

## **PROYECTO AULA** **PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES**

### **Intervención en Estrés Laboral: Medidas Correctoras**

**Guía 5**

**Autora:** Inmaculada Rodríguez Ocaña (COPM)

**Dirección:** Jorge López de Ávila (IRSST)  
Isabel Aranda García (COPM)  
Luis Picazo Martínez (COPM)

**Coordinación:** Elisa Sánchez Lozano (COPM)  
Helena Thomas Currás (COPM)

---

Sección de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos  
del **Colegio Oficial de la Psicología de Madrid**

-Grupo de Trabajo de Psicología y Salud Laboral-

# INTRODUCCIÓN

En la guía “*Intervención en Estrés Laboral: Medidas Preventivas*”, se han descrito las medidas de prevención primaria del estrés. Cuando en la empresa ya se ha constatado la aparición del estrés en cualquiera de sus formas, y, por lo tanto, la prevención primaria no ha tenido éxito, es el momento de poner en marcha medidas correctoras y de intervención, es decir, la prevención secundaria y terciaria. En esta guía trataremos aspectos organizativos, a través de los cuales se puede intervenir en el estrés, además se proponen medidas correctoras, encaminadas al tratamiento. Así en el estrés; además el control de sus efectos sobre las personas trabajadoras.

Una forma de adoptar medidas de intervención sobre las personas trabajadoras es mediante la ampliación y mejora de las estrategias individuales de afrontamiento mediante **la formación**, especialmente en los casos en los que es difícil aplicar determinadas medidas organizativas. Se trata de ampliar y mejorar los recursos personales de los trabajadores para afrontar las situaciones cotidianas, reduciendo así el desequilibrio que produce la situación de estrés. En las siguientes guías se facilita información en este sentido.

Los **conflictos en la organización** son indicadores de fallos en la gestión del riesgo psicosocial y son una fuente de estrés que debe ser gestionada por medio de protocolos.

A través de la **Vigilancia de la Salud integral** de las personas trabajadoras, que abarca la salud física, social y psicológica, se obtiene información sobre la aparición del estrés, su ubicación en la organización y la magnitud de los daños ocasionados. Además, sirve para identificar a **trabajadores especialmente** a este riesgo.

Cuando los síntomas ya han aparecido, se debe intervenir para **adaptar los puestos a las personas** y, si es preciso, se deben tomar medidas específicas de **intervención individual**.

# PROTOCOLOS GESTIÓN DE CONFLICTOS Y ACOSO



Los conflictos suponen un perjuicio en la organización del trabajo tanto desde el punto de vista personal como desde el laboral. Generan situaciones estresantes que deterioran la salud de las personas, provocan insatisfacción y afectan al rendimiento. En la organización, provocan fallos en la comunicación y en el desarrollo de los proyectos, que alteran la productividad. Algunas situaciones conflictivas constituyen delitos tipificados en la ley, por ejemplo, el acoso sexual, por razón de sexo y el trato discriminatorio, se encuentran contemplados en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

El origen de los conflictos, el acoso y otras clases de violencia en el trabajo, no se encuentra en las condiciones de trabajo sino en las relaciones interpersonales. Por ello, y por las graves consecuencias tanto psicológicas como físicas que pueden llegar a tener estas situaciones, es necesario establecer medidas integrales para su prevención y mitigación.

Prevención		Intervención	
	Prevención Primaria	Prevención Secundaria	Prevención Terciaria
Características	<ul style="list-style-type: none"><li>· Antes</li><li>· Eliminar (origen)</li><li>· Disminuir estresores</li><li>· Puestos de trabajo, personas y grupos de riesgos</li><li>· Proactiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Durante</li><li>· Reducir</li><li>· Personas con sintomatología</li><li>· Riesgos moderados</li><li>· Aumentar recursos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Despues</li><li>· Reparar</li><li>· Personas con daño</li><li>· Riesgos importantes</li><li>· Reactiva</li></ul>
Acciones	<ul style="list-style-type: none"><li>· Entorno físico</li><li>· Enriquecimiento</li><li>· Tiempos</li><li>· Gestión de personas</li><li>· Funciones y competencias</li><li>· Gestión del cambio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Formación</li><li>· Códigos éticos</li><li>· Protocolos</li><li>· Mediación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Vigilancia de la salud</li><li>· Personas sensibles</li><li>· Adaptación de puestos</li><li>· PAE. Terapia individual</li></ul>

