

PROYECTO AULA **PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES**

Intervención sobre el Estrés Laboral: Medidas Preventivas

Guía 4

Autora: Elisa Sánchez Lozano (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

El principal referente en esta materia es el **Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés ligado al Trabajo** de 2004, traspuesto al marco español de negociación colectiva en el anexo del Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva en 2005.

En este Acuerdo, el estrés laboral se describe como «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».

Según el INSST, “el estrés laboral es una de las consecuencias de la exposición a riesgos psicosociales. Concretamente se genera debido a una situación laboral en la que se dan unas condiciones psicosociales adversas o desfavorables. El estrés laboral es la respuesta, física y emocional, a un desequilibrio entre las exigencias percibidas y las capacidades de un individuo para hacer frente a esas exigencias”.

De hecho, uno de los principales modelos explicativos del estrés laboral es el modelo de Karaseck, que indica que cuando las exigencias o demandas relacionadas con el trabajo son elevadas (por ejemplo, la cantidad de trabajo) y la persona no puede influir sobre las condiciones de trabajo y de poder adaptarlas (no puede ejercer control) aparece el estrés.

Por lo tanto, **uno de los principales objetivos en la intervención es reequilibrar esa percepción, en ocasiones subjetiva y sesgada, de un exceso de demandas y una falta de recursos para afrontarlas.**

Como se ha indicado en las guías anteriores (Guías 2 y 3) el primer paso para la gestión efectiva del estrés es la identificación; tanto en la vertiente de evaluación de los factores de riesgo psicosocial como en la persona trabajadora.

FUENTES DEL ESTRÉS: ESTRESORES LABORALES

Basáandonos en diferentes modelos y autores (Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial- PRIMA, INSST, Karasek y Peiró), a continuación, se recogen los principales estresores



1. Ambiente Físico de Trabajo:

- Condiciones medioambientales adversas como son: ruido, iluminación, temperatura, vibraciones, etc.
- Exposición a riesgos y peligros que puedan derivar en accidente (trabajo en altura, conducción de vehículos, etc.) o en enfermedad (contagio del coronavirus, por ejemplo).
- Exposición a situaciones de violencia en el trabajo: robos, atracos o agresiones por parte de usuario.
- Entorno ergonómico: mobiliario, disposición y disponibilidad del espacio físico.

2. Tiempo de trabajo: Horarios, turnos y ritmo:

- Trabajos a turnos, en especial cuando son rotativos y se incluye el nocturno.
- Horarios impredecibles o jornadas que se alargan.
- Ritmo elevado de trabajo o sin control sobre él (depender de demandas externas de usuarios o tiempos marcados por los requerimientos de una máquina o programa informático).

3. Demandas del trabajo:

- Sobrecarga de trabajo, cuando el volumen, la magnitud o complejidad de la tarea (y el tiempo disponible para realizarla) está por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea.
- Infracarga de trabajo, aunque sea menos frecuente, en ocasiones, un volumen de trabajo que esté muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en la persona, genera incertidumbre, frustración y malestar.

4. Contenidos del Trabajo:

- Infrautilización de habilidades: las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador o no se le permiten poner en marcha sus habilidades de comunicación o creatividad.
- Repetitividad: las tareas son monótonas y rutinarias, no existiendo variedad de tareas a realizar; o bien son repetidas en ciclos de muy poco tiempo.
- Otras situaciones similares son: tareas sin sentido, alta fragmentación, tareas desagradables, por las que se siente rechazo, etc.

5. Funciones y Responsabilidades:

- Ambigüedad de rol: la persona no dispone de una adecuada información sobre las tareas a realizar o sobre lo que se espera de sus resultados.
- Conflicto de rol: las tareas a realizar generan demandas conflictivas, o que el trabajador no desea cumplir. También se produce cuando entran en conflicto funciones de las diferentes personas, hay solapamientos de tareas o algunas quedan sin cubrir.
- Responsabilidad: tareas que implica altos niveles de responsabilidad: las consecuencias de un error pueden ser importantes y provocar en la persona un sentimiento de amenaza.

6. Relaciones Interpersonales y Grupales:

- Dificultades en las relaciones con personas externas a la organización: usuarios, clientes, proveedores, etc.
- Dificultades en las relaciones con personas internas a la organización: conflictos interpersonales.
- Poca cohesión grupal o conflictos intergrupales (con otros equipos o departamentos de la organización).

