

Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica

Por: Fernando Mansilla Izquierdo

Introducción

1. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo

1.1. Introducción

1.2. Concepto de factores de riesgo psicosocial en el trabajo

1.3. Taxonomía de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo

1.3.1. Factores relacionados con el entorno de trabajo

1.3.2. Factores relacionados con la organización y gestión del trabajo

1.4. Consecuencias de los riesgos psicosociales

2. La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y la planificación de la actividad preventiva

2.1. Introducción

2.2. Evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo

2.2.1. Cuestionarios de evaluación de factores psicosociales

2.2.2. Calificación del riesgo psicosocial

2.3. Planificación de la actividad preventiva

2.3.1. Intervención sobre la organización

2.3.2. Intervención sobre el trabajador

2.3.3. Intervención social

2.3.4. Temporalización de las medidas preventivas

3. Estrés laboral

3.1. Introducción

3.2. Epidemiología

3.3. Concepto y modelos teóricos

3.3.1. Modelo de interacción entre demandas y control

3.3.2. Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social

3.3.3. Modelo de desequilibrio entre demandas, apoyos y restricciones

3.3.4. Modelo de desajuste entre demandas y recursos del trabajador

3.3.5. Modelo orientado a la dirección

3.3.6. Modelo de desbalance entre esfuerzo y recompensa

3.4. Tipología y características individuales

3.5. Consecuencias del estrés laboral

3.5.1. Consecuencias del trabajador

3.5.2. Consecuencias para la organización

3.6. Prevención e intervención

3.6.1 Intervención sobre la organización

3.6.2 Intervención sobre el trabajador

3.7. Evaluación del estrés laboral

3.8. Aspectos legales del estrés laboral

4. El síndrome de burnout o síndrome de quemarse por el trabajo

4.1. Introducción

4.2. Epidemiología

4.3. Concepto

4.4. Etapas del síndrome de burnout

4.5. Proceso evolutivo del síndrome de burnout

4.6. Tipología

4.7. Modelos etiológicos del síndrome de burnout

4.7.1. Modelos etiológicos elaborados desde la teoría sociocognitiva del Yo

4.7.2. Modelos etiológicos elaborados desde la teoría del intercambio social

4.7.3. Modelos etiológicos elaborados desde la teoría organizacional

4.7.4. Modelo etiológico elaborado desde la teoría estructural

4.8. Consecuencias del síndrome de burnout

4.8.1. Consecuencias para el trabajador

4.8.2. Consecuencias para la organización

4.9. Prevención e intervención

4.9.1. Intervención sobre la organización

4.9.2. Intervención sobre el trabajador

4.10. Evaluación del síndrome de burnout

4.11. Aspectos legales del síndrome de burnout

5. Acoso laboral o mobbing

5.1. Introducción

5.2. Epidemiología

5.3. Concepto

5.4. Tipología

5.4.1. Acoso laboral ascendente

5.4.2. Acoso laboral descendente

5.4.3. Acoso laboral horizontal

5.5. Características

- 5.5.1. Características de la víctima
- 5.5.2. Características del acosador
- 5.5.3. Características de los cómplices
- 5.5.4. Características de la organización

5.6. Fases del mobbing

- 5.6.1 Fase de conflicto
- 5.6.2 Fase de estigmatización
- 5.6.3 Fase de intervención de la organización
- 5.6.4 Fase de expulsión

5.7. Consecuencias del acoso laboral

- 5.7.1 Consecuencias físicas
- 5.7.2 Consecuencias psíquicas
- 5.7.3 Consecuencias sociales
- 5.7.4 Consecuencias laborales

5.8. Prevención e intervención

5.9. Simulación de acoso laboral o falso mobbing

5.10. Evaluación del acoso laboral

5.11. Aspectos legales del acoso laboral

6. Otros riesgos psicosociales en el trabajo

6.1. Adicción al trabajo

- 6.1.1. Introducción
- 6.1.2. Epidemiología
- 6.1.3. Concepto

6.1.4. Factores de riesgo

6.1.5. Tipología

6.1.6. Consecuencias de la adicción al trabajo

6.1.7. Prevención e intervención

6.1.8. Evaluación de la adicción al trabajo

6.2. Acoso sexual en el trabajo

6.2.1. Introducción

6.2.2. Epidemiología

6.2.3. Concepto

6.2.4. Tipología

6.2.5. Consecuencias del acoso sexual

6.2.6. Prevención e intervención

6.2.7. Evaluación del acoso sexual en el trabajo

6.3. Violencia en el trabajo

6.3.1. Introducción

6.3.2. Epidemiología

6.3.3. Concepto

6.3.4. Tipología

6.3.5. Causas

6.3.6. Consecuencias de la violencia en el trabajo

6.3.7. Prevención e intervención

6.3.8. Evaluación de la violencia en el trabajo

6.4. Drogodependencia en el trabajo

6.4.1. Introducción

6.4.2. Epidemiología

6.4.3. Concepto

6.4.4. Factores de riesgo

6.4.5. Conductas que indican el consumo de drogas en el trabajo

6.4.6. Consecuencias del consumo de drogas en el trabajo

6.4.7. Prevención e intervención

6.4.8 Evaluación de la drogodependencia en el trabajo

7. La autopsia psicológica como método de investigación en accidentes laborales de origen psicosocial

[7.1. Introducción](#)

[7.2. Concepto](#)

[7.3. Metodología](#)

[Bibliografía](#)

[Glosario](#)

[Anexos](#)

1. INTRODUCCIÓN

El entorno del trabajo y la organización y gestión del trabajo son factores de riesgo psicosocial que si se gestionan de una forma deficiente tendrán, sin duda, consecuencias negativas para la salud de los trabajadores en forma de estrés laboral, *burnout* o *mobbing*.

Se ha afirmado que los riesgos psicosociales acaparan más de un tercio de los accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo y que un 17% de las bajas laborales están vinculadas a estas patologías. Además se ha señalado que el 30 % de los trabajadores europeos sufre estrés laboral, pero hay que tener en cuenta que con frecuencia, bajo el amplio paraguas del diagnóstico de estrés laboral, no sólo se contempla el estrés laboral, sino también el *burnout* y el *mobbing* lo que ha generado cierto grado de confusión. Aún así, los datos europeos constatan que el 9% de los trabajadores han manifestado sentirse afectado de *mobbing*, un 20% de europeos sufre el síndrome de *burnout* y un 22% padece algún tipo de estrés laboral, aunque las estadísticas suelen diferir.

Es necesario tomar conciencia de que no se dispone de instrumentos eficaces para la evaluación del estrés laboral, del síndrome de *burnout* y del *mobbing*, ya que los cuestionarios de estrés laboral ni los instrumentos para la evaluación del síndrome de *burnout*, ni los inventarios de acoso laboral son determinantes para un diagnóstico objetivo, conviene delimitar su campo de acción y definir y confrontar la situación. Para la valoración del estrés laboral, hay que identificar tanto los estresores del ambiente físico en el lugar de trabajo como los intraorganizacionales, excluyendo los estresores extraorganizacionales.

Para la valoración del *burnout*, hay que tener en cuenta el contexto laboral, organizativo e institucional.

Para evaluar el *mobbing* hay que establecer la diferencia con un conflicto interpersonal en el que pueden darse el mismo tipo de conductas pero que difieren en cómo se producen, la frecuencia y la duración de estas conductas hostiles.

El interés creciente por los riesgos psicosociales ha venido acompañado de un incremento de casos de trastornos de simulación (cualquier persona que tenga una exigencia laboral o un conflicto interpersonal con los compañeros de trabajo puede intentar justificarlo como estrés laboral, *burnout* o *mobbing*), lo que ha conllevado la necesidad del estudio y la investigación con el objetivo de confeccionar instrumentos de evaluación con la suficiente validez y fiabilidad, y establecer criterios para que el estrés laboral, el *burnout* y el *mobbing* puedan ser incluidos en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la OMS, y ser consideradas no como accidentes de trabajo sino enfermedades derivadas del trabajo.

Esto llevaría a sus últimas consecuencias el derecho a la salud laboral de los trabajadores, que emana de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Factores de riesgo psicosocial en el trabajo

1.1 Introducción

El medio laboral ha evolucionado en los últimos lustros, y ha dejado atrás la organización tradicional caracterizada por las tareas operativas, los trabajos en línea, la toma de decisión centralizada, etc., ya que la competencia del mercado actual requiere empresas organizadas, dinámicas y con altos estándares de calidad que puedan adaptarse fácilmente a un entorno cambiante y exigente.

Actualmente, por la relevancia de la información en los procesos de producción, se precisa un esfuerzo mental de tareas que tradicionalmente requerían fuerza muscular. El ritmo de trabajo ha ido incrementándose, porque con un número menor de trabajadores tienen que alcanzarse mejores resultados. Y la innovación tecnológica constituye un factor determinante en la evolución socio-económica de nuestra sociedad, y de la competitividad empresarial.

Así, hoy día las condiciones laborales pueden exigir altos niveles de atención y concentración, elevada responsabilidad, sobrecarga de trabajo, largos o desordenados horarios y turnos; además la creciente participación de las mujeres en la empresa, el aumento de padres y madres trabajadoras y de familias monoparentales, hacen que los riesgos psicosociales y sus repercusiones sanitarias, sociales y económicas sean una realidad en el mundo laboral de hoy (Sánchez-Anguita, 2006). Todo esto puede deteriorar el clima laboral y afectar al bienestar físico y psicológico del trabajador.

En los últimos años, los factores de riesgo psicosocial relacionados con el trabajo han ido adquiriendo cada vez más relevancia por las evidencias encontradas en la relación entre los riesgos psicosociales en el trabajo y el incremento de procesos mórbidos en los trabajadores (Villalobos, 2004); por tanto, los riesgos psicosociales en el trabajo, deben eliminarse o evitarse en lo posible, para contribuir a mantener la salud de los trabajadores, como lo establece la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, que en su artículo 5 dice: “La política en materia de prevención tendrá por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo dirigida a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo”. Además, dicha Ley, en su artículo 4, 1º, considera que “Se entenderá por prevención el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la Empresa, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo”. Así mismo, la Ley, en su artículo 4, 2º, entiende como riesgo laboral “la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo”.

La Directiva Marco 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, obliga al empresario a “garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo con arreglo a los siguientes principios generales de prevención: evitar riesgos, evaluar los riesgos en su origen, adaptar el trabajo al trabajador, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como en la elección de los equipos de trabajo y los métodos de trabajo y de

producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos de los mismos en la salud”.

En la misma línea, la Ley 31/1995, en el artículo 15.1 establece los principios generales en los que debe inspirarse el cumplimiento del deber de protección:

- a. Evitar los riesgos.
- b. Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.
- c. Combatir los riesgos en su origen.
- d. Adaptar el trabajo a la persona.
- e. Tener en cuenta la evolución técnica.
- f. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún riesgo.
- g. Planificar la prevención.
- h. Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- i. Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

Por ello, la prevención de riesgos laborales consiste en evitar situaciones que puedan ocasionar cualquier problema de salud o disconfort de los trabajadores.

Los riesgos psicosociales están incluidos en el deber general de protección y en los principios de la actividad preventiva, pero no es posible establecer relaciones etiológicas tan claras y directas cuando los riesgos son psicosociales como en los riesgos de seguridad e higiene en el trabajo, ya que en la generación de problemas de carácter psicosocial, concurren variables de gran influencia como son las características del trabajador y, además, los efectos de los factores de riesgo psicosocial pueden manifestarse diferidos en el tiempo (Gutiérrez, 2001).

Factores de riesgo psicosocial en el trabajo

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes físicos, químicos y biológicos), con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor (INSHT, 2001a).

También se han definido los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental, que tienen la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores (Cox y Griffiths, 1996) (Cox, Griffiths y Randall, 2003).

Para el Comité Mixto OIT-OMS (1984), los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores, la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo.

Frecuentemente los factores de riesgo psicosocial en el trabajo actúan durante largos periodos de tiempo, de forma continua o intermitente y son numerosos, de diferente naturaleza y complejos, dado que no sólo están conformados por diversas variables del entorno laboral sino que, además, intervienen las variables personales del trabajador como las actitudes, la motivación, las percepciones, las experiencias, la formación, las capacidades y los recursos personales y profesionales. La personalidad y la situación vital del trabajador influyen tanto en la percepción de la realidad como en la respuesta ante las distintas situaciones laborales. Por eso, ante cualquier problema laboral no todos los trabajadores lo afrontan del mismo modo, ya que las características propias de cada trabajador determinan la magnitud y naturaleza de sus reacciones y de las consecuencias que sufrirá.

En todo caso, los factores de riesgo psicosocial en el trabajo son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que tienen la capacidad de afectar tanto a la salud del trabajador como al desarrollo de su trabajo.

Factores de riesgo psicosocial en el trabajo

1.3 Taxonomía de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo

Se podría decir que los factores de riesgo psicosocial en el trabajo tienen que ver con la interacción del trabajador con el medio laboral y con la organización y gestión del trabajo que son potencialmente negativos para la salud de los trabajadores (véase Figura 1.1).

Figura 1.1

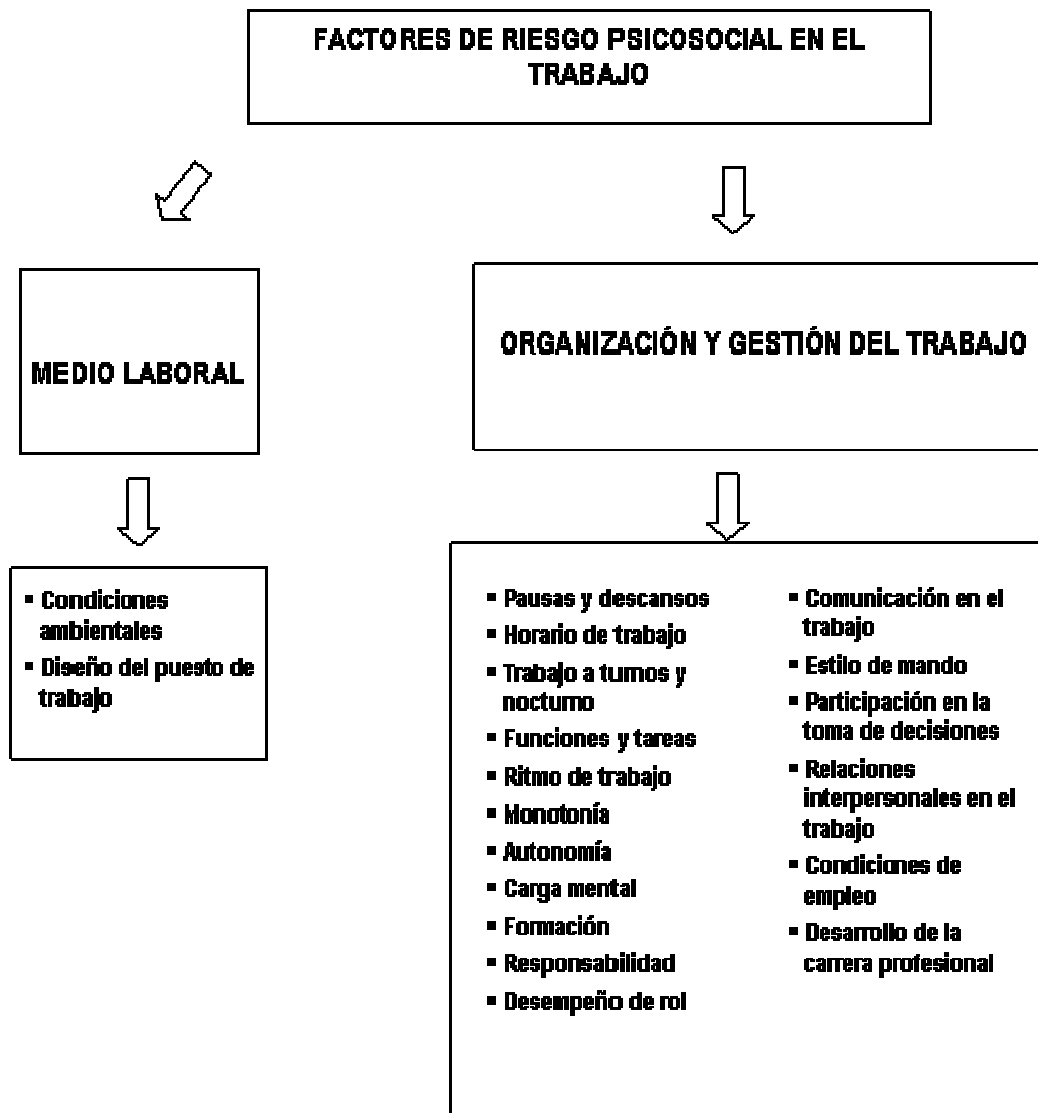


Figura 1.1

1.3.1 Factores relacionados con el entorno del trabajo

A. *Condiciones ambientales*

Como factores del medio laboral tenemos que incluir, por un lado, las condiciones ambientales que son fundamentalmente los agentes físicos (ambiente lumínico – nivel de iluminación, deslumbramientos, equilibrio de las luminancias-, ambiente termohigrométrico –temperatura, humedad-, ruido, vibraciones, radiaciones, etc.), los agentes químicos (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes, etc.) y los agentes biológicos (hongos, virus, bacterias y endoparásitos) que rodean al trabajador en su lugar de trabajo, y que pueden generar insatisfacción, disconfort y afectar a la salud del trabajador.

La iluminación del lugar de trabajo debe adecuarse a la tarea que realiza el trabajador. La iluminación inadecuada (reflejos, deficiente o excesiva iluminación) puede hacer la tarea más difícil y dar como resultado un desempeño menor, un bajo rendimiento y frustración y, por tanto, influirá en la salud y el bienestar psicológico.

El ruido ambiental debe permitir la concentración, la atención y la comunicación de los trabajadores. En el lugar de trabajo, el ruido puede aislar a los trabajadores, incrementar el número de fallos y de accidentalidad, dificultar la comunicación, enmascarar otras señales auditivas del entorno e incidir negativamente en el nivel de satisfacción y en la productividad. Además interfiere en la actividad mental provocando fatiga, irritabilidad, dificultad de concentración y baja la tolerancia a la frustración. El ruido en situaciones en que es esperado genera menos molestias aunque sea excesivo, que en aquellas ocasiones en que se produce repentinamente y de forma inesperada, porque entonces obliga al trabajador a adaptarse más rápidamente al cambio (INSHT, 2001a).

En ocasiones puede darse una adaptación al ruido, pero esta adaptación es una respuesta que requiere energía y, por tanto, una prolongada exposición al ruido puede conducir a la fatiga y a la disminución del rendimiento.

La temperatura en el lugar de trabajo se debe adecuar a la actividad laboral del trabajador, ya que influye en el bienestar y el confort del trabajador. El exceso de calor puede producir somnolencia, lo que afecta negativamente a los trabajos que requieren discriminaciones finas o decisiones críticas, las bajas temperaturas disminuyen la destreza manual de los trabajadores, lo que conlleva al deterioro de la calidad del trabajo y a aumentar la probabilidad de incidentes o accidentes (INSHT, 2001a).

B. *Diseño del puesto de trabajo*

Con el diseño del puesto de trabajo se pretende conseguir la adaptación ergonómica de las medidas geométricas del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador, ya que una correcta ubicación de los útiles de trabajo evita no sólo trastornos musculoesqueléticos, sino también estrés y fatiga.

Por eso, se tiene que valorar en cada puesto de trabajo, tanto las características físicas del trabajador como la posición durante el trabajo (de pie, agachado, sentado, con los brazos en alto, etc.), el equipo de trabajo (maquinaria, pantalla de visualización, vehículo, etc.), el mobiliario (silla, mesa, dimensiones, color, mate, con brillos, etc.), la presentación de la información (complejidad del sistema informático, documentos, definición de pantallas, etc.), los planos y alcance (elementos que normalmente utiliza el trabajador por contacto visual o directo con manos y pies, pueden ser cortos, largos, etc.) y el espacio de trabajo (espacio libre bajo la mesa, anchura para realizar movimientos, densidad de ocupación, distancia entre los trabajadores –proxemia-, etc.).

Pero quizá lo más relevante desde el punto de vista psicosocial sea la configuración espacial de los lugares de trabajo, que en los últimos años ha ido cambiando desde una configuración cerrada, con puestos de trabajo individuales, hacía una configuración abierta en la que los trabajadores no están completamente aislados unos de otros, aunque puede haber mamparas y separaciones entre ellos. La frecuente transformación de las primeras a las segundas está basada en la asunción de que las configuraciones abiertas favorecen la comunicación, la productividad y la satisfacción, y permiten una mayor flexibilidad, pero aunque sean adecuados los factores ergonómicos relativos al mobiliario, al ambiente lumínico y al ambiente térmico, en la configuración abierta es deficitaria la adecuación a aspectos relativos al espacio y al ruido en el trabajo.

Además la falta de intimidad e independencia en la configuración abierta parece aumentar la agresividad y los sentimientos de hostilidad entre los trabajadores, produciéndose un número menor de contactos sociales y reduciéndose la comunicación interpersonal. Los sentimientos de satisfacción con las situaciones sociales son menores cuando la densidad es percibida como excesivamente elevada, por lo que en el lugar de trabajo es esperable que haya falta de cooperación, aumento de la competitividad y hostilidad, retraimiento, valoración negativa de los demás, patrones de comunicación distorsionados o aparición de conflictos (Ramos, Peiró, Ripoll, 2002).

3.1.2 Factores relacionados con la organización y gestión del trabajo

A. Pausas y descansos

Una adecuada o inadecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo y de los periodos de pausas y descansos pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador, repercutiendo directa e indirectamente en él, en la institución y en su entorno.

La jornada de trabajo excesiva produce fatiga física (imposibilidad de mantener un esfuerzo físico) y fatiga mental (falta de atención, presencia desagradable de asociaciones o recuerdos que distraen al individuo, dificultad para concentrarse y, en general, falta de rendimiento), lo que está vinculado a la disminución del tiempo disponible para el ocio y el descanso, lo que dificulta la recuperación del trabajador del esfuerzo realizado. La existencia de pausas y descansos durante la jornada de trabajo posibilita que el trabajador se recupere de la fatiga producida por trabajos monótonos, por esfuerzos físicos, por las condiciones ambientales desfavorables (elevado nivel de ruido, altas temperaturas, etc.), etc. (INSHT, 2001a) o de la carga mental generada por los requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales.

