámbito:* Gestión pública financiera, operativa y administrativa del puerto de Veracruz.

*Acción:* A partir de 2006 se analizaron las funciones de los puestos y se elaboró el *Diccionario de Competencias Organizativas* en el que se incluyen las competencias corporativas, directivas y específicas. El objetivo fue desarrollar e implementar programas de capacitación y desarrollo efectivos; alinear la descripción de puestos de trabajo con la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, mejorar el proceso de selección de personal y diseñar los mecanismos y herramientas para una gestión sistemática de los recursos humanos.

*Reconocimiento:* OIT (Organización Internacional del trabajo). 2012. Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público.

### **g) Intervención en Condiciones Laborales y Seguridad en el Empleo**

Además de la retribución económica establecida según el convenio correspondiente de cada actividad laboral, las medidas de compensación y bonificación suponen un incentivo para los trabajadores. Ello mejorará la satisfacción y el compromiso con la empresa, además de la productividad. Estas medidas deben establecerse de manera individual, en función de la cualificación, la consecución de objetivos, etc.

Ejemplo de buenas prácticas:

*Empresa:* **VERDIMED, S. A.**

*Ámbito:* Producción y comercialización de verduras frescas.

*Acción:* A partir del 2007 estableció una política de estabilidad en el empleo que apostó por la contratación indefinida o fija-discontinua con el objetivo de atraer, retener y promocionar a los trabajadores.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

*Empresa:* **ASTURSERVICIOS LA PRODUCTORA.**

*Ámbito:* Servicios socioculturales, outsourcing, eventos, recursos turísticos, diseño gráfico e Informática.

*Acción:* Implantaron un sistema retributivo justo con el objetivo de reconocer la responsabilidad, dedicación y el rendimiento individual de sus trabajadores. La retribución final contó con una parte fija (en función de la categoría y las características objetivas del puesto) y una variable (en función del desempeño individual de las funciones).

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

## **h) Intervención en la Participación**

La participación de los trabajadores es esencial en la prevención de riesgos laborales ya que éstos aportan su experiencia, conocimiento y percepción de los problemas en relación con la actividad. Para lograr la participación, muchas empresas han creado grupos de trabajo donde están representados todos los empleados.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **AIGÜES DE BARCELONA, S.A.**

*Ámbito:* Gestión del ciclo integral del agua.

*Acción:* Desarrolla un proceso de evaluación participativa de factores de estrés laboral, donde se lleva a cabo una acción informativa en la que colabora toda la plantilla de la empresa, y permite establecer un plan de acción a corto, medio y largo plazo (Plan de Prevención de Riesgos Psicosociales).

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **PAUMA, S.L.**

*Ámbito:* Gestión de recursos sociales y educativos, especialmente dirigida a las demandas y necesidades de la infancia, familias, jóvenes y tercera edad.

*Acción:* Realizó una gestión participativa de los riesgos psicosociales, entre ellos del estrés. Intervinieron: a) comités de seguridad y salud, b) coordinadores y responsables de equipos, c) red participativa en prevención de riesgos

laborales (compuesta por trabajadores de los diferentes equipos), d) red de apoyo a la persona responsable de la prevención de riesgos laborales y servicios.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

### **i) Intervención en Liderazgo**

El liderazgo es la forma en la que un mando ejerce su influencia sobre los trabajadores, incluyendo desde el estilo de comunicación hasta la forma de motivar. Los diferentes estilos de liderazgo tienen consecuencias distintas en la organización y en las personas empleadas.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **MUTUA NAVARRA.**

*Ámbito:* Sector aseguradoras. Entidad colaboradora de la Seguridad Social.

*Acción:* Implantaron un programa de intervención en el estrés (*Programa de Salud, Estrés y Competitividad*), para mandos intermedios desde el ámbito organizacional donde desarrollan el liderazgo de este colectivo como factor estratégico en la empresa.

*Reconocimiento:* INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). 2011. Seleccionado como uno de los modelos de Buenas Prácticas de Salud Mental en el Trabajo. Presentado a nivel europeo en el marco de la campaña “*Trabajar en sintonía con la vida*”.

*Empresa:* **ZAVAROVANICA TRIGLAV, D.D.** (Eslovenia)

*Ámbito:* Sector aseguradoras.

*Acción:* La empresa llevó a cabo una serie de actuaciones relacionadas con el papel del liderazgo en la prevención de los riesgos psicosociales entre las que se encuentran: una *Escuela de Liderazgo*, tutorías para directivos o conferencias sobre liderazgo.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

## **j) Intervención en Toma de Decisiones**

Los trabajadores deben tener la posibilidad de participar en la toma de decisiones, en relación a su trabajo, puesto que ello redundará en una mayor prevención del estrés y una mejora de la satisfacción y del clima laboral.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **ACUSMED (ACÚSTICA Y MEDIO AMBIENTE, S.L.)**.

*Ámbito:* Consultora de acústica, medio ambiente, calidad y formación.

*Acción:* Se instauró una práctica que consiste en que, a principios de año, la directora de la empresa realiza un desayuno de trabajo con cada empleado individualmente, en el que comentan los objetivos de la empresa y los personales. Esto permite a los trabajadores ser partícipes de la toma de decisiones respecto a su trabajo.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

*Empresa:* **CODORNIU, S.A.**

*Ámbito:* Producción de vinos y cavas.

*Acción:* Establecieron mecanismos de participación grupal de los trabajadores a través de sus representantes para la toma de decisiones relativas a la propia tarea y sección. Además, se creó una comisión paritaria (donde también participaban los empleados) con el objetivo de definir y valorar los puestos de trabajo, entre otras acciones.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

## **k) Intervención en Tareas/carga de trabajo**

La carga de trabajo es el conjunto de requerimientos, tanto físicos como psíquicos, a los que el trabajador debe dar respuesta durante su jornada laboral.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **HERMANOS SÁNCHEZ-LAFUENTE, S.A.**

*Ámbito:* Fabricación de enganches de remolque para vehículos, así como remolques de hasta 3.500 k.

*Acción:* Rediseñaron las tareas de los puestos de trabajo para conseguir mayor productividad y mejorar aspectos como la carga de trabajo, evitar el estrés y aumentar la motivación de los trabajadores.

*Reconocimiento:* CEM (Empresarios Málaga). 2014. Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.

*Empresa:* **STADTSPARKASSE HANNOVER** (Alemania)

*Ámbito:* Central de llamadas telefónicas.

*Acción:* Se amplió el margen de maniobra que los empleados tenían en su trabajo de manera que pudieran elegir el tipo de tarea y cuándo llevarla a cabo, siempre que hubiera personal suficiente.

*Reconocimiento:* AESST (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo) 2002. Semana europea para la seguridad y salud en el trabajo.

## **L) Intervención en el contenido de la tarea**

Para evitar la monotonía y la pasividad, es importante dotar a las tareas de contenido y agruparlas de forma coherente. Así, serán significativas para el trabajador, se facilitará la identificación con su cometido, y se aumentará la participación y la implicación en el trabajo.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **IGA (INSTITUTO GERONTOLÓGICO ASTUR)**

*Ámbito:* Implantación y gestión de centros residenciales asistenciales para personas mayores y dependientes.

*Acción:* Organizaron el trabajo utilizando un sistema de intercambio de tareas y puestos entre un grupo de empleados. Esto se realizó en función de las necesidades del centro y de las características físicas y psicológicas del turno de trabajo.

*Reconocimiento:* FADE (Federación Asturiana de Empresarios). 2010. Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.

*Empresa:* **SICK AG** (Alemania).

*Ámbito:* Fabricación, logística y automatización de procesos. Conocida mundialmente por sus sensores industriales, por ejemplo, sus escáneres láser, muy utilizados como sensores en el campo de la seguridad y la robótica.

*Acción:* Para el personal de limpieza se estableció un sistema de trabajo rotativo entre las partes de oficinas y de laboratorio. Se impartió una formación específica sobre limpieza de laboratorio médico en la que se incluyó un taller práctico de seis meses de duración.

*Reconocimiento:* UGT. 2012. Guía de buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales.

### **m) Intervención en Autonomía**

La autonomía en el trabajo hace referencia a la capacidad y posibilidad que el empleado tiene de organizar y tomar decisiones sobre su actividad en relación con la estructuración, organización y temporalización.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **HOTEL COLÓN, S.A.**

*Ámbito:* Hostelería.

*Acción:* Desarrollaron grupos de trabajo compuestos por representantes de todos los niveles de la empresa. Dichos grupos intervenían en los métodos de trabajo del hotel.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **HYKS. HOSPITAL JORVI** (Finlandia).

*Ámbito:* Servicios de fisioterapia hospitalaria.

*Acción:* Permitieron a los empleados planificar sus turnos de trabajo, a la vez que recibían formación específica dentro del horario laboral.

*Reconocimiento:* AESST (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo) 2002. Semana europea para la seguridad y salud en el trabajo.

### **n) Intervención en Control**

El control hace referencia a la posibilidad que tiene un empleado de actuar directamente sobre su trabajo o de disponer de las estrategias necesarias para enfrentarse a él. Esto se lleva a cabo mediante:

- El conocimiento explícito de las funciones, tareas, responsabilidades y cantidad y calidad de los resultados del trabajo.
- La forma de acometerlo.
- Su organización temporal.
- La participación en la toma de decisiones respecto del mismo.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **U.S. STEEL KOŠICE S.R.O.** (Eslovaquia).

*Ámbito:* Fabricación de acero.

*Acción:* Estableció un plan de acción que incluyó medidas organizativas y una formación específica a los trabajadores que les permitió sentirse seguros y confiar en sus capacidades y competencias. En concreto, se diseñó un procedimiento de respuesta ante los riesgos que permitió a los empleados detener sus actividades y solicitar el asesoramiento de un supervisor o compañero.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **SCHUBER PHILIS** (Países Bajos).

*Ámbito:* Externalización de tecnología de la información.

*Acción:* Utilizaron un método de trabajo en equipo cuyo objetivo fue evaluar y dividir las tareas en bloques gestionables, con lo que los empleados tuvieron la capacidad de configurar su actividad laboral.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

### **o) Intervención en la clarificación de roles profesionales**

El rol profesional hace referencia al comportamiento asociado al puesto de trabajo (definición de funciones, responsabilidades). Es importante la definición de los contenidos de cada puesto para evitar problemas como:

- La ambigüedad de rol: cuando la información que se tiene sobre el papel a desempeñar en la organización es inadecuada o insuficiente.
- El conflicto de rol: cuando se dan demandas incongruentes o incompatibles.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA (TMB).**

*Ámbito:* Principal compañía gestora del transporte público del área metropolitana de Barcelona.

*Acción:* La empresa identificó la necesidad de redefinir las funciones y responsabilidades de determinados puestos de trabajo. Para ello se persiguieron dos objetivos:

- Conseguir la máxima integración de la prevención en los procesos productivos.
- Clarificar el rol de cada puesto en la cadena de mando.

*Reconocimiento:* FOMENT DEL TREBALL NACIONAL. 2013. Cultura preventiva y buenas prácticas.

*Empresa:* **COCEMFE.** Castilla y León.

*Ámbito:* Coordinación de las entidades que trabajan a favor de las personas con discapacidad física y orgánica.

*Acción:* Instauraron una serie de actuaciones concretas a nivel organizacional e individual para prevenir el estrés, en los trabajadores del sector de ayuda a domicilio. Entre las medidas organizacionales relacionadas con el rol profesional establecieron: la adecuación de la carga y el ritmo de trabajo de los empleados, la organización de los horarios de trabajo y el reparto de tareas de acuerdo a las capacidades de cada persona o la correcta definición de las responsabilidades del puesto de trabajo. Respecto a las medidas individuales, se permitió la auto-asignación de tareas para unidades de tiempo reales, se eliminaron los excesos de trabajo, ajustando horarios y tomando pequeños descansos durante la jornada, o dejando de realizar varias actividades simultáneamente.

## **p) Intervención en Entorno Laboral Saludable**

Según el modelo de Entorno Laboral Saludable, propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS), se marcan unas directrices para proteger y fomentar la salud de los trabajadores de manera global, y que logren trascender el ámbito laboral. La OMS define entorno de trabajo saludable como el lugar donde todos los empleados colaboran en un proceso de mejora continua, con el objetivo de promover y proteger la salud, la seguridad y el bienestar, así como la sustentabilidad del ambiente de trabajo. En concreto:

- La salud y la seguridad relacionadas con el espacio físico.
- La salud, la seguridad y el bienestar relacionados con el medio psicosocial.
- Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores y sus familias, así como la de otros miembros de la comunidad.



**Gráfico 5.1. Entornos Laborales Saludables.**

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **LABORATOIRES QUINTÓN.**

*Ámbito:* Laboratorios farmacéuticos dedicados exclusivamente a la preparación de agua de mar microfiltrada en frío.

*Acción:* Pusieron a disposición de la plantilla un seguro médico gratuito y controles periódicos de la tensión arterial. Cuentan con jornada intensiva todo el año, horario flexible de entrada, políticas de luces apagadas y promoción interna. Desarrollaron actuaciones concretas relacionadas con la calidad de atención hacia los hijos de los empleados, sus mayores y el resto de la sociedad.

*Reconocimiento:* INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). 2015. Red Española de Empresas Saludables. Ejemplos de buenas prácticas.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **ACCIONA.**

*Ámbito:* Infraestructuras, energías renovables, agua y servicios.

*Acción:* Establecieron cuatro ejes de actuación en la organización: el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, sistemas de compensación y actuaciones en torno a la salud y el bienestar.

*Reconocimiento:* INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). 2015. Red Española de Empresas Saludables. Ejemplos de buenas prácticas.

## 5.5.2. Intervención sobre el individuo

### a) Intervención en la Formación

La formación de toda la plantilla de una organización es fundamental para garantizar la actualización de contenidos así como la adquisición y despliegue de competencias.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **SUPERMERCADOS MASYMAS.**

*Ámbito:* Alimentación.

*Acción:* Desde el 2002 cuenta con una escuela de formación (*FORMAS*) desde la que se imparten todas las necesidades formativas de la empresa (colectiva, individual y en igualdad de oportunidades).