Para abordar los conflictos de manera eficaz, es recomendable confeccionar un **protocolo de medidas para gestionar los conflictos** en la empresa, como establece la Recomendación de la Comisión Europea 92/131/CEE de 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. En este protocolo se establecen las conductas por las que se puede dar inicio al proceso, ante quién se debe presentar y quién lo puede realizar. El proceso, garantizando la confidencialidad, insta a la investigación de las causas y la determinación de la naturaleza del conflicto, escuchando a todas las partes implicadas. Establece un canal de comunicación eficaz y fluido que informa de cada paso y especialmente de las conclusiones y propuestas de solución, tanto a los interesados como a los delegados de prevención y al servicio de prevención. Como consecuencia de la aplicación del protocolo, se pueden derivar medidas disciplinarias, si se establece que ha habido acoso o violencia, que pueden llegar hasta el despido de los autores. Por su parte, las víctimas deben recibir apoyo y, si es preciso, ayuda para su reintegración.

Desde el siguiente enlace se accede al Protocolo de Prevención y Actuación ante las situaciones de conflictos internos y frente a todos los tipos de acoso en el trabajo en las instituciones sanitarias del Servicio Madrileño de Salud, que puede tomarse como ejemplo:

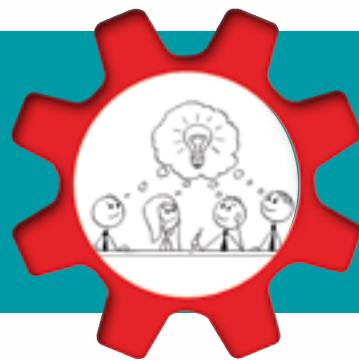
[https://www.bocm.es/boletin/CM\\_Orden\\_BOBCM/2017/10/19/BOCM-20171019-16.PDF](https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOBCM/2017/10/19/BOCM-20171019-16.PDF)

Los protocolos de gestión de conflictos tienen múltiples ventajas, entre ellas está que favorecen la comunicación de estas situaciones, presentándose como una oportunidad de mejora, a través de la búsqueda de soluciones dialogadas de las partes. Son herramientas que pretenden evitar la intervención de terceros. Se presentan como una medida alternativa cuando han fallado actuaciones preventivas previas. Y favorecen la salud psicosocial, con lo que se mejora el clima laboral.

En un protocolo bien definido e integrado en la gestión empresarial, la empresa, junto con los interlocutores sociales, elaboran una política contra la violencia dentro del plan preventivo de la empresa. En dicha política se articula un **Código Ético o de Conducta** en el que se garantiza el respeto y el trato justo entre todas las personas que componen esa organización y se manifiesta la implicación y compromiso de la empresa con la erradicación de conductas abusivas o inapropiadas.

Cuando los conflictos no son internos, sino que provienen de terceros, se establecen **procedimientos ante situaciones de violencia externa**. Las Directrices Multisectoriales sobre acoso y violencia de terceros establecen la conveniencia de que existan variados procedimientos para supervisar e investigar cualquier acusación de acoso o violencia de terceros, e informar a las víctimas sobre el avance de cualquier investigación o acción.

## MEDIACIÓN



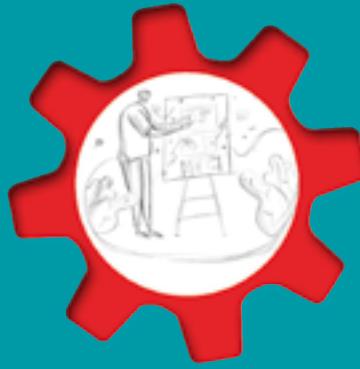
Los conflictos entre personas o grupos generan estrés e interfieren en el buen desarrollo del trabajo. La mediación en la empresa permite una intervención ágil y eficaz en la mayoría de los conflictos. En este espacio abierto de diálogo, las personas, de forma voluntaria y en condiciones de igualdad, consiguen soluciones personalizadas ya que llegan a los acuerdos atendiendo a sus necesidades y se previenen futuros conflictos.