La fatiga normal es completamente recuperable a través del descanso. Por eso es conveniente que durante la jornada laboral se realicen pausas cortas y alguna pausa larga que permitan la ruptura de la actividad laboral, ya que un prolongado esfuerzo físico o mental provoca un cambio en el organismo que tiene como resultado el declive en el rendimiento y la fatiga (INSHT, 2002).

Es necesario conocer el horario de trabajo, la duración de la jornada laboral, las pausas y descansos, así como el tipo de trabajo, el contenido y la carga para evaluar la relación fatiga-descanso. Así los aspectos de cuándo hay que descansar, número y duración de las pausas, etc., deben contemplarse simultáneamente, y para su establecimiento hay valorar las curvas de fatiga y recuperación, ya que una jornada con una duración idónea y con pausas adecuadas conduce a la disminución del número de accidentes, al aumento de la productividad, a la recuperación de la fatiga y al bienestar físico y psicológico (INSHT, 2001a).

B. *Horario de trabajo*

En muchas empresas se ha ido fijando un período laboral de horario fijo, en el cual todos los trabajadores tienen que estar presentes; y otro horario flexible, es decir, el tiempo de inicio y final de la jornada, que puede ser decidido libremente por los trabajadores. Estos márgenes de flexibilidad horaria suelen ser variables, dependiendo del tipo de organización que tenga la empresa. El horario flexible favorece la conciliación de la vida familiar y laboral y ofrece al trabajador cierto grado de autonomía temporal en el trabajo, lo que contribuye a la satisfacción laboral.

Además se ha afirmado que los trabajadores que tienen y perciben más flexibilidad en sus empresas, tanto de horarios como de lugar de trabajo, llevan una vida más saludable que aquellos que tienen horarios de trabajo más rígidos (Grzywacz, Casey y Jones, 2007).

C. *Trabajo a turnos y nocturno*

El trabajo a turnos exige mantener al trabajador activo en momentos en que necesita descanso, y a la inversa. Además, le colocan fuera de las pautas de la vida familiar y social. Todo ello provoca un triple desajuste entre el tiempo de trabajo, el tiempo biológico y el tiempo familiar y social.

También el trabajo nocturno constituye una circunstancia que incide negativamente en la calidad de vida del trabajador, en la de su familia y en su salud. Con carácter general se entiende que no se tolera bien el horario de trabajo nocturno, ya que invierte la actividad del trabajador en 180°, provocando una desincronización respecto al ritmo biológico natural e impide el descanso nocturno.

Se habla del trabajo a turnos cuando una jornada de trabajo comporta puestos desempeñados sucesivamente por trabajadores diferentes, de manera que se abarca un total de entre 16 y 24 horas de trabajo diario.

El organismo humano tiene unos ritmos biológicos, es decir, que las funciones fisiológicas siguen unas repeticiones cíclicas y regulares. Estos ritmos suelen clasificarse en ultradianos (ciclo superior a 24 horas), circadianos o nictamerales (ciclo de 24 horas) e infradianos (ciclo inferior a 24 horas).

El ritmo circadiano es de los más afectados y, por tanto, el más estudiado con respecto al trabajo a turnos y nocturno, ya que se ve influenciado por factores externos como son la luz y los horarios que impone la sociedad.

Estos ritmos biológicos coinciden con los estados de vigilia y sueño, siendo la mayoría de ellos más activos durante el día que durante la noche.

Las alteraciones del ritmo sueño-vigilia se producen cuando se da un desfase entre el ritmo biológico de sueño-vigilia y el horario deseado o impuesto por las circunstancias. Es decir, estas alteraciones se caracterizan por un patrón de sueño desincronizado entre el sistema endógeno de sueño-vigilia y las demandas sociales. Existen varios tipos de trastornos circadianos: fase de sueño atrasada (demora en el inicio del sueño y despertar tardío), cambio de huso o zona horaria o *jet lag* (debido a un largo viaje) y por cambio de turno en el trabajo. Los trabajos con turnicidad o nocturnidad han de ser analizados por la organización, ya que el horario laboral cuando se trabaja de forma continua de noche o en turnos rotativos puede generar ciertas alteraciones físicas, alteraciones del sueño y alteraciones de la vida familiar, social y profesional. Por eso, siempre que sea posible se ha de dar a los trabajadores la posibilidad de elegir turno y se le informará con antelación del calendario de su turno de trabajo. Es decir, que en los trabajos a turnos, se deben conocer las modificaciones horarias con la antelación suficiente, para que los trabajadores puedan acomodarse mejor a ellos, tanto para la cuestión de sueño y descanso como para que puedan organizar su vida social.

El ritmo biológico se desequilibra al cambiar los ciclos sueño/vigilia, y se recupera la normalidad cuando se vuelve a un horario normal. El trabajo a turnos y, especialmente, el trabajo nocturno, fuerza al trabajador a invertir su ciclo normal de actividad descanso, obligándole a ajustar sus funciones al período de actividad nocturna. Ello acarrea un cambio en las funciones corporales, que aumenta con el número de noches trabajadas, pero que no llega nunca a ser completo. Las alteraciones son debidas a la dificultad para adaptarse a modificaciones externas y a la tensión continua que mantiene en su intento de adaptarse al cambio de ritmo (INSHT, 1997a). Dichas alteraciones los ritmos circadianos y ultradianos generan variaciones en la temperatura corporal central (más elevada por la mañana), en las funciones cardiovasculares y respiratorias que descienden durante la noche y en las funciones endocrinas.

Para evaluar el riesgo psicosocial de los trabajadores que realizan turnos de trabajo o en nocturnidad, es conveniente realizar una entrevista semiestructurada al trabajador, y administrar el Cuestionario sobre Tipo Circadiano (Anexo 1) y la Escala de Locus de Control sobre Trabajo a Turnos (Shiftwork Locus of Control) (Anexo 2).

Para reestablecer la sincronización del ritmo sueño vigilia se ha utilizado la cronoterapia, y la fototerapia.

D. *Funciones y tareas*

Los factores relacionados con las funciones y tareas hacen referencia al contenido y al significado que el trabajo tiene para el trabajador que lo ejecuta. Un puesto de trabajo con contenido es aquel que está dotado de funciones y tareas adecuadas, y que permite al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo.

Para que un trabajador cumpla lo mejor posible y haga bien su trabajo necesita tener sus útiles de trabajo, saber qué es lo que tiene que hacer, saber cómo hacerlo y que lo que hace tiene un valor significativo, que en algo está contribuyendo a la sociedad y que se le reconozca por ello.

Algunos trabajadores se sienten cómodos al realizar funciones y tareas sencillas y rutinarias, mientras que otros prefieren llevar a cabo funciones y tareas más complejas y enriquecedoras. De manera que las características objetivas de las funciones y tareas son en sí mismas insuficientes para explicar la satisfacción y el estrés en el trabajo. De ahí, que cuando las funciones y tareas se adaptan a las expectativas y a la capacidad del trabajador, contribuye al bienestar psicológico y supone un elemento motivador (INSHT, 1996a), mientras que si no se adecuan pueden llegar a ser una fuente de insatisfacción laboral, estrés y fatiga.

El trabajador tiene derecho y necesita conocer y disponer por escrito de las funciones y tareas de su puesto de trabajo; y que las funciones y tareas tengan un orden creciente de dificultad y que estén adaptadas a la capacidad de trabajador.

E. *Ritmo de trabajo*

El ritmo de trabajo trata del tiempo requerido para la realización del trabajo y puede estar determinado por los plazos ajustados, por la exigencia de rapidez en las tareas, por la recuperación de retrasos, por la velocidad automática de una máquina, por la competitividad entre compañeros, por las normas de producción, por la cantidad de trabajo a realizar, por el control jerárquico directo con presiones de tiempo, etc. En los trabajos en cadena, el ritmo está definido por la necesidad del trabajador de seguir una cadencia que le es impuesta. Este tipo de trabajo es problemático porque elimina totalmente la posibilidad de autorregulación del trabajador, ya que hace trabajar a todos de la misma manera y al mismo ritmo, y debido a las diferencias individuales, las posibilidades de adaptación a este sistema de trabajo son dispares. Para los trabajos considerados como no repetitivos, el ritmo resulta de la exigencia de lograr un cierto rendimiento en un período de tiempo dado.

Pero además, hay que tener en cuenta que el tiempo que se requiere para realizar una tarea varía según las condiciones y capacidad del trabajador y también para un mismo trabajador, según su estado de fatiga, etc. El trabajador debe realizar sus tareas a un ritmo adecuado, que le permita la recuperación física y psíquica, mediante pausas y descansos, ya que, desde un punto de vista ergonómico, el ritmo de trabajo debe posibilitar trabajar durante toda la jornada laboral sin que la incidencia de la fatiga sea importante (INSHT, 2001a)

F. *Monotonía*

Todo trabajo contiene elementos que lo pueden hacer interesante y enriquecedor o por el contrario lo pueden convertir en desagradable, molesto y aburrido (INSHT, 2001a).

En los puestos de trabajo en que las tareas son monótonas, rutinarias y repetitivas, el trabajador no tiene ningún tipo de iniciativa y disminuye su libertad. Además el trabajo fragmentado provoca que el trabajador desconozca el lugar que ocupa su tarea dentro del proceso productivo. El trabajo monótono y repetitivo efectuado en un ambiente poco estimulante genera insatisfacción laboral y problemas de salud, por lo que para que un trabajo sea adecuado debe reducirse el volumen de las tareas rutinarias, monótonas y repetitivas y [el trabajo debe ser variado y tener una cierta multiplicidad de tareas y de atribuciones; además esto favorece organizar mejor la carga de trabajo \(INSHT, 2001a\).](#)

G. *Autonomía*

La autonomía es el grado en que el trabajador puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo. Es decir, tiene autonomía el trabajador que influye sobre el método de trabajo, el ritmo, las secuencias de las operaciones y el control de los resultados, ya que el trabajador debe poder tener la iniciativa para organizar su trabajo, regulando su ritmo, determinando el orden y la forma de realizar las tareas. Se considera que a más autonomía y responsabilidad en el trabajo mayor es la probabilidad de que el trabajador perciba que tiene control sobre el mismo, ya que el control viene dado por el grado de iniciativa, autonomía y responsabilidad. Se ha observado una relación positiva entre el grado de control que el trabajador tiene sobre su propio trabajo y la satisfacción laboral. Pero, tanto la falta de control como el excesivo control pueden producir secuelas psíquicas y somáticas negativas. El trabajador tiene que tener la posibilidad de tomar decisiones con respecto a las tareas que realiza y ha de tener autonomía tanto para poder modificar el orden de las distintas operaciones y variar de tarea, como para decidir el tiempo que dedica a cada una de ellas, ya que constituye un factor de satisfacción. En el caso contrario, se puede llegar a una total dependencia tecnológica, a la eliminación total de la iniciativa e incluso a una invasión de la intimidad del trabajador, cuando el control por el sistema se hace exhaustivo (INSHT, 2001a).

H. *Carga mental*

La carga de trabajo es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador durante su jornada laboral (INSHT, 2002). De manera que la carga de trabajo, tanto física como mental, es un factor de riesgo presente en muchas actividades laborales.

La carga física es el conjunto de demandas al trabajador durante el periodo laboral que implican tareas que obligan a un trabajo muscular y un esfuerzo físico, que si se sobrepasan los límites de trabajador puede producir la fatiga física.

Aunque no existe una definición unánimemente aceptada de carga mental, sí se podría decir que es el resultado concreto de la interacción entre un trabajador específico y una o varias tareas específicas. De modo que una misma tarea puede resultar más difícil para unos trabajadores que para otros (González Gutiérrez, Moreno Jiménez y Garrosa Hernández, 2005).

La carga mental es el conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo (INSHT, 2002). Cuando las exigencias cognitivas no se adaptan a la capacidad de respuesta del trabajador y se realiza un uso excesivo en tiempo y/o intensidad de funciones cognitivas, aparece la fatiga mental.

La carga mental de trabajo designa la obligación cognitiva o el grado de movilización de energía y capacidad mental que el trabajador pone en juego para desempeñar la tarea y, por tanto, es el resultado de la interacción compleja de factores individuales, técnicos, sociales y de la organización (INSHT, 2002).

Para realizar una tarea hay que llevar a cabo una actividad mental que viene determinada por la cantidad de información que debe manejarse en un puesto de trabajo y por las características del trabajador (edad, formación, experiencia, etc.) (INSHT, 2001a).

La ejecución de la tarea implica un procesamiento mental de la información que pone en juego procesos cognitivos como la toma de información del exterior (percepción), el análisis de la información (razonamientos en cualquiera de sus formas), el almacenamiento y utilización de las informaciones memorizadas (memorización) y el aprendizaje de sus procesos y variaciones. Todos estos procesos son necesarios para el tratamiento de la información, y suponen una actividad mental más o menos intensa (INSHT, 2005).

Los mecanismos de la carga mental son complejos porque las funciones cognitivas no pueden ser analizadas sólo desde un ángulo cuantitativo (cantidad de informaciones tratadas), sino que deben serlo también bajo el ángulo cualitativo, según la dificultad cognitiva e intelectual de la tarea a realizar. Al mismo tiempo estos aspectos se pueden presentar tanto por exceso (*sobrecarga*) como por defecto (*infracarga* o *subcarga*) (INSHT, 2001a).

a) La *sobrecarga cuantitativa* se produce cuando se han de realizar muchas operaciones en poco tiempo, debido al volumen de trabajo, a la especialización y estandarización de tareas que se han de llevar a cabo, a la necesidad de una atención sostenida y a los apremios de tiempo o de ritmo de trabajo elevado.

b) La *sobrecarga cualitativa* hace referencia a unas excesivas demandas intelectuales o mentales en relación con los conocimientos y habilidades del trabajador. No consiste en demasiado trabajo, sino en la dificultad excesiva del

mismo. El problema aparece cuando el sujeto no posee la habilidad suficiente para realizar su tarea.

c) La *infracarga* o *subcarga cuantitativa* se genera cuando el volumen de trabajo está muy por debajo del necesario para mantener el mínimo nivel de activación en el trabajador.

d) La *infracarga* o *subcarga cualitativa* se produce cuando la tarea no implica ningún compromiso mental resultando para el trabajador insuficiente y produciéndole rechazo y desmotivación.

La infracarga laboral, tanto cuantitativa como cualitativa, puede ocasionar malestar emocional, hostilidad, estrés, incremento de la accidentalidad y atención y concentración deficitaria, ya que la falta de estimulación es tan perjudicial como el exceso, aunque resulte paradójico, un poco de tensión produce un efecto estimulante y es beneficiosa (INSHT, 2001a).

La sobrecarga laboral tiene una incidencia directa sobre el tabaquismo, el incremento de la ansiedad y la disminución de la satisfacción laboral (INSHT, 2001a), la baja autoestima, los niveles altos de colesterol, la tasa cardiaca elevada y la fatiga; a veces conduce al infarto o la hemorragia cerebral, como ocurre en Japón, con el fenómeno llamado karoshi de "karo" exceso de cansancio y "shi" muerte.

Muchas veces, para paliar la sobrecarga de trabajo, se alarga la jornada laboral dedicando mayor tiempo al trabajo. Este exceso de horas de trabajo no sólo va a aumentar la fatiga del trabajador, sino que también pueden verse perjudicadas las relaciones sociales y la vida familiar, reduciéndose por tanto las oportunidades de apoyo social.

Se ha diferenciado entre fatiga muscular (producida por una prolongada actividad física), fatiga mental (asociada a exigencias de esfuerzo mental o al aburrimiento o a trabajos monótonos), fatiga emocional (producida por un fuerte estrés y caracterizada generalmente por una disminución o embotamiento de las respuestas emocionales) y fatiga de las habilidades (asociada a un declinar de la atención hacia ciertas tareas, de forma que la ejecución y la precisión en la realización de las tareas disminuye progresivamente, pudiendo ser causa de accidentes) (Peiró y Prieto, 2002). También se ha realizado una tipología de la fatiga laboral en función de la parte del organismo implicada: fatiga muscular, fatiga intelectual, fatiga nerviosa, fatiga psicológica y fatiga sensorial (Bartley, 1976).

La prevención reside en encontrar el nivel en que cada trabajador da su mejor rendimiento y conserva una salud adecuada, evitando así los extremos de dificultad, complejidad o exceso de trabajo o de sencillez, aburrimiento o falta de trabajo.

La evaluación de la carga mental puede realizarse a través de la entrevista semiestructurada al trabajador, a los compañeros, a los subordinados y a los

superiores, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización y la reformulación. Además se pueden administrar la Escala de Cooper-Harper (Anexo 3) y la Escala de Carga Mental en el Trabajo del INSHT (Anexo 4).

I. *Formación*

Para llevar a cabo correctamente cualquier tarea es necesario un nivel de formación previo, y con frecuencia un tiempo de aprendizaje en el puesto de trabajo. Esta consideración lleva aparejado que cuanto mayor es el nivel de cualificación exigido, tanto más rico suele ser el contenido de trabajo a realizar y, en consecuencia, son mayores las posibilidades del trabajador de realizar un trabajo satisfactorio y enriquecedor (INSHT, 2001a). Tanto el trabajador que desempeña un puesto de trabajo por debajo o por encima de su nivel de formación puede sentir insatisfacción laboral.

J. *Responsabilidad*

La descompensación entre la responsabilidad sobre los posibles errores y el nivel de control del trabajo puede determinar la aparición de diversas alteraciones en el trabajador si éste no se encuentra suficientemente cualificado para realizarla. Para que el trabajo sea satisfactorio el nivel de responsabilidad del trabajador debe ser adecuado a la capacidad el mismo y a los recursos disponibles. Además si el puesto de trabajo o el nivel jerárquico que ocupa el trabajador está por debajo de su cualificación y de su capacidad conduce a la insatisfacción y a la desmotivación, y si el puesto de trabajo está por encima de su capacidad genera estrés.

K. *Desempeño de rol*

El rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición (persona focal). Esas expectativas y demandas son emitidas por las personas o grupos que son afectados de alguna manera por la conducta de la persona focal y tienen o pretenden tener, la capacidad de influir sobre la conducta de aquella emitiendo para ello expectativas y demandas. Es decir, un rol es un haz de expectativas propias y ajenas acerca del patrón de conductas que se adecua al puesto ocupado. Así pues, el rol se elabora y se desempeña en el marco de la interacción social que protagonizan la persona focal y los emisores de rol que componen el conjunto de rol (Peiró y González- Romá, 1991).

De modo que el rol de cada trabajador es el patrón de comportamiento que se espera de quién desempeña un puesto de trabajo con independencia de la persona que sea. Es decir, es el conjunto de expectativas sobre conductas asociadas con el puesto laboral, tanto por parte de él mismo, como de los demás.

a. *Sobrecarga de rol*

En el mundo laboral de hoy, existen ocupaciones que demandan un elevado número de horas de trabajo, casi no hay horario laboral, en ocasiones con una gran responsabilidad (directivos, etc.); además en otros casos las dificultades económicas hacen que el trabajador sea pluriempleado, también se da la doble jornada laboral de las mujeres trabajadoras, ya que trabajan en la empresa y en la casa. Esta acumulación de deberes y demandas por el desempeño de uno o varios roles, tanto cuantitativa como cualitativa, se denomina sobrecarga de rol. Todos estos trabajadores tienen dificultad para conciliar la vida laboral y familiar.

b. *Ambigüedad de rol*

El trabajador con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, no sabe qué se espera de él, es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa. La ambigüedad de rol se refiere a la situación que vive el trabajador cuando no tiene suficientes puntos de anclaje para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados. Se genera cuando no están claramente definidas las tareas o hay falta de definición por información incompleta, poco concisa y muy cambiante sobre los objetivos del trabajo, las responsabilidades, la comunicación y las relaciones, la autoridad y los procedimientos.

Aunque es frecuente experimentar ambigüedad de rol ante cualquier cambio puntual en el puesto o en la organización, esta ambigüedad es transitoria y, a pesar de no ser positiva, no tiene efectos debilitantes. En cambio, si se da una situación de ambigüedad continuada significaría una mayor amenaza para los mecanismos de adaptación del trabajador (INSHT, 2001a).

c. *Conflicto de rol*

Se produce cuando hay demandas o exigencias en el trabajo, que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo, por expectativas divergentes dentro de la propia organización, por incompatibilidad temporal, por conflictos con el propio sistema de valores y creencias o por conflicto entre los distintos roles individuales.

El conflicto de rol, sobre todo con respecto a los objetivos, es una disfunción organizativa, que tiene como efecto inmediato un deficitario logro de los objetivos de la organización y una disminución de la satisfacción del trabajador.

El conflicto y la ambigüedad de rol tienen consecuencias negativas para el trabajador como depresión, ansiedad, baja autoestima e insatisfacción laboral y para empresa como la reducción del rendimiento, el absentismo laboral y la excesiva rotación de puestos.

Tanto la ambigüedad de rol como el conflicto de rol en el trabajo pueden generar estrés de rol y repercutir negativamente en el bienestar psicológico (INSHT, 1995). El *estrés de rol* se origina por el desempeño de roles en la organización, y comprende tanto la ambigüedad de rol como el conflicto de rol y la sobrecarga de rol (acumulación de deberes y demandas por el desempeño de uno o varios roles) tanto cuantitativa como cualitativa.

La evaluación de la ambigüedad y el conflicto de rol pueden realizarse a través de la entrevista semiestructurada al trabajador, a los compañeros, a los subordinados y a los superiores, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización y la reformulación. Además se puede administrar el Cuestionario de Ambigüedad y Conflicto de Rol (Anexo 5).

L. *Comunicación en el trabajo*

La organización debe propiciar tanto la *comunicación formal* como la *comunicación informal* entre los trabajadores en la actividad laboral. En el medio laboral la comunicación abarca desde las órdenes dadas por los directivos directamente hasta las expresiones casuales entre los compañeros.

a. *Comunicación formal*

La comunicación formal es la que sirve para orientar los comportamientos hacia los principios, las normas y las metas de la organización. Puede establecerse en comunicación vertical ascendente (permite conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores), vertical descendente (facilita el establecimiento de los objetivos y las directrices de la organización) y horizontal (facilita el apoyo emocional entre los trabajadores y hace posible la coordinación de actividades y la resolución de conflictos).