7. Desarrollo de la Carrera:

- Inseguridad en el trabajo: incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo (miedo al despido o inseguridad en el tipo de contrato).
- Promoción: no se facilitan canales satisfactorios a las expectativas de las personas trabajadoras de ascender verticalmente.
- Formación: cuando faltan herramientas proactivas para el adecuado aprendizaje y desarrollo de las competencias (conocimientos y habilidades) requeridas para realizar las tareas.

8. Cultura, Liderazgo y Cambios organizativos:

- Cultura: entendida como el conjunto de creencias, hábitos y valores de una organización; cuando una cultura se centra exclusivamente en los resultados económicos a corto plazo puede entrar en conflicto con la salud y el bienestar de las personas y suponer una fuente de estrés.
- Liderazgo: culturas organizativas que favorecen o permiten estilos de liderazgo autoritarios, coercitivos o que no tienen en cuenta las necesidades de las personas. En la guía 7 sobre liderazgo se aporta información en profundidad.
- Falta de participación: cuando no se favorece o permite que las personas se sientan escuchadas y formen parte de la toma de decisiones tanto en aspectos específicos relativos a su propia tarea como en otros más amplios relacionados con el ámbito laboral.
- Control: estricta supervisión, generalmente por el superior jerárquico inmediato que impide o restringe la capacidad de iniciativa y decisión de las personas.
- Cambios organizativos que supongan un esfuerzo importante adaptativo por parte de las personas trabajadoras sin tener un sentido claro del rumbo, la finalidad o información adecuadas.

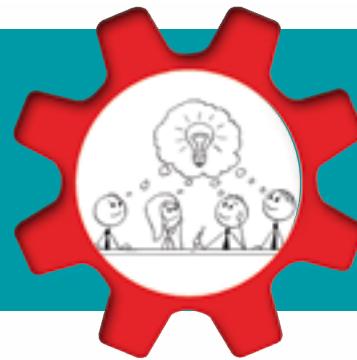
9. Nuevas Tecnologías:

- Cambios económicos y organizativos como la transformación digital, incorporación de la robótica y nanotecnología.
- Tecnoestrés, teletrabajo y dificultades para desconectar.

10. Extra-laborales: doble presencia, situaciones personales complejas, dificultades de conciliación, etc.

Cuando se identifica un problema de estrés ligado al trabajo es necesario adoptar medidas para eliminarlo, prevenirlo, o reducirlo. La implementación de las medidas adecuadas es responsabilidad del empleador. En la definición y aplicación de estas medidas se deberá contar con la participación y colaboración de las personas trabajadoras y sus representantes.

INTERVENCIÓN EFICAZ ANTE EL ESTRÉS LABORAL



La **intervención** sobre el estrés laboral puede realizarse mediante acciones:

- Colectivas, individuales o ambas.
- Específicas para los factores de estrés identificados o en el marco de una política antiestrés más general.
- Dirigidas a prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo, estructuradas en medidas preventivas o correctivas.

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 siguen siendo las adecuadas o necesarias.

En psicosociología podemos implementar diferentes medidas de intervención que clasificamos en tres grandes grupos de actuaciones:

I. Medidas de Intervención Primarias o medidas de prevención en origen:

- Deben priorizarse frente a los otros tipos de intervenciones (artículo 15. Ley del prl).
- Su objetivo es eliminar o reducir la exposición al riesgo modificando los estresores a nivel de la empresa y del entorno de trabajo.
- Incluye todas las actuaciones preventivas que se dan **antes** de que los factores de riesgo psicosocial, los estresores, afecten a las personas.
- Se dirigen al conjunto de puestos de trabajo y personas trabajadoras, principalmente a grupos de riesgo
- Es proactiva: trata de desarrollar recursos, fortalezas y estrategias adaptativas.

2. Medidas de Intervención Secundarias:

- El objetivo es reducir la magnitud de riesgos que no se han podido evitar en su origen.
- Incluye medidas preventivas **durante** la afectación de los riesgos o cuando ya se han detectado los primeros síntomas.
- Se dirige a personas afectadas, con sintomatología de estrés y a puestos identificados con niveles de riesgo tolerables.
- Consiste en medidas para aumentar recursos o resistencia de las personas ya expuestas, protegiéndolas frente a situaciones de trabajo potencialmente estresantes; su objetivo es aumentar los recursos personales (individual o colectivamente).