La figura de una persona mediadora tiene como función colaborar con las partes y facilitar a los intervenientes zanjar sus diferencias, proporcionando un sistema de apoyo, así como estrategias y recursos para orientarlos hacia la salida del conflicto. Según ley 5/2012 de 6 de julio, de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles, la persona mediadora debe tener formación específica y estar inscrita en el Registro de Mediadores e Instituciones de Mediación del Ministerio de Justicia.

Existen entidades que ponen a disposición de las empresas y los individuos sistemas de mediación, como "Soluciones a Conflictos: Institución de Mediación" del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid o el "Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales" del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En la empresa, además de contar con estos profesionales, se puede implantar un proyecto que utilice técnicas de mediación para intervenir en conflictos de baja complejidad o dirimir discrepancias, antes de que lleguen a convertirse en problemas. Para ello se puede formar a un grupo de personas voluntarias con cualidades humanas y personales de calidad, que generen confianza, para que puedan intervenir en este tipo de situaciones. Estos programas han sido implantados con éxito en el ámbito escolar donde el alumnado, elegido por sus iguales, son los encargados de orientar al resto hacia la evitación de situaciones conflictivas.

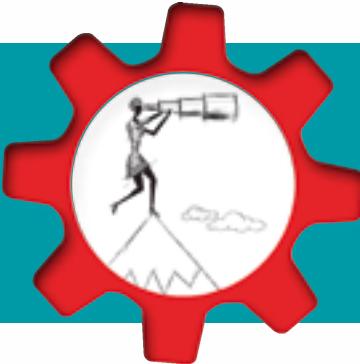
## VIGILANCIA DE LA SALUD. PERSONAS ESPECIALMENTE SENSIBLES



La vigilancia de la salud es una actividad englobada en los Servicios de Prevención y su misión es garantizar que la salud de las personas trabajadoras no se vea dañada o empeore a causa del trabajo. Entre los protocolos del Ministerio de Sanidad que se aplican a la salud laboral, no hay ninguno específico para tratar la salud psicológica de las personas, sin embargo, es importante que, en los Servicios de Prevención, se incluyan programas de vigilancia de la salud mental, dirigidos por un profesional de la psicología sanitaria, cuyo fin sea identificar y tratar los trastornos de salud relacionados con los riesgos psicosociales.

Ante un caso de estrés relacionado con el trabajo, se proponen medidas correctoras dirigidas tanto a la persona afectada como al entorno de trabajo. Con estas premisas se pueden identificar los casos de **personas especialmente sensibles**, denominadas como tales en el art. 25 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Una persona especialmente sensible a un riesgo relacionado con el estrés sufre las secuelas propias de situaciones extremas de violencia como el acoso de cualquier tipo, atracos, atentados, etc. o bien por exposición a situaciones laborales de alto riesgo, en contextos de incertidumbre o en situaciones de emergencia. Es fundamental, que una vez identificadas y valoradas, se proceda a la adaptación laboral de estas personas y al seguimiento adecuado de los síntomas para favorecer su recuperación y evitar recaídas.

## ADAPTACIÓN DE PUESTOS



No solo se adaptan los puestos cuando la detección del daño procede de la vigilancia de la salud. Es preciso considerar la adaptación siempre que las condiciones de trabajo puedan generar daños. Estas condiciones peligrosas se detectan a través de la evaluación de riesgos.

La máxima de la ergonomía del trabajo es: "adaptar el trabajo a la persona que lo realiza". Este hecho debería partir desde la propia contratación, en función de perfiles predefinidos y, por supuesto, en lo relativo al entorno físico y el diseño ergonómico. Sin embargo, si no se ha logrado el ajuste ideal persona-puesto y se ha evidenciado un deterioro de su salud, la actuación será urgente. Solo cuando se hayan determinado los estresores que están actuando en el puesto y la organización del trabajo, se podrán tomar medidas para abordar cada factor en particular.

Basándonos en los modelos demandas-control-apoyo y esfuerzo-compensaciones (R. Karasek et al.), se proponen cuatro factores de riesgo psicosocial relacionados con los trastornos de salud psicológica en los que es preciso intervenir:

El primero se refiere a las **demandas cognitivas**, que se relacionan con la cantidad y/o complejidad de las tareas del puesto; para su intervención es preciso definir claramente las tareas y sus objetivos, ordenar el tiempo de trabajo, establecer pausas, prever el aumento puntual de trabajo e implantar programas de formación del profesional adaptado a cada puesto.