De manera que en la organización se debe propiciar la *comunicación formal* en tres canales diferentes:

1. El *canal vertical ascendente* se utiliza para realizar sugerencias o reclamaciones. Es el mensaje abierto de los trabajadores hacia sus jefes. Algunos consideran que este canal es el que menos funciona en las empresas. La eficacia de este canal suele conseguirse a través de los buzones de sugerencias y quejas, reuniones de grupo, etc. El déficit de posibilidades de este tipo de comunicación genera en el trabajador insatisfacción por no ser escuchado ni atendido en sus necesidades laborales.
2. El *canal vertical descendente* se utiliza para las políticas e instrucciones que dan los directivos. El mensaje fluye desde los niveles altos de la jerarquía laboral hasta los niveles inferiores. Las formas más comunes son las instrucciones de trabajo, las publicaciones de la empresa, etc. La

ausencia de esta información puede crear desorientación y descoordinación situaciones insatisfactorias.

3. El *canal horizontal* se utiliza para la comunicación entre iguales, suele ser necesaria para la coordinación y el apoyo técnico e instrumental entre compañeros.

La comunicación en el lugar de trabajo debe ser activa y transparente, y los mensajes que se transmitan tienen que ser claros, comprensibles y accesibles a los diferentes grados de instrucción y madurez de los trabajadores a los van dirigidos.

b. *Comunicación informal*

La comunicación informal es la que favorece el desarrollo de la actividad profesional a través de los contactos entre compañeros, y sirve de apoyo socioafectivo y de válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo.

Los problemas que surgen en este tipo de comunicación se pueden atribuir a diferencias en las percepciones de los trabajadores, a la forma en que un trabajador prefiere relacionarse con otros y en la manera en que se desarrollan las estrategias para mejorar la comunicación (INSHT, 2001a).

M. *Estilo de mando*

El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, porque las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su mando y en el clima laboral.

Los distintos estilos de dirección o del ejercicio del mando, suelen extraerse de la combinación de algunos de los cuatro principales patrones o modelos: el autoritario o autocrático, el paternalista, el pasivo o “laissez faire” y el democrático o participativo.

a. *Estilo autoritario o autocrático*

Este estilo de mando se basa en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas.

El directivo tiende a concentrar en él mismo todas sus decisiones, dando poca o ninguna participación a sus subordinados. El control lo realiza con tendencia a soslayar los resultados del trabajo. Limita la información a los subordinados sobre los problemas de la organización, lo cual implica una pobre comunicación en los diferentes niveles de dirección. Las opiniones de los subordinados no se atienden y se escuchan sólo formalmente, lo que no favorece la iniciativa creadora. Por tanto, este estilo de mando no admite la autocrítica y no desarrolla la creatividad.

b. *Estilo paternalista*

El que ejerce con este estilo de mando opta por la sobreprotección y no promueve el liderazgo, tampoco valora la iniciativa ajena y tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros. Todos los subordinados deben recurrir a jefe para solucionar sus problemas.

El estilo paternalista está basado en la suposición de que la empresa se justifica si permite el desarrollo personal de los trabajadores, de este modo prevalecen los intereses personales sobre las demandas de la organización. El jefe paternalista intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el autoritario no deja vía a la participación.

c. *Estilo pasivo o laissez faire (dejar hacer)*

Este estilo de mando representa un escaso control del jefe en el trabajo de los subordinados y lo efectúa a distancia. El jefe da instrucciones en forma de consejos, no dirige, no da consignas, se inhibe en situaciones conflictivas y deja que los subordinados se autocontrolen.

d. *Estilo democrático o participativo*

El que ejerce con este estilo, en general, escucha y valora las opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y, sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocrítica.

El jefe se centra en la función de coordinar el equipo, resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. El control no se centra en las cuestiones formales, sino en detectar los aspectos relacionados con los resultados del trabajo. Establece una buena comunicación con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados y mantiene informado a todos de los acontecimientos que afectan al sistema en general.

El estilo democrático es el más adecuado para dirigir cualquier organización laboral, porque favorece la participación de los trabajadores; así como la colaboración y el compañerismo, y contribuye a la aparición de una verdadera conciencia de equipo. Pero, hay que tener presente que también el estilo de dirección o mando idóneo puede depender de la fase de crecimiento de la organización, de los objetivos propuestos en las tareas, de la complejidad de las mismas, de las funciones asignadas, de la personalidad de los subordinados, del momento que acontece, de la experiencia acumulada por el jefe, y del grado de conocimiento que tenga el subordinado de la tarea.

En todo caso, se deben evitar los extremos, es decir, que el directivo distribuya las tareas sin tener en cuenta la autonomía y toma de decisiones del trabajador, o que el directivo no actúe y deje hacer al equipo, para que éste se reúna, discuta y le entreguen los objetivos (INSHT, 1996a).

N. *Participación en la toma de decisiones*

La falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización del trabajo es un factor causante de insatisfacción laboral.

Por tanto, es conveniente contemplar tanto si los medios de participación (buzones, reuniones, delegados, etc.), como la participación en la política de incentivos/motivación (prestaciones sociales, ayudas, plan de pensión, cheque de comida, seguro médico, premios, etc.) en la política de personal, en las negociaciones colectivas (despidos, contrataciones, rotación de plantilla, etc.), en la planificación, organización y gestión del trabajo y en los procedimientos y métodos de trabajo. Así como es necesaria también la participación de los trabajadores en las acciones relativas al ejercicio de sus derechos de información y formación en materia de prevención de riesgos laborales.

O. *Relaciones interpersonales en el trabajo*

Las personas tienen, entre otras, la necesidad de relacionarse socialmente, lo que es fuente de motivación del comportamiento. Por ello, las relaciones interpersonales en el trabajo (con los superiores, con los subordinados, con los compañeros y con los usuarios o clientes) y grupales (equipos de trabajo, de departamento, de área, etc.) generalmente son valoradas positivamente, pero también pueden llegar a convertirse en un riesgo psicosocial.

Las malas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo, la falta de cohesión del grupo, las presiones; así como la reducción de los contactos sociales, la dificultad para expresar las emociones y opiniones y el aislamiento en el puesto de trabajo, pueden producir elevados niveles de tensión entre los miembros de un equipo u organización. Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social en el trabajo pueden incrementar el bienestar psicológico en el trabajo (INSHT, 2001a).

Aunque se tiende a pensar que una buena relación interpersonal en el trabajo es aquella en la que no hay discrepancias entre los trabajadores, lo lógico es que como en otros contextos de las relaciones humanas haya divergencias entre los compañeros y entre los subordinados y los jefes, porque se pueden tener visiones distintas acerca de los objetivos, tareas, procedimientos, expectativas, etc.

Si se establece entre los trabajadores una actitud de respeto (se tienen en cuenta las creencias y sentimientos de los demás), de comprensión (se acepta a los demás como personas, con sus limitaciones, sus necesidades, debilidades y características personales), de cooperación (se unen los esfuerzos hacia el mismo objetivo) y de

cortesía (se mantiene un trato amable y cordial), se conseguirá una atmósfera laboral de aceptación y de armonía que facilitará la solución de cualquier conflicto interpersonal y favorecerá un buen clima laboral.

También es conveniente, posibilitar tiempos y espacios de descanso que permitan las relaciones sociales, facilitar el contacto entre los trabajadores a través de la distribución del lugar de trabajo y establecer vías formales para la resolución de los conflictos interpersonales.

P. *Condiciones de empleo*

La inseguridad e incertidumbre respecto al empleo o el futuro profesional puede causarle ansiedad al trabajador, por lo que los trabajadores necesitan tener cierto grado de seguridad y estabilidad en su empleo. También las condiciones de empleo como el tipo de contrato (fijo, temporal...), la posibilidad de movilidad geográfica, el salario (precario...), la posibilidad de elección de vacaciones y la exposición a riesgos laborales, ejercen un peso específico en la motivación y en la satisfacción laboral.

Q. *Desarrollo de la carrera profesional*

El desarrollo de la carrera profesional es el derecho de los profesionales a progresar, de forma individualizada, como reconocimiento a su trayectoria laboral en base a una evaluación objetiva y reglada, en cuanto a conocimientos, experiencia y cumplimiento de objetivos.

El contrato de trabajo lleva implícito un *contrato psicológico* que ha sido definido como las creencias del trabajador con las promesas implícitamente hechas por la organización y sus obligaciones para con la organización (Robinson y Morrison, 1995).

El contrato psicológico es un conjunto de expectativas y percepciones individuales que el trabajador tiene acerca de los términos de intercambio recíproco en el marco de una relación con un socio o empleador. Estas expectativas y percepciones se fundamentan en un conjunto de promesas implícitas o explícitas, y de informaciones que ambas partes intercambiaron en las primeras etapas de la relación. Así, el contrato psicológico es un modelo mental flexible que las personas van desarrollando y ajustando progresivamente y que les indica qué se espera de ellas y qué recibirán a cambio de sus atribuciones en esa relación de intercambio a la que ambas partes se han comprometido (Topa Cantisano, Fernández Sedano y Lisbona Bañuelos, 2005). Porque el intercambio mutuo de promesas es un elemento central del contrato psicológico, resulta entonces la ruptura es clave para el bienestar del trabajador. Se entiende por *ruptura del contrato psicológico* la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. Esto suele conllevar insatisfacción y deterioro de las relaciones y del clima laboral (Robinson, 1996), porque si la empresa cumple

solamente el contrato formal, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción, ya que no logran sus expectativas implícitas.

La promoción y el desarrollo de la carrera profesional se refiere a todas las actividades que pueden realizarse a lo largo del tiempo y que pueden incluir distintos puestos o distintos trabajos, y a las posibilidades que se le ofrecen al trabajador para ascender en su medio laboral.

El desequilibrio entre las aspiraciones del individuo sobre el desarrollo de su carrera profesional y el nivel real de sus logros se puede convertir en fuente de preocupación, ansiedad, frustración (INSHT, 2001a) y presentismo (estar en el puesto de trabajo, pero sin apenas hacer nada por desgana o falta de interés). También los trabajadores que teniendo méritos y capacidad no son promocionados en su carrera profesional pueden sufrir amotivación laboral (insatisfacción, falta de compromiso y desánimo) (Mansilla Izquierdo, 2004). Por eso, es conveniente establecer en la empresa un plan de promoción y medidas de recompensa (sistemas de remuneración, acceso a formación, bonus...), basados en la equidad: méritos y capacidad de los trabajadores.

La parcialización y especialización del trabajo dificultan, con frecuencia, que los trabajadores adquieran habilidades y cualificaciones necesarias para mejorar sus expectativas profesionales. La naturaleza de determinadas tareas impide demostrar la disposición para un trabajo mejor remunerado, más responsable y variado, lo que puede provocar la reducción de la calidad y de la cantidad del trabajo, la falta de disposición del individuo para desempeñar ciertas tareas, el aumento en la frecuencia de los accidentes y la reducción de las relaciones interpersonales en el trabajo (INSHT, 2001a).

1.4 Consecuencias de los riesgos psicosociales

Según datos de la Agencia Europea, entre los riesgos laborales más importantes en los próximos años para los más de 190 millones de trabajadores de los 27 países europeos, estarán precisamente los factores psicosociales, que pueden conducir a problemas de salud como: depresión, estrés, ansiedad, problemas de sueño, entre otros. Hay factores que contribuyen a acentuar dichas enfermedades, como la precariedad en el empleo, la sensación de inseguridad, los horarios irregulares, la intensificación del ritmo de trabajo, la creciente complejidad de tareas, el envejecimiento de la población activa y el trato con las personas, especialmente en el sector servicios (Europa Press, 2007).

Cuando las condiciones de trabajo no son las adecuadas, se favorecen los riesgos psicosociales y aparecen alteraciones que podemos encuadrar en *estrés laboral*, *síndrome de burnout* o *síndrome de quemarse por el trabajo* y *acoso laboral* o *mobbing*. También, se podría dar un paso más en el diagnóstico diferencial del estrés laboral y señalar como *estrés de rol*, al producido exclusivamente por la ambigüedad de rol o el conflicto de rol en puestos de trabajo sin contacto directo con personas y por la sobrecarga de rol (Miles y Perreault, 1976; Mansilla Izquierdo, 2006).

Por otro lado, después de las vacaciones y con la reincorporación al trabajo, aparece la rutina, el intenso horario, las necesidades laborales y el afrontar la realidad del trabajo diario, es cuando puede surgir diversa sintomatología. Tras el regreso al trabajo, después de un periodo de vacaciones, se produce la readaptación al trabajo y con ello a menudo aparece el llamado *síndrome postvacacional*, que se puede valorar como un estado emocional negativo, con sintomatología depresiva y ansiosa, que suele durar entre dos días y dos semanas.

El síndrome postvacacional es, para unos, un proceso de adaptación necesario cuando se entra de nuevo en contacto con el horario laboral; pero para otros, se trata de una enfermedad. Lo más razonable es pensar que el síndrome postvacacional no es una enfermedad, sino un estado de ánimo temporal tras un cambio del ocio a la rutina laboral, y por tanto, no se trata de una sintomatología psicopatológica, sino más bien un cambio dentro de los ciclos de ánimo normales a lo largo de la vida.

En cualquier caso, para una mejor readaptación al trabajo después de vacaciones es conveniente afrontar el trabajo con ilusión, mantener una actitud positiva hacia el trabajo, fomentar la comunicación con los compañeros, continuar dedicando algún tiempo al ocio y procurar que la vuelta al trabajo sea un día anterior a un fin de semana o festivo.

Aunque el efecto de la interacción entre la persona y sus condiciones de trabajo no se traduce inmediatamente en alteraciones de la salud, si la situación problemática se cronifica, las consecuencias pueden llegar a expresarse como: trastornos cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, trastornos respiratorios, trastornos gastrointestinales, trastornos dermatológicos y como trastornos mentales y del comportamiento.

La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y la planificación de la actividad preventiva

2.1 Introducción

En la sociedad actual las organizaciones están influenciadas por las cambiantes condiciones del entorno, como la globalización de la economía, la innovación tecnológica, la competitividad, etc., es decir, una época llena de incertidumbres y problemas sociales que hacen más sensible y vulnerable al trabajador. Por eso, la tríada que forman la salud laboral, la prevención y el trabajo es el eje sobre el que es necesario que gire la gestión de la empresa, y obligatoriamente la prevención de riesgos laborales forma parte de la mejora continua en el trabajo.

La prevención de riesgos laborales tiene que tener una visión global que contemple no sólo los factores de riesgos de seguridad, higiénicos, ergonómicos y psicosociales, sino también la interrelación entre los distintos riesgos. Esa interrelación e interdependencia exige un enfoque integral e integrado, es decir, implantado en todos los ámbitos y toma de decisiones de la empresa.

La legislación europea y española reconoce la importancia de los factores psicosociales en la prevención de los riesgos laborales y plantean la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo con el fin de prevenir los riesgos psicosociales para la salud de los trabajadores.

La prevención de riesgos laborales debe llegar a todos los trabajadores como una actuación única, indiferenciada y coordinada; es multidisciplinaria en su aplicación e interdisciplinaria en su concepción, porque es terreno de todos y propiedad de nadie, no es del concurso de una sola disciplina científica, todos los especialistas y directivos de la organización deben ejecutar acciones de prevención.

Además como resulta imposible la instauración de medidas de prevención buscando una solución para cada factor de riesgo psicosocial, y dadas las múltiples causas y efectos de las perturbaciones y los problemas de salud provocados por los factores psicosociales, es necesario un enfoque multidisciplinar de ellos en el trabajo, y debe adoptarse un enfoque sistemático con un conjunto de estrategias. Por todo lo anterior, la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo tendrá que ser:

- Integral y global, es decir, no deberá limitarse únicamente al puesto de trabajo, sino que contemplará todos los factores que puedan afectar al trabajador.
- Multidisciplinaria, es decir, deberá contemplarse desde las diferentes disciplinas preventivas.
- Integrada y participativa, es decir, que tienen que intervenir e implicarse todos los trabajadores y niveles jerárquicos, incluyendo la dirección de la empresa.
- Sistemática y estructurada, es decir, que no conlleve una acción puntual sino una serie de acciones prolongadas en el tiempo.

Para que en prevención de riesgos psicosociales la formación e información funcione de una manera ágil y efectiva se debe contar con los canales de comunicación adecuados. Estos pueden ir desde la convocatoria de reuniones informativas, hasta la transmisión oral directa, notas informativas, carteles, etc. Además las actividades formativas deberán ser suficientes y adecuadas, teniendo en cuenta el puesto de trabajo y la función del trabajador, será facilitada, sobre todo, cuando se produzca la incorporación al puesto de trabajo, el cambio de puesto o función o se introduzca una nueva tecnología, y será establecida periódicamente. Si se considera necesario, se desarrollará durante la jornada laboral, será gratuita y se realizará con una metodología activa y participativa (INSHT, 2001a).

Hay que plantear las actuaciones preventivas a llevar a cabo en el área de los factores de riesgo psicosociales con la misma secuencia que cualquier otra evaluación de riesgos.

Se ha definido la evaluación de riesgos laborales como el proceso dirigido a valorar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de obrar de forma apropiada sobre las medidas preventivas que deben adoptarse (Cirujano, 2000). Por eso, la evaluación de riesgos psicosociales recoge la identificación del riesgo psicosocial, la descripción del riesgo psicosocial (Anexo 9) y la valoración y clasificación del riesgo, y en la planificación de la actividad preventivas se realizan las propuestas de las medidas preventivas o correctoras (Anexo 9) para eliminar, evitar o reducir los riesgos psicosociales, se señala la

temporalización, es decir, el plazo para llevar a cabo las medidas preventivas o correctoras y al responsable de la ejecución de dichas medidas (véase Cuadro 2.1).

2.2 Evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo

La evaluación de los riesgos psicosociales se considera, como un proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo y facilitando la información necesaria para que puedan tomarse las medidas preventivas que deben adoptarse.

La evaluación de riesgos psicosociales es parte integral y necesaria del proceso de evaluación de riesgos que exige la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Y como parte de la evaluación de riesgos, consta de la identificación de los riesgos psicosociales de los trabajadores expuestos a ellos y de la valoración cualitativa y cuantitativa de riesgo psicosocial.

Se ha planteado que el estudio del proceso laboral se debe hacer a través de la observación directa. Su finalidad es validar lo aportado por los trabajadores en otros instrumentos aplicados como cuestionarios o escalas. A su vez, otras fuentes de datos para identificar el perfil de morbilidad de un colectivo de trabajadores son los llamados reconocimientos médico-laborales. La evaluación de los riesgos psicosociales supone entonces un proceso de consolidación de la información tomada a través del análisis de los factores de riesgo, de los resultados de los indicadores de riesgo (accidentes, enfermedades, resultados de las cuestionarios de factores de riesgos psicosociales, etc.) y de la aplicación de los criterios de evaluación específicos (Laurell, 1991).

Para complementar la información subjetiva que aportan los trabajadores, se utilizan técnicas como los grupos de discusión y las entrevistas (sobre la estructura y modelo de gestión de la organización, las características y la dinámica de la organización y las relaciones entre los trabajadores). También se emplean instrumentos complementarios, entre ellos, los cuestionarios de clima laboral, de satisfacción en el trabajo, de estilos de afrontamiento, de patrones de comportamiento, de experiencias recientes, de acontecimientos vitales estresantes (Villalobos, 2004), de estrés laboral, de acoso laboral o de *burnout*.

Es conveniente que el técnico que realiza la evaluación de riesgos psicosociales evite cometer algunos errores al recopilar información de los factores psicosociales. Los errores pueden derivan de la expectativa de intervención individual, de la falta de interés de la dirección de la empresa en la atención de los factores psicosociales o de la confusión de datos objetivos con los subjetivos de los informantes. También el desconocer los datos subjetivos es otro error, ya que los factores causales no pueden estimarse separadamente de la percepción del sujeto que los padece. **La evaluación implica entonces considerar datos objetivos y subjetivos, pues cada uno tiene sus propios aportes a la estimación de la realidad psicosocial.**

Para realizar la evaluación de riesgos psicosociales se requiere un buen conocimiento de la organización, de la actividad económica, de la estructura, de la distribución general de cargas de trabajo, de los puntos fuertes y débiles y de los problemas más frecuentes. También se requiere conocer aspectos de la distribución demográfica de la población de trabajadores, de los factores de riesgo más relevantes, de las acciones de intervención sobre los factores psicosociales que se hayan realizado previamente, y de las expectativas sobre la evaluación de riesgos psicosociales. Además hay que contemplar los datos sobre los procesos disciplinarios, las quejas de trabajadores, de clientes, de usuarios, etc., el absentismo, las adaptaciones de puesto, las rotaciones de puesto y los resultados de la productividad.

El proceso de evaluación de los riesgos psicosociales debe seguir dos abordajes: uno global, de todos aquellos riesgos conocidos cuyas medidas de control pueden determinarse de inmediato y otro específico, de aquellos riesgos psicosociales que requieren una intervención más detallada.

El proceso de evaluación puede ser estructurado en las siguientes fases:

- A. Análisis previo de la empresa, información sobre la evaluación de riesgos psicosociales y recopilación de documentación

Esta fase constituye el primer contacto con la población a evaluar y en ella se informa a los trabajadores de en qué consiste la evaluación de riesgos psicosociales, del procedimiento a seguir y de la finalidad.

Es necesario recoger la información relevante para realizar la evaluación de riesgos psicosociales, puesto que orientará el proceso de evaluación a seguir. Por eso es conveniente solicitar al empresario la siguiente información sobre la empresa: sector de la empresa, actividad a la que se dedica, plantilla (número y listado de trabajadores, datos demográficos, etc.), situación laboral, horarios, turnos, tipos de contrato de los trabajadores, organigrama y funciones y tareas, accidentes, enfermedades comunes y profesionales, absentismo y medidas de conciliación de la vida laboral y familiar.

- B. Selección de las técnicas de evaluación

Para realizar la evaluación se utiliza una combinación de técnicas que suele incluir la observación, los cuestionarios y escalas y las entrevistas, aunque en ocasiones se pueden formar grupos de discusión, dinámicas de grupo, role playing, etc.

- C. Trabajo de campo

En esta fase se eligen las técnicas (tipo de entrevistas, tests, cuestionarios o escalas específicas) elegidas para los trabajadores a los que se les va a realizar la evaluación, se visitan los puestos de trabajo, se lleva a cabo la observación, se administran los cuestionarios y escalas generales y se realizan las entrevistas a los trabajadores.