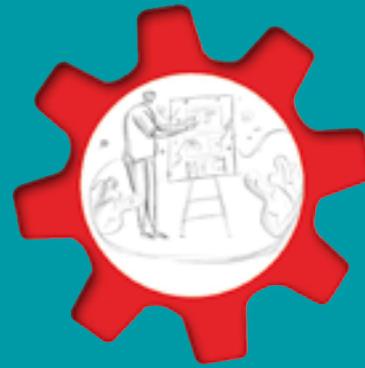
3. Medidas de Intervención terciarias o de Protección:

- El objetivo es reparar las consecuencias de un riesgo que ya se ha materializado, minimizando los daños.
- Incluye intervenciones que se realizan **después** de que la salud se haya visto afectada.
- Se dirige a personas que han sufrido daños o situaciones identificados con niveles de riesgo importantes o intolerables.
- Es reactiva; trata de reparar el daño, curar y evitar recaídas.

En esta guía nos centraremos en las medidas de Intervención Preventivas o Primarias, y en las siguientes guías lo realizaremos sobre las medidas de Intervención.

MEDIDAS PREVENTIVAS DEL ESTRÉS LABORAL

Siguiendo los principios de acción preventiva (art. 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales) se deben adoptar medidas preferentemente organizativas y colectivas antes de aplicar medidas individuales, por lo tanto, las medidas de Prevención Primaria o sobre la organización son las prioritarias.



I. Medidas Preventivas sobre el entorno físico de trabajo:

- Mejorar los aspectos medioambientales, dotando al lugar de trabajo de unas condiciones acústicas, de iluminación y temperatura confortables.
- Diseñar los espacios de trabajo con las medidas necesarias para prevenir situaciones de violencia externa (vídeo-vigilancia, barreras físicas, personal específico de seguridad, mecanismos de alarma, etc.).
- El diseño del mobiliario y los equipos de trabajo debe seguir los requisitos ergonómicos, permitiendo una adecuada adaptación a las características de cada persona.
- Dotar a las personas de los medios y equipos preventivos y de protección necesarios para realizar sus funciones con seguridad.

2. Enriquecimiento del puesto de trabajo:

- Rotación, alternancia de puestos de trabajo; así como ampliación y enriquecimiento del puesto, para evitar el trabajo monótono o bien para evitar una excesiva fragmentación del trabajo.
- Proporcionar más o mejores recursos materiales, así como las personas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- Fomentar el trabajo en equipo, por ejemplo, mediante modelos como Grupos de trabajo semiautónomos, orientados a ser Equipos de Alto Rendimiento.
- Dotar de autonomía a cada persona, tanto decisional (cómo hacer su trabajo, delegando la toma de decisiones) como temporal (cuándo hacerlo; posibilitando flexibilidad dentro de la jornada).
- Facilitar un Feedback efectivo y de mejora sobre la tarea efectuada y las pautas necesarias para alcanzar los resultados esperados.

3. Tiempos de trabajo:

- Establecer sistemas adecuados de rotaciones, por ejemplo, los denominados turnos anti-estrés que evitan realizar más de dos noches consecutivas.
- Facilitar los horarios y turnos con la máxima antelación posible para poder facilitar la conciliación personal, familiar y profesional.

4. Gestión de personas:

- Favorecer la adecuación persona- puesto: elaborando y actualizando las Fichas de Descripción de Puestos (*job descripción*), incluyendo competencias profesionales soft o blandas; estableciendo procesos de selección adecuados para atraer a los candidatos más valiosos y cuidando su incorporación (*on-boarding*).
- Facilitar la seguridad en el empleo, mediante formas estables de contratación.
- Establecer programas de formación y desarrollo para desarrollar las competencias; como son métodos como el coaching o el mentoring.
- Procedimientos de evaluación y desempeño, como son las evaluaciones 360°.
- Sistemas de retribución y compensación transparentes; sin olvidarnos del importante salario emocional.
- Favorecer la igualdad (de oportunidades y de resultados; es decir equidad) y diversidad.
- Implementar la polivalencia y fomentar nuevas formas de trabajar; como es el *Smartworking* que flexibiliza además de los tiempos de trabajo, el espacio, las funciones y las relaciones entre las personas, utilizando para ello herramientas como el trabajo por proyectos, el liderazgo por confianza, etc.

Clarificación de funciones y competencias:

- Estableciendo objetivos consensuados, definiendo y explicando con claridad qué tareas debe realizar cada persona y qué se espera de los resultados de su trabajo.
- Facilitando la información necesaria, suficiente y con anterioridad, para evitar bulos e incertidumbre; mediante herramientas tradicionales (tablones de anuncios, intranet o correos electrónicos) y aplicaciones colaborativas de productividad.
- Mejorando las comunicaciones: mediante reuniones de trabajo efectivas, reuniones de seguimiento individuales y favoreciendo el trabajo en equipo mediante actividades de *teambuilding*.