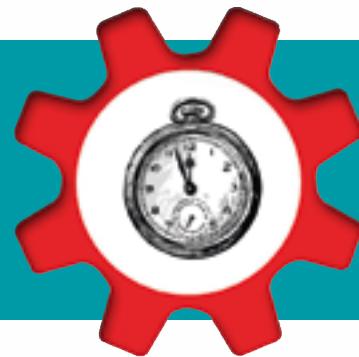
El segundo factor es el **control y la autonomía sobre el propio trabajo**, la posibilidad que la persona tiene de intervenir en su trabajo de manera autónoma; la actuación en este caso irá encaminada a favorecer la toma de decisiones de las personas trabajadoras, contar con su opinión y mejorar sus capacidades, enriquecer las tareas rotando puestos o facilitando la realización de tareas relativas a otros puestos análogos que supongan novedades y retos, evitando que a su vez se conviertan en nuevos estresores.

También son un factor de intervención **las recompensas y el reconocimiento en el trabajo**. El salario es la recompensa más concreta que se recibe por el trabajo realizado. Como complemento al sueldo, existe la posibilidad de gratificar o recompensar el logro de algún proyecto por medio del pago de objetivos o emolumentos por trabajos extraordinarios. La estabilidad laboral es otra recompensa que se recibe cuando alguien trabaja bien y se requiere que sus servicios sean realizados de manera continua. Todas estas formas de recompensas se conocen como recompensas extrínsecas, son materiales y están orientadas a aumentar o mantener el nivel adquisitivo.

Existen otras formas de compensar el trabajo, con grandes beneficios desde el punto de vista psicosocial. Se trata de recompensas intrínsecas que, cuando son adecuadas, aumentan la satisfacción, la motivación y el rendimiento de la plantilla. Consisten en reconocer el trabajo bien hecho y el esfuerzo que las personas invierten al realizar sus tareas, tener prestigio como profesional. De lo que se trata, en definitiva, es de que el individuo no perciba demasiada diferencia entre el esfuerzo que invierte en el trabajo y el reconocimiento que obtiene a cambio.

Por último, el **apoyo social**, referido a las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y también a beneficios sociales que ofrece la empresa. La asertividad, la escucha activa y la organización de grupos de trabajo o equipos, favorecen la interacción positiva entre las personas. Es fundamental comunicarse con todo el personal para saber qué les preocupa y realizar reuniones frecuentes y tareas en grupo.

## PROGRAMAS DE APOYO AL EMPLEADO. TERAPIA-INTERVENCIÓN INDIVIDUAL



Cuando las personas han sufrido un daño en su estado de salud durante el trabajo, la empresa debe disponer de sistemas que proporcionen de algún modo la reparación del daño y que, a la vez, permitan la promoción de la salud. Entre las acciones encaminadas a estos fines se encuentran los **Programas de Apoyo al Empleado**.

Estos programas individuales sirven para proteger y promover la salud por medio del asesoramiento y apoyo y, a la vez, constituyen un medio para la recuperación y rehabilitación de personas trabajadoras en situación de baja laboral por estrés. Una modalidad de estos programas consiste en poner a disposición de las personas una línea telefónica o telemática, atendida por profesionales de la psicología sanitaria, expertos en intervención individual, para atender problemas surgidos en el ámbito laboral y/o personal. En función de la naturaleza y gravedad de los asuntos, se pueden realizar sesiones presenciales. Este recurso lo pueden utilizar personas trabajadoras o los familiares y se atiende según con la máxima confidencialidad y de acceso libre y gratuito para el empleado.

Los principales beneficios individuales se engloban en la mejora de actitudes y el aprendizaje de estrategias para la autogestión del estrés, lo cual repercute positivamente en el rendimiento, la satisfacción en el trabajo y en las relaciones interpersonales. Obviamente, estos factores se traducen también en beneficios para la empresa, pero, además, disminuye el absentismo, la duración de las bajas y se mejora el clima laboral,

En la siguiente guía de esta serie, “Medidas de prevención y gestión individual”, se encuentran las técnicas de autocuidado para afrontar el estrés desde la persona.