D. Análisis de los datos.

Tras la recogida de información a partir de las distintas técnicas, se procede al tratamiento de los datos obtenidos a través de los cuestionarios, las escalas, la observación, las entrevistas, los grupos de discusión, etc. Dicho tratamiento implica, en general, la utilización de herramientas informáticas.

A menudo es conveniente el uso de técnicas estadísticas para el análisis de los datos, que no sólo enriquece la etapa de evaluación, sino que le da sentido. Bajo esta premisa se utilizan dos tipos de análisis: estadístico descriptivo y epidemiológico (ocurrencia de enfermedades, asociación y significancia estadística). Se complementa el análisis mediante la comparación entre grupos específicos (edad, género, sección, etc.). Son útiles otras pruebas estadísticas como la correlación entre resultados de evaluación de riesgos psicosociales y la comparación de resultados antes y después de la intervención (Villalobos, 2004).

También es el momento de realizar la aplicación de las escalas y los cuestionarios específicos, y de mantener las entrevistas para clarificar circunstancias o problemas psicosociales concretos, además de los cuestionarios de factores de riesgo psicosocial anteriores se pueden administrar otras herramientas como escalas de satisfacción laboral, cuestionarios clima laboral, escalas de carga mental, cuestionarios de ambigüedad y conflicto de rol, cuestionarios de estrés laboral, inventarios de *mobbing* o acoso laboral e inventarios *burnout* o desgaste profesional. Y, en ocasiones, pueden administrarse inventarios, escalas, cuestionarios y tests para la realización de evaluación clínica.

E. Valoración de los resultados

En esta fase se valoran e interpretan los datos de tipo cualitativo y cuantitativo, resultantes del análisis de la información. Se especifican los riesgos psicosociales existentes asociados a cada puesto, la intensidad de los mismos, las medidas correctoras para eliminarlos o reducirlos y los plazos recomendados para ello.

Los factores de riesgo, tanto los identificados con el análisis de condiciones de trabajo como por la evaluación subjetiva de los trabajadores y la información sobre los accidentes y enfermedades permiten establecer prioridades y crear grupos homogéneos según el factor de riesgo, así como diseñar acciones de intervención focalizadas.

F. 2.2.1 Comunicación de los resultados

Los resultados de la evaluación, con su valoración e interpretación, se recogen en un informe de evaluación de riesgos psicosociales y planificación de la actividad preventiva, que deben ser comunicados al empresario, a los trabajadores y a sus representantes sindicales, ya que es obligada la participación de estos en la gestión de la prevención de riesgos laborales. Se aconseja mantener una sesión informativa con los trabajadores sobre los riesgos

psicosociales detectados, la valoración y clasificación del riesgo, las medidas de prevención propuestas y los plazos para aplicarlas.

2.2.1 Cuestionarios de evaluación de factores psicosociales

Para la evaluación de los factores de riesgos psicosociales se pueden utilizar como herramientas los siguientes cuestionarios:

A. Método Ista 21 (Anexo 6)

Se trata de una metodología de evaluación e intervención preventiva de los factores de riesgo de naturaleza psicosocial. Es la adaptación a la realidad española del método CoPsoQ (Cuestionario Psicosocial de Copenhagen), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud de Dinamarca. Hay tres tipos de cuestionarios: uno para centros de 25 o más trabajadores, otro para centros de menos de 25 trabajadores y otro para investigadores. Este instrumento conceptualiza cuatro grandes dimensiones (exigencias psicológicas en el trabajo, trabajo activo y desarrollo de habilidades, apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo y compensaciones) de las que forman parte un total de 20 dimensiones, a la que se añadió la dimensión de *doble presencia*. Estas 21 dimensiones psicosociales tratan de cubrir la mayoría de los riesgos psicosociales que pueden existir en el mundo laboral. Las dimensiones de exposición que miden la versión media de este método son:

- *Doble presencia* (doble jornada laboral de las mujeres trabajadoras, ya que trabajan en la empresa y en la casa, lo que implica problemas para la conciliación de las necesidades derivadas del ámbito familiar con las del ámbito laboral).
- *Exigencias psicológicas cuantitativas* (se definen como la relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Se dan cuando hay más trabajo del que se puede realizar en el tiempo asignado).
- *Exigencias psicológicas cognitivas* (son las exigencias generadas por la toma de decisiones, tener ideas nuevas, memorizar, manejar conocimiento y controlar muchas cosas a la vez. Las exigencias cognitivas no se pueden considerar ni nocivas ni beneficiosas, ya que está en función de los recursos disponibles; si disponen de recursos pueden contribuir al desarrollo de habilidades y si no pueden significar una carga).
- *Exigencias psicológicas emocionales* (son las producidas por las exigencias emocionales que afectan a los sentimientos y requieren de la capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos).
- *Exigencias psicológicas de esconder emociones* (se trata de reacciones y opiniones negativas que el trabajador esconde a clientes, superiores, compañeros, compradores o usuarios por razones “profesionales”).
- *Exigencias psicológicas sensoriales* (son las exigencias laborales respecto a los sentidos).
- *Influencia* (se refiere a tener margen de decisión, de autonomía, respecto al contenido y las condiciones de trabajo).

- *Posibilidades de desarrollo* (se valora si el trabajo es fuente de oportunidades, de desarrollo de las habilidades y de conocimientos).
 - *Control sobre los tiempos de trabajo* (capacidad para decidir sobre los tiempos de trabajo y de descanso (pausas, fiestas, vacaciones, etc.).)
 - *Sentido del trabajo* (significa poder relacionarlo con otros valores o fines distintos a los simplemente instrumentales).
 - *Integración en la empresa* (es la implicación de cada trabajador con la empresa).
 - *Previsibilidad* (se refiere a la necesidad del trabajador de disponer de la información adecuada y suficiente para adaptarse a los cambios que pueden afectar a su vida).
 - *Claridad de rol* (definición del puesto de trabajo y de las tareas a realizar).
 - *Conflicto de rol* (se trata de las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y de los conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer entra en conflicto con las normas y valores personales).
 - *Calidad de liderazgo* (hace referencia a la calidad de dirección y gestión de los jefes).
 - *Refuerzo* (Feedback de compañeros y superiores sobre cómo se trabaja).
 - *Apoyo social en el trabajo* (hace referencia al hecho de recibir el tipo de ayuda que se necesita y en el momento adecuado, tanto de los compañeros de trabajo como de los superiores).
 - *Posibilidades de relación social* (se trata de la posibilidad de relacionarse socialmente en el trabajo, es decir de la existencia de una red social en el trabajo).
 - *Sentimiento de grupo* (se refiere a la calidad de la relación con los compañeros de trabajo, representa el componente emocional del apoyo social).
 - *Inseguridad en el trabajo* (se refiere a la inseguridad en el empleo, la temporalidad y, en general a la precariedad laboral, con condiciones de trabajo que implican: movilidad funcional y geográfica, cambios en la jornada y horario de trabajo, salario forma de pago y carrera profesional).
 - *Estima* (hace referencia al reconocimiento del esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo por parte los superiores, y de recibir el apoyo adecuado y un trato justo en el trabajo).
 -
- B. Cuestionario del método de evaluación de factores psicosociales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) (Anexo 7)

El cuestionario del método de evaluación de factores psicosociales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) es un instrumento, elaborado en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de Barcelona, tiene como objetivo la obtención de información, a partir de las percepciones de los trabajadores sobre distintos aspectos de su trabajo, para valorar las condiciones psicosociales de la empresa.

Se extraen dos tipos de perfiles:

1. Perfil valorativo: ofrece la media de las puntuaciones del colectivo analizado para cada uno de los factores psicosociales.
2. Perfil descriptivo: ofrece una información detallada de cómo se posicionan los trabajadores del colectivo ante cada respuesta, lo cual permite obtener el porcentaje de los que han elegido cada opción de cada respuesta.

Este método abarca siete factores psicosociales:

- *Carga mental* (se refiere al esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador para hacer frente al conjunto de demandas que recibe en el curso de realización de su trabajo).
- *Autonomía temporal* (este factor considera la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y de descanso).
- *Contenido de trabajo* (hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activa una cierta variedad de capacidades humanas, responden a una serie de expectativas y necesidades, y permiten su desarrollo psicológico).
- *Supervisión-participación* (define el grado de autonomía decisional del trabajador).
- *Definición de rol* (considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada trabajador y, sobre todo, a la ambigüedad de rol y al conflicto de rol).
- *Interés por el trabajador* (hace referencia al grado en que la empresa muestra preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador).
- *Relaciones personales* (mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores).

C. Cuestionario de factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo (Instituto Navarro de Salud Laboral) (Anexo 8)

Este instrumento de evaluación sirve para llevar a cabo el primer acercamiento al estado general de la empresa desde el punto de vista psicosocial. Aquellas áreas donde surjan deficiencias serán el punto de arranque para evaluaciones de riesgo más específicas.

Se estudian cuatro variables:

- *Participación, implicación, responsabilidad* (define el grado de autonomía del trabajador para tomar decisiones).
- *Formación, información, comunicación* (se refiere al grado de interés personal que la organización demuestra por los trabajadores facilitando el flujo de informaciones necesarias para el correcto desarrollo de las tareas).
- *Gestión del tiempo* (establece el nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales).
- *Cohesión de grupo* (se refiere al patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo. Este concepto incluye aspectos como solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad).

También se incluyen en este cuestionario tres preguntas con el objetivo de reconocer la vulnerabilidad de la empresa a la existencia de acoso laboral.

2.2.2. Calificación del riesgo psicosocial

Una vez identificados los riesgos derivados de los factores psicosociales es necesario realizar la valoración del riesgo. Para valorar la importancia de los factores de riesgo psicosocial se consideran criterios similares a los usados en la valoración de otros factores de riesgo: número de trabajadores expuestos, frecuencia de exposición, intensidad y potencial dañino (probabilidad de producción de efectos adversos).

Es conveniente que la medición de los riesgos psicosociales se realice con una metodología de valoración y calificación dependiendo de la fuente que los está originando, de severidad o gravedad del daño y de la probabilidad que ocurra.

Los riesgos psicosociales pueden ser calificados de:

- Riesgo controlado (las medidas de control o preventivas existentes son adecuadas).
- Riesgo semicontrolado (se requieren medidas de control o preventivas complementarias a las existentes).
- Riesgo incontrolado (las medidas de control son inexistentes o inadecuadas).
- Riesgo indeterminado (requiere un estudio más específico para tomar la decisión sobre la medida de control o preventiva más adecuada).

2.3 Planificación de la actividad preventiva

Las acciones preventivas deben ser realistas, proporcionadas, escalonadas, viables y adecuadas a los riesgos psicosociales (Meliá Navarro, 2008).

Aunque es difícil proponer medidas de prevención generales, ya que la prevención de los riesgos psicosociales debe realizarse puntualmente para cada empresa y circunstancias particulares, se podrían establecer algunas recomendaciones generales como:

- Adecuar la carga y el ritmo de trabajo al trabajador.
- Fomentar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Implantar sistemas de resolución de conflictos.
- Favorecer la motivación laboral.
- Facilitar la cohesión del grupo de trabajo, fijando espacios y tiempos de encuentro.
- Potenciar la capacidad y la creatividad de los trabajadores.

Por otro lado, la intervención se basa fundamentalmente en realizar el diagnóstico o identificación del riesgo en el puesto de trabajo para después proponer las medidas correctoras pertinentes.

La intervención puede enfocarse sobre el contenido, la naturaleza del trabajo y la organización o sobre las interacciones entre el trabajador y su medio ambiente o sobre el trabajador individualmente.

Son más recomendables las medidas de carácter global, organizativas y colectivas que las medidas particulares sobre el trabajador. Las actividades de prevención individual han de ser posteriores o complementarias a las actividades de prevención organizacional (INSHT, 1994).

2.3.1 Intervención sobre la organización

La primera intervención que debe realizarse es sobre la organización.

El Comité Mixto OIT/OMS (1984) propone las siguientes medidas de prevención:

- Modificar la organización del trabajo (-enriqueciendo y ampliando tareas, rotando tareas y puestos, etc.-, dando mayor autonomía, delegando responsabilidades, etc.).
- Mejorar el medio ambiente de trabajo (controlando los riesgos profesionales, adecuando el ambiente físico -temperatura, iluminación, colores...).
- Modificar el espacio (estableciendo medidas para evitar el hacinamiento o el aislamiento en los lugares de trabajo).
- Racionalizar el tiempo de trabajo (estableciendo pausas y descansos adecuados).
- Suministrar información sobre los procesos de trabajo (informando anticipadamente de los cambios tecnológicos o de la introducción de nuevas tecnologías).
- Posibilitar la comunicación formal e informal entre los trabajadores.
- Favorecer la participación de los trabajadores en las medidas de organización, en la toma de decisiones y en los métodos de trabajo, etc.

Todas las medidas preventivas anteriores se pueden concretar y especificar en los siguientes apartados:

a) Con respecto a los sistemas de trabajo.

- Dotar a los trabajadores de la formación necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo.
- Promover la participación de los trabajadores en la organización del trabajo y en la toma de decisiones.
- Proporcionar autonomía temporal e iniciativa para la ordenación de tareas.

b) Con respecto a los sistemas de información y comunicación.

- Facilitar información clara e inequívoca de las responsabilidades, funciones y tareas del trabajador, de los objetivos (cantidad y calidad del producto), de los métodos y medios de trabajo, de los plazos, etc.
- Proporcionar a los trabajadores información anticipada de los cambios tecnológicos o de la introducción de nuevas tecnologías.
- Establecer canales de comunicación en los que los mensajes que se transmitan sean claros, comprensibles y accesibles a los diferentes grados de instrucción y madurez de los trabajadores a los van dirigidos. Además el mensaje ha de llegar al receptor en el momento en que es útil y necesario.

- Establecer canales de comunicación formal: vertical ascendente (de los subordinados hacia el jefe), vertical descendente (del jefe hacia los subordinados) y horizontal (entre compañeros).
- La información transmitida será completa y precisa, sin lagunas que hagan difícil su comprensión o creen en los destinatarios desconfianzas o sospechas. Además dicha información debe ser verdadera, imparcial y esencialmente objetiva, y debe llegar y estar disponible para todos los interesados.
- La comunicación debe provocar en quien recibe el mensaje una reacción positiva, una orientación favorable al cambio de opinión, actitud o comportamiento.

c) Con respecto a sistemas de regulación de conflictos.

- Establecer procedimientos formales de negociación, arbitraje y mediación.

d) Con respecto a lo sistemas de dirección y liderazgo.

- Procurar que el estilo de dirección, liderazgo o mando sea democrático y que permita participar a todos los trabajadores en las decisiones que afecten a su trabajo.
- Formar en la dirección y gestión de recursos humanos.
- Conceder importancia al apoyo social (instrumental, afectivo, etc.), entre compañeros y con los superiores y subordinados, en el diseño de la organización.
- Fomentar el apoyo social adecuado, es decir, posibilitar las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

2.3.2 Intervención sobre el trabajador

La intervención sobre el trabajador va orientada hacia él mismo considerado individualmente, y tiene como objetivo conseguir que el trabajador conozca los riesgos, adquiera nuevas actitudes hacia el trabajo y prevenir, analizar y afrontar las situaciones de riesgo en el trabajo.

La intervención sobre el trabajador consiste en dotarle de estrategias de afrontamiento sobre algunos aspectos que son difícilmente abordables mediante medidas organizativas. Este abordaje, según Berkman y Glass (2000) consiste en cinco tipos de intervenciones: las de cambio de conducta, las de apoyo social, las de manejo de la enfermedad, las de alivio del estrés y las de mejora del autocontrol y la eficacia personal. Y abarcan técnicas generales, técnicas cognitivas, técnicas fisiológicas y técnicas conductuales.

2.3.3 Intervención social

El apoyo social se ha definido como los vínculos entre individuos y grupos que sirven para improvisar competencias adaptativas en el manejo de los desafíos y problemas inmediatos, en crisis y en privaciones (Caplan, 1974). Las estrategias pasan por fomentar el apoyo social por parte de los compañeros y supervisores. Por medio del apoyo social, tanto en el trabajo como en el entorno familiar y social, los trabajadores obtienen nueva información, adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya poseen, obtienen refuerzo social y retroinformación sobre el desempeño

laboral, y consiguen apoyo emocional, consejos y otros tipos de ayuda. El apoyo social aparece como una de las principales variables que permiten prevenir y amortiguar las respuestas que el individuo genera ante los estresores y sus efectos. Hay cuatro tipos de apoyo social: emocionales, instrumentales, de información y de valoración (House, 1981). Pines (1983) distingue las siguientes formas de ofrecer apoyo social en el trabajo:

- a. Escuchar de forma activa, pero sin dar consejos ni juzgar sus acciones.
- b. Dar reconocimiento en el sentido de que un compañero o jefe confirme que se están haciendo bien las cosas.
- c. Crear necesidades y pensamientos de reto, desafío, creatividad e implicación en el trabajo.
- d. Ponerse en el lugar del trabajador (empatía), pero haciéndole reflexionar sobre si realmente ha agotado todas las posibles soluciones.
- e. Participar en la realidad social del trabajador, confirmando o cuestionándole las creencias sobre sí mismo o sobre sus conceptos.

2.3.4 Temporalización de las medidas preventivas

El empresario es responsable de llevar a cabo las medidas preventivas propuestas y de cumplir los plazos de ejecución.

Según sea la valoración, se propone la siguiente clasificación del riesgo psicosocial en controlado, semicontrolado, incontrolado o indeterminado, se sugiere el siguiente plazo o temporalización:

- Si el riesgo es clasificado de controlado no es necesario proponer medidas de prevención ni plazo alguno.
- Si el riesgo es clasificado de controlado, el empresario no tendrá que realizar medida correctora alguna, ya que no es necesaria porque las medidas que se están realizando son adecuadas.
- Si el riesgo es clasificado de semicontrolado, el empresario tendrá 3 meses de plazo para efectuar las medidas correctoras y disminuir o evitar el riesgo.
- Si el riesgo es clasificado de incontrolado, el empresario tendrá 1 mes para efectuar las medidas correctoras y disminuir o evitar el riesgo.
- Si el riesgo es clasificado de indeterminado el plazo que tendrá el empresario para subsanar y para realizar la medida correctora será establecido a criterio del técnico.

Cuadro 2.1

Evaluación de Riesgos Psicosociales y Planificación de la Actividad Preventiva

Puesto de trabajo: Director de Centro

Riesgo Psicosocial Identificado.	Descripción del Riesgo Psicosocial.	Calificación.	Medidas de prevención.	Temporalización (plazo).	Responsable.
Carga	El trabajador	Semicontrolado.	-Facilitar	la 3 meses.	Empresario.

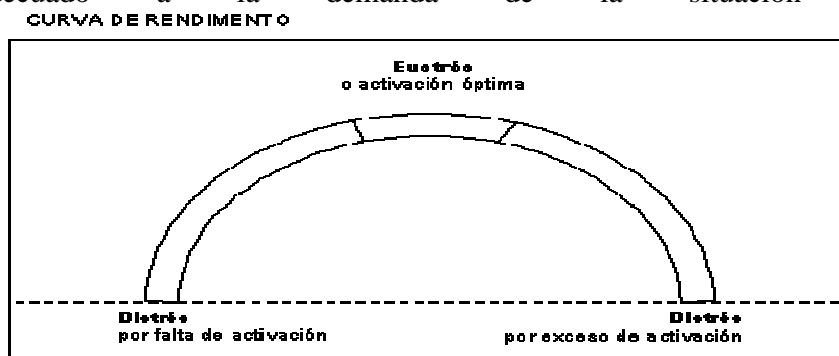
mental.	tiene un alto grado de responsabilidad por la dificultad de coordinación y planificación de las actividades y trabajadores.		participación del trabajador en la gestión y en el rediseño organizacional. -Proporcionar al director formación para la coordinación, gestión de recursos y en materia de dirección y gestión de personal.		
---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Estrés Laboral

3.1 Introducción

El estrés laboral es un fenómeno, cada vez más frecuente, que está aumentando en nuestra sociedad, fundamentalmente porque los tipos de trabajo han ido cambiando en las últimas décadas.

Es sabido que al aumentar el estrés, pueden mejorar los niveles de salud y rendimiento, siempre que no se dé con excesiva frecuencia e intensidad y supere la capacidad de adaptación de la persona. Además, el aburrimiento y la falta de estímulo, producto de un grado insuficiente de estrés, también pueden perjudicar la salud. Por eso, se puede realizar la distinción entre eutres o estrés positivo, nivel óptimo de activación para realizar las actividades necesarias en nuestra vida cotidiana y ejerce una función de protección del organismo; y distres o estrés negativo, nivel de activación del organismo excesivo o inadecuado a la demanda de la situación (véase Figura



3.1).

Figura 3.1

Se trata de una excesiva reacción de estrés, que se manifiesta ante una demanda muy intensa o prolongada de actividad, y puede afectar física y psicológicamente por el exceso de energía que se produce y no se consume.

Una de las generalizaciones que mejor explican las complejas relaciones entre los diferentes niveles de estrés y el rendimiento en tareas cognitivas es la ley de Yerkes y Dobson (citado por González de Rivera, 2005) que establece que el rendimiento cognitivo es mejor cuando la persona se encuentra en un estado de estrés o de arousal (activación) óptimo, de modo que por encima o por debajo de dicho estado el rendimiento se deteriora.

El término estrés se suele utilizar para referirse al estrés negativo o distres. Se han clasificado las definiciones de estrés en función de qué lo conceptualicen:

- Como estímulo (fuerzas externas que producen efectos transitorios o permanentes en la persona).
- Como respuesta (respuestas fisiológicas o psicológicas que la persona da ante un determinado estímulo ambiental o estresor).
- Como percepción (el estrés surge de los procesos de percepción y cognitivos que producen secuelas fisiológicas o psicológicas).
- Y como transacción (el estrés sólo se caracteriza adecuadamente si se tiene en cuenta la situación ambiental, así como la peculiar relación en que la persona se encuentra respecto a esa situación estresante a lo largo del tiempo) (Peiró, 2005).

3.2 Epidemiología

El estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afecta anualmente a cuarenta millones de trabajadores y supone para sus países miembros un coste de 20.000 millones de euros al año en gastos sanitarios, sin contar la pérdida de productividad, y en Estados Unidos ha llegado hasta los 150.000 millones de dólares.

El informe “Mental Health in the Work Place: Introduction”, preparado por la Organización Internacional del Trabajo, señala que aunque los índices de inestabilidad mental son complejos y se dan grandes diferencias entre los países en cuanto a las prácticas laborales, ingresos y condiciones de trabajo, parece que hay elementos comunes que vinculan la alta incidencia de estrés laboral a los cambios que se producen en el mercado de trabajo, debido a la globalización económica. Los problemas de salud mental en Estados Unidos, Finlandia, Polonia y Reino Unido han aumentado hasta el punto que 1 de cada 10 trabajadores sufre depresión, ansiedad, estrés o cansancio.

Según la Fundación Europea para las Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) un 28% de los trabajadores europeos padece algún tipo de estrés laboral.

En una encuesta patrocinada por la Comisión Europea entre casi 16.000 trabajadores de los 15 países miembros de entonces en la Unión Europea el 42% indicaba que su ritmo de trabajo es demasiado alto. Y en la IV Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo (INSHT) realizada en el 2000, se señala que el 5% de los trabajadores presentó sintomatología de estrés, y en el mismo sentido, la V Encuesta Nacional de Condiciones de

Trabajo (INSHT) llevada a cabo en el 2003, un porcentaje similar, el 5,3% de los trabajadores presentó síntomas compatibles con el estrés.

También se ha afirmado que el 22% de los trabajadores de la Unión Europea padece estrés, que éste provoca el 55% del absentismo laboral, y que tiene su origen en las precarias formas de contratación, en la inseguridad, en el desarrollo intenso de la actividad, en una excesiva exigencia emocional, en la violencia que genera el trabajo y en el desequilibrio entre la vida profesional y personal (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2007).

En Estados Unidos, los costes del estrés laboral se calculan en 200.000 millones de dólares al año; en el Reino Unido, los datos oficiales elevan los costes del estrés laboral al 3,5% del Producto Interior Bruto (PIB). Aunque no se dispone de datos oficiales referentes a Europa, las estimaciones se asemejan a las del Reino Unido (INSHT, 2001b).

Los sectores de actividad más afectados fueron los de Industria, Servicios, y de la Construcción, y las ramas de actividad más afectadas resultaron ser las de la Administración/Banca, Servicios Sociales y otros servicios (Martínez Plaza, 2007) El factor *doble presencia*, es decir, que las mujeres aparte de realizar su trabajo fuera de casa, suelen realizar y se responsabilizan de la mayor parte del trabajo familiar y doméstico, esto puede conllevar que las mujeres sean más propensas a sufrir estrés laboral que los hombres.

3.3 Concepto y modelos teóricos

El estrés laboral se ha definido como el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización del trabajo. Existen diversos modelos explicativos del estrés laboral.

3.3.1 Modelo de interacción entre demandas y control

El estrés es el resultado de la interacción entre las demandas psicológicas elevadas y la baja libertad de toma de decisiones, es decir, el bajo control. El nivel de demandas laborales suele derivarse del nivel de producción de la empresa, mientras que el nivel de control depende más bien del organigrama (estructura de autoridad, sistema de responsabilidades, etc.). La demanda elevada puede venir por el ritmo y la rapidez del trabajo, por la cantidad de trabajo, por órdenes contradictorias, por demandas conflictivas, por la necesidad de concentración, por la cantidad de interrupciones y por la dependencia del ritmo de los demás. Y el control hace referencia al conjunto de recursos que el trabajador tiene para hacer frente a las demandas; viene determinando tanto su nivel de formación y habilidades como su grado de autonomía y de participación en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que afectan a su trabajo.

De acuerdo con el modelo, el alto estrés se produce cuando se dan conjuntamente las condiciones de alta demanda psicológica y bajo control de la toma de decisiones. Las restantes categorías de trabajo serían de bajo estrés (baja demanda y alto control), activo

(alta demanda y alto control) y pasivo (baja demanda y bajo control). Por tanto, el estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de la misma (por falta de recursos) es baja (Karasek, 1979) (véase Figura 3.2).

Este modelo se ha asociado con un mayor riesgo de enfermedad coronaria, con trastornos psicológicos y con trastornos musculoesqueléticos, sobre todo en las extremidades superiores (Collins, Karasek y Costas, 2005). En contraste, la motivación laboral se incrementa a medida que aumentan las demandas y al mismo tiempo el control sobre el trabajo.

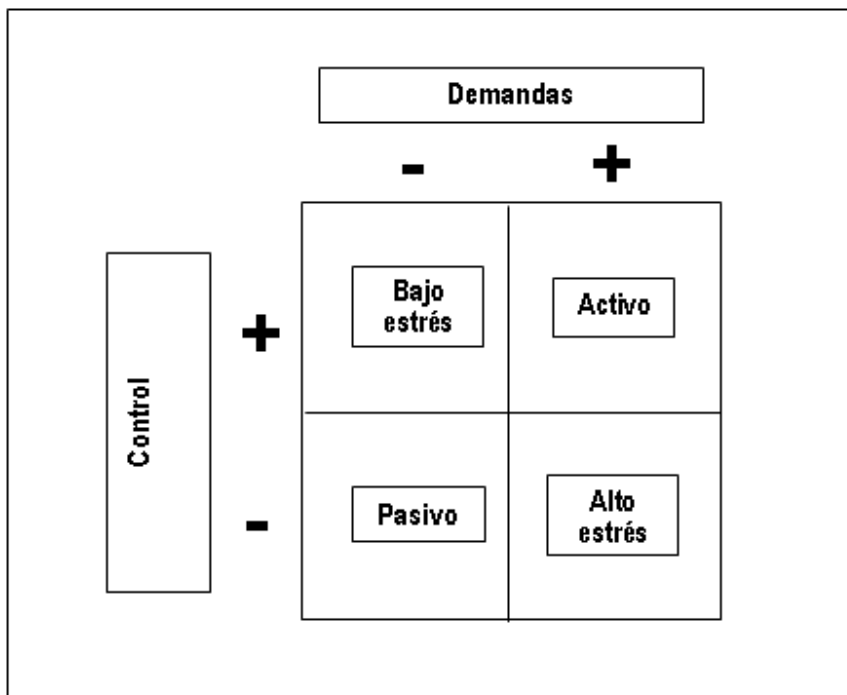


Figura 3. 2

3.3.2 Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social

Jhonson y Hall (1988) y Karasek y Theorell (1990) amplían el modelo de interacción demandas-control, introduciendo la dimensión de apoyo social como moduladora, de tal forma que un nivel alto de apoyo social en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras un nivel bajo lo aumenta.

El tercer factor modificador es la cantidad y calidad de apoyo social que pueden dar los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe, y es adecuado puede amortiguar parte del potencial del estresor generado por la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control. Desde este modelo la prevención del estrés laboral se realizaría optimizando las exigencias laborales, aumentando el control del trabajador sobre sus condiciones laborales e incrementando el apoyo social de jefes, subordinados y compañeros (véase Figura 3.3).

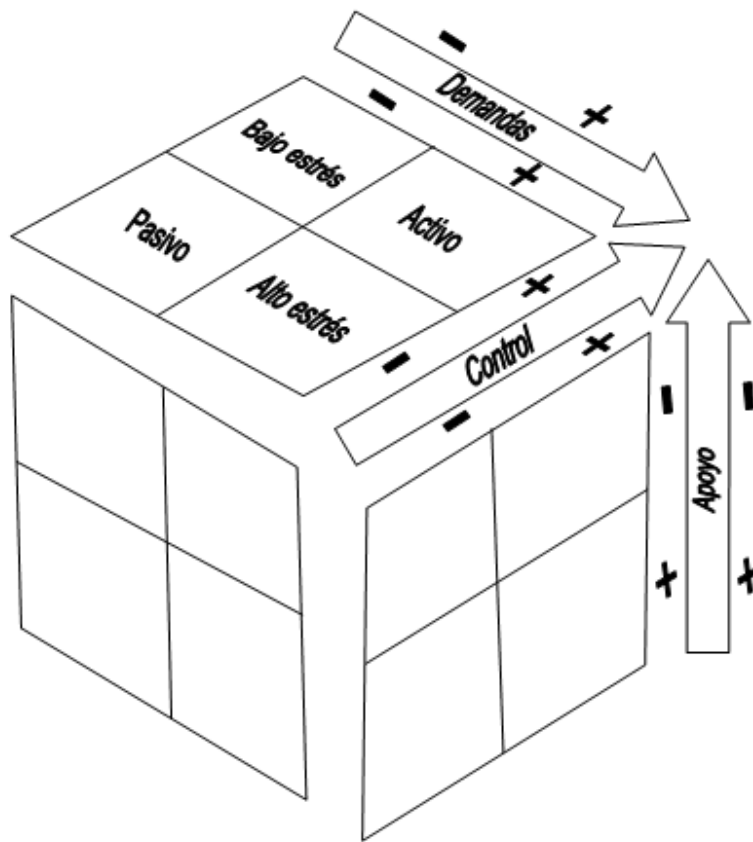


Figura 3.3

El apoyo social ha sido utilizado en muy diversos sentidos, como red social, como contactos sociales significativos, como posibilidad de tener personas confidentes a las que se puede expresar sentimientos íntimos y como compañía humana. Y tiene una función positiva generalizada sobre la salud y una función amortiguadora sobre el estrés.

En el apoyo social unos autores (Schaefer y otros, 1982) han distinguido entre el apoyo emocional, tangible e informacional y, otros, como House (1981) diferenciaron entre apoyo emocional (son las muestras de empatía, amor y confianza), instrumental (son las conductas o acciones tangibles dirigidas a solucionar el problema concreto de la persona receptora), informativo (consiste en la información útil que se recibe para afrontar el problema) y valorativo (es información de autoevaluación o para las comparaciones sociales).

En todo caso, el apoyo social está integrado por cuatro factores: orientación directiva, ayuda no directiva, interacción social positiva y ayuda tangible (Barrera y Ainsley, 1983).

Por tanto, el apoyo social en el trabajo hace referencia a las relaciones interpersonales entre los compañeros, y entre los subordinados y los jefes, y puede verse influido e influir en los cambios en la organización y en el clima laboral.

3.3.3 Modelo de desequilibrio entre demandas, apoyos y restricciones

El modelo de desequilibrio entre demandas, apoyos y restricciones (Payne y Fletcher, 1983) establece que el estrés laboral es el resultado de la falta de equilibrio entre los tres factores laborales siguientes: demandas laborales (representan las tareas y el ambiente laboral que contiene estímulos técnicos, intelectuales, sociales o económicos), apoyos laborales (vienen dados por el grado con que el ambiente laboral contiene recursos disponibles que resultan relevantes para satisfacer las demandas laborales. Los apoyos pueden ser de tipo técnico, intelectual, social, económico, etc.) y restricciones laborales (limitaciones que dificultan la actividad laboral debido a la carencia de recursos e impiden al trabajador afrontar las demandas).

Según este modelo, el estrés se produce cuando no hay equilibrio entre estos factores laborales. Por tanto, las demandas no son estresantes si el trabajo proporciona buenos niveles de apoyo y bajos niveles de restricciones. De hecho, las demandas elevadas pueden resultar positivas bajo circunstancias apropiadas ya que, además de resultar estimulantes, permiten la puesta en práctica de las habilidades. La baja utilización de las habilidades (preparación, capacidad, etc.) y el aburrimiento son unos de los estresores más potentes, y usualmente ocurren en los ambientes laborales donde los apoyos son bajos y las restricciones altas. Una implicación práctica del modelo es que los trabajos muy exigentes (altas demandas) pueden hacerse menos estresantes sin necesidad de reducir el nivel de las demandas, aumentando el nivel de apoyos y/o reduciendo el nivel de restricciones (véase Figura 3. 4).

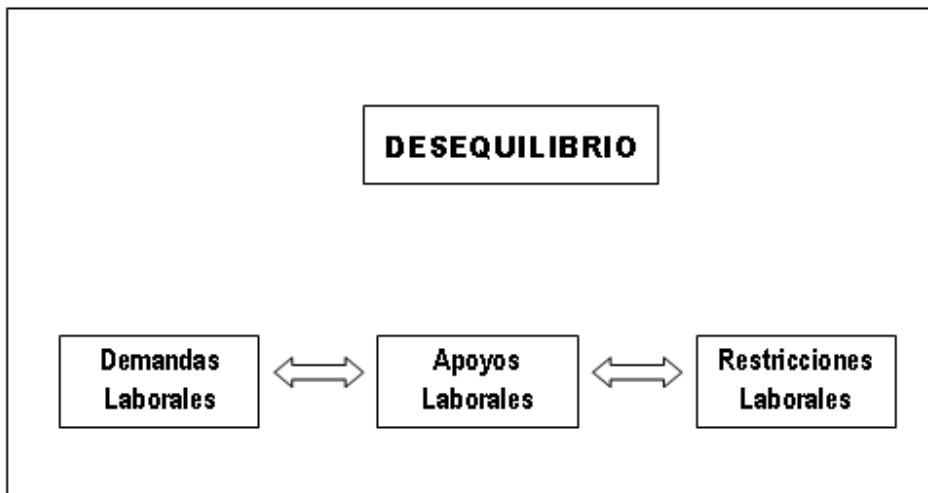


Figura 3.4

3.3.4 Modelo de desajuste entre demandas y recursos del trabajador

El estrés laboral es debido a la falta de ajuste entre las exigencias y demandas de trabajo a desempeñar y los recursos disponibles del trabajador para satisfacerlas (Harrison, 1978).

Este modelo propone que lo que produce el estrés es un desajuste entre las demandas del entorno y los recursos de los trabajadores para afrontarlas. El proceso de estrés se inicia a partir de la existencia de un desequilibrio percibido por el trabajador entre las demandas profesionales y los recursos y capacidades del propio trabajador para llevarlas a cabo. Y permite identificar tres factores importantes en la generación del estrés laboral: a) los recursos con los que cuenta el trabajador para hacerle frente a las demandas y exigencias del medio laboral, b) la percepción de dichas demandas por parte del trabajador, y c) las demandas en sí mismas (véase Figura 3.5).

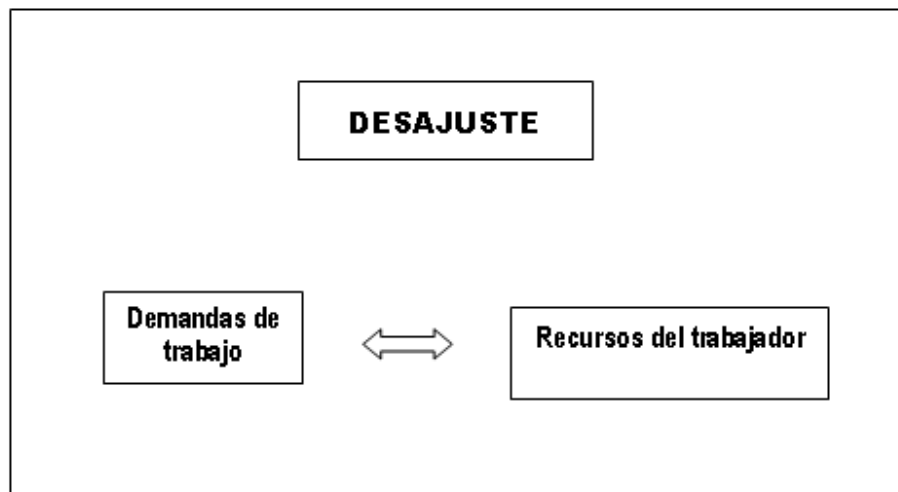


Figura 3.5

3.3.5 Modelo orientado a la dirección

Este modelo (Matteson e Ivancevich, 1987) distingue seis componentes: los estresores, entre los que incluyen no sólo factores organizacionales (factores intrínsecos del puesto, de la estructura y control organizacional, del sistema de recompensa, del sistema de recursos humanos y de liderazgo), sino también los extraorganizacionales (relaciones familiares, problemas económicos, legales, etc.); estos estresores inciden sobre la apreciación-percepción cognitiva de la situación por el trabajador; ésta, a su vez, incide sobre los resultados fisiológicos, psicológicos y comportamentales de esa apreciación-percepción cognitiva, y éstos, a su vez, sobre las consecuencias, tanto las referidas a la salud del individuo como las referidas a su desempeño en la organización. Las diferencias individuales son consideradas como variables moduladoras que inciden sobre las relaciones entre los estresores y la apreciación-percepción cognitiva; entre la apreciación-percepción cognitiva y los resultados; y entre los resultados y las consecuencias (véase Figura 3.6).

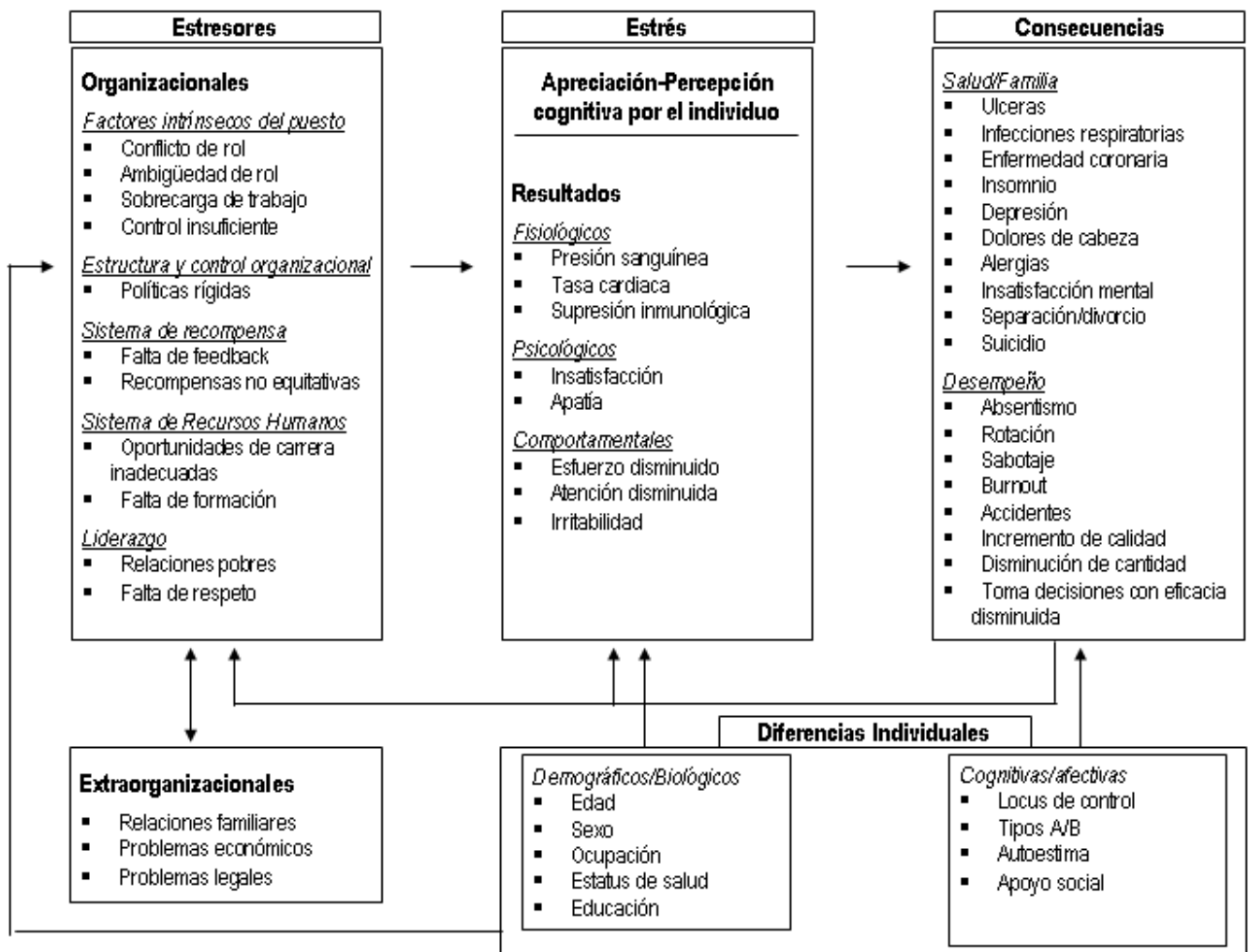


Figura 3.6

3.3.6 Modelo de desbalance entre esfuerzo y recompensa

El modelo de esfuerzo-recompensa postula que el estrés laboral se produce cuando se presenta un alto esfuerzo y una baja recompensa (Siegrist, 1996). Y ha sido operativizado, centrándose en las variables que lo sustentan: variables de esfuerzo extrínseco, variables de esfuerzo intrínseco y variables de recompensa.

El alto esfuerzo en el trabajo puede ser extrínseco (demandas y obligaciones) o intrínseco (alta motivación con afrontamiento). Y la baja recompensa está en función de tres tipos de recompensas fundamentales: dinero, estima, y control del status. Este tercer tipo de recompensa refleja las poderosas amenazas producidas por la pérdida de trabajo o degradación en el empleo. Se trata, por tanto, de gratificación en términos de perspectivas de promoción, seguridad laboral, y ausencia de riesgo de descenso o pérdida de empleo (véase Figura 3.7).

El modelo predice que el estrés laboral se produce porque existe una falta de balance (equilibrio) entre el esfuerzo y la recompensa obtenida. Siegrist (1996) señala que el estrés laboral se genera a partir de un elevado esfuerzo, un salario inadecuado y un bajo control sobre el propio estatus ocupacional. Y se asume que bajo estas condiciones, tanto la autoestima como la autoeficacia del trabajador estarán seriamente mermadas.

El modelo de Siegrist se ha asociado con riesgo de enfermedad cardiovascular y deterioro de la salud mental (Smith y otros, 2005).

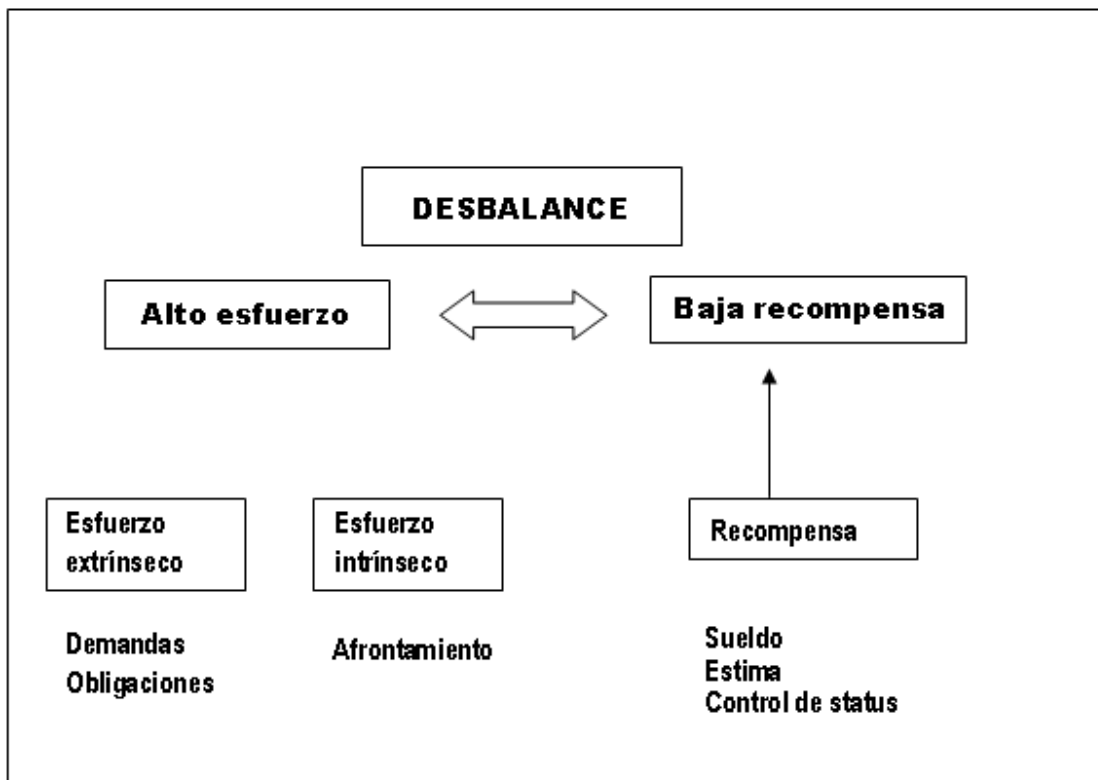


Figura 3.7

3.4 Tipología y características individuales

En el trabajo pueden surgir dos tipos de estrés laboral que pueden ser provocados por varios factores de riesgo como: el entorno de trabajo, la organización del tiempo de trabajo, la organización de las funciones y tareas y la estructura de la organización del trabajo.

Cuando el estrés laboral se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y que una vez que se afronta o se resuelve o se elimina la situación, desaparece el estrés y los síntomas, por ejemplo, una sobrecarga de tarea un día de trabajo, o una discusión puntual con compañeros de trabajo, se denomina *estrés laboral episódico*.

Y cuando el estrés laboral se presenta de manera recurrente porque el trabajador es sometido a una situación estresante de manera continua, por ejemplo, una presión continua por parte del jefe para que se ejerzan funciones y tareas para las que no se está preparado, se denomina *estrés laboral crónico*.

También las diferencias individuales tiene un papel importante en la experiencia del estrés laboral, ya que la combinación de una situación particular y de un individuo determinado (características personales específicas, expectativas, experiencias pasadas, actitudes, aptitudes y sus propios sentimientos) puede dar como resultado una falta de equilibrio que induzca al estrés.

Hay que tener en cuenta que los aspectos personales pueden variar en el tiempo en función de factores tales como la edad, las necesidades y expectativas y los estados de salud y fatiga. Obviamente, todos estos factores actúan entre sí e influyen en el nivel de estrés experimentado por el trabajador, tanto en el puesto de trabajo como fuera de él.

Por tanto, en la génesis del estrés laboral interactúan las características del trabajador con sus circunstancias ambientales. Por ello es necesario conocer las características relevantes del individuo para poder predecir las posibles consecuencias de determinados estresores del ambiente laboral (INSHT, 2001b).

Los patrones de conducta específicos son una forma de comportamiento aprendido que influye en cómo se afrontan las situaciones cotidianas de la vida. Hay patrones de conducta específicos que pueden contribuir al estrés laboral y que pueden incidir directamente en la aparición o no de síntomas.

Estos patrones de conducta relacionados con el estrés laboral son de tipo A y C.

Los conceptos de patrón de conducta tipos A y B surgieron en la década de los 50, y se deben a dos cardiólogos, Meyer Friedman y Ray Rosenman (1974), que realizaron un estudio para descubrir cuál era el papel de los factores emocionales en las enfermedades del corazón, constatando que la incidencia de cardiopatías isquémicas en el grupo con patrón de conducta tipo A, con edades comprendidas entre 39 y 49 años, era 6,5 veces más elevada que en los sujetos con patrón de conducta tipo B.

El patrón de conducta tipo A lo presentan aquellos sujetos que perciben el entorno como amenazante para su autoestima y para lograr sus objetivos. De ahí que, para afirmarse los sujetos tipo A necesiten constantemente logros personales para, de esta manera, sentir que tienen el control. Esta disposición les lleva a un estado permanente de urgencia en el tiempo y de permanente lucha. Se caracterizan por un fuerte impulso competitivo y gran dinamismo. Son muy ambiciosos, agresivos, irritables, irascibles e impacientes, y con frecuencia hiperactivos.

Todas estas características hacen que se incremente la probabilidad de padecer una enfermedad coronaria en comparación con los sujetos con patrón de conducta tipo B, que hace referencia a aquellos sujetos tranquilos, relajados, confiados, de expresión abierta de las emociones positivas y negativas.

Por su parte, Temoshok y Dreher (1992) propusieron la existencia de un patrón de conducta tipo C, presente en los sujetos afectados por cáncer, y que presentan las siguientes características: estilo verbal pasivo, actitudes de resignación y de sumisión y bloqueo o contención expresiva de las emociones, cooperativos, con deseos de agradar y contención exterior de emociones negativas.

Se vio cómo los sujetos que presentaban este patrón de conducta eran diametralmente opuestos a los sujetos con patrón de conducta tipo A y presentaban peor evolución en la enfermedad, ya que estos sujetos, aunque aparentemente no manifiesten estrés, no quiere decir que no lo sufran, muy al contrario, sus conductas no dan salida a toda la energía que liberan, engañando al sistema inmune y pudiendo agravar determinadas patologías.

Entre los patrones de conducta tipo A y tipo C se sitúa un patrón de conducta un tipo de conducta más ajustada, el tipo B, de manera que se puede afirmar que son más susceptibles al estrés laboral los trabajadores que tienen un patrón de conducta tipo A, es decir, aquellos que son activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes, y los de patrón de conducta tipo C, es decir, aquellos que no exteriorizan sus emociones, que procuran complacer a los demás, a pesar de sacrificar sus propios objetivos y que evitan la confrontación.

También influye en el estrés laboral el locus de control del trabajador. El locus de control es un constructo relacionado con la capacidad que tiene un sujeto para controlar el medio que le rodea. Y hace referencia a las creencias que tiene una persona sobre si es su conducta o un factor fuera de control, lo que determina qué le ocurre a la gente.

Cuando el individuo cree que es capaz de llevar a cabo una conducta que le conducirá a conseguir su objetivo, se dice que su locus de control es interno. Por el contrario, cuando la causa de su conducta le sitúa en factores del exterior como el azar, la suerte o el destino, su locus de control tiende a ser externo (Rotter, 1966).

Los trabajadores con locus de control externo son más proclives al estrés laboral.

3.5 Consecuencias del estrés laboral

En general, se ha afirmado que el estrés aumenta la vulnerabilidad a infecciones, enfermedades autoinmunes y gastrointestinales, fatiga crónica, enfermedades crónicas como la diabetes, enfermedades cardíacas, hipertensión, depresión o alteraciones cognitivas (Leza, 2005; **Robertson Blackmore y otros, 2007**). Pero, es conveniente especificar las consecuencias para el trabajador (físicas y psíquicas) y para la organización.

3.5.1 Consecuencias para el trabajador

En general el trabajador con estrés laboral muestra signos o manifestaciones externas a nivel motor y de conducta estarían como hablar rápido, temblores, tartamudeo, imprecisión al hablar, precipitación a la hora de actuar, explosiones emocionales, voz entrecortada, comer excesivamente, falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa y bostezos frecuentes.

A. Consecuencias físicas

Las alteraciones que pueden ser consecuencia de la respuesta inadaptada del organismo ante los agentes estresantes laborales pueden ser: trastornos gastrointestinales, trastornos cardiovasculares, trastornos respiratorios, trastornos endocrinos, trastornos dermatológicos, trastornos musculares y otros (véase Cuadro 3.1).

Trastornos gastrointestinales.	Úlcera péptica, dispepsia funcional, intestino irritable, colitis ulcerosas, aerofagia, digestiones lentas.
Trastornos cardiovasculares.	Hipertensión arterial, enfermedades coronarias.
Trastornos respiratorios.	Asma bronquial, hiperventilación, sensación de opresión en la caja torácica.
Trastornos endocrinos.	Anorexia, hipoglucemia, descompensación de la diabetes, trastornos tiroideos (hipertiroidismo, hipotiroidismo).
Trastornos dermatológicos.	Prurito, dermatitis, sudoración excesiva, alopecia, tricotilomanía.
Trastornos musculares.	Tics, calambres y contracturas, rigidez, dolores musculares, alteraciones en los reflejos musculares (hiperreflexia, hiporreflexia).
Otros.	Cefaleas, dolor crónico, trastornos inmunológicos (gripe, herpes, etc.), artritis reumatoide.

Cuadro 3.1

B. Consecuencias psíquicas

El estrés laboral también genera consecuencias perjudiciales para la salud de la persona y el ambiente social y, además, inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal (INSHT, 2001b).

Entre los efectos negativos producidos por el estrés se encuentran la preocupación excesiva, la incapacidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, la incapacidad para concentrarse, la dificultad para mantener la atención, los sentimientos de falta de control, la sensación de desorientación, los frecuentes olvidos, los bloqueos mentales, la hipersensibilidad a las críticas, el mal humor, la mayor susceptibilidad a sufrir accidentes y el consumo de tóxicos.

El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están: trastornos del sueño, trastornos de ansiedad, fobias, drogodependencias, trastornos sexuales, depresión y otros trastornos afectivos, trastornos de la alimentación y trastornos de la personalidad.

Todas estas consecuencias deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de dichas relaciones (INSHT, 2001b).

3.5.2 Consecuencias para la organización

Las consecuencias del estrés laboral no sólo perjudican al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral, al aumento de la accidetabilidad o incluso a la incapacidad laboral, lo que genera para la empresa problemas considerables de planificación, de logística y de personal. De manera que es evidente el enorme coste humano y económico que el estrés genera en el mundo laboral.

Los costes evidentes por enfermedad, absentismo laboral, accidentes o suicidios representan un alto tributo, pero también lo hacen los costes ocultos como la ruptura de las relaciones interpersonales, el aumento de cambio de puesto de trabajo, la disminución de la creatividad, el bajo rendimiento, la agresividad en el trabajo y el empeoramiento de la calidad de vida (INSHT, 2001b).

Por tanto, indican el estrés laboral la disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas), la falta de cooperación entre compañeros, el aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo, la necesidad de una mayor supervisión del personal, el aumento de quejas de los clientes, los problemas de relaciones interpersonales en el trabajo, la falta de orden y limpieza, el aumento del absentismo, el aumento de incidentes y accidentes, el aumento de quejas al servicio médico y el aumento del consumo de tabaco, alcohol y medicamentos (INSHT, 2001b).

3.6 Prevención e intervención

Como la etiología del estrés laboral puede ser múltiple, también las medidas preventivas para eliminar o reducir el estrés laboral pueden ser diversas.

3.6.1 Intervención sobre la organización

Para prevenir el estrés laboral se ha de empezar a intervenir en la fase de diseño, teniendo en cuenta todos los elementos del puesto de trabajo, integrando el entorno físico y social y sus posibles repercusiones para la salud.

La prevención del estrés laboral ha de pasar fundamentalmente por la intervención de la organización, ya que la intervención individual de reducción del estrés o de sus consecuencias, puede ser útil, pero no siempre es la solución más eficaz y adecuada para prevenirlo (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2003).

Las intervenciones deben dirigirse hacia la estructura de la organización, el estilo de comunicación, los procesos de toma de decisiones, las funciones y tareas de trabajo, el ambiente físico y los métodos para capacitar a los trabajadores (INSHT, 1997b), mejorando

la comunicación, aumentando la participación de los trabajadores en las decisiones respecto al trabajo, mejorando las condiciones ambientales; formando a los trabajadores y variando y enriqueciendo las tareas.

Un aspecto importante para la prevención del estrés laboral es el aumento del apoyo social en las organizaciones, favoreciendo la cohesión de los equipos de trabajo y formando a los supervisores para que adopten una actitud de ayuda a los subordinados, ya que el apoyo social no sólo reduce la vulnerabilidad al estrés sino también sus efectos negativos (INSHT, 2001b).

Considerando que el estrés laboral es uno de los principales riesgos para la salud y la seguridad, sería prudente incluir indicadores del mismo en la vigilancia de la salud laboral e invertir en prevención del estrés es un ahorro de costes para la empresa, lo que supone situar la empresa en una posición ventajosa frente a la competencia (INSHT, 1997b).

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, aporta recomendaciones generales para evitar el estrés laboral (INSHT, 2001b):

- Mejorar el contenido y la organización del trabajo para evitar los factores de riesgo psicosocial.
- Controlar los cambios en las condiciones de trabajo y en la salud de los trabajadores y su interrelación.
- Formar e informar a los trabajadores sobre los riesgos psicosociales en el trabajo.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Estados Unidos (NIOSH, 2007), basándose en experiencias y recomendaciones suecas, holandesas y de otros países, establece las siguientes medidas preventivas en los lugares de trabajo:

- Horario de trabajo (diseñar los horarios de trabajo de manera que eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles).
- Participación/control (favorecer que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo).
- Carga de trabajo (comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes).
- Contenido (diseñar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo y la oportunidad de hacer uso de las capacitaciones).
- Roles (definir claramente los roles y responsabilidades en el trabajo).
- Entorno social (crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo social y la ayuda directamente relacionada con el trabajo).
- Futuro (evitar la inseguridad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional).

Es decir:

- El trabajo debe ir de acuerdo con las habilidades y los recursos de los trabajadores.
- Se debe permitir que el trabajador utilice sus habilidades para solucionar problemas.

- Se deben establecer correctamente las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los trabajadores para evitar la ambigüedad.
- Se debe involucrar a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones, ya que mejora la comunicación en la organización.
- Se tienen que apoyar las interacciones sociales entre los trabajadores fuera del trabajo: juegos, hobbies, celebraciones, etc.

3.6.2 Intervención sobre el trabajador

A través de distintas técnicas se puede dotar al trabajador de recursos de afrontamiento del estrés laboral cuando las medidas organizativas no dan resultados. Hay que hacer ejercicio, evitar la ingesta de excitantes como el tabaco, el café o el alcohol, y procurar ser asertivo, evitando el estilo pasivo o agresivo, desarrollando tolerancia y respetando a los demás.

Pero podemos especificar algunas técnicas como: técnicas generales, técnicas cognitivas, técnicas fisiológicas y técnicas conductuales (véase Cuadro 3.2).

Técnicas generales.	Dieta adecuada, apoyo social, fomento de la distracción y el buen humor.
Técnicas cognitivas.	Reestructuración cognitiva, desensibilización sistemática, inoculación de estrés y detención de pensamiento.
Técnicas fisiológicas.	Relajación muscular, relajación autógena y control de la respiración.
Técnicas conductuales.	Entrenamiento asertivo, entrenamiento en habilidades sociales, entrenamiento en resolución de problemas y técnicas de autocontrol.

Cuadro 3.2

3.7 Evaluación del estrés laboral

Para evaluar el estrés laboral hay que tener en cuenta los estresores potenciales de la organización, constituidos por las condiciones ambientales y psicosociales.

El estrés no puede estudiarse aislado de la percepción del propio sujeto, porque depende directamente de ella, y la percepción de los estresores de ámbito socioambiental está influyendo sobre la forma de percibir los estresores de ámbito laboral y viceversa (INSHT, 2001b).

Por tanto, si se evalúa el estrés laboral hay que investigar la percepción de los estresores a los que puede estar expuesto el trabajador, y hay que analizar aquellos aspectos que puedan estar actuando como elementos moduladores de la reacción de estrés. Es conveniente valorar en la evaluación del estrés laboral:

- Anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores)
- Las condiciones de trabajo.
- La vulnerabilidad del trabajador al estrés.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- El apoyo familiar y social
- Las respuestas fisiológicas, cognitivas y motoras..
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

Debido a la complejidad de factores implicados en la generación de estrés laboral, no existe un instrumento único con el que evaluarlo, sino que es necesario utilizar diferentes métodos para así poder analizar estresores, moduladores, respuestas y efectos de estrés en las dos vertientes, individual y de organización. La evaluación de las reacciones de estrés laboral puede implicar criterios clínicos, biológicos, electrofisiológicos y funcionales (Martínez 2001).

Serán fundamentales para la valoración del estrés laboral las entrevistas semiestructuradas a los trabajadores, compañeros, superiores y subordinados, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización y la reformulación. Además se puede utilizar el Cuestionario de Estrés Laboral (Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Anexo 10). También se puede evaluar la satisfacción laboral con la Escala General de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction Scale) (Anexo 11) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral (Anexo 12).

3.8 Aspectos legales del estrés laboral

El artículo 116 de la Ley General de Seguridad Social (BOE de 29 de junio de 1994), entiende como enfermedad profesional “la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que ésta proceda por la acción de elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional”. En el artículo 115.1. de la misma Ley “ Se entiende por accidente de trabajo toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena” y el artículo 115.2.e, dice que tendrán la consideración de accidente de trabajo “Las enfermedades 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”. Hasta ahora, el estrés laboral no está incluido en el cuadro de enfermedades profesionales, pero va siendo reconocido como accidente de trabajo.

A finales de 1999, el Tribunal Superior de Justicia del País Vasco dictó una sentencia en la que se reconocía el estrés laboral como accidente de trabajo. Aunque en la resolución el tribunal falló a favor de un trabajador en un taller de producción, los razonamientos son extrapolables a diferentes profesiones. Esta sentencia entiende que el perfil de este trabajador, es un tipo muy característico de estrés que se da en aquellas profesiones de quienes realizan su trabajo en contacto con otras personas que, por sus características son

sujetos de ayuda, como los profesores, personal sanitario o los asistentes sociales. En este caso, el trabajador se dedicaba a organizar la producción de un taller dirigiendo a los empleados minusválidos y tenía como funciones obtener un nivel aceptable de productividad y eficacia laboral.

En 1998, el Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León consideró un intento de suicidio como accidente laboral. En este caso, la Justicia consideró que el estrés empujó al trabajador a quitarse la vida. Un empleado con 18 años de antigüedad en la empresa ingirió una botella de arsénico, aunque sin provocarle la muerte; tomó esta decisión debido a que la empresa atravesaba una difícil situación económica, y él se sentía responsable de ello, según recoge la resolución judicial. En ella se dice que el empleado se encontraba bajo un fuerte estrés laboral; viviendo con gran responsabilidad la difícil situación económica por la que atravesaba la empresa, abandonando las obligaciones familiares y sociales, asumiendo como personales los fracasos de los proyectos de la empresa. La empresa en la que trabajaba el empleado presentó un recurso ante la sentencia, pero éste fue desestimado por el Tribunal. La compañía fue condenada a abonar las prestaciones correspondientes a la incapacidad laboral temporal, ya que no se reclamaron indemnizaciones. Todo un detalle por parte del trabajador, que aún continúa trabajando en la empresa.

La posibilidad de considerar el estrés como accidente laboral es un tema que ha estado presente en los medios de comunicación durante los últimos años.

No debemos confundir accidente laboral con enfermedad laboral. En España sólo se contempla la depresión como la enfermedad más parecida al estrés laboral. Un trabajador puede sufrir estrés laboral, pero para concederle la baja laboral sólo se puede argumentar la depresión como causa de dicha baja. Además la cantidad que se percibe por enfermedad laboral está lejos de lo que se puede percibir por accidente laboral.

También la Sala Primera del Tribunal Supremo ha dictaminado que un infarto sufrido por estrés en el ámbito laboral está considerado como un accidente de trabajo. El Alto Tribunal ha interpretado señalado que el fallo corresponde a una interpretación amplia de la Ley de Contrato de Seguro.

El Tribunal Supremo ha considerado, ante la dispersa doctrina en este aspecto, que el estrés laboral es un accidente de trabajo. En organismo ha basado su resolución en que dicha cardiopatía se ha originado en determinadas causas de carácter externo e inmediato, como es el caso del agotamiento físico e intelectual generado por el trabajo.

Salvo prueba en contrario, la legislación recoge como accidentes de trabajo toda lesión sufrida por el trabajador en el tiempo y ámbito laboral. La sentencia del TS considera que el trabajador no padecía enfermedad alguna ni antecedentes antes de iniciar su actividad laboral, y que la principal causa fue el estrés sufrido en su puesto de trabajo que le originó una "cardiopatía isquémica y un síndrome depresivo grave". La Sala de lo Social, por su parte, a tenor del artículo 100 de la Ley de Contrato de Seguro, considera que el infarto de miocardio está contemplado como un accidente de trabajo. No obstante, a este aspecto la Sala de lo Civil añade que dicha cardiopatía ha de venir determinada por causas externas e inmediatas.

Por otro lado, se ha contemplado el suicidio como accidente laboral. Dos recientes sentencias, dictadas en España y Francia, reconocen por primera vez en ambos países el suicidio de un trabajador como accidente laboral.

El 20 de marzo de 2001, se suicidó el director adjunto de la compañía eléctrica francesa EDF. El 11 de octubre de ese mismo año, la dirección regional del seguro de enfermedad estimó que existe un vínculo directo y esencial entre el fallecimiento del interesado y su trabajo. El comité de evaluación validó la declaración de enfermedad de carácter profesional para la depresión que sufría el directivo realizada por un doctor la víspera del suicidio.

Meses más tarde una sentencia pronunciada a finales de año pasado por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña estableció que el suicidio de un trabajador puede considerarse como un accidente laboral. En noviembre de 2001, otra sentencia reconocía que la muerte de un funcionario de prisiones, que trabajaba en el centro penitenciario de Valladolid con los reclusos más peligrosos y que se suicidó al paso del tren, fue “consecuencia directa de la naturaleza” del servicio que desempeñaba.

También en noviembre de 2001, el Juzgado de Instrucción número 1 de Valencia admitió a trámite una querrela contra el maître y el director del Balneario de Cofrentes (Valencia) por un presunto delito de tortura psicológica y amenazas a un joven trabajador de 18 años, que trabajaba como camarero y que falleció en un accidente de tráfico con su motocicleta, tras mantener una discusión con su responsable directo.

El síndrome de burnout o síndrome de quemarse por el trabajo

4.1 Introducción

El término *burnout*, cuya traducción al castellano significa “estar quemado”, ha sido utilizado en inglés dentro de la jerga deportiva, con él, se intentaba describir una situación en la que, en contra de las expectativas del deportista, éste no lograba obtener los resultados esperados por más que se hubiera entrenado para conseguirlos.

Fuera del contexto deportivo, Freudenberger (1974) utilizó por primera vez el vocablo *burnout* para referirse a los problemas de los servicios sociales, pero fue Cristina Maslach quién comenzó a divulgarlo en el Congreso Anual de la Asociación Americana de Psicólogos en 1977. Ella utilizó esta expresión para referirse a que los trabajadores de los servicios humanos después de meses o años de dedicación acababan “quemándose” en el trabajo.

El síndrome de *burnout*, también se le denomina “síndrome de quemarse por el trabajo”, “síndrome de desgaste profesional” o “síndrome de desgaste emocional”.

El síndrome de *burnout* hace referencia a un fenómeno de desgaste profesional observable en los profesionales que trabajan directamente con personas. Se suele concepcuar como el resultado de continuas y repetidas presiones emocionales asociadas con un compromiso intenso con los usuarios, pacientes o clientes, durante un periodo de tiempo prolongado (Pines, Aronson y Kafry, 1981). Y también se ha definido el *burnout* como el resultado de la discrepancia entre las expectativas y los ideales individuales del trabajador y la cruda realidad de cada día en la vida profesional (Schaufeli y Buunk, 2003).

Los trabajadores que pueden ser susceptibles de *burnout* se encuentran con mayor frecuencia entre aquellas ocupaciones en las que se presta una atención constante y directa de ayuda a personas; es el caso de las profesiones sanitarias, sociales o educativas, y son algunos de estos trabajadores los que pueden desarrollar sentimientos cada vez más negativos hacia los pacientes, usuarios o alumnos.

Aunque este síndrome se ha considerado como exclusivo de servicios sanitarios, servicios sociales, instituciones docentes y servicios de seguridad que trabajan, lo cierto es que el síndrome ha sido descrito en otras profesiones (Elloy, Terpening y Kohls, 2001).

También unos autores (Golembiewski, Munzenrider y Carter, 1983) señalan, a diferencia de otros (Maslach y Jackson, 1981; Cox, Kuk y Leiter, 1993), que el síndrome de *burnout* se puede desarrollar en todo tipo de profesionales, no exclusivamente en aquellos que trabajan en contacto directo con los receptores de su trabajo. De hecho, en una gran parte de sus estudios utilizan como trabajadores muestras de directivos, vendedores o profesionales que no trabajan en servicios con personas.

El interés por este campo se acrecentó debido a tres factores que Perlman y Hartman (1982) señalan como fundamentales:

- a. La cada vez mayor importancia que los servicios humanos fueron adquiriendo como partícipes del bienestar individual y de la colectividad.
- b. La valoración y mayor exigencia que los pacientes, usuarios o alumnos hacían de los servicios sanitarios, sociales o educativos.
- c. Los conocimientos por parte de los investigadores, de los perjudiciales efectos del estrés en las personas y de los ambientes en los que participa el trabajador.

Es conveniente reservar el diagnóstico de síndrome de *burnout* cuando se da específicamente en aquellas profesiones que mantienen un contacto directo y constante con personas, cuando entre ambos media una relación de ayuda o servicio y son beneficiarios del propio trabajo (docentes, sanitarios, trabajadores sociales, fuerzas del orden, personal de justicia, trabajadores de banca, árbitros y jueces deportivos, trabajadores del sector turístico, etc.) (Gil-Monte y Moreno Jiménez, 2007) y el diagnóstico de estrés laboral es el adecuado para las profesiones que carecen de contacto directo y constante con personas y que no tengan relación de ayuda o servicio.

4.2 Epidemiología

La Fundación Europea para las Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo llegó a afirmar en 1999, que un 20% de la población trabajadora sufría *burnout* (Pérez Bilbao, 2001).

Siempre ha habido disparidad de datos estadísticos. Así, se ha señalado que el *burnout* aparecía comúnmente entre los profesionales de la medicina variando el número de afectados entre el 25% y el 60% (Shanafelt y otros 2002), aunque el Instituto de Estudios Laborales (IEL) ha realizado un trabajo en Europa en el que se reseña que el 87,8 % de los médicos de Atención Primaria se siente agotado emocionalmente (Diario Médico, 2004).

También se ha destacado en distintos estudios que del 10% al 12% de los médicos en activo están emocionalmente perturbados (Gonçalves Estella y otros, 2002) y que sufrirán problemas mentales o conductas adictivas a lo largo de su vida profesional (Gracia, 2004).

Un estudio con médicos de Atención Primaria utilizando el punto de corte usado en la mayoría de los estudios muestra que un 40% de los médicos presenta valores altos en cansancio emocional y despersonalización. Asimismo, alrededor del 30% se presenta con una percepción de realización personal baja. Y las tasas de suicidio como el numero de cirrosis de la clase médica es tres veces superior a la población general (Margison, 1987).

Estos resultados indican que el porcentaje con algún criterio de *burnout* es notable entre los profesionales de Atención Primaria. Es llamativo que más de un 12% tenga máximos criterios de síndrome de *burnout*. Se detectaron diferencias entre varones y mujeres (Cebriá y otros, 2001) En algunos estudios se ha observado mayor riesgo para las mujeres (Thomson, 1995).

En un estudio con enfermeras se observó que entre un 27% y un 39% presentó puntuaciones indicativas de *burnout* en alguna de las 3 subescalas. El 6,09% presentó puntuaciones indicativas de *burnout* en las 3 subescalas conjuntamente (Molina Linde, Ávalos Martínez y Giménez Cervantes, 2005).

También se ha descrito que el 41,22 % de los profesores de secundaria de la Provincia de Salamanca sufre *burnout* y falta de realización profesional y un 46,61% se encuentra dentro de los márgenes de agotamiento emocional (Guerra Cid y Jiménez Torres, 2004). Zijlstra y De Vries (2000) estimaron que el 9% de los profesores alcanzan criterio de *burnout* clínico.

Otro estudio con trabajadores del sector de los Servicios Sociales que trabajan con personas víctimas de la violencia de género señala que un 50% de los profesionales presentan niveles altos en por lo menos una dimensión del *burnout*, un 23% en dos dimensiones y un 11,5% en las tres dimensiones. (Morales, Gallego y Rotger, 2004).

Y también en un trabajo realizado con funcionarios de prisiones se concluyó que el 43,6% de los trabajadores de la muestra utilizada sufría el síndrome de *burnout*, sobre todo en las

dimensiones cansancio emocional y despersonalización (Hernández-Martín, Fernández-Calvo, Ramos y Contador, 2007).

4.3 Concepto

La definición de síndrome de *burnout* más consolidada es la de Maslach y Jackson (1981) quienes consideran que es una respuesta inadecuada a un estrés crónico y que se caracteriza por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de realización personal en el trabajo.

Este síndrome se da en aquellas personas que por la naturaleza de su trabajo han de mantener un contacto constante y directo con la gente, como son los trabajadores de la sanidad, de la educación o del ámbito social.

Si bien son muchas las variables que intervienen en este proceso de desgaste, es la relación intensa con otras personas lo que contribuye a la aparición del *burnout*, aunque de forma más completa podemos entender el *burnout* como el producto de una interacción negativa entre el lugar de trabajo, el equipo y los pacientes, alumnos, usuarios o clientes.

El cansancio emocional hace referencia a la disminución y pérdida de recursos emocionales, al sentimiento de estar emocionalmente agotado y exhausto debido al trabajo que se realiza, junto a la sensación de que no se tiene nada que ofrecer psicológicamente a los demás.

La despersonalización consiste en el desarrollo de una actitud negativa e insensible hacia las personas a las que da servicio. Es un cambio negativo en las actitudes y respuestas hacia los beneficiarios del propio trabajo. La falta de realización personal en el trabajo es la tendencia a evaluarse a uno mismo y al propio trabajo de forma negativa, junto a la evitación de las relaciones interpersonales y profesionales, con baja productividad e incapacidad para soportar la presión.

Los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima.

4.4 Etapas del síndrome de burnout

Se han establecido (Edelwich y Brodsky, 1980) varias etapas por las que atraviesa el trabajador hasta llegar al *burnout*:

- a. Etapa de entusiasmo (el trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. Y el trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante).
- b. Etapa de estancamiento (comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo).
- c. Etapa de frustración (es el periodo de la desilusión y de la amotivación laboral, en la que brotan los problemas emocionales, físicos y conductuales).

- d. Etapa de apatía (se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de cambiar las cosas).
- e. Etapa de *burnout* (en esta etapa se llega a la imposibilidad física y psíquica de seguir adelante en el trabajo e irrumpe con fuerza la sintomatología: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo).

Y Cherniss (1980 a) subraya que se llega al *burnout* desde el estrés laboral por un proceso de acomodación psicológica entre un trabajador estresado y un trabajo estresante, y distingue entre:

- a. Fase de estrés, que se caracteriza por un desajuste entre demandas laborales y los recursos del trabajador.
- b. Fase de agotamiento, en la que llegan a producirse de forma crónica respuestas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.
- c. Fase de agotamiento defensivo, en la que se aprecian cambios en las actitudes y en la conducta, como la robotización y el cinismo.

4.5 Proceso evolutivo del síndrome de burnout

La aparición del *burnout* no surge de manera súbita sino que emerge de forma paulatina, en una sucesión de etapas y con un incremento progresivo de la severidad. Por lo que se considera un proceso continuo (Gil-Monte y Peiró, 1997).

4.5.1 Proceso evolutivo según Golembiewki, Munzenrider y Carter

Para Golembiewki, Munzenrider y Carter (1983) el proceso hacia el *burnout* inicia su desarrollo con actitudes de despersonalización, como mecanismo disfuncional de afrontamiento del estrés, después los trabajadores experimentan baja realización personal en el trabajo y posteriormente surge el agotamiento emocional. Entienden, pues, que la dimensión que mejor describe y predice la aparición del *burnout* es la despersonalización, seguida de la baja realización personal y, por último el agotamiento emocional (véase Figura 4.1).

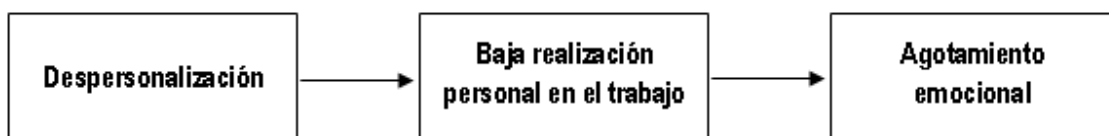


Figura 4.1

4.5.2 Proceso evolutivo según Leiter y Maslach

Para Leiter y Maslach (1988), como consecuencia de los estresores laborales, los trabajadores desarrollan sentimientos de agotamiento emocional que posteriormente dan lugar a la aparición de una actitud despersonalizada hacia las personas que deben atender, y como consecuencia de ello pierden el compromiso personal y disminuye su realización

personal en el trabajo. El agotamiento emocional sería la dimensión fundamental del *burnout*, a la que seguiría despersonalización y, posteriormente, la reducida realización personal. El agotamiento emocional, por tanto, sería la dimensión que ocasionaría la baja realización personal, estando este proceso mediatizado por despersonalización. Este proceso vendrá determinado por las interacciones que cada dimensión mantenga con los diversos componentes organizacionales: competencia (fomento de habilidades y afrontamiento efectivo), autonomía y participación en la toma de decisiones, colegiación (apoyo del supervisor y de los compañeros), y cooperación con el cliente. Según este autor, el agotamiento emocional sería lo que sentiría un trabajador con *burnout* y, por tanto, la dimensión que pondría en marcha el síndrome, siendo la baja realización personal la que daría lugar a las consecuencias observables del *burnout* como el absentismo, la rotación de puestos, el abandono del trabajo, etc.), mediatizadas por la despersonalización (véase Figura 4.2).

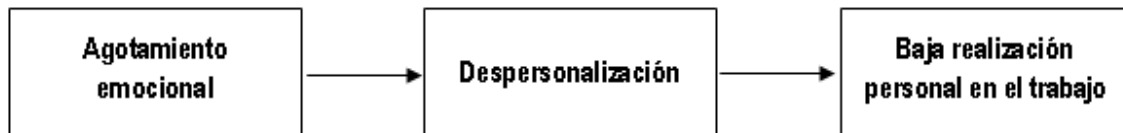


Figura 4.2

4.5.3 Proceso evolutivo según Leiter

Leiter (1993) mantiene que su modelo es perfectamente compatible con el desarrollo teórico sobre las estrategias de afrontamiento de Lazarus y Folkman, y señala que el agotamiento emocional sobreviene como respuesta del trabajador a los estresores laborales y cuando se hace crónico desarrollan actitudes de despersonalización. Los sentimientos de despersonalización no median en la relación de agotamiento emocional y realización personal en el trabajo, por el contrario, considera que los estresores laborales, la falta de apoyo social y la falta de oportunidades de carrera generan los sentimientos de baja realización personal en el trabajo (véase Figura 4.3).



Figura 4.3

4.5.4 Proceso evolutivo según Lee y Ashforth

Lee y Ashfoth (1993) subrayan que tanto la despersonalización como la baja realización personal en el trabajo son consecuencia directa de los sentimientos de agotamiento emocional. Pero plantean que los modelos de Leiter y Maslach y Golembieswki, Munzenrider y Carter coinciden en que la reducida realización personal está afectada por la despersonalización y ven el *burnout* como un proceso que se va desarrollando. Por tanto, la clave sería comprobar si el agotamiento emocional es el final o el inicio del proceso, lo cual es muy importante porque de este aspecto depende la línea de prevención e intervención en el *burnout* (véase Figura 4.4).

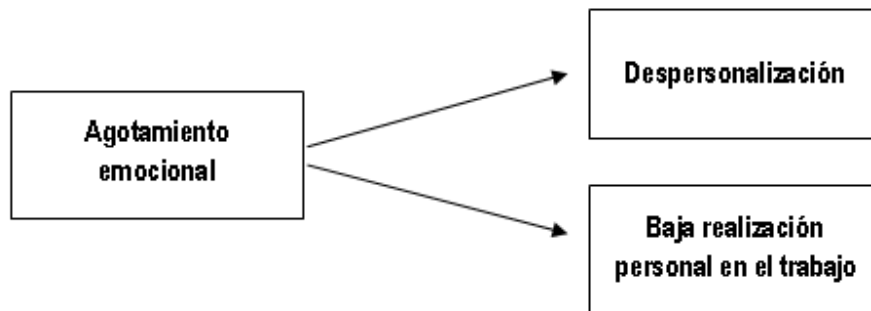


Figura 4.4

4.5.5 Proceso evolutivo según Gil-Monte, Peiró y Valcarcel

Para Gil-Monte, Peiró y Valcarcel (1995), el proceso de *burnout* comienza con sentimientos de baja realización personal en el trabajo, y paralelamente un alto nivel de agotamiento emocional, lo que conduce al desarrollo de actitudes de despersonalización (véase Figura 4.5).

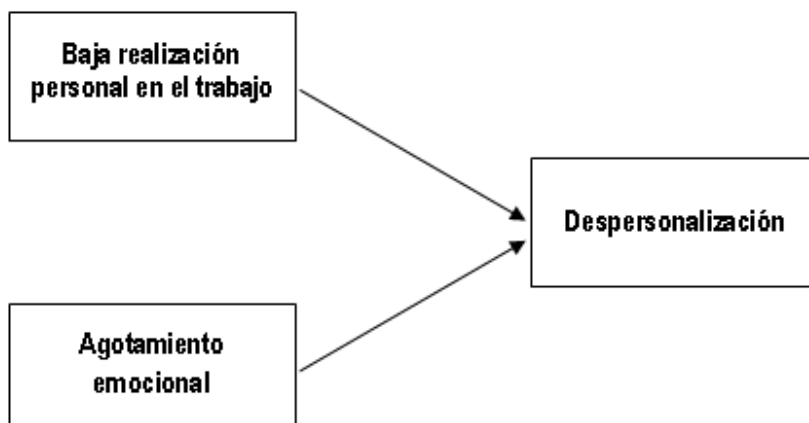


Figura 4.5

Más tarde se incorpora el sentimiento de culpa en el proceso de *burnout*. Es posible identificar dos perfiles en la evolución del *burnout*: uno, caracteriza a los trabajadores que

no desarrollan sentimientos de culpa intensos y que aunque sufran *burnout*, se pueden adaptar al entorno laboral, por lo que el síndrome no resulta incapacitante para el ejercicio de la actividad laboral, a pesar de que ésta sea deficiente para los usuarios, pacientes, clientes, etc. y para la organización.

Otro incorpora la aparición de sentimientos de culpa como un síntoma más del *burnout*. La aparición de sentimientos de culpa puede originar un círculo vicioso en el proceso del *burnout* que intensifica sus síntomas y lo hace perverso. Los sentimientos de culpa llevarán a los trabajadores a una mayor implicación laboral para disminuir su remordimiento, pero como las condiciones del entorno laboral no cambian se incrementará la baja realización personal en el trabajo y el agotamiento emocional y aparecerá de nuevo la despersonalización. Este proceso desarrollará de nuevo sentimientos de culpa o intensificará los existentes originando un bucle que mantendrá o incrementará la intensidad del *burnout* (Gil-Monte, 2005; Gil-Monte, 2007). De esta manera a medio o largo plazo se producirá un deterioro de la salud del trabajador (véase Figura 4.6).

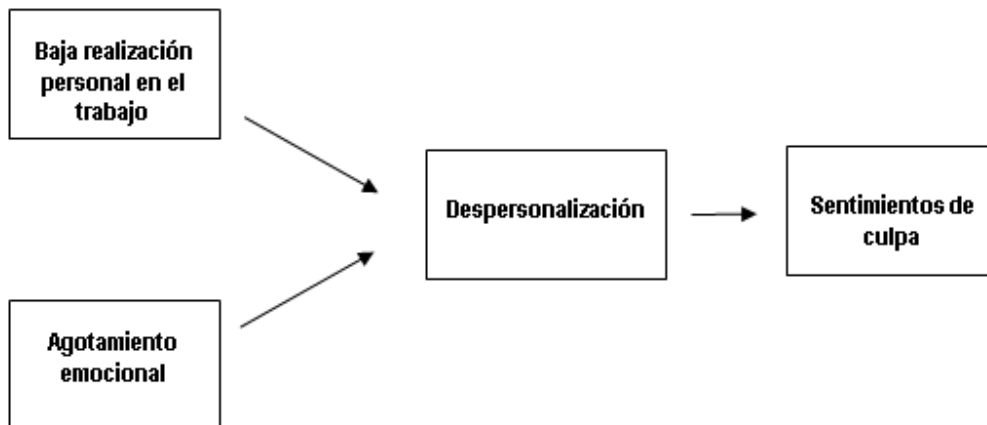


Figura 4.6

4.6 Tipología

En términos generales, se ha señalado que hay personalidades más susceptibles ante el *burnout* como son las personalidades emotivas, la de aquellos que tienen más desarrollada la sensibilidad para los temas relacionados con el trato humano (Garden, 1989), los llamados "activistas sociales" que ofrecen ayuda a los demás y que son calificados de visionarios porque toman su labor más como una cruzada que como una tarea para ganarse la vida; además suelen ser personas autoexigentes, perfeccionistas y con baja tolerancia al fracaso (Cherniss, 1980 b). Pero existe una gran disparidad de características de personalidad del trabajador predispuesto al *burnout*, ya que unos han planteado la empatía, sensibilidad, delicadeza, idealismo y orientación hacia los demás; y otros sin embargo, han señalado características tales como ansiedad, ideación obsesiva, entusiasmo y susceptibilidad a identificarse con otros, lo que pone de relieve la dificultad para identificar un patrón tipo del trabajador con *burnout*, así se ha afirmado que la relación entre las dimensiones de personalidad neuroticismo y extraversión, entre otras y el *burnout* es

equivoca (Gil-Monte, 2005). Además se ha hecho referencia a un locus de control externo, a un patrón de conducta tipo A, al autoconcepto negativo y a la falta de autoconfianza en la propia eficacia laboral son variables que están vinculadas a la aparición del *burnout* (Gil-Monte y Peiró, 1997). En sentido contrario, se ha afirmado que hay personalidades positivas o resistentes, que se caracterizan por un sentimiento de compromiso, es decir de creer en el valor de lo que uno mismo es y de aquello que hace, por una percepción de control, es decir, la tendencia a pensar y a actuar con la convicción de la influencia personal en el curso de los acontecimientos, y por la tendencia al reto, lo que hace referencia a la creencia de que la característica de la vida es el cambio frente a la estabilidad (Kobasa, 1979), que podrían afrontar o moderar los efectos del *burnout*. También se ha afirmado que trabajadores con sentido del humor resisten al *burnout* (Dorz y otros, 2003) y personas con habilidades emocionales tienen menor probabilidad de resultar afectados por el síndrome de *burnout* (Garrosa, 2003), así como que la autoeficacia personal es una variable con efectos moduladores en el proceso de desgaste profesional (Grau, Salanova y Peiró, 2000).