*Reconocimiento:* FADE (Federación Asturiana de Empresarios). 2010. Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.

*Empresa:* **NOTTINGHAM CITY HOMES** (Reino Unido).

*Ámbito:* Gestión de alquiler de viviendas en la ciudad de Nottingham.

*Acción:* La empresa desarrolló una política de prevención de riesgos psicosociales. Para los superiores inmediatos estableció un proceso de formación y para el resto de trabajadores, información y educación en salud y bienestar.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

## **b) Intervención en el Desarrollo de Carrera**

El desarrollo de la carrera profesional es el proceso por el que los trabajadores avanzan en diferentes etapas. En general, las investigaciones apuntan a que existen cuatro etapas profesionales: introducción, crecimiento, madurez y maestría. En cada una de ellas, el empleado tendrá unas necesidades, actitudes y desempeño laboral.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **HENKEL IBÉRICA, S.A.**

*Ámbito:* La empresa tiene tres áreas de negocio: a) detergentes y cuidado del hogar, b) cosmética y cuidado personal, y c) adhesivos, selladores y recubrimientos especiales.

*Acción:* Para garantizar la neutralidad en los casos de ascensos a puestos superiores, o en procesos de selección, se conforma un tribunal de concurso-oposición, con una representación de la empresa y otra social, con dos miembros integrantes de la Comisión de Igualdad. Además, la empresa cuenta con un protocolo de selección en el que existe la regla de contratar, en igualdad de condiciones, al sexo menos representado en el grupo, o función profesional, de que se trate.

*Reconocimiento:* Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. 2015. Guía de buenas prácticas en acciones positivas o promocionales de igualdad. Red de empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE).

*Empresa:* **EVERIS.**

*Ámbito:* Consultoría multinacional de los sectores: telecomunicaciones, entidades financieras, industria, utilities, energía, administración pública y sanidad.

*Acción:* Crearon el área *Everis Initiatives*, cuyo objetivo es el lanzamiento y desarrollo de nuevos proyectos empresariales dentro de la propia organización; desde la generación de la idea, la preparación y la financiación, hasta la puesta en marcha. A este proyecto puede acceder cualquier empleado de la compañía.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

## **c) Intervención en Satisfacción Laboral**

Se puede definir la satisfacción laboral como la actitud o percepción positiva que el trabajador tiene de su propia actividad, y es uno de los principales indicadores de calidad de la vida laboral.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **GRUPO SEM.**

*Ámbito:* Tratamiento y recubrimiento de superficies.

*Acción:* A lo largo de todo el año, con los objetivos de motivar y lograr una mayor satisfacción de los empleados, el departamento de desarrollo de personas, junto con otros departamentos implicados (ingeniería, producción, etc.), planifica eventos y otras propuestas de participación de los trabajadores, con una triple finalidad:

Fomentar la creatividad e implicación del personal de la organización.

Abrir nuevas posibilidades de logro de proyectos de innovación.

Elaborar nuevas herramientas que propicien un clima laboral de apoyo, innovación y desarrollo como: grupos de discusión, concurso de ideas brillantes o jornadas divulgativas.

*Reconocimiento:* FADE (Federación Asturiana de Empresarios). 2010. Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.

*Empresa:* **ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D.** (Eslovenia).

*Ámbito:* Sector aseguradoras.

*Acción:* Desarrolló un programa integral de acción para mejorar la salud, la satisfacción, el entusiasmo de cada trabajador y la gestión de los riesgos psicosociales. El resultado fue una mejor cooperación entre los empleados, un aumento de la satisfacción laboral y una mejora del clima laboral, entre otros aspectos.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

#### **d) Intervención en Hábitos de Vida Saludables**

La promoción de la salud de los trabajadores es un elemento esencial de los servicios de salud en el trabajo, según la OMS.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación)**

*Ámbito:* Cadena de supermercados.

*Acción:* Diseñó y aplicó el *Proyecto Día Saludable* que constó de acciones de sensibilización sobre el bienestar en relación a cuatro factores: nutrición, tabaco, ejercicio y estrés.

*Reconocimiento:* CEGOS. Premios 2016. Mejores prácticas. Categoría gestión organizacional y consultoría.

*Empresa:* **IBM** (Estados Unidos).

*Ámbito:* Fabrica y comercializa hardware y software para computadoras, y ofrece servicios de infraestructura, alojamiento de Internet, y consultoría.

*Acción:* Fue una de las primeras empresas en atender a la salud y la seguridad laboral. Sus programas de prevención se centran en actividad física, nutrición y ergonomía, por un lado, y por otro, en la gestión de las lesiones y enfermedades crónicas.

*Reconocimiento:* IBERMUTUAMUR. 2014. Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas.

### **e) Intervención en Vigilancia de la Salud**

Es importante ofrecer servicios profesionales especializados en prevención de factores de riesgos psicosociales laborales.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **PPG IBÉRICA, S.A.**

*Ámbito:* Empresa química proveedora del sector del automóvil.

*Acción:* Desarrollaron programas anuales de promoción de la salud que incluyen el control y prevención del estrés, entre otros objetivos.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **GAS NATURAL FENOSA, S.A.**

*Ámbito:* Operador de gas y electricidad.

*Acción:* Elaboró un plan de intervención frente al estrés en el que se establecieron medidas relacionadas con la estructura de la organización y medidas individuales para los trabajadores, de formación y acompañamiento en gestión del estrés (sesiones de sofrología y motivación).

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

### 5.5.3. Intervención sobre los Factores Sociales

#### a) Intervención para la Protección Contra la Violencia y Conducta Ofensiva

Es importante actuar contra los abusos, amenazas o ataques que una organización sufra, tanto en las personas que la integran como en las instalaciones.

##### *Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **BRICO DEPÔT.**

*Ámbito:* Distribución de materiales de construcción y bricolaje perteneciente al Grupo Kingfisher.

*Acción:* Dentro del código ético de la empresa, pusieron en marcha el *Programa Whistleblowing*, que consiste en un servicio telefónico externo permanente, en el que cualquier trabajador puede comunicar una conducta fraudulenta mediante un mensaje telefónico, de forma anónima y confidencial. Una empresa independiente se encarga de comunicarlo a la dirección.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

*Empresa:* **GRUPO DEUTSCHE POST DHL** (Alemania).

*Ámbito:* Sector postal y logístico.

*Acción:* Desarrollaron un protocolo de actuación para la prevención del acoso en el trabajo, junto a una política de diversidad e igualdad, además de contar con un código de conducta para todos los empleados.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

#### b) Intervención en Apoyo Social

El apoyo social se refiere tanto al número y calidad de las relaciones con otras personas significativas para el trabajador, como a la percepción de ayuda en caso necesario. El apoyo social mitiga los efectos del estrés en el trabajo y ayuda a hacer frente a situaciones difíciles. Por tanto, debe facilitarse un ambiente laboral en el que este factor sea accesible y donde las personas tengan una formación y entrenamiento en proveerlo, además de ser recompensado por la organización.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **L'ORÉAL ESPAÑA.**

*Ámbito:* Industria cosmética mundial.

*Acción:* Desarrolló un programa de acompañamiento personalizado, de dos años, para las nuevas incorporaciones, denominado *Follow-up and Integration Track (FIT)*, con el objetivo de establecer relaciones positivas duraderas entre los empleados.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

*Empresa:* **GOOGLE.**

*Ámbito:* Productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías.

*Acción:* Distribuye espacialmente los lugares de trabajo dentro de la organización (oficinas, departamentos, cafeterías o lugares de recreo) para promover la interacción entre todos los trabajadores. Los empleados valoran como una de las principales ventajas de su trabajo la posibilidad de conocer e interactuar con sus compañeros.

*Reconocimiento:* Great Place to Work. 2016. Primer puesto de la categoría Mejores Empresas Multinacionales para trabajar.

### **c) Intervención en Relaciones Interpersonales**

Es importante establecer procedimientos formales de mediación que permitan regular y resolver los conflictos que surjan entre los trabajadores de la organización.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **GRUPO 5, S.L.U. Atención Social en Emergencias.**

*Ámbito:* Gestión de servicios sociales y educativos.

*Acción:* Se plantearon actuaciones integradoras y consensuadas con los trabajadores, de tipo individual y organizativo, que repercutieron fundamentalmente en la mejora de las relaciones interpersonales.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **FCC (FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S. A.)**

Delegación de Cataluña II. Área de medio ambiente.

*Ámbito:* Recogida de residuos no peligrosos.

*Acción:* A través de la implicación de los representantes de los trabajadores se implantó un Plan Integral de Prevención de Riesgos Psicosociales que, entre otras acciones, estableció medidas de mejora de las relaciones interpersonales y refuerzo de las estructuras de equipo.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

#### **d) Intervención en Conciliación**

La importancia de conjugar la vida personal y laboral es una realidad de la sociedad actual y debe abordarse desde las empresas para captar y retener el talento. El análisis de las necesidades de los trabajadores y el estudio de viabilidad de las buenas prácticas en este ámbito, deben formar parte del procedimiento a seguir.

*Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **EL POZO ALIMENTACIÓN.**

*Ámbito:* Elaboración de alimentos con base cárnica.

*Acción:* Puso en marcha un centro de educación infantil para los hijos de los trabajadores junto a las instalaciones de la empresa. Los horarios del mismo se adaptan a las necesidades de la plantilla.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

*Empresa:* **DUPONT.**

*Ámbito:* Empresa dedicada a varias ramas industriales de la química.

*Acción:* La empresa ofreció un programa personalizado y confidencial de ayuda al empleado y a sus familias (PAE).

Este programa constaba de:

- Ayuda para la identificación y búsqueda de soluciones a temas personales como: problemas emocionales, de relación social o de pareja.
- Asesoramiento en gestión de cuestiones de la vida diaria: dudas legales, relaciones interpersonales, cuidado de la familia o cuestiones laborales.

*Reconocimiento:* FADE (Federación Asturiana de Empresarios). 2010. Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.

### **e) Intervención en Reconocimiento**

El reconocimiento del trabajo realizado es un incentivo para el trabajador, redundando en su motivación y satisfacción laboral, así como en el desempeño.

Además del económico, existen otras formas de reconocimiento que se necesitan, porque otorgan significación a lo que se está haciendo. Su ausencia es un factor de riesgo de estrés.

#### *Ejemplo de buenas prácticas:*

*Empresa:* **DIPUTACIÓN DE ALICANTE** (Departamento de Formación).

*Ámbito:* Gobierno y administración de la provincia de Alicante.

*Acción:* Llevaron a cabo un proyecto denominado *Disraeli* cuyo objetivo consistió en identificar y reconocer el talento de los trabajadores. En concreto, se eligió a una persona por su excelencia laboral, y aquella debía escoger a otras tres personas para que implantasen esas buenas prácticas y continuar con la cadena.

*Reconocimiento:* CEGOS. Premios 2015. Mejores prácticas. Categoría formación y desarrollo.

*Empresa:* **SODEXO.**

*Ámbito:* Servicios de comida y administración de instalaciones.

*Acción:* Estableció el programa “*Desarrollo de talento*” que consta de dos fases:

- Identificación del talento a través de herramientas específicas.
- Desarrollo del talento.

Con ello se ha conseguido la promoción interna, el desarrollo profesional de los empleados y un mayor compromiso con la organización.

*Reconocimiento:* Ayuntamiento de Gijón. 2011. Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

## 5.6. Seguimiento, control y evaluación de las medidas implementadas

El seguimiento de las acciones preventivas que se han llevado a cabo en la empresa es necesario para la continua mejora en la gestión del estrés laboral; uno de los elementos principales en este proceso es la salud del trabajador. Este último paso permite completar el círculo preventivo ante el riesgo de estrés.

*Ejemplos de buenas prácticas:*

*Empresa:* **OSALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales.**

*Ámbito:* Seguridad y Salud Laboral.

*Acción:* Se elaboró la *Guía de recomendaciones para la vigilancia específica de la salud de trabajadores expuestos a factores de riesgo psicosociales* (Guía PSICOVS2012), publicada en 2014. En ella se establecen criterios y recomendaciones, además de poder utilizarse como instrumento para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo.

*Empresa:* **AIRBUS ESPAÑA.**

*Ámbito:* Transporte aéreo.

*Acción:* Periódicamente, se realizan exámenes para identificar los grupos que están en peligro de padecer problemas psicosociales, tras lo que se realizan evaluaciones de dichos grupos con objeto de diagnosticar problemas y orientar el desarrollo de medidas colectivas de corrección. Estas medidas se llevan a cabo a través de talleres y reuniones de retroalimentación. Los servicios médicos realizan un control individual del riesgo y los trabajadores pueden solicitar atención psicológica, en caso necesario, a través de los sindicatos, los directivos o los recursos humanos. Este proceso es reevaluado cada seis u ocho meses.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **SIEMENS.**

*Ámbito:* Multinacional de generación de energía, telecomunicaciones, información, transportes, automatización, cuidado de la salud y fabricación de electrodomésticos.

*Acción:* A través del *Programa de Asistencia para Empleados (EAP)*, y sobre la base de una evaluación de riesgos local y una encuesta mundial sobre los EAP, se han creado documentos de gestión de la calidad. La revisión del EAP ha permitido ofrecer apoyo profesional para todos los empleados y los familiares directos sobre los riesgos psicosociales y los problemas jurídicos.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **SCHUBERG PHILIS** (Países Bajos).

*Ámbito:* Tecnología de la información.

*Acción:* La empresa dedica atención tanto a la salud mental como física de los trabajadores. Los empleados tienen acceso a un terapeuta interno certificado y a un fisioterapeuta, y se promueve expresamente la participación en actividades deportivas, así como la alimentación saludable. El compromiso de la dirección con el bienestar de los trabajadores se demuestra en los *Días de la Familia*, que se celebran dos veces al año.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA (TMB).**

*Ámbito:* Principal compañía gestora del transporte público del área metropolitana de Barcelona.