5. Gestión del cambio y reestructuración:

- Establecer sistemas y procesos de gestión de cambios con antelación suficiente fomentando la participación de todas las personas de la organización, por ejemplo, mediante roles como Agentes o Embajadores del cambio y trasladando información puntual, precisa y veraz.
- Ante cambios importantes organizacionales significados como fusiones, ventas o reducciones de plantilla, establecer procedimientos que sean sensibles con las necesidades de las personas, en especial, cuidando el proceso de salida de la organización.
- Apostar por sistemas de gestión de proyectos basados en metodologías dinámicas y flexibles como es el agilismo.



CONCLUSIONES

Una cultura organizativa centrada en las personas, que tenga en cuenta sus condiciones extra-laborales para facilitar la conciliación, fomentará su sentido de pertenencia y su compromiso, lo que resultará en mejores niveles de salud, satisfacción y productividad.



Algunas **condiciones de éxito** de un programa de intervención psicosocial son:

- Implicación efectiva de la Dirección en todas las fases del proceso: compromiso explícito, aportación de recursos, intervención visible en las distintas etapas.
- Contar con el asesoramiento de expertos en la salud y bienestar de las personas, como somos los profesionales de la Psicología del Trabajo.
- Diseñar estrategias de cambio prolongado, a largo plazo.
- Participación activa de las personas trabajadoras y sus representantes.
- Es aconsejable instaurar los cambios de manera progresiva para ir evaluando su efectividad.
- Las medidas implantadas requieren de ciertos ajustes para su optimización.

Complementariamente, a como se refleja en la guía sobre Medidas de Prevención y Gestión Individual, se recomienda poner en marcha medidas dirigidas a la intervención sobre las personas trabajadoras; por ejemplo, mediante la ampliación y mejora de las estrategias individuales de afrontamiento, especialmente en los casos en los que es difícil aplicar determinadas medidas organizativas. Se trata de ampliar y mejorar mediante la formación 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.

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 y a través de los correos electrónicos: riesgospsicosociales@cop.es e 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

BIBLIOGRAFÍA

- Resolución de 7 de marzo de 2005, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del Acuerdo Interconfederal para la negociación colectiva 2005. *Boletín del Estado (España)*, 64, de 16 de marzo de 2005. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-4382
- Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo (2018). *Guía electrónica para la gestión del estrés y los riesgos psicosociales*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/es/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>
- Arquer, M. I. y Oncins, M. (Eds.). (1997). *Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas* (Nota Técnica de Prevención-NTP 444). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_444.pdf?b83c356-fc7a-4deb-9f86-270cb5386414
- 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/rدونlyres/76DF548D-769E-4DBF-A18E-8419F3A9A5FB/145897/IntervencionPsychosocialMayo09.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), Casla Benito, P., Pérez Aznar, B. y Cañizares Garrido, A. (2015). *Buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/buenas-practicas-en-gestion-del-estres-y-de-los-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo>
- Martín, D. (Red.). (1994). *El estrés: el proceso de generación en el ámbito laboral*. (Nota Técnica de Prevención-NTP 318). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_318.pdf/c236529c-e315-4b60-9b6d-33cb81a8bfd0
- Martín, D. y Nogareda, C. (Eds.). (1994). *Prevención del estrés: intervención sobre la organización*. (Nota Técnica de Prevención-NTP 438). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_438.pdf/0ee9ad78-a9a4-45d6-8ae6-56ad64bf3129
- Moriano-León, J. A., Topa Cantisano, G. y García Ael, C. (2019). *Psicosociología Aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales*. Editorial Sanz y Torres.
- Peiro, J. M. y Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Madrid. Eudema.
- Vega, S. (Red.). (2012). *Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I)* (Nota Técnica de Prevención-NTP 944). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp_944+w.pdf/84e7f3bf-c873-4a5d-992b-3be8ea2899b9
- Vega, S. (Red.). (2012). *Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (II)* (Nota Técnica de Prevención-NTP 945). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp_945+w.pdf/908d6027-b075-4f8e-9acc-c1b5838ff35e
- Vega, S. (2015). *PRIMA-EF: marco europeo para la gestión del riesgo psicosocial* (Nota Técnica de Prevención-NTP 1056). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.insst.es/documents/94886/329558/ntp_1056.pdf/56b8de84-c19a-4faa-a6f8-c82b4565e75f



www.copmadrid.org



**Comunidad
de Madrid**

www.madrid.org