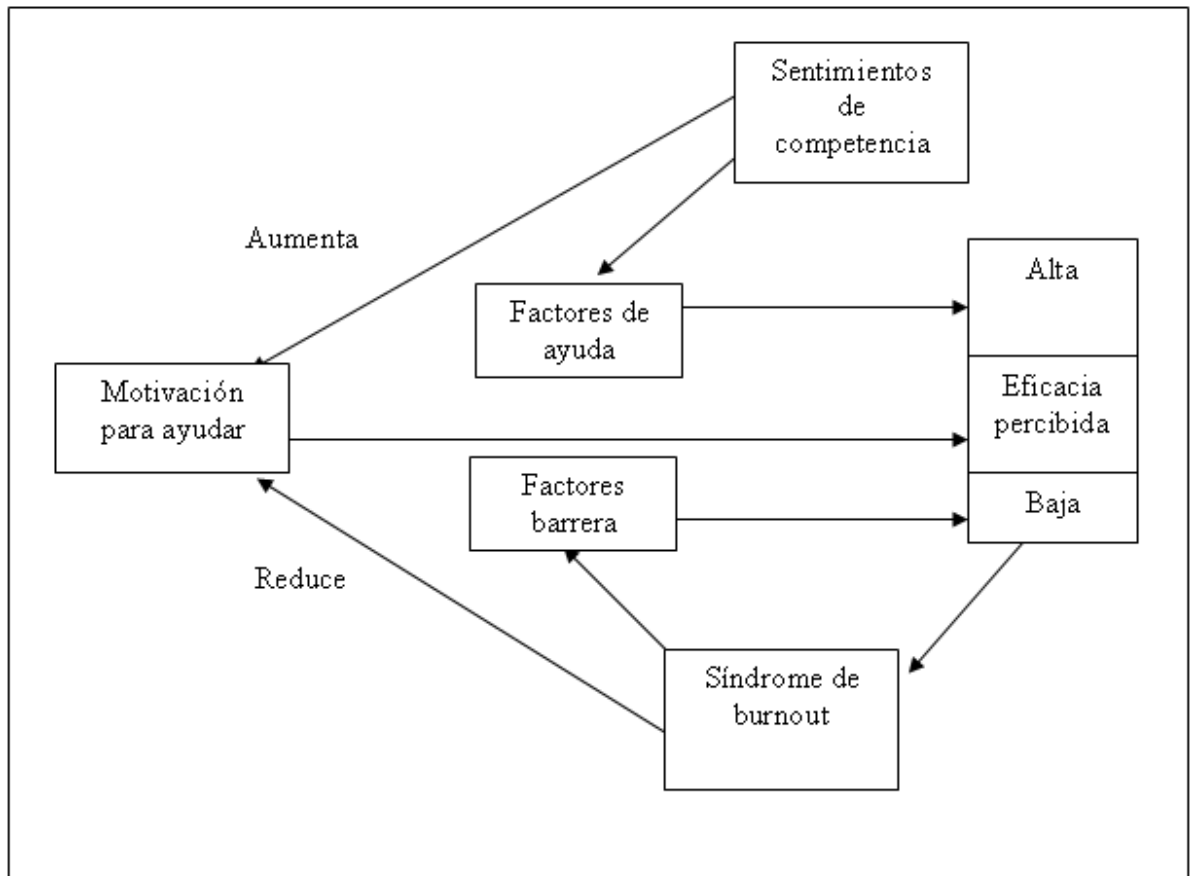
4.7 Modelos teóricos-etiológicos del síndrome de burnout

No existe un modelo único que explique el fenómeno del *burnout*, sino que cada modelo se ha centrado y analizado algunas variables. La necesidad de explicar el síndrome de *burnout* e integrarlo en marcos teóricos más generales, que permitiesen explicar su etiología de manera satisfactoria, ha dado lugar a la aparición de diversos modelos teóricos. La característica fundamental de estos modelos es que han sido elaborados para explicar la etiología del síndrome de *burnout* desde marcos teóricos más amplios o diferentes a la propia teoría del síndrome. Estos modelos agrupan una serie de variables, consideradas como antecedentes y consecuentes del síndrome, y discuten a través de qué procesos los trabajadores llegan a sentirse quemados. Un primer grupo de modelos se ha desarrollado en el marco de la teoría sociocognitiva del Yo, un segundo grupo ha elaborado los modelos desde las teorías del intercambio social, un tercer grupo se ha basado en la teoría organizacional y un cuarto grupo ha considerado la teoría estructural.

4.7.1 Modelos etiológicos elaborados desde la teoría sociocognitiva del Yo

A. Modelo de competencia social de Harrison

Harrison (1983) asume que el síndrome de *burnout* es fundamentalmente una función de la competencia percibida y en base a ello elabora el modelo de competencia social.



Modelo de Harrison

Para este autor, la mayoría de los trabajadores que empiezan a trabajar en profesiones de servicios de ayuda están altamente motivados para ayudar a los demás y tienen un elevado de altruismo. En su entorno laboral se encuentran con factores de ayuda, que facilitan la actividad o con factores barrera que la dificultan. Entre estos factores están la existencia de objetivos laborales realistas, el nivel de ajuste entre los valores del trabajador y los valores de la institución, la capacitación profesional, la toma de decisiones, la ambigüedad de rol, disponibilidad de los recursos, la retroalimentación recibida, la sobrecarga laboral, etc.

Según este modelo, la motivación para ayudar va a predeterminar la eficacia del trabajador en la consecución de los objetivos laborales, de forma que a mayor motivación del trabajador mayor eficacia laboral. Además, si en el entorno existen factores de ayuda, esta efectividad crecerá y redundará en un aumento de los sentimientos de competencia social del trabajador. Dado que estos sentimientos son altamente reforzantes para estos profesionales, pueden ser considerados como un gran factor de ayuda, de manera que mantendrán y aumentarán los sentimientos de eficacia e influirán de forma positiva en la motivación para ayudar.

Por el contrario, cuando los trabajadores encuentran en el entorno factores barrera, los sentimientos de eficacia disminuyen, porque el trabajador no acaba de conseguir sus objetivos, y esto afecta negativamente a la esperanza de conseguirlos. Al mantenerse esta situación en el tiempo se origina el síndrome de *burnout*, que por retroalimentación facilita el desarrollo de los factores barrera, disminuye los sentimientos de eficacia percibida y la motivación para ayudar. Harrison (1983) señala que el modelo de competencia social es especialmente aplicable a los trabajadores que han desarrollado expectativas muy elevadas sobre la consecución de sus objetivos laborales, e intentan ayudar a los demás en situaciones que requieren algo más que la simple motivación para alcanzar el éxito.

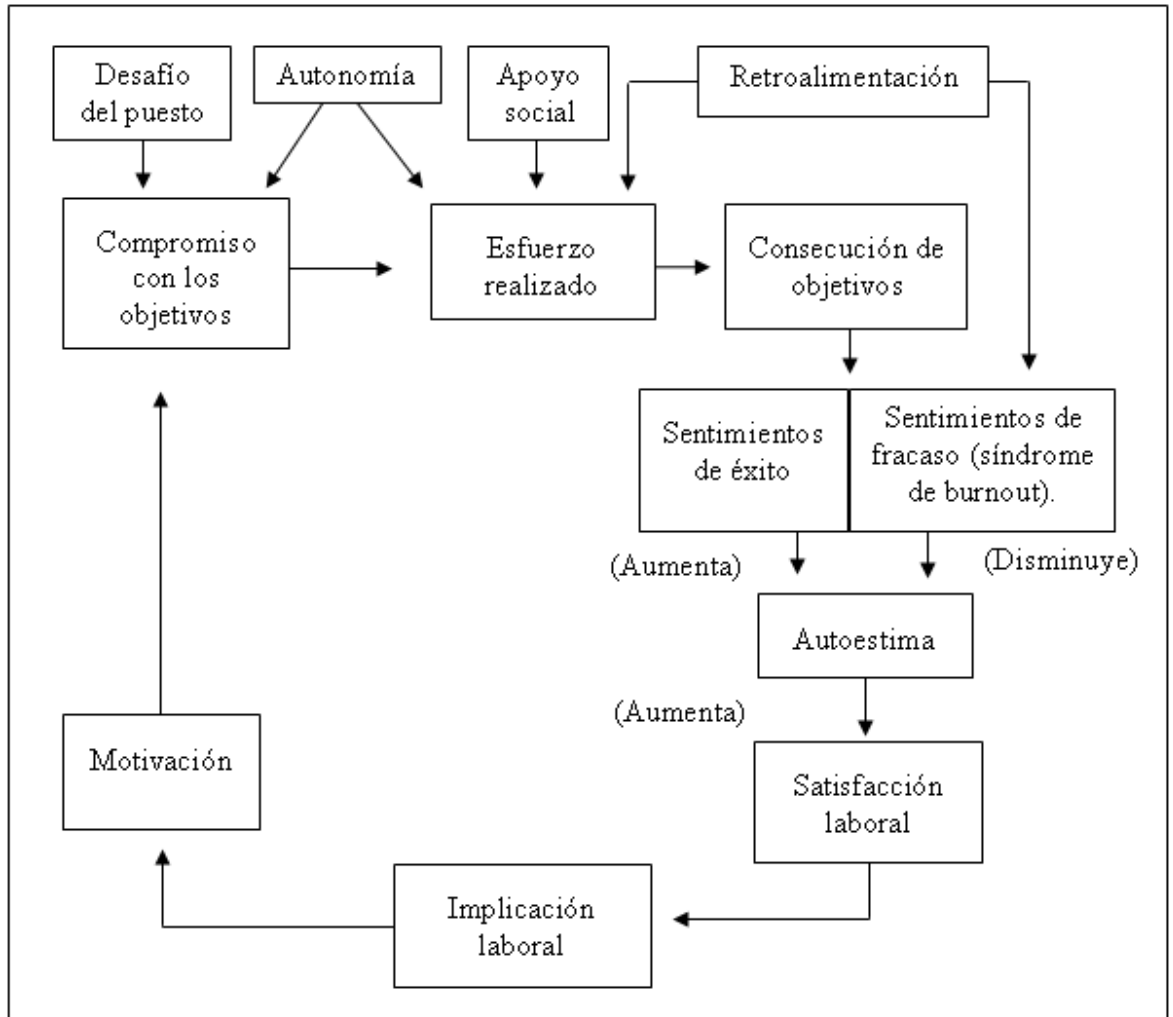
Pines (1993) ha desarrollado un modelo similar al de Harrison, con la excepción de que incorpora la idea de que sólo los trabajadores que intentan darle un sentido existencial a su trabajo llegarán al *burnout*, es decir, los profesionales que justifican su existencia por la labor de carácter humanitario y de ayuda que desarrollan en su trabajo. Esta justificación hace que la vida tenga sentido para el trabajador, pues las cosas que hace son útiles e importantes. Señala que el síndrome de *burnout* se desarrollará en los trabajadores que se fijen altos objetivos en su vida profesional y mantengan grandes expectativas. Así, los trabajadores muy motivados por su labor y plenamente identificados con su trabajo, de significado existencial, cuando fracasan en la consecución de sus objetivos, se frustran esas expectativas, y sienten que no es posible realizar una contribución significativa a la vida, desarrollando el síndrome de *burnout*. Pero, un trabajador que no esté inicialmente muy motivado puede experimentar estrés, alienación, depresión o fatiga, pero no el síndrome de *burnout*.

El síndrome de *burnout* es el resultado de un proceso de desilusión, un fallo en la búsqueda de sentido para su vida, en trabajadores altamente motivados hacia su trabajo.

B. Modelo de Cherniss

El modelo elaborado por Cherniss (1993) señala que las características del ambiente que facilitan que el trabajador desarrolle sentimientos de éxito se corresponden con las características de las organizaciones que ayudan a prevenir el síndrome de *burnout*: un alto nivel de desafío, autonomía, control, retroalimentación de los resultados y apoyo social del supervisor y de los compañeros. En este modelo es posible establecer una relación causal desde la incapacidad del trabajador para desarrollar sentimientos de competencia o éxito personal y el síndrome de *burnout*. Para ello, el autor incorpora la noción de “autoeficacia percibida” de Bandura (1989), entendida como las creencias que las personas tienen sobre sus capacidades para ejercer un control sobre las situaciones que les afectan. Los trabajadores con fuertes sentimientos de autoeficacia percibida experimentan menos estrés en las situaciones de amenaza, y las situaciones son menos estresantes cuando los trabajadores creen que pueden afrontarlas de manera positiva. El éxito y el logro de los objetivos personales por uno mismo aumenta los sentimientos de autoeficacia, mientras que el fallo en alcanzar los objetivos conlleva sentimientos

de fracaso, baja autoeficacia y puede dar lugar al desarrollo del síndrome de *burnout*.



Modelo de Cherniss

C. Modelo de autocontrol de Thompson, Page y Cooper

Thompson, Page y Cooper (1993) circunscriben la etiología del síndrome a cuatro variables: las discrepancias entre las demandas de la tarea y los recursos del trabajador, el nivel de autoconciencia del trabajador, sus expectativas de éxito, y sus sentimientos de autoconfianza.

La autoconciencia es fundamental en la etiología del síndrome. Esta variable es considerada un rasgo de personalidad, y se conceptualiza como la capacidad del trabajador de autorregular sus niveles de estrés percibido durante el desarrollo de una tarea dirigida a la consecución de un objetivo. Los trabajadores con alta autoconciencia se caracterizan por una tendencia exagerada a autopercebirse y a

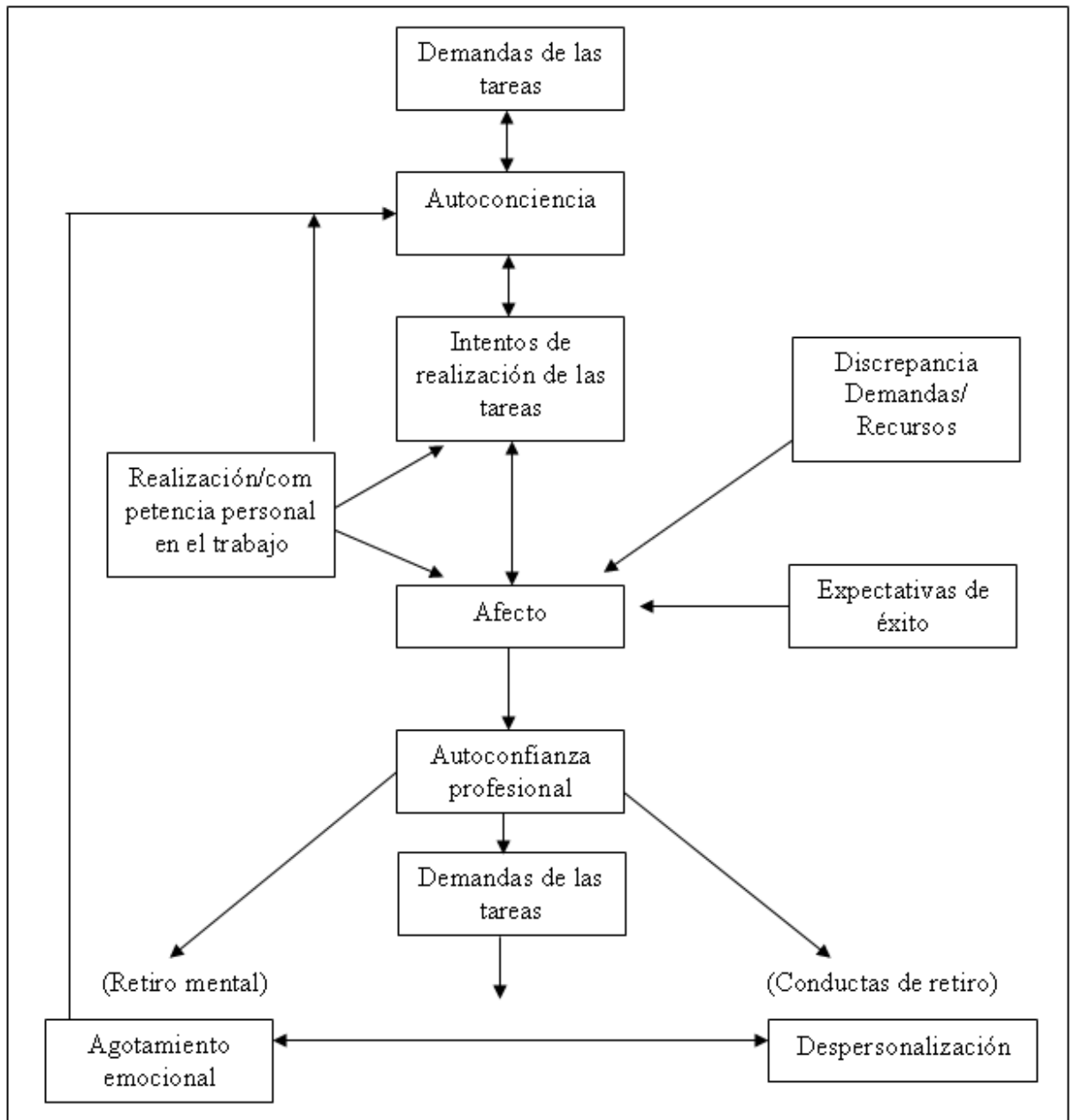
concentrarse en su experiencia de estrés, por lo que perciben mayores niveles de estrés que los trabajadores con baja autoconciencia.

Se propone que el reconocimiento de las discrepancias percibidas o anticipadas entre demandas y recursos pueden intensificar el nivel de autoconciencia en algunos trabajadores, lo que afectará negativamente a su estado anímico que consecuentemente, redundará en una falta de confianza percibida para resolver esas discrepancias, y en bajos sentimientos de realización personal en el trabajo.

Cuando la consecución de los objetivos aparece continuamente frustrada, los trabajadores que puntúan alto en el riesgo de autoconciencia y pesimismo tienden a resolver las dificultades retirándose mental o conductualmente de la situación problemática.

El retiro conductual de los profesionales denota una tendencia a abandonar progresivamente los intentos de reducir las discrepancias percibidas en el logro de los objetivos profesionales. Las conductas de despersonalización son consideradas en este modelo como un patrón de retiro conductual. Pero además, cuando los profesionales no pueden desarrollar estas conductas de abandono experimentan sentimientos de desamparo profesional y de agotamiento emocional.

La existencia de rasgos intensos de autoconciencia y pesimismo en los profesionales de servicios de ayuda que permanecen en sus profesiones, potencia el retiro del esfuerzo que deberían invertir para resolver las discrepancias, lo que supone una forma de distanciamiento frente a la experiencia o al riesgo de experimentar emociones negativas. Se señala también que altos niveles de autoconciencia aumentan la experiencia de desilusión, frustración o pérdida. Por otra parte, la predisposición a adoptar unas expectativas optimistas de éxito en la resolución de las discrepancias puede reforzar la confianza de los trabajadores en su habilidad para reducirlas, y así promover su persistencia en los intentos de reducir la discrepancia.

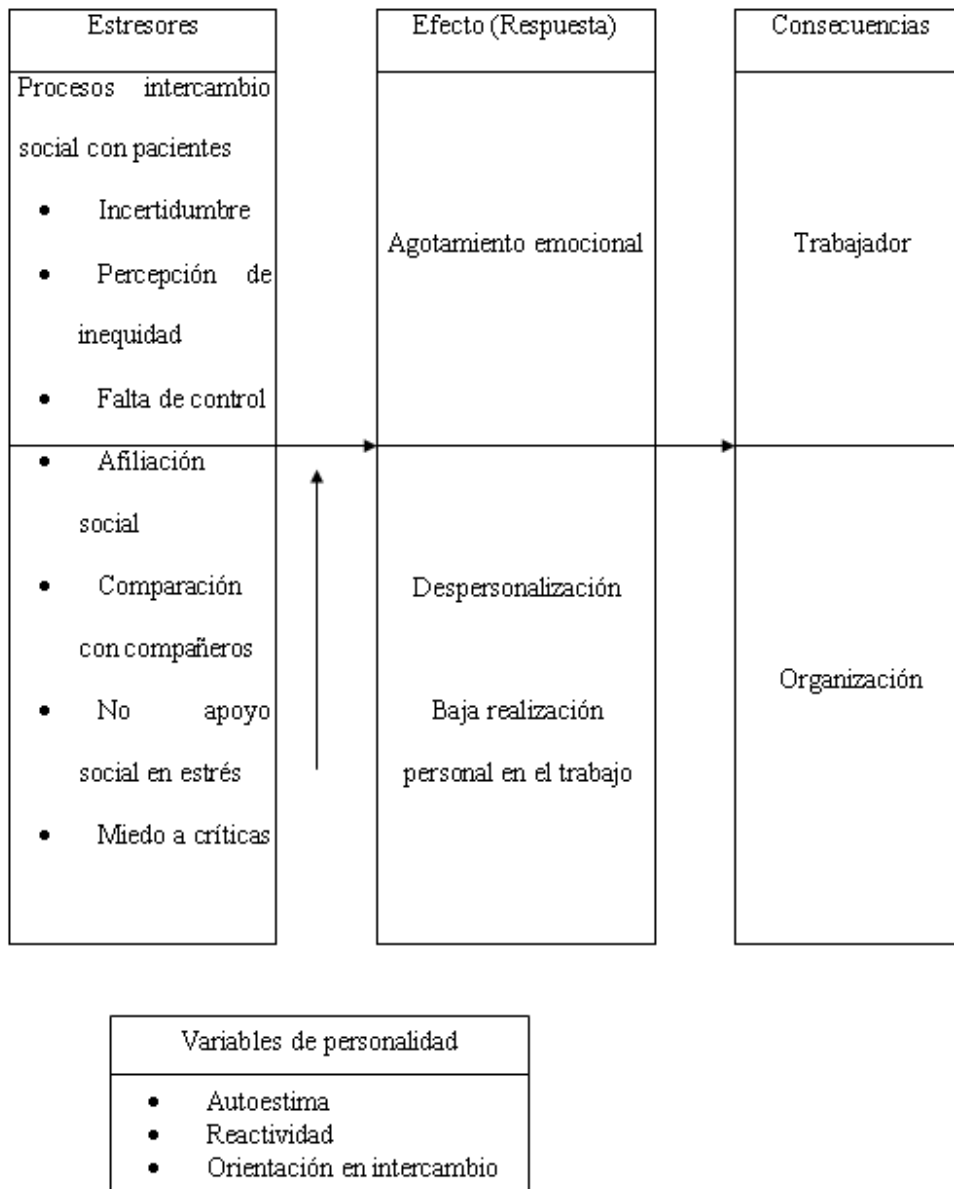


Modelo de Thompson, Page y Cooper

4.7.2 Modelos etiológicos elaborados desde la teoría del intercambio social

- A. Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli

Buunk y Schaufeli (1993) desarrollan su modelo para explicar la etiología del síndrome de *burnout* en profesionales de enfermería, y señalan que dentro de este campo profesional el síndrome tiene una doble etiología: por un lado, los procesos de intercambio social con los pacientes y, por otro, los procesos de afiliación y comparación social con los compañeros. En relación a los procesos de intercambio social con los pacientes, los profesionales de enfermería identifican