*Acción:* El seguimiento del sistema de información del servicio de prevención de la empresa permitió detectar errores en los reportes que llegaban a la dirección, dificultando la toma de decisiones. Por ello, se modificó la descripción de funciones de cada puesto integrando las responsabilidades relacionadas con la actividad preventiva. Se utilizó una metodología Delphi para conseguir el consenso sobre cuáles eran los indicadores de seguridad y salud que aportaban valor para la gestión preventiva desde la dirección. En la actualidad la dirección ha integrado en su cuadro de mando los indicadores de desempeño en salud laboral que necesita y con los que puede tomar decisiones.

*Reconocimiento:* FOMENT DEL TREBALL NACIONAL. 2013. Cultura preventiva y buenas prácticas.

*Empresa:* **HOTEL COLÓN, S.A.**

*Ámbito:* Hostelería.

*Acción:* Se estableció un grupo de trabajo, formado por representantes de la dirección y de los trabajadores, que aplicó un programa de prevención del riesgo psicosocial. Cada dos meses, el grupo de trabajo evalúa la aplicación de los cambios sugeridos por los trabajadores y propone aquellos que considera pertinentes.

*Reconocimiento:* EU-OSHA. 2015. Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.

*Empresa:* **AIGÜES DE BARCELONA, S.A.**

*Ámbito:* Gestión del ciclo integral del agua.

*Acción:* Desarrollaron el *Plan de progreso en seguridad y salud laboral*. A partir del sistema de mejora continua de la compañía, se han creado grupos de trabajo para avanzar en cultura preventiva: poder medir y conocer qué se puede mejorar. A los grupos de trabajo se les consultó sobre su percepción de la prevención y todos coincidieron en que era excesivamente burocrática. A partir de ello, se han implantado visitas de seguridad, a todos los niveles, en los que se llevan a cabo observaciones del puesto de trabajo. El plan de progreso prevé dar retroalimentación a las personas que han aportado ideas.

*Reconocimiento:* FOMENT DEL TREBALL NACIONAL. 2013. Cultura preventiva y buenas prácticas.





# 6

## Bibliografía



## 6. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2002). *Semana europea para la seguridad y la salud en el trabajo. Magazine 5: Trabajemos contra el estrés*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/magazine/5/view>

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2014). *Segunda Encuesta Europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-2)*. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/surveys-and-statistics-osh/esener>

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2015). *Galardones a las Buenas Prácticas de la campaña «Trabajos saludables» 2014-2015, Gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view>

Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D., & McCarty, R. J. (2016). Meaningful work as a moderator of the relation between work stress and meaning in life. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 429-440.

Ayuntamiento de Gijón. (2011). *Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón. Disponible en: [http://empleo.gijon.es/multimedia\\_objects/download?object\\_id=102009&object\\_type=document](http://empleo.gijon.es/multimedia_objects/download?object_id=102009&object_type=document)

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. Disponible en: [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_159.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_159.pdf)

California Division of Occupational Safety and Health (Cal/OSHA). Disponible en: [www.dir.ca.gov/dosh/](http://www.dir.ca.gov/dosh/)

Caruana, A., y Reig, A. (1990). Cuestionario de estrés ocupacional para profesionales de la salud. Propiedades psicométricas preliminares. *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, 4*, 136-143.

Castaño, M. G., De la Merced, G., y Prieto, J. M. (2011). *Guía técnica de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Disponible en: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>

Comisión Europea. (2004). *Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <http://www.transparencia.gva.es/documents/19318353/162609465/Casos+de+buenas+pr%C3%A1cticas+en+RSE+entre+Pymes+europeas/a5637c72-e905-4cf6-a351-9f31a2a5c28d;jsessionid=33EE0D05EC92D9EC5AE57A419FBB2BE9.node1>

Confederació Empresarial de la Província de Tarragona (CEPTA). (2015). *Estrategias para la gestión del estrés laboral. Manual de buenas prácticas*. Tarragona: CEPTA. Disponible en: <http://www.estres.cat/descargar/manual.pdf>

Confederación de Empresarios de Málaga (CEM). (2015). *Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales*. Málaga: CEM. Disponible en: [http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2015/Recopilatorio\\_Buenas\\_Pr%C3%A1cticas\\_PRL\\_def.pdf](http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2015/Recopilatorio_Buenas_Pr%C3%A1cticas_PRL_def.pdf)

Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE). (2010). *Buenas prácticas en prevención de riesgos psicosociales para personas con discapacidad física y orgánica en el sector servicios: ayuda a domicilio*. Valladolid: COCEMFE/Junta de Castilla y León. Disponible en: <http://bibliotecadigital.jcyl.es/i18n/consulta/registro.cmd?id=20074>

De Miguel Corrales, M. L. (2011). *La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas. Proyecto Impulsa RSE-PYME*. Avilés: Asociación Empresa-Mujer/Dirección General de Política de la PYME. Disponible en: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentaci%C3%B3n/Gu%C3%ADa%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf>

Del Hoyo Delgado, M. A. (2004). *Estrés laboral*. Madrid: INSHT. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero%20pdf/Estres%20laboral.pdf>

Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo (Directiva Marco). Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1989L0391:20081211:ES:PDF>

Escuela Nacional de Medicina del Trabajo. Instituto Carlos III-Ministerio de Ciencia e Innovación (2012). *Guía de buenas prácticas para la prevención y manejo de problemas de salud mental en trabajadores del ámbito sanitario*. Madrid: Escuela Nacional de Medicina del Trabajo/Instituto de Salud Carlos III. Disponible en: <http://gesdoc.isciii.es/gesdoccontroller?action=download&id=21/05/2012-80be5fc7d0>

European Agency for Safety & Health at Work (EU-OSHA). (2009). *Case studies. Assessing and Tackling external violence at work*. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/assessing-and-tackling-external-violence-at-work>

European Agency for Safety & Health at Work (EU-OSHA). (2013). *New risks and trends in the safety and health of women at work*. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/new-risks-and-trends-in-the-safety-and-health-of-women-atwork/view>

European Commission. (2014). *EU strategic framework on Health and Safety at Work 2014-2020*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0332&from=EN>

Federación Asturiana de Empresarios (FADE). (2011). *Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales*. Asturias: FADE. Disponible en: <http://web.fade.es/es/portal.do?IDR=1&TR=A&identificador=2748>

Federación Estatal Sectorial de la FETE-UGT. (2010). Estrés en el sector de la enseñanza secundaria. *Salud Laboral, Escuela*, 4, Nov. 2010, 1-8. Disponible en: <http://www.feteugt.es/data/Upload/8.estres.pdf>

Fernández-Seara, J. L., y Mielgo, M. (1992). *EAE. Escalas de apreciación del estrés*. Madrid: TEA.

Foment del Treball. (2013). *Cultura preventiva y buenas prácticas*. Disponible en: <http://acessla.org/wp-content/uploads/2016/07/20150126110725.pdf>

Gamero Burón, C. (2010). Análisis económico de los determinantes del estrés laboral en España. *Estadística Española*, 52, 393-418.

Gil-Monte, P. R. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la Psicología de la Salud Ocupacional. *Informació Psicológica*, 100, 68-83.

Gimeno, M. A. (2012). *El modelo emergente de la organización saludable: factores para su construcción y desarrollo evolutivo* (Tesis doctoral). Castellón: Universitat Jaume I. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/74774/magimeno.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ibermutuamur. (2014). *Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas*. Madrid: Ibermutuamur. Disponible en: [https://www.ibermutuamur.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier\\_Bienestar\\_Laboral\\_06.pdf](https://www.ibermutuamur.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier_Bienestar_Laboral_06.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (1999). *NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo*. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_349.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_349.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (1999). *NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización*. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_438.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_438.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (1999). *NTP 444: Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas*. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_444.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_444.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2000). *NTP 574: Estrés en el colectivo docente: metodología para su evaluación*. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp\\_574.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_574.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2001). *NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I)*. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_603.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2001). *NTP 604: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II)*. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_604.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_604.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2005). *NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales*. Madrid: INSHT. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_702.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_702.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2005). *NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación*. Madrid: INSHT. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_704.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2009). *NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial*. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_730.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_730.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2009). *NTP 854: Acoso psicológico en el trabajo: Definición*. Madrid: INSHT. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/854%20web.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSST). (2011). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: INSHT. Disponible en: [http://www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20\(VII%20ENCT\).pdf](http://www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20(VII%20ENCT).pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2012). *NTP 926. Factores psicosociales: métodos de evaluación*. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/926a937/926w.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2015a). *Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Madrid: INSHT. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Buenas%20practicass%20en%20gestion%20del%20estres.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). (2015b). *Estrategia Española de Seguridad y Salud en el trabajo 2015-2020*. Madrid: INSHT. Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/ESTRATEGIA%20SST%2015\\_20.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/ESTRATEGIA%20SST%2015_20.pdf)

Instituto Navarro de Salud Laboral (2005). *Procedimiento general de Evaluación de Riesgos Psicosociales*. Pamplona: Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra. Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/ronlyres/76DF548D-769E-4DBF-A18E-8419F3A9A5FB/145962/ProcedEvalRiesgosPsico.pdf>

International Labour Organization (ILO). (2016). *Workplace stress. A collective challenge*. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_473267.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_473267.pdf)

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.

Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>

Luceño, L., y Martín, J. (2008). *DECORE. Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales*. Madrid: TEA.

Luceño, L., Martín, J., Rubio, S., y Díaz, E. M. (2010). Análisis factorial confirmatorio del cuestionario DECORE. *Ansiedad y Estrés*, 16, 237-248.

Madrid Salud. (2011). *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Madrid: Dirección General de Salud Pública. Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales. Disponible en: <http://www.madridsalud.es/publicaciones/saludpublica/RiesgosPSICOSOCIALES.pdf>

Martínez Selva, J. M. (2004). *Estrés laboral: guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. Disponible su compra en: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Mínguez, A. (1995). Programas de intervención en estrés laboral. *Ansiedad y Estrés*, 1(2-3), 265-276.

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2015). *Guía de buenas prácticas en acciones positivas o promocionales de igualdad*. Disponible en: [http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Guia\\_buenas\\_practicas\\_en\\_acciones\\_positivas\\_o\\_promocionales\\_de\\_igualdad.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Guia_buenas_practicas_en_acciones_positivas_o_promocionales_de_igualdad.pdf)

Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A., y Kristensen, T. S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 8(1), 18-29. Disponible en: <http://www.istas.ccoo.es/descargas/8n1orig1.pdf>

Moreno Jiménez, B., y Garrosa Hernández, E. (2013). *Salud laboral. Factores y riesgos psicosociales*. Madrid: Pirámide.

Mutua Navarra. (2010). *Estrés, salud y competitividad*. Disponible en: [http://www.mutuanavarra.es/Portals/0/Documentos/MN\\_guiaestres.pdf](http://www.mutuanavarra.es/Portals/0/Documentos/MN_guiaestres.pdf)

Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT. (2006). *Incidencia de los riesgos psicosociales. Informe técnico*. Disponible en: [http://www.feteugtcyt.es/sites/default/files/Informe\\_08.pdf](http://www.feteugtcyt.es/sites/default/files/Informe_08.pdf)

Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT-CEC. (2010). *La Evaluación de Riesgos Psicosociales. Guía de buenas prácticas. Métodos de evaluación y sistemas de evaluación de riesgos psicosociales: Un balance de utilidades y limitaciones*. Disponible en: <http://www.ugtbalears.com/es/PRL/Psicopsicologia/Methodologas%20de%20evaluacion/La%20Evaluacion%20de%20riesgos.pdf>

Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT-CEC. (2012). *Guía buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales*. Disponible en: [http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader\\_guias/2012\\_Guia\\_BPS\\_en\\_ERPS.pdf](http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2012_Guia_BPS_en_ERPS.pdf)

Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT-CEC. (2013). *Guía prevención de riesgos psicosociales. Estrés en agencias de viajes*. Madrid: Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. Disponible en: <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/new2013/GuiaAgenciasViajes.pdf>







7

# Anexos



## 7. ANEXOS

### ANEXO I: DOCTRINA JUDICIAL<sup>1</sup>

#### A) Sobre la obligación jurídica de prevenir riesgos psicosociales (evaluación, planificación y revisión)

- **La inclusión de nuevas tecnologías de la Info-comunicación (TIC) en la empresa precisa de una evaluación de riesgos previa sobre su impacto en la salud de los trabajadores**

En principio, es legítimo que una empresa del sector siderometalúrgico, dedicada a la instalación y mantenimiento de Elevadores, instale los denominados “acelerómetros” en los teléfonos móviles de los trabajadores de la sección de mantenimiento. Este sistema permite convertir fenómenos físicos en señales, es decir, es un microcomponente que se encarga de captar el movimiento o la ausencia del mismo. Si no detecta movimiento en un intervalo de tiempo -dos minutos en el caso- hace saltar una alarma en un servicio central de emergencias.

Ahora bien, la forma de fiscalizar el acelerómetro lleva consigo una situación de riesgo psicosocial, pues la circunstancia de que utilice la empresa un aparato de última tecnología para controlar el trabajo no puede tener la consecuencia de que, fuera de la jornada laboral, tengan que en su domicilio familiar, esfera personal y privada del trabajador, haya de continuar en una situación in vigilando del citado dispositivo para que esté en condiciones óptimas para su buen funcionamiento. Este desbordamiento del uso del dispositivo más allá de la jornada laboral conlleva una tensión adicional para el trabajador, fuente de estrés, esto es, un riesgo psicosocial que la empresa tenía que haber previsto (STSJ Cataluña, Sala de lo Social, n. 3613/2013, de 23 de mayo).

- **El estrés es un riesgo psicosocial a prevenir en el marco de la LPRL, el cambio de puesto de trabajo no será medida suficiente cuando sea un riesgo al que esté expuesto el colectivo de trabajadores**

El estrés laboral es un riesgo importante para la salud que debe ser objeto de especial atención por los poderes públicos para una regulación más detallada del mismo, según las previsiones de la Agenda Social Europea aprobada por el Consejo Europeo de Niza de 7, 8 y 9 de diciembre de 2000 (DOCE C 157, de 30 de mayo de 2001), lo que no obsta a que, estando identificado como riesgo, sean de aplicación al mismo las normas preventivas generales contenidas en nuestra legislación. La empresa, en aplicación del artículo 25 LPRL tiene la obligación de evaluar mediante sus servicios de prevención si el trabajador tiene una especial predisposición a padecimientos derivados

<sup>1</sup> Elaborada por José Antonio Fernández Avilés, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (Universidad de Granada); Director Científico del Observatorio de Riesgos Psicosociales de la Unión General de Trabajadores.

de este riesgo. Pero si la empresa no ha realizado la preceptiva evaluación o la ha llevado a cabo incorrectamente, resta la posibilidad de que sea el propio actor el que acredite su especial sensibilidad al riesgo a través de los correspondientes medios de prueba. Y habiéndose aportado, como se ha visto, la prueba de este hecho constitutivo, debe entrar en juego lo dispuesto en el artículo 25 LPRL. En principio del mero hecho de que el trabajador haya sido afectado por un riesgo y haya contraído una enfermedad no se deduce sin más que esté especialmente afectado por el mismo y que por tanto haya de ser alejado del puesto de trabajo. Tal solución sería incorrecta por cuanto si el riesgo afecta con carácter general a quienes prestan servicios en estos puestos, la solución legal obliga a la empresa a corregir tales deficiencias, sin que pueda solucionarse el problema con el mero alejamiento del puesto de quienes en un determinado momento causaren baja médica por materializarse el riesgo, puesto que otros en su lugar seguirían sufriendo el mismo riesgo sin corrección alguna. Al tratarse de un riesgo de carácter general y no particular, ello debería llevar a la empresa a implementar medidas correctoras para todos los trabajadores afectados por el riesgo, que podrían ser exigidas jurídicamente por los mismos, quienes también tendrían la posibilidad, cuando el riesgo se ha materializado, de exigir las correspondientes indemnizaciones o responsabilidades si el daño para la salud tuviese como causa un incumplimiento empresarial de sus obligaciones. Pero cuando estamos ante personas especialmente sensibles al riesgo, que presentan factores sobreañadidos de riesgo por sus condiciones personales, no basta con la adopción de medidas dirigidas a la salvaguarda de la salud de los trabajadores que ordinariamente sufren el mismo, sino que la empresa, previa constatación de dicha circunstancia, está obligada a alejar al trabajador de aquel puesto que para él entraña un riesgo añadido de daños, a falta de otras medidas de protección adicionales, que aquí no se proponen ni constatan, que permitieran a dicha persona trabajar en unas condiciones adecuadas a la vista de su particular situación. Y por tanto, quedando probado que el trabajo nocturno está especialmente contraindicado al actor, así como el trabajo sometido a estrés emocional, como es el propio del servicio de urgencias, el deber elemental de protección de bienes jurídicos muy superiores al interés productivo de la empresa, como son la vida y la integridad física, obligan a primar éstos, alejando al trabajador de aquello que le causa daño (**STSJ Canarias, n. 468/2001, Sala de lo Social, de 31 de mayo**).

## B) Derechos de participación de los representantes de los trabajadores

- **La omisión empresarial del derecho de participación y consulta del Comité de Seguridad y Salud en la elaboración del plan de prevención de riesgos de origen psicosocial conlleva procedimiento de elaboración inadecuado; consecuencias: necesidad de proceder a nueva elaboración del plan, con participación y consulta expresa del CSSL**

Cuando la empresa lleva a cabo una gestión psicosocial sin tener en cuenta el papel que la Ley confiere a los delegados de prevención y en particular el derecho de consulta y participación en la definición de la metodología a aplicar en el estudio del factor psicosocial, así como en el calendario de actuación para la evaluación de los Riesgos Psicosociales en los centros de trabajo, se vulnera la legalidad. En tales casos, los representantes laborales tienen, entre otras medidas de acción colectiva, la facultad de abandonar las estructuras creadas por la empresa para llevar a cabo una gestión psicosocial que no se adecúa a la normativa. La identificación y Evaluación de los Riesgos Psicosociales no puede confundirse con cualquier modo de diagnóstico previo o preliminar sobre la existencia o no de factores de riesgo de este tipo, sino que requiere siempre seguir una metodología suficientemente validada en el plano científico-técnico (**SAN, Sala de lo Social, n. 91/2014, de 14 de mayo**).

- **Los delegados de prevención tienen derecho a acceder, al igual que la autoridad laboral, a los informes y documentos resultantes de la investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales realizada por la empresa, puesto que estos informes forman parte del proceso global de evaluación de riesgos laborales, sin perjuicio de las limitaciones derivadas, entre otras materias, de la protección de datos de carácter personal de los trabajadores afectados**

El art. 36.2 b) LPRL , regulador de las competencias y facultades de los Delegados de Prevención, en el que se preceptúa que: *“En el ejercicio de las competencias atribuidas a los Delegados de Prevención, éstos estarán facultados para: ... b) Tener acceso, con las limitaciones previstas en el apartado 4 del artículo 22 de esta Ley , a la información y documentación relativa a las condiciones de trabajo que sean necesarias para el ejercicio de sus funciones y, en particular, a la prevista en los artículos 18 y 23 de esta Ley. Cuando la información esté sujeta a las limitaciones reseñadas, sólo podrá ser suministrada de manera que se garantice el respeto de la confidencialidad”*; en relación con el art. 23.1 LPRL en que se detalla que: *“El empresario deberá elaborar y conservar a disposición de la autoridad laboral la siguiente documentación relativa a las obligaciones establecidas en los artículos anteriores:... ”*; así como el art. 16.3 LPRL , regulador del Plan de prevención de riesgos laborales, evaluación de los riesgos y planificación de la actividad preventiva, en que se dispone que: *“Cuando se haya producido un daño para la salud de*

los trabajadores o cuando, con ocasión de la vigilancia de la salud prevista en el artículo 22, aparezcan indicios de que las medidas de prevención resultan insuficientes, el empresario llevará a cabo una investigación al respecto, a fin de detectar las causas de estos hechos”, por lo que, por una parte, el derecho de información de los delegados de prevención tiene la misma extensión que la potestad informativa de la propia autoridad laboral en este ámbito, y, por otra parte, la investigación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales forma parte del proceso de evaluación de los riesgos laborales y el acceso a sus resultados forma parte del derecho de información sobre la evaluación de riesgos comprendido en el art. 23 LPRL, por lo que la autoridad laboral tiene derecho a acceder a tales investigaciones y, por consiguiente también tienen derecho a ello los delegados de prevención **(STS, Sala de lo Social, de 24 de febrero de 2016, Rec. casación 79/2015)**.

### **C) Delimitaciones conceptuales**

#### **• Diferencias en el plano jurídico-conceptual entre el acoso laboral, el estrés laboral y el ejercicio defectuoso de las facultades directivas**

La situación de acoso laboral requiere determinados componentes objetivos (sistematicidad en la presión, relación de causalidad con el trabajo, falta de amparo en el poder de dirección y elemental gravedad) y subjetivos (intencionalidad denigratoria y carácter individualizado -que no colectivo- del destinatario). Requisitos que han de servir para diferenciar esta figura de otras afines, cual es el «*síndrome del quemado*» (*burnout*, o estrés laboral avanzado que se caracteriza por síntomas de cansancio emocional y sentimiento de inadecuación o frustración profesional); o el *mobbing subjetivo* o falso, en los que las percepciones personales del trabajador no se corresponden con los datos -objetivos y subjetivos que están presentes en el desarrollo de su actividad laboral, en la que faltan los referidos elementos que caracterizan el acoso moral. Los citados elementos del acoso nos permiten distinguir entre lo que propiamente es hostigamiento psicológico y lo que resulta un *defectuoso ejercicio -abusivo o arbitrario- de las facultades empresariales*, pues en el primero se agreden derechos fundamentales de la persona -básicamente su dignidad e integridad moral-, en tanto que el segundo se limita a comprometer estrictos derechos laborales; diferencia que incluso puede predicarse de la motivación, dado que en el hostigamiento se aprecia *intención de perjudicar al trabajador* y en el ejercicio indebido de la actividad directiva *prima el interés -mal entendido- empresarial* **(STS, Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 16 de febrero de 2011, Rec. 593/2008)**.

- **Que no haya una situación de acoso laboral no quiere decir que no se produzca una situación de estrés ocupacional, que permite también demandar a la empresa por los daños y perjuicios (incluido el daño moral), así como tampoco la calificación de las posibles patologías como contingencia profesional**

La conducta susceptible de ser considerada como un acoso moral, en la definición dada por la Directiva CEE/2002/73, es «la situación en que se produce un comportamiento no deseado (...) con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo». El acoso moral en el trabajo implica toda una serie de conductas o actitudes hostiles, consistentes en atentar contra las condiciones de trabajo, con la correspondiente pérdida de funciones, el atentar contra la dignidad, que implica la pérdida de salud; y configuran una situación de acoso que somete al trabajador a un trato degradante, conculcando el derecho a la integridad moral e interdicción de tratos degradantes que protege el artículo 15 CE, así como el artículo 4.2 e) LET (derecho básico a la consideración debida a la dignidad), constituyendo sin duda causa justa para que el trabajador pueda ejercitar, entre otras, la acción de daños y perjuicios, basado en un incumplimiento de las obligaciones de la empresa. Respecto a la situación de acoso moral o «mobbing» señala que: a) dicha calificación ha de reservarse para los casos en que hay un acoso sistemático, repetición de determinadas conductas con una cierta duración en el tiempo y puesta en práctica con la intención de minar la autoestima del trabajador, asociado normalmente a la finalidad de hacerle romper la relación laboral; b) No basta la alegación y la constatación de algunas conductas; han de ubicarse en el contexto, en el tiempo y analizar la sistematicidad de las mismas, su repetición y su contenido, el dato de «victimización» no puede tomarse de forma aislada para establecer la existencia de la conducta; y, c) el hecho de que haya informe psiquiátrico o psicológico, es un dato más, importante pero no determinante, ya que de contrario se haría de peor condición a quien tuviere más resistencia o afrontara de otro modo el mismo conflicto. Aun cuando la Sala considera que la situación vivida por el trabajador demandante no puede calificarse como de acoso laboral, al no quedar acreditado que la demandada buscara expresamente causar un daño al trabajador socavando su personalidad (es decir, falta el elemento intencional de dañar al trabajador), sin embargo, no le cabe duda respecto a la existencia de relación de causalidad entre las descritas irregularidades empresariales [irregularidades empresariales que dieron lugar a que la demandada fuera objeto de investigación en el denominado «fraude del IVA»; situación de conflictividad surgida después de que tras presentarse el demandante a las elecciones sindicales, la empresa demandada le requiriera la devolución de un préstamo que le había concedido], la fuerte tensión y el estrés que como consecuencia de aquellas el demandante hubo de soportar, y la sintomatología depresiva, que tras la evolución que se relata ha culminado en la situación de Incapacidad Permanente en el grado de absoluta para todo trabajo, que le ha reconocido el INSS, por lo que concurriendo los requisitos exigidos por el ordenamiento jurídico -artículo 115 LGSS/1994- para la calificación jurídica

del padecimiento del demandante como accidente de trabajo (**STSJ Cataluña, Sala de lo Social, n. 8278/2005, de 2 de noviembre**).

- **No todo conflicto laboral constituye una situación de acoso moral susceptible de reclamar una extinción indemnizada del contrato de trabajo por la vía del art. 50 LET**

El conflicto y el acoso moral no son realidades correlativas. Por un lado, todo conflicto no es manifestación de un acoso moral, de donde la existencia de acoso moral no se prueba con la simple existencia de un conflicto. Por otro lado, la ausencia de un conflicto explícito no elimina la existencia de acoso moral, al resultar factible su manifestación externa en un conflicto larvado, aunque, unido a otros indicios, la existencia de conflicto explícito puede ser un indicio ciertamente no determinante a la vista de la posibilidad de conflicto sin acoso moral de la existencia de un acoso moral (**STSJ Galicia, Sala de lo Social, n. 222/2014, de 18 de diciembre**).

- **Pero, en todo caso, las dolencias derivadas de una situación de conflictividad laboral tienen el carácter de accidente de trabajo, aunque no se constatará una situación de acoso laboral**

Cuando queda patente la existencia de “problemática laboral” entre el trabajador y la empresa que, ya sea expresión de circunstancias laborales adversas ya de acoso en el trabajo, está en directa relación con la patología sufrida por aquel, “debiendo destacarse que de los informes médicos... se desprende la existencia de trastorno depresivo padecido por el trabajador reactivo a la existencia de una conflictividad laboral que, al haber sido el trabajo el factor desencadenante de la enfermedad, determina que la contingencia sea de carácter profesional” (**STSJ Galicia, Sala de lo Social, núm. 3677/2012, de 22 de junio**).

#### **D) Calificación de las patologías derivadas de los riesgos psicosociales como contingencia profesional**

- **Se califican como accidentes de trabajo las enfermedades contraídas con motivo de la realización del trabajo, no listadas como enfermedad profesional, sin que se exija que la situación derive de una concreta y determinada actuación laboral, basta que tenga su causa en estrés derivado del ejercicio de la actividad profesional**

El art. 115.2 e) LGSS/1994 prescribe lo siguiente: “Tendrán la consideración de accidentes de trabajo: [...] Las enfermedades, no incluidas en el artículo siguiente, que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo». El ejercicio

ininterrumpido de sus funciones como Ertzaina había dado lugar a los insultos, agresiones y amenazas sufridas por el trabajador, que, a su vez, fueron causa del deterioro de la salud de éste y de su baja por incapacidad. La exigencia legal de que la causa se halle en la ejecución del trabajo hace relación “no sólo a la represalia contra una determinada y concreta actuación policial sino también a la habida contra la fidelidad a la profesión policial mediante el cabal cumplimiento de los deberes y de las funciones que tal profesión impone a través de su ejercicio diario” **(STS, Sala de lo Social, de 18 de enero de 2005, Rec. Casación 6590/2003).**

- **Los daños derivados de la actualización de los riesgos psicosociales, a raíz de su no prevención, tienen la consideración de enfermedades del trabajo**

“Hoy día, ante la imposibilidad de encuadrar determinadas patologías psíquicas contraídas por motivo u ocasión del trabajo como enfermedades profesionales al no figurar en la lista cerrada de dichas enfermedades -artículo 116 de la LGSS, en relación con el Real Decreto 1995/1978 de 12 de mayo- tanto la doctrina científica como judicial reconducen esas patologías psíquicas a la noción de «enfermedades del trabajo», con cuya expresión se hace referencia a las enfermedades o procesos de alteración de la salud del trabajador que, no siendo en sentido técnico-jurídico enfermedades profesionales, guardan una relación causal con la prestación de servicios desempeñada y que por ello mismo se equiparan en su tratamiento al accidente de trabajo” **(STSJ Navarra, Sala de lo Social, n. 93/2006, de 18 de abril).**

- **No obsta a la calificación como enfermedad del trabajo (accidente de trabajo) una patología que no viene provocada directamente por el trabajo mismo, sino que sobreviene por el “ambiente” generado en la empresa, por compañeros de trabajo e incluso por extraños a la relación laboral**

No impide la consideración de la contingencia como “laboral” que la situación que ha determinado la enfermedad (cuadro de ansiedad y depresión) no sea el trabajo en sí, es decir, las tareas que desarrollaba la trabajadora en su puesto, sino el ambiente en que las desarrollaba, por ejemplo, su relación con los compañeros, pues “ese ambiente también forma parte del trabajo; es más, en la mayoría de las ocasiones el accidente de trabajo no se ocasiona por el desarrollo normal de la actividad laboral, sino de una ejecución anómala de la misma, anomalía que puede venir determinada por el propio trabajador, por la empresa, por compañeros de trabajo o, incluso por extraños a la relación laboral” **(STSJ Extremadura, Sala de lo Social, n. 726/2005, de 1 de diciembre).**

- **El estrés laboral puede ser el factor desencadenante de patologías físicas (infarto de miocardio) que, si afloran en tiempo y lugar de trabajo, se les aplica la presunción de que son constitutivas de accidente de trabajo**

Un accidente cerebral puede ser producido por el continuo «stress» y tensión acumulada de todo conductor de vehículos. Por ello, más que quedar roto el nexo causal entre el trabajo y la lesión, puede entenderse que existe una relación de causalidad entre su actividad laboral y la enfermedad que tuvo el fatal desenlace. Será el que alegue el carácter extralaboral el que deba desvirtuar, mediante prueba, la presunción del art. 115.3 de la LGSS/1994, no siendo descartable una influencia de los factores laborales en la formación o desencadenamiento de una hemorragia cerebral. Las presunción de que las lesiones que sufra el trabajador durante el tiempo y en lugar del trabajo son contingencias profesionales, alcanza no sólo a los accidentes de trabajo en sentido estricto, sino también a las enfermedades que se manifiesten durante el trabajo (**STSJ Canarias, Sala de lo Social, n. 1324/2005, de 9 de diciembre**).

- **Las patologías psicológicas derivadas de las amenazas de clientes de la empresa al trabajador son constitutivas de accidente de trabajo**

Constituye accidente de trabajo la ansiedad y depresión derivada de la existencia de amenazas por un cliente de la empresa, aunque con anterioridad el trabajador ya hubiera causado baja por dolencias similares aunque de etiología común. Las amenazas recibidas por el empleado de una estación de servicio por un cliente que pretendía que le suministrara gasolina gratis son constitutivas de un accidente de trabajo. La Sala de lo Social del TSJ de Murcia parte de que es irrelevante para la correcta resolución de este litigio si existieron “amenazas” o “agresiones”, dada su reiteración, pues “las amenazas también producen estrés y ansiedad en su caso”. Sobre la base de los arts. 115.1, 115.2 e) y f) trLGSS/1994, la Sala entiende que de la prueba practicada se desprende que se está ante un accidente laboral “porque el trabajador se vio acosado y amenazado en su puesto de trabajo, lo que le produjo ansiedad, pues en varias ocasiones un cliente que quería le sirvieran gasolina gratis, a lo que el actor se negó, amenazó a éste, a tenor de las dos denuncias interpuestas en la policía de Cartagena, incluso con pegarle dos tiros. Por lo que la depresión, la distimia y la ansiedad padecida por el trabajador es considerada como accidente de trabajo, aunque con anterioridad hubiese cursado baja médica por dolencias similares puesto que las amenazas descritas suponen una reiniciación o una agravación de las mismas, sin que sea preciso la existencia de una afección física, bastando la existencia de las amenazas de autos” (**STSJ Murcia, Sala de lo Social, n. 514/2014, de 16 de junio de 2014**).

- **La crisis de ansiedad producida por una situación de estrés laboral durante la prestación de servicios puede tener la calificación de contingencia profesional (accidente de trabajo) a efectos de Incapacidad Temporal**

El “trastorno severo de ansiedad” como causa determinante de una baja médica es una dolencia de naturaleza común, de difícil diagnóstico por permanecer asintomática, pero que guarda relación alguna con el trabajo que desarrollaba el trabajador conductor, a través de varios episodios que determinaron que la crisis de ansiedad se produjera estando prestando sus servicios, teniendo que abandonar dicha prestación, al ser observado en dicho estado de ansiedad por otro conductor y una limpiadora que se encontraban en el estacionamiento de autobuses de la empresa, tras ser comunicado al jefe de tráfico de la misma, siendo atendido de urgencias a causa de dicho estado de ansiedad. Situación que encaja en lo previsto por el apartado e) del apartado 2 del art. 115 LGSS, a tenor del cual son accidentes de trabajo las enfermedades, no listadas como enfermedad profesional, que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva el trabajo. Además, la contingencia determinante de la baja por IT causada por la crisis de ansiedad, pueda ser atribuida al accidente de trabajo por la vía del apartado 3 del art. 115 LGSS, ya que aunque se trata de una evidente enfermedad común, su desencadenamiento guarda, en el caso de autos, relación de causalidad con el trabajo, al producirse por una situación de estrés laboral, y producirse estando prestando sus servicios. Se desestima el recurso de suplicación interpuesto por la Mutua colaboradora contra la sentencia de instancia que declaraba que la contingencia causante de la incapacidad temporal del actor era accidente de trabajo y condenaba a la misma al pago de las diferencias de prestaciones correspondientes (**STSJ Baleares, Sala de lo Social, n. 40/2013, de 30 de enero**).

- **Constituye accidente de trabajo el suicidio del trabajador por trastorno psicológico derivado del contexto laboral**

Suicidio producido durante la jornada laboral que prestaba en alta mar a bordo de un buque, donde consta que desde una semana antes el fallecido empezó a decir que no era dueño de sí y que en su casa pasaba algo, al mismo tiempo dejó de comer. El día del accidente quiso llamar a casa pero no pudo por falta de cobertura en el sistema de telefonía. A partir de estos datos se considera que existe accidente de trabajo porque el suicidio aconteció en el lugar y tiempo de trabajo, el trastorno o patología mental que sufrió el fallecido fue el desencadenante de su autolisis y tuvo su causa última en una situación de estrés laboral pues con esa situación tuvo que seguir haciendo guardias en el buque. En definitiva, no se ha acreditado la ruptura entre la actividad profesional y la patología sufrida que llevó al suicidio (**AutoTS, Sala de lo Social, 18 de febrero de 2004, Rec. Casación 3169/2003**, en conexión con la STSJ Galicia, Sala de lo Social, de 4 de abril de 2003).

- **Calificación como contingencia profesional del suicidio de un trabajador de banca a causa de la apertura de un expediente disciplinario**

El suicidio de un trabajador provocado por el estado psicológico derivado de la incoación de un expediente disciplinario por parte de su empresa, sin que consten episodios anteriores ni otro tipo de patología psicológica del trabajador, debe calificarse como accidente de trabajo. La Sala considera que, en este caso concreto, concurre el necesario nexo causal entre la acción suicida y las circunstancias laborales del causante. Fue el descubrimiento por parte de la empresa de una conducta “anómala” del trabajador, al facilitar información confidencial sobre solvencia a un cliente en relación a un tercero, y la posterior apertura de un expediente disciplinario por falta muy grave, sumado a las consecuencias que ello generaría hipotéticamente -tanto civiles como penales- además de su posible despido tras numerosos años de servicio, lo que sumió al trabajador en un grave trastorno de angustia que le llevó a tomar tan drástica decisión. Quedó acreditado que el trabajador fallecido estaba inmerso en un trastorno psíquico, motivado por la apertura de un expediente disciplinario que tenía como base una presunta “violación del secreto profesional” y una “transgresión de la buena fe contractual en el desempeño de sus funciones” lo que podría acarrear, caso de quedar acreditado, su despido y con ello, una importante pérdida económica para su familia. Tal situación provocó que el trabajador fallecido se sumiera en crisis depresiva tan grave que sólo transcurrieron cuatro días desde la apertura del expediente hasta que decidió arrojararse a las vías del metro. En el caso concreto, no se prueba la concurrencia de otros factores personales ajenos al ámbito laboral que pudieran haber actuado como agentes coadyuvantes de la decisión del causante de poner fin voluntariamente a su vida. No constan antecedentes psicológicos que permitan dar otra explicación a lo ocurrido porque aunque la decisión de quitarse la vida pueda resultar incomprensible, exagerada o drástica, obedeció a la situación de presión en la que se encontraba por la apertura del expediente disciplinario. Confirma la Sala que no es ilógico o arbitrario aplicar la calificación judicial establecida en la sentencia de instancia al calificar como accidente de trabajo la muerte del trabajador por suicidio, argumentando que el suicidio fue causado por una situación de trastorno mental, producida como consecuencia de la apertura de un expediente disciplinario, lo que permite afirmar el nexo causal entre el fallecimiento y las concretas circunstancias laborales del trabajador, y calificar el fallecimiento como una contingencia laboral (accidente de trabajo) **(STSJ Cataluña, Sala de lo Social, n. 6352/2015, de 26 de octubre)**.

## E) Patologías derivadas de riesgos psicosociales en el sistema de incapacidades laborales de la Seguridad Social

- **El síndrome de *burn-out* o de “desgaste profesional” puede conllevar el reconocimiento de una incapacidad permanente total**

La trabajadora, de profesión habitual la de matrona, presentaba un cuadro clínico de trastorno adaptativo con alteración mixta ansioso depresiva crónica, constitutivo de una patología psiquiátrica estable con tratamiento psicofarmacológico y terapia psicológica con: astenia, apatía, sentimientos de impotencia que suponen gran sufrimiento subjetivo. La trabajadora venía presentando sintomatología de estirpe ansiosa, con tensión, irritabilidad, desespero, inquietud, sintomatología psicósomática, a la vez que un agotamiento progresivo, en gran medida derivado de su estrés y de sus trastornos de sueño, con visión pesimista frente a la posibilidad de poder continuar en su actual entorno y de sentirse incomprendida, incremento de los problemas en su entorno inmediato, que afectaban de forma notable a sus relaciones interpersonales y vida familiar. Toda esa sintomatología es puesta en relación -en cuanto a su inicio- con problemática dentro de su trabajo, que comenzó de forma clara y abierta a partir del año 2004 tras haber ido vivenciando las distintas dificultades que, en su ocupación laboral como matrona, tenía en su puesto de trabajo y que ella refería en distintas áreas (competenciales, de relación con facultativos, con enfermeras, de precariedades de personal y sobrecargas subsiguientes, etc.). La suma de factores de estrés y enfrentamientos fueron repercutiendo y desgastando su ánimo, hasta que se vieron desbordados y superados sus recursos personales y sus mecanismos defensivos. El síndrome ansioso-depresivo tenía varios años de duración, con características reactivas a circunstancias laborales del que venía siguiendo tratamiento psicofarmacológico así como tratamiento psicoterapéutico. La incapacidad permanente total para la profesión habitual se entiende como aquella situación que impide al trabajador la realización de todas o las fundamentales tareas de la actividad laboral con la profesionalidad, dedicación y constancia que le debe ser propia, siempre que pueda dedicarse a otra distinta. Se admite la constatación de la prueba pericial psiquiátrica donde se aprecia la existencia de un desgaste mantenido en el tiempo que había ido minando sus mecanismos personales de defensa, con repercusión en áreas añadidas de su vida, fuera de la estrictamente laboral. Ese desgaste acabó en un síndrome de *burnout* (**SJ de lo Social, n. 10 de las Palmas de Gran Canaria, de 13 de noviembre de 2015, autos nº 371/2015**).

- **El síndrome del “cuidador quemado” no implica necesariamente la eliminación de toda capacidad laboral, a efectos de la calificación de la Incapacidad Permanente como Absoluta**

Cuando la patología de mayor entidad padecida por una trabajadora es la de carácter psíquico, diagnosticada como trastorno depresivo crónico, tiene su origen en una situación familiar estresante, derivada de una patología grave sufrida por una hermana, la cual mejoró posteriormente, y a consecuencia de estar al cuidado de sus padres y hermana, ya que la propia demandante sufre un retraso mental leve desde la infancia, lo que no le han impedido la realización de su trabajo habitual. Llegándose a la conclusión de que la actora, habida cuenta sus facultades residuales, no está impedida para la realización de toda actividad laboral, las cuales puede realizar con un mínimo de profesionalidad, eficacia y continuidad, no sólo las de tipo sedentario, sino incluso aquellas otras que precisen requerimientos físicos, y que no precisen de excesivo componente intelectual (**STSJ Murcia, Sala de lo Social, n. 630/2013, de 17 de junio**).

#### **F) Responsabilidades empresariales por falta de prevención de riesgos psicosociales**

- **No realizar evaluaciones de riesgos psicosociales en las empresas, cualquiera que sea el grado de riesgo propio de su actividad, es una infracción administrativa grave**

La ausencia de una evaluación una vez que se produce el requerimiento inspector constituye una infracción grave, sancionable conforme a la Ley de Infracciones y Sanciones del orden social. La obligación del empresario de realizar una evaluación inicial de los riesgos propios de la actividad que desarrolle no está condicionada a que tales riesgos sean intensos o elevados, sino que muy al contrario siendo la acción preventiva un deber general de todo empresario, y constituyendo la evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores, el presupuesto inexcusable a partir del cual va a planificar todo empresario la mencionada acción preventiva, esa evaluación inicial es obligada incondicionalmente para toda actividad empresarial, con independencia del grado de intensidad de los riesgos propios de la actividad que se lleve a cabo, y así lo demuestre la mención a que dicha evaluación inicial se llevará a cabo teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad (**STSJ Madrid, Sala de lo Contencioso-Administrativo, n. 10138/2011, de 23 de marzo**).

- **La inactividad empresarial para identificar las causas de la conflictividad laboral perjudicial para la salud psíquica de los trabajadores le agrava la responsabilidad por daños y perjuicios; determinación del daño moral atendida la situación grave de vulneración del derecho a la integridad física y psíquica durante un largo periodo de tiempo, en el que la empresa no actuó para evitar el daño y teniendo en cuenta los graves resultados producidos**

“La compañía no realizó actividad alguna encaminada a identificar, analizar y evaluar qué razones provocaban esa situación de conflictividad laboral, no adoptando medida alguna de carácter individual o colectivo para eliminarla o atenuarla, así como tendente a facilitar y posibilitar la integración de la trabajadora en su grupo de trabajo” (Juzgado de lo Social número 3 de San Sebastián, n. 138/2014, de 9 de abril). Esa responsabilidad es grave porque afecta negativamente al derecho de la trabajadora a la protección de su integridad psicofísica y por eso debe generar una indemnización elevada, pues durante un largo tiempo: “la empresa, que conocía sobradamente las denuncias... no actuó para evitar el daño, lo que constituye esa vulneración del derecho fundamental que ha de ser indemnizada en la cuantía de 50.000 euros, dado que se trata de una situación grave... y con los graves resultados que se han producido” (STSJ País Vasco, Sala de lo Social, n. 2113/2014, de 11 de noviembre).

- **La falta de evaluación de riesgos psicosociales, así como falta de formación específica y adecuada a las concretas circunstancias del puesto de trabajo genera las correspondientes responsabilidades empresariales por omisión de medidas de seguridad, entre las que procede el recargo de prestaciones, en caso de síndrome de *burnout***

Pese a existir un estudio psicosocial, de cuya lectura se deduce que la trabajadora social se encontraba expuesta a las dimensiones del riesgo psicosocial que pueden causar un cuadro de “quemado” (*burnout*), en ninguno de los centros de atención social en los que la trabajadora prestó servicios para la empresa demandante, ésta había realizado una evaluación de los riesgos psicosociales resultados del estudio elaborado. Por eso, la Dirección Provincial de Barcelona del Instituto Nacional de la Seguridad Social, por resolución de fecha 26/3/2008, acordó declarar la existencia de responsabilidad empresarial por falta de medidas de seguridad e higiene en el trabajo, y declarar la procedencia de que las prestaciones de Seguridad Social derivadas del accidente de trabajo sean incrementadas en el 30% con cargo a la empresa demandante al considerarla responsable del accidente. Atendiendo a ambos datos, queda claro que “la empresa no cumplió con los deberes que le imponen la obligación de velar por la salud e integridad física de sus trabajadores, el incumplimiento queda aún más patente, al ceñirse el incumplimiento a la falta de información y formación específica para desarrollar su trabajo, a la falta de evaluación de los riesgos psicosociales por puesto de trabajo, y por no haber efectuado los preceptivos controles ni ha llevado a cabo ningún tipo de actividad preventiva” (STSJ Cataluña, Sala de lo Social, n. 5793/2010, de 14 de septiembre).

- **La falta de medidas tendentes a prevenir, eliminar o reducir los riesgos de estrés laboral puede considerarse un incumplimiento grave empresarial (en materia de salud laboral), que legitima al trabajador a solicitar la extinción indemnizada de su contrato por la vía del art. 50 LET**

El trabajador había estado de baja por presumible estrés laboral hacía diez años y durante tres meses, cursó nueva baja por IT calificada, por los organismos competentes de la Seguridad Social, como enfermedad común, y se le diagnosticó de personalidad obsesiva y síndrome ansioso depresivo como consecuencia de una situación estresante en el mundo laboral descartándose otros acontecimientos socio-familiares. El trabajador padecía estrés laboral y -a esos efectos- poco importa la calificación de la contingencia. Ello es así porque lo esencial es la aparición de un caso en el seno de la organización empresarial y lo importante es que esté provocado por elementos relacionados con el trabajo (el contenido, el medio laboral, la organización, la escasa comunicación...). En este sentido, es obvio y la propia naturaleza de la enfermedad así lo patentiza, que cada persona puede reaccionar de manera diferente ante situaciones iguales y que un mismo sujeto puede también reaccionar de manera diferente ante situaciones parecidas en distintas etapas de su vida. En consecuencia, no es admisible el argumento del recurso de haber cumplido la empresa con todas sus obligaciones en el ámbito de la prevención de riesgos en cada puesto de trabajo, porque el estrés laboral no puede abordarse de la misma manera que otros elementos fácilmente objetivables. En suma, conociendo la empresa de la existencia de un problema de estrés relacionado con el trabajo, con la organización y gestión por ella implantadas, no había adoptado medidas encaminadas a prevenirlo, eliminarlo o reducirlo en lo posible, pues no ha existido actuación alguna encaminada a ajustar las demandas laborales del actor, aumentar su control o las fuentes de apoyo social. No ha actuado preventivamente contra los posibles resultados dañosos a los que la LPRL se refiere como las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo (art. 4.3 LPRL), extendiéndose la obligación legal del empresario derivada del contrato de trabajo de proteger la salud del trabajador al estrés ligado al trabajo. El incumplimiento de este deber, es un incumplimiento contractual inmerso en el art 50 del Estatuto de los Trabajadores (**STSJ Madrid, Sala de lo Social, n. 796/2005, de 5 de octubre**).

- **Tiene acción la trabajadora para reclamar una indemnización de daños y perjuicios por acoso moral, habiéndose extinguido previamente el contrato por el mismo motivo, llegándose a un acuerdo prejudicial en el que se acuerda la extinción y la indemnización correspondiente, con reserva por parte de la trabajadora de sus acciones por tutela de derechos fundamentales**

La dicción del artículo 182 de la Ley de Procedimiento Laboral (ahora LrJS) y su interpretación sistemática no permiten establecer que la única indemnización posible, en los casos de extinción contractual con violación de derecho fundamental, sea la establecida en el artículo 50.2, en relación con el 56, del ET, pues, una cosa es que

la tramitación procesal a seguir, con carácter inexcusable, sea la de la extinción contractual y, otra muy distinta, es que se indemnicen, separadamente, los dos intereses jurídicos protegibles. Las indemnizaciones por dimisión provocada y por vulneración de derechos fundamentales no reparan el mismo daño, pues la indemnización por despido cubre el daño producido por privación injusta del empleo, mientras que la indemnización por IPT repara los daños derivados de la limitación permanente de la capacidad de trabajo. En el fondo de la aceptación de esta dualidad de reclamaciones se sitúa como razón fundamental el hecho de que en estos casos el daño a resarcir no es uno solo sino que son dos: a) de un lado la pérdida de empleo que ha de atribuirse al incumplimiento empresarial legitimador de la acción rescisoria y que tiene una indemnización legalmente tasada prevista en el art. 50 LET; y b) de otro, el daño moral que ha de producir -en términos generales y a salvo de lo que en cada caso se acredite - esa conculcación del derecho fundamental. De todo lo cual se deduce que en nuestro derecho es posible el ejercicio independiente de la acción de extinción del art. 50 ET y de la acción de tutela del derecho fundamental, con posibilidad de que ambas prosperen y lleguen a los resultados congruentes con lo alegado y probado en cada uno de dichos procedimientos, sin que ambas acciones hayan de ejercitarse “inexcusablemente” por la vía del proceso de extinción, sin perjuicio de que esa posibilidad de ejercicio conjunto de ambas pretensiones se haya previsto sobre el particular por razones de economía procesal (**STS, Sala de lo Social, de 9 de mayo de 2011, Rec. Casación 4280/2010**).

- **El desconocimiento de los hechos por parte de la empresa, en caso de acoso sexual de un compañero de trabajo, impide estimar la corresponsabilidad empresarial**

La empresa no tuvo conocimiento del acoso sexual durante la relación laboral y cuando lo tuvo, una vez ya terminado el contrato, adoptó desde el mismo momento en que obtuvo noticia de la denuncia de la trabajadora las correspondientes medidas para procurar que cesase la conducta acosadora. El art. 4.2 e) ET establece el derecho del trabajador: “al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales y físicas de naturaleza sexual y frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”, lo cual se corresponde con el correlativo deber del empresario a ejercitar sus facultades de dirección respetando esos derechos del trabajador y garantizando, en lo posible una protección eficaz en materia de seguridad e higiene. Y siendo esto así, la responsabilidad empresarial en casos como el que nos ocupa vendrá dada por la vía de la responsabilidad contractual, pero sólo para el caso de que el

empresario tenga conocimiento cabal, o al menos indicios serios que denoten su conocimiento de la situación de acoso. Tal responsabilidad preventiva “en modo alguno puede abarcar la prevención en un ámbito tan cambiante e impredecible como es el campo de las relaciones humanas entre los trabajadores que coinciden, incluso por azar, en el desempeño de su cometido laboral. Como dice en su informe el Ministerio Fiscal, “el hecho de que dos personas de distinto sexo u orientación sexual trabajen en un mismo recinto en solitario, no puede llevar a pensar en todos y cada uno de los riesgos potenciales que pudieran ocurrir, ya que entonces el empleador necesitaría sistemas de vigilancia permanentes que podrían atentar contra el derecho de intimidad de los trabajadores” (STS, Sala de lo Social, de 15 de diciembre de 2008, Rec. Casación 178/2008).

- **Conductas como la privación y obstaculización para el efectivo desarrollo de funciones, la recriminación de faltas laborales inexistentes son constitutivas de un delito de trato degradante**

Las conductas probadas que integraron el acoso moral al trabajadora como: la privación progresiva de sus funciones, hasta llegar a una situación de falta de ocupación efectiva; el cambio de las cerraduras que permitían el acceso al interior de las instalaciones donde desarrollaban su trabajo; la instalación en su ordenador un programa informático que le impedía acceder a ciertos contenidos que le eran necesarios para desarrollar su trabajo; la remisión de correos electrónicos a la trabajadora, recriminándole públicamente, abandonos de puestos de trabajo y acusándola de sustraer material de la oficina, sin que nunca hubiera llegado a ser sancionada por estos supuestos hechos. Como consecuencia de tales conductas, la trabajadora sufrió un trastorno adaptativo con sistemas ansioso-depresivos, reactivo a conflictividad laboral. La concurrencia del elemento subjetivo en la conducta penal cabe apreciarla atendiendo a que la actuación del acosador no respondía a ninguna necesidad de gestión, y a que pese a haber mediado una sanción por parte de la Inspección de Trabajo, continuó posteriormente con alguna de las referidas conductas. La situación constituye un delito de trato degradante (art. 173.1 CP) requiere para su apreciación de la concurrencia de un elemento medial (“infligir a una persona un trato degradante”), así como un resultado (“menoscabando gravemente su integridad moral”). Por trato degradante se entiende “aquel que pueda crear en las víctimas sentimientos de terror, de angustia y de inferioridad susceptibles de humillarles, de envilecerles y de quebrantar, en su caso su resistencia física o moral”. El núcleo de la descripción típica está integrado por la expresión “trato degradante”, que parece presuponer una cierta permanencia, o al menos repetición, del comportamiento degradante, pues en otro caso no habría “trato” sino simplemente ataque; no obstante ello, también se comete el delito con una conducta única y puntual, siempre que en ella se aprecie una intensidad lesiva para la dignidad humana suficiente para su encuadre en el precepto; es decir, un solo acto, si se prueba brutal, cruel o humillante puede ser calificado

de degradante si tiene intensidad suficiente para ello. El acoso laboral consiste en el “hostigamiento psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral o funcionarial que humille a quien lo sufre, imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad” (Exposición de Motivos LO 5/2010), lo que sin duda conlleva la lesión de la dignidad de la víctima. Aunque los distintos actos realizados no configuren en su consideración aislada un trato degradante, su consideración conjunta sí permite dicha calificación, a la vista de la ubicación sistemática del tipo indicativa del bien jurídico protegido, y en consideración a la sanción con la misma pena a las dos conductas contempladas en el art. 173 CP, de manera que la diferencia entre ambas figuras estriba en la dinámica comisiva. El entendimiento del acoso laboral como un grave atentado contra la integridad moral se asimila penológicamente al trato degradante **(SAP Ourense, Sec. 2ª, de 25 de septiembre de 2015, Rec. 630/2015)**.

## ANEXO II: RESUMEN DEL ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE ESTRÉS LABORAL

Este anexo está tomado de forma íntegra de OPRP (2013: 241-246):

*El acuerdo fue firmado el día 8 de octubre de 2004, el objetivo de este acuerdo es proporcionar un marco a los empresarios y trabajadores para identificar y prevenir y tomar las medidas necesarias con respecto a los problemas del estrés relacionados con el trabajo.*

### **Introducción.**

El estrés ligado al trabajo ha sido reconocido a escala internacional, europea y nacional como una preocupación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Habiendo identificado la necesidad de una acción específica en este asunto y anticipando una consulta de la Comisión sobre el estrés, los interlocutores sociales europeos han incluido este tema en el programa de trabajo del Diálogo Social 2003 – 2005.

El estrés puede, potencialmente, afectar a cualquier lugar de trabajo y a cualquier trabajador, independientemente del tamaño de la empresa, de su ámbito de actividad o del tipo de contrato o relación laboral. En la práctica, no todos los lugares de trabajo, ni todos los trabajadores están necesariamente afectados.

Tratar la cuestión del estrés ligado al trabajo puede conducir a una mayor eficacia y mejora de la salud y seguridad en el trabajo, con los correspondientes beneficios económicos y sociales para las empresas, los trabajadores y la sociedad en su conjunto. Es importante considerar la diversidad de la mano de obra cuando se tratan problemas de estrés ligado al trabajo.

### **Objetivo.**

El objetivo de este Acuerdo es incrementar la sensibilización y la comprensión de los empleadores, los trabajadores y de sus representantes acerca de la cuestión del estrés relacionado con el trabajo, atraer su atención respecto a los signos que pueden indicar los problemas de estrés ligado al trabajo. Así mismo, trata de proporcionar un marco a los empleadores y a los trabajadores para identificar y prevenir o manejar los problemas del estrés relacionados con el trabajo. No se trata de culpabilizar a los individuos respecto al estrés.

Reconociendo que el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés y dado que el programa de trabajo 2003 – 2005 de los interlocutores sociales europeos prevé la posibilidad de una negociación específica sobre estas cuestiones, el presente Acuerdo no trata la violencia en el trabajo, ni el acoso, ni el estrés postraumático.

### **Descripción del estrés ligado al trabajo.**

El estrés es un estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos. No es, en sí mismo, una enfermedad, pero una exposición prolongada puede reducir la eficacia en el trabajo y causar problemas de salud.

El individuo es capaz de manejar la tensión a corto plazo, lo que debe ser considerado como positivo, pero tiene dificultades de resistir una exposición prolongada a una presión intensa. Cada individuo es diferente de otro, lo que hace que puedan reaccionar de manera distinta a situaciones similares, e incluso, un mismo individuo puede reaccionar de manera diferente ante una misma situación, en distintas etapas, situaciones o momentos de su vida.

El estrés laboral puede suponer un grave problema tanto para la organización como para el propio trabajador. Cuando hablamos de manifestaciones del estrés en el trabajo, es necesario incidir en que no todas las consecuencias del estrés, son exclusivas del estrés ligado al trabajo, pues pueden existir otros factores, fuera del entorno laboral, que influyan, o incrementen los efectos del estrés sobre la salud del trabajador, su comportamiento, y que disminuyan su capacidad para afrontar sus labores diarias en el trabajo.

No hay dudas a la hora de reconocer que no todas las manifestaciones del estrés, en el entorno laboral, puedan tener como consecuencia única el estrés ligado al trabajo, ya que existen otras situaciones, susceptibles de generar estrés al individuo, que tienen su origen fuera del trabajo. Situaciones extra-laborales que pueden entrañar cambios de comportamiento y reducir su capacidad para afrontar las tareas diarias en el trabajo. Pero esto no justifica, en absoluto, que nos abandonemos a una visión individual del estrés, que lo entienda e intente explicarlo como un factor puramente personal, que dependa exclusivamente de la capacidad del trabajador para afrontar las diferentes situaciones que se le presentan en su vida diaria.

Es necesario afrontar el estrés en el trabajo con una visión de conjunto, evitando la tentación de achacar sus consecuencias y sus manifestaciones, únicamente a factores individuales, pues con ello excluimos y omitimos todos aquellos factores laborales que tienen su origen en el trabajo: contenido del trabajo, su organización, el entorno, la falta de comunicación..., sobre los que el trabajador suele carecer de capacidad de control. Factores sobre los que el empleador puede y debe proteger al trabajador, estableciendo las medidas preventivas y mecanismos de control, necesarios y oportunos. Una buena gestión y una adecuada organización del trabajo son la mejor manera de prevenir el estrés y sus consecuencias para la salud del trabajador (ansiedad, alteraciones del sueño, depresión...), y para la empresa (absentismo, bajas, disminución del rendimiento...).

### **Identificación de los problemas del estrés relacionado con el trabajo.**

Dada la complejidad del fenómeno del estrés, el presente Acuerdo no pretende proporcionar una lista exhaustiva de indicadores de estrés potencial. Sin embargo, un alto nivel de absentismo, de rotación personal, de frecuentes conflictos o quejas de los trabajadores, constituyen signos que pueden indicar un problema de estrés ligado al trabajo.

La identificación de un problema de estrés vinculado al trabajo puede implicar un análisis de elementos tales como la organización del trabajo y los procesos (acuerdos de tiempo de trabajo, grado de autonomía, adecuación de las capacidades del trabajador a las necesidades del trabajo, cantidad de trabajo...), las condiciones y entorno de trabajo (exposición a comportamientos abusivos, ruido, temperatura, sustancias peligrosas...), la comunicación (incertidumbre respecto a lo que se espera en el trabajo, perspectivas de empleo, próximos cambios...), así como factores subjetivos (presiones emocionales y sociales, sentimiento de no ser capaz de hacer frente a las situaciones, impresión de no ser apoyado...).

Si se identifica un problema de estrés ligado al trabajo se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo. La determinación de las medidas adecuadas es responsabilidad del empleador. Estas medidas serán aplicadas con la participación y colaboración de los trabajadores y sus representantes.

### **Responsabilidades de los empleadores y de los trabajadores.**

Conforme a la Directiva marco 89/391, todos los empleadores tienen la obligación legal de proteger la seguridad y salud de los trabajadores. Esta obligación se aplica igualmente a los problemas de estrés ligados al trabajo en la medida en que presenten riesgo para la salud y seguridad.

Todos los trabajadores tienen el deber general de respetar las medidas de protección delimitadas por el empleador. Los problemas relativos al estrés relacionado con el trabajo pueden ser abordados en el marco de una evaluación general de los riesgos profesionales, mediante la definición de una política sobre el estrés diferenciada y/o mediante medidas específicas, que apunten a los factores de estrés identificados.

### **Prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo.**

Se pueden tomar diferentes medidas para prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligados al trabajo. Estas medidas pueden ser colectivas, individuales o ambas. Pueden ser introducidas en forma de medidas específicas que apunten a factores de estrés identificados o en el marco de una política anti-estrés de origen general que incluya medidas de prevención y de acción.

Si las competencias requeridas en la empresa son insuficientes, es posible recurrir a expertos exteriores conforme a la legislación europea, así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

Una vez establecidas, las medidas contra el estrés deberán ser revisadas periódicamente con el fin de evaluar su eficacia, comprobar si se utilizan de forma óptima los recursos y si todavía son adecuadas o necesarias.

Estas medidas pueden incluir, por ejemplo:

- Medidas de gestión y comunicación tales como, aclarar objetivos de la empresa y el papel de los trabajadores en la organización, asegurar un apoyo adecuado de la gestión a los individuos y a los equipos, asegurar una buena adecuación, entre el nivel de responsabilidad y de control sobre su trabajo, mejorar la organización, los procesos, las condiciones y el entorno de trabajo.
- Formar a la dirección y a los trabajadores, con el fin de llamar la atención acerca del estrés y su comprensión, sus posibles causas y la manera de hacerles frente y/o adaptarse a los cambios.
- Facilitar información a los trabajadores y consultarles a éstos y a sus representantes, conforme a la legislación europea, así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

### **Aplicación y seguimiento.**

*En el marco del artículo 139 del Tratado, este Acuerdo marco europeo voluntario compromete a los miembros de UNICE/UEPME, del CEEP y de la CES (y del comité de Enlace EUROCADRES/CEC) a desarrollarlo, conforme a los procedimientos y prácticas propias de los interlocutores sociales, en los Estados miembros y en los países del Espacio Económico Europeo.*

*Las partes signatarias invitan, asimismo, a sus organizaciones miembro, en los países candidatos, a aplicar este Acuerdo. Las organizaciones miembro informarán acerca del desarrollo de este Acuerdo al Comité de Diálogo Social.*

*El desarrollo de este Acuerdo se llevará a cabo durante los tres años siguientes a la fecha del mismo. Durante los tres primeros años, tras la firma del presente Acuerdo, el Comité de Diálogo Social presentará un cuadro anual resumiendo el desarrollo del mismo. Dicho Comité elaborará, en el cuarto año, un informe completo sobre las acciones de desarrollo adoptadas. Las partes signatarias evaluarán y revisarán el acuerdo en cualquier momento, pasados cinco años tras la firma, si así lo solicitara una de las partes signatarias.*

*En el caso de cuestiones sobre el contenido del Acuerdo, las organizaciones miembro implicadas, podrán dirigirse, de forma conjunta o separadamente, a las partes signatarias, que responderán conjunta o separadamente.*

*En el desarrollo de este Acuerdo, los miembros de las organizaciones signatarias evitarán cargas innecesarias a las PYME.*

*El desarrollo de este Acuerdo no constituye una razón válida para reducir el nivel general de protección otorgada a los trabajadores en el campo del presente Acuerdo. El presente Acuerdo no perjudica el derecho de los interlocutores sociales a concluir, en el nivel apropiado, incluido el europeo, acuerdos que lo adapten y/o completen de manera que tengan en cuenta las necesidades específicas de los interlocutores sociales implicados.*

## ANEXO III: RESUMEN DE LA ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2015-2020

La Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 fue diseñada por el Gobierno, las Comunidades Autónomas y los Interlocutores Sociales para responder a la demanda de una sociedad cada vez más sensibilizada, y exigente, con la seguridad y la salud en el trabajo, como parte fundamental del bienestar social. Sirve como marco de referencia a las políticas públicas en esta materia.

En la siguiente tabla, adaptada de INSHT (2015b), se resumen los objetivos de esta Estrategia:

**Tabla 7.1. Objetivos de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020.**

Objetivos Generales	
Promover una mejor aplicación de la legislación en materia de seguridad y salud en el trabajo, y su consolidación en las Comunidades Autónomas, especialmente en las pequeñas y medianas empresas.	
Favorecer la mejora continua de las condiciones de trabajo de todos los trabajadores, con especial atención a la prevención de las enfermedades profesionales y enfermedades relacionadas con el trabajo.	
Objetivos Específicos	
Mejorar la eficiencia de las instituciones dedicadas a la prevención de riesgos laborales.	<p>Potenciar y revalorizar las instituciones públicas dedicadas a la prevención de riesgos laborales y adecuar sus funciones a las demandas actuales de la sociedad.</p> <p>Crear e impulsar mecanismos de coordinación entre las instituciones competentes en materia preventiva, tanto en el ámbito laboral, como en el sanitario, educativo y de industria.</p> <p>Promover la colaboración institucional en el desarrollo de las políticas públicas preventivas.</p> <p>Potenciar el liderazgo de las Administraciones Públicas en la gestión de la prevención de riesgos laborales.</p>

Potenciar actuaciones de las Administraciones Públicas en materia de análisis, investigación, promoción, apoyo, asesoramiento, vigilancia y control de la prevención de riesgos laborales.	Promoción, apoyo y asistencia técnica	<p>Informar y concienciar a las empresas, con especial atención a las PYMES y microempresas, sobre la prevención de riesgos laborales y la disponibilidad de herramientas oficiales que facilitan la aplicación de la normativa.</p> <p>Mejorar la accesibilidad y aplicación de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales.</p>
	Vigilancia y control del cumplimiento de la normativa	<p>Adecuar la normativa sancionadora y procedimental por infracciones en el Orden Social a los cambios normativos producidos.</p> <p>Desarrollar actuaciones inspectoras específicas dirigidas a promover, facilitar y asegurar el cumplimiento de la normativa.</p> <p>Mejorar y potenciar la complementariedad entre las funciones de análisis y asistencia, y las de vigilancia y control.</p> <p>Desarrollar procedimientos de colaboración entre las Administraciones Públicas para potenciar acciones conjuntas y nuevas herramientas de actuación.</p>
	Incentivación	<p>Fomentar la excelencia en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo mediante el reconocimiento, intercambio y difusión de buenas prácticas.</p> <p>Promover el estudio y la eficiencia de medidas de incentivación.</p>
	Sensibilización	<p>Potenciar la sensibilización de la sociedad en materia de prevención de riesgos laborales, con una mayor implicación de los medios de comunicación.</p>
	Educación y formación	<p>Consolidar la integración de la formación en prevención de riesgos laborales en las diferentes etapas del sistema educativo.</p> <p>Diseñar y potenciar la formación de colectivos específicos.</p> <p>Adecuar la normativa relativa a la formación en PRL a los cambios producidos desde su aprobación.</p>
	Información e investigación	<p>Mejorar la coordinación de las actividades desarrolladas por las Administraciones Públicas en materia de recopilación, análisis y difusión de información en prevención de riesgos laborales y las de estudio e investigación en dicha materia, configurando un sistema de información de calidad en materia de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Potenciar y revalorizar la Red de Institutos Públicos de Investigación en Seguridad y Salud en el Trabajo. Fortalecer la cooperación para optimizar la I+D+i en seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Promover la generación de conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo y mejorar su accesibilidad.</p>

Promover, con la participación de los Interlocutores Sociales y las Comunidades Autónomas, la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, especialmente en sectores, actividades, colectivos y empresas de mayor riesgo.	Potenciar actuaciones de las Administraciones Públicas, con la participación de los Interlocutores Sociales, dirigidas a Sectores, Actividades, Colectivos y Empresas de mayor riesgo	<p>Impulsar la mejora de las condiciones de trabajo en sectores y actividades con elevados índices de incidencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.</p> <p>Promover la seguridad vial laboral, en cooperación con la Dirección General de Tráfico, con el objetivo de reducir los accidentes de tráfico laborales.</p> <p>Diseñar e implantar un plan de acción para la reducción de los trastornos musculoesqueléticos.</p> <p>Promover la seguridad y salud de colectivos específicos.</p> <p>Desarrollar y difundir metodologías de evaluación de riesgos psicosociales de referencia, que permitan un mejor conocimiento y prevención de dichos riesgos.</p> <p>Estudiar riesgos emergentes, sus causas e impacto en la seguridad y salud de los trabajadores, en particular los derivados de las nuevas tecnologías.</p>
	Enfermedades profesionales	Mejorar y promover la investigación de enfermedades profesionales, así como la detección y comunicación de las mismas, con la máxima de anteponer la prevención a la rehabilitación.
	Vigilancia de la salud	<p>Promover una vigilancia de la salud más eficiente.</p> <p>Promoción de la salud: fomentar la cultura de la salud potenciando hábitos saludables en el entorno laboral.</p>
	Gestión de la prevención en la PYME	<p>Desarrollar instrumentos que faciliten y homogenicen la gestión preventiva en las pequeñas empresas con independencia de la modalidad preventiva elegida.</p> <p>Promover la integración de la prevención, especialmente en las PYMES y microempresas.</p> <p>Desarrollar y difundir instrumentos que faciliten la coordinación de actividades empresariales.</p>
Fortalecer la participación de los Interlocutores Sociales y la implicación de los Empresarios y Trabajadores en la mejora de la seguridad y salud en el trabajo	Participación institucional Negociación colectiva Apoyo a las PYMES Liderazgo empresarial y participación de los trabajadores	<p>Reforzar el papel de los órganos consultivos y de participación institucional en materia de prevención de riesgos laborales.</p> <p>Potenciar la negociación colectiva para alcanzar acuerdos que promuevan la integración de la prevención de riesgos laborales en las empresas y la implicación de los trabajadores y empresarios en el cumplimiento responsable de sus obligaciones preventivas.</p> <p>Promover la integración de la prevención de riesgos laborales en las PYMES y microempresas con una mayor implicación de los empresarios y trabajadores.</p>

## ANEXO IV: RELACIÓN DE GUÍAS REVISADAS Y RECONOCIMIENTOS

AÑO	AUTOR/ES	TÍTULO	CONTENIDO
2016	GREAT PLACE TO WORK	Las mejores multinacionales para trabajar.	A través de la evaluación de la cultura y el ambiente organizacional, se elabora un ranking de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas.
2016 2015	CEGOS	Premios CEGOS con equipos y talento. Mejores prácticas: categoría gestión organizacional y consultoría.	Se premian las mejores prácticas de recursos humanos, donde se reconocen las iniciativas que apuestan por el cambio organizacional y el desarrollo de las personas. Existen cuatro categorías: Formación y Desarrollo. Gestión Organizacional y Consultoría Selección e Integración Distinciones
2015	EU-OSHA	Galardones europeos a las Buenas Prácticas de la Campaña “Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés”.	Se exponen las buenas prácticas de las empresas galardonadas en el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales en los lugares de trabajo de manera que puedan constituir soluciones para empresas de toda Europa.
2015	INSHT	Buenas prácticas en gestión del estrés y los riesgos psicosociales en el trabajo.	La EU-OSHA otorga galardones a las empresas europeas que han llevado a cabo buenas prácticas según los criterios siguientes: Una adecuada gestión de los riesgos psicosociales y del estrés relacionado con el trabajo. Considerar la diversidad entre los trabajadores. La participación e implicación de todos los trabajadores. La aplicación de intervenciones exitosas en el lugar de trabajo. Mejoras relacionadas con la seguridad y la salud. La sostenibilidad de las intervenciones a lo largo del tiempo. La transferibilidad a otras empresas.

2015	MUTUA NAVARRA	Estrés, salud y competitividad.	El programa muestra un método de intervención en la organización, en concreto sobre la línea de mandos, con el que se incrementó la percepción del problema del estrés en las organizaciones, así como los cambios que conducen a la reducción de sus efectos.
2015	INSHT	Red Española de Empresas Saludables.	Presenta ejemplos de empresas donde se siguen modelos de buenas prácticas en entornos saludables.
2015	MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD	Guía de buenas prácticas en acciones positivas o promocionales de igualdad. Red de empresas con Distintivo "Igualdad en la Empresa" (Red DIE).	Presentan las entidades galardonadas con el Distintivo "Igualdad en la Empresa", y se describen las actuaciones que han llevado a cabo las empresas en la promoción de la igualdad de oportunidades.
2014	CEM	Recopilatorio de buenas prácticas en prevención de riesgos laborales.	Describe medidas, proyectos e iniciativas llevadas a cabo en España y transferibles a otras empresas, según las siguientes categorías: Iniciativas de integración de la PRL. Medidas/ Soluciones de prevención aplicadas. Iniciativas de sensibilización, información y formación. Proyectos de I+D que mejoren la PRL.
2014	FOMENT DEL TREBALL NACIONAL	Cultura preventiva y buenas prácticas.	Exponen las experiencias que han llevado a cabo las empresas en cultura preventiva, que pueden ser transferibles a otras empresas, sobre todo para PYMES.
2014	IBERMUTUAMUR	Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas.	El objetivo de la publicación es generar hábitos preventivos positivos que redunden en las condiciones laborales de los trabajadores.
2014	COMISIÓN EUROPEA	Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa.	Contienen ejemplos de medidas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas (PYME): Apoyo al emprendimiento. Ayuda para las empresas en cuestiones financieras. Apoyo al crecimiento de las empresas. Cómo facilitar la transmisión de empresas.
2012	UGT- CEC Secretaría de Salud Laboral	Buenas prácticas sindicales en evaluación de riesgos psicosociales.	Describen experiencias prácticas de evaluación de riesgos psicosociales

2012	ESCUELA DE MEDICINA DEL TRABAJO. INSTITUTO DE SALUD CARLOS III, MINECO	Guía de buenas prácticas para la prevención y manejo de problemas de salud mental en trabajadores del ámbito sanitario.	Se ofrecen protocolos específicos en vigilancia de la salud frente al riesgo psicosocial en general, y no solo de estrés.
2012	OIT	Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público.	Se describen buenas prácticas institucionales del gobierno federal mexicano que concurren con las recomendaciones de la OCDE en materia de gestión de recursos humanos.
2011	AYTO. DE GIJÓN	Catálogo de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.	Se recogen medidas concretas llevadas a cabo por diferentes empresas en la gestión de recursos humanos agrupadas en las siguientes categorías: Conciliación: 42 medidas Política retributiva: 42 medidas Seguridad y desarrollo profesional: 30 medidas Igualdad y gestión de la diversidad: 33 medidas Entorno social y ambiental: 18 medidas
2011	COP	Guía técnica de buenas prácticas en selección de personal.	Ofrece ejemplos de buenas y malas prácticas en reclutamiento y selección de personal en la que se describen los pasos del proceso: planificación, acuerdo de prestación de servicio, reclutamiento, evaluación, decisión, notificación de resultados a candidatos evaluados, acogida y validación.
2011	PROYECTO IMPULSA RSE-PYME	La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas.	Ofrece buenas prácticas en responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas.
2010	INSHT	Programa de Salud, Estrés y Competitividad. Presentado por INSHT a nivel europeo en el marco de la campaña “Trabajar en sintonía con la vida”. 2011.	Seleccionado como uno de los modelos de buenas prácticas de salud mental en el trabajo. Presenta un programa de intervención en el estrés desde una perspectiva organizacional a la hora de buscar fuentes y generadores de ambientes estresantes.

2010	FADE	Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.	Presenta una muestra de buenas prácticas preventivas de las empresas asturianas.
2010	AEVAL. Sello de Oro	Intervención participativa en la gestión de riesgos psicosociales.	Presentan su sistema de gestión de seguridad y salud basado en el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM).
2010	COCEMFE	Buenas prácticas en prevención de riesgos psicosociales para personas con discapacidad física y orgánica en el sector servicios: ayuda a domicilio.	Detallan una serie de recomendaciones para mejorar la salud laboral de los trabajadores en relación con los riesgos psicosociales.
2009	EU-OSHA	Case studies. Assessing and Tackling external violence at work.	Los Case Studies muestran casos seleccionados donde se demuestran algunos de los modos prácticos en los que se han abordado con éxito un riesgo laboral. En este caso en concreto, muestran cómo la empresa creó un equipo de Riesgos Psicosociales para establecer un plan de acción que contrarrestara la violencia externa en el trabajo.
2002	EU-OSHA	Magazine 5. Trabajemos contra el estrés. Semana europea para la seguridad y la salud en el trabajo.	Ofrece ejemplos de actuaciones en liderazgo en materia de seguridad y salud en el trabajo.
2002	AESST	Semana europea para la seguridad y salud en el trabajo.	Presentan ejemplos reales de cómo las empresas y otras entidades han realizado intervenciones para reducir el estrés en el trabajo.

## ANEXO V: RELACIÓN DE EMPRESAS, ORGANIZACIONES Y SECTORES MENCIONADOS EN ESTA GUÍA

CONTEXTO EXTERNO	
Factor	Empresa/Organización/Sector
Resultados del Diálogo Social	<p>CEOE, CEPIMEV, UGT Y CCOO</p> <p>CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO EN LA ENTIDAD PÚBLICA EMPRESARIAL</p> <p>AEROPUERTOS ESPAÑOLES Y NAVEGACIÓN AÉREA</p> <p>EMPRESAS DE CENTROS DE JARDINERÍA</p> <p>EMPRESAS DE CONTACT CENTER</p> <p>GRANDES ALMACENES</p> <p>INDUSTRIA DE AZULEJOS, PAVIMENTOS Y BALDOSAS CERÁMICAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA</p> <p>INDUSTRIA FOTOGRÁFICA</p> <p>PERSONAL LABORAL DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA</p> <p>SALAS DE BINGO</p>
Políticas de mejora de las condiciones de salud	<p>COMITÉ DE ALTOS RESPONSABLES DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO</p> <p>INSHT</p> <p>OIT</p> <p>OMS</p> <p>PSYCHOSOCIAL RISK MANAGEMENT EXCELLENCE FRAMEWORK (Reino Unido)</p>
Acciones de sensibilización y promoción de la salud	<p>AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (EU-OSHA)</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL</p> <p>EMPATÍA, Educación Social y Familiar</p> <p>FUNDACIÓN ESCUELAS PROFESIONALES DE LA SAGRADA FAMILIA</p> <p>HENKEL IBÉRICA, S.A.</p> <p>INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (INSHT)</p> <p>UGT</p> <p>UNIVERSIDAD DE MÁLAGA</p>

## FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

### Empresa/Organización

AIR-VAL INTERNACIONAL, S.A.  
DUPONT  
GRUPO DEUSTCHE POST DHL (Alemania)  
GRUPO ENCE  
SCHNEIDER ELECTRIC (Francia)

## DISEÑO Y PROPUESTA DE MEDIDAS PREVENTIVAS

### Empresa/Organización/Sector

BP GRANGEMOUTH (Reino Unido)  
CODORNIU, S.A.  
DHL EXEL SUPPL Y CHAIN SPAIN, SLU.  
GONVAUTO, S.A.  
HOSPITAL DEL DISTRITO DE SATAKUNTA (Finlandia)  
NOTTINGHAM CITY HOMES (Reino Unido)  
SOCIEDAD PÚBLICA EUSKO TRENBIDEAK/FERROCARRILES VASCOS, S. A.  
U. S. STEEL KOŠICE (Eslovaquia)

## ACTIVIDADES DE IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE ESTRÉS

### Empresa/Organización/Sector

AIRBUS FRANCIA  
BANCO LÅN & SPAR (Dinamarca)  
FASTEMS (Finlandia)  
HOSPITAL HAVELLAND S.L DE BRANDEMBURGO (Alemania)

## INTERVENCIÓN

Factor

Empresa/Organización

Organización	Estructura	DORF-INSTALLATEUR (Austria) RED ELÉCTRICA ESPAÑOLA, S.A.
	Coordinación interdepartamental	IELCO LIMASA. SERVICIOS DE LIMPIEZA INTEGRAL DE MÁLAGA III, S.A.
	Comunicación	AIR-VAL INTERNACIONAL, S.A. MRW
	Cultura	GRUPO SEM INDUSTRIAL BARRANQUESA
	Clima	EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTES DE MÁLAGA (EMT) LOGICA ESPAÑA. GRUPO GESFOR
	En la selección y ajuste del puesto-trabajador	APIVER (México) COP MADRID PHOENIX CONTAC, S.A.
	Condiciones laborales y de seguridad en el empleo	ASTURSERVICIOS LA PRODUCTORA VERDIMED, S.A.
	Participación	AIGÜES DE BARCELONA, S.A. PAUMA, S.L.
	Liderazgo	MUTUA NAVARRA ZAVAROVNICA TRIGLAV, D.D. (Eslovenia)
	Toma de decisiones	ACUSMED. ACÚSTICA Y MEDIO AMBIENTE, S.L. CODORNIÚ
	Tareas/carga	HERMANOS SÁNCHEZ-LAFUENTE, S.A. STADTSPARKASSE HANNOVER (Alemania)
	En el tipo de tarea para evitar la monotonía y la pasividad	IGA. INSTITUTO GERONTOLÓGICO ASTUR SICK AG (Alemania)
	Autonomía	HOTEL COLÓN, S.A. HYKS. HOSPITAL JORVI (Finlandia)
	Control	SCHUBER PHILIS (Países Bajos) U.S. STEEL KOŠICE, S.R.O. (Eslovaquia)
	En la clarificación de roles profesionales	COCEMFE. Castilla y León TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA (TMB)
	Entorno laboral saludable	ACCIONA LABORATOIRES QUINTÓN

Individuo	Formación	NOTTINGHAM CITY HOMES (Reino Unido) SUPERMERCADOS MASYMAS
	Desarrollo de carrera	EVERIS HENKEL IBÉRICA, S.A.
	Satisfacción	GRUPO SEM ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D. (Eslovenia)
	Hábitos de vida saludables	DIA IBM (Estados Unidos)
	Vigilancia de la salud	GAS NATURAL FENOSA, S.A. PPG IBÉRICA, S.A.
	Social	Intervención para la Protección Contra la Violencia y Conducta Ofensiva
Apoyo social		GOOGLE L'OREAL ESPAÑA
Relaciones interpersonales		GRUPO 5, S.L.U. Atención social emergencias. FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S. A. (FCC)
Conciliación		DUPONT EL POZO ALIMENTACIÓN
Reconocimiento		DIPUTACIÓN DE ALICANTE. Departamento de formación SODEXO

#### SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS

##### Empresa/Organización

AIGÜES DE BARCELONA, S.A.  
 AIRBUS ESPAÑA  
 DUPONT  
 HOTEL COLÓN, S.A.  
 OSALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales  
 SCHUBERG PHILIS (Países Bajos)  
 SIEMENS  
 TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA (TMB)

# Guía de buenas prácticas empresariales en Gestión del Estrés Laboral



Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente  
UGT-CEC





**observatorio**  
de riesgos psicosociales  
**UGT**

Con la Financiación de: DI-0004/2015



**FUNDACIÓN  
PARA LA  
PREVENCIÓN  
DE RIESGOS  
LABORALES**

**ÚNETE**  
**POR TUS DERECHOS**