## CONCLUSIONES



En resumen, para intervenir en el estrés laboral que ya se ha manifestado, es necesario llevar a cabo una gestión integral en la empresa, en la que se incluyan medidas sobre la organización y con los individuos afectados. La implantación de códigos de conducta que guíen los protocolos de actuación en conflictos y la vigilancia de la salud psicológica, ayudarán a establecer estrategias de intervención en la organización, mientras que la adaptación de puestos y las intervenciones individuales tendrán como objetivo restaurar la salud de las personas y mantenerla en el tiempo.

El **Colegio Oficial de la Psicología de Madrid** ofrece servicios de mediación, información y apoyo sobre riesgos psicosociales, atendido por profesionales colegiados, expertos en Salud Laboral, pertenecientes al Grupo de Trabajo de Salud Laboral del Colegio. Puede contactarse a través de la página [www.copmadrid.org](http://www.copmadrid.org) y a través de los correos electrónicos: [riesgospsicossociales@cop.es](mailto:riesgospsicossociales@cop.es) e [instituciondemediacion@cop.es](mailto:instituciondemediacion@cop.es). Cuesta de San Vicente, 4 Planta 4. 28008 Madrid. Tel. 91 541 99 99.

El **Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales del Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid** ofrece un servicio de asesoramiento e intermediación para empresas y trabajadores sobre riesgos psicosociales laborales. C/ Ventura Rodríguez, 7. 28008 Madrid. Tel. 91 420 58 33-91 420 61 21. Correo electrónico: [irsst.sirp@madrid.org](mailto:sirp@madrid.org)

## BIBLIOGRAFÍA

- Grupo de Trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo y Trabajadores Inmigrantes (2012). *Principios comunes de la intervención Psicosocial en Prevención de Riesgos Laborales*. Instituto Navarro de Salud laboral. Instituto Navarro de Salud Laboral. Gobierno de Navarra. [http://www.navarra.es/NR\\_rdonlyres/76DF548D-769E-4DBF-A18E-8419F3A9A5FB/145897/IntervencionPsychosocialMayo09.pdf](http://www.navarra.es/NR_rdonlyres/76DF548D-769E-4DBF-A18E-8419F3A9A5FB/145897/IntervencionPsychosocialMayo09.pdf)
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Boletín del Estado (España), 71., de 23 de marzo de 2007. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>
- Ley 5/2012 de 6 de julio, de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles, Boletín del Estado (España), 162, de 7 de julio de 2012. <https://www.boe.es/eli/es/II/2012/07/06/5/con>
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, Boletín del Estado (España), 269, de 10 de noviembre de 1995. <https://www.boe.es/eli/es/II/1995/11/08/31/con>
- Martín, D. y Nogareda, C. (Eds.). (1994). *Prevención del estrés: intervención sobre la organización* (Nota Técnica de Prevención, NTP-438). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. [https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp\\_438.pdf/0ee9ad78-a9a4-45d6-8ae6-56ad64bf3129](https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_438.pdf/0ee9ad78-a9a4-45d6-8ae6-56ad64bf3129)
- Solé, M. D. y Balduque, M. (Eds.). (2007). *El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales* (Nota Técnica de Prevención NTP-780). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. [http://intervencion-psico.inssbt.es/Images/Resources/ntp\\_780.pdf](http://intervencion-psico.inssbt.es/Images/Resources/ntp_780.pdf)
- Soriano, G., Guillén, P. y Carbonell, P. (2012). *Guía de recomendaciones para la vigilancia específica de la salud de trabajadores expuestos a factores de riesgo psicosocial Protocolo PSICOVS2012*. OSALAN, Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. [http://www.aeemt.com/contenidos/Recursos/Guia\\_PSICOVS2012/guia\\_PSICOVS2012.pdf](http://www.aeemt.com/contenidos/Recursos/Guia_PSICOVS2012/guia_PSICOVS2012.pdf)
- Vega, S. (Ed.). (2012). *Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)* (Nota Técnica de Prevención-NTP 944). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-944+w.pdf/84e7f3bf-c873-4a5d-992b-3be8ea2899b9>
- Vega, S. (Ed.). (2012). *Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (II)* (Nota Técnica de Prevención-NTP 945). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-945+w.pdf/908d6027-b075-4f8e-9acc-c1b5838ff35e>



[www.copmadrid.org](http://www.copmadrid.org)



**Comunidad  
de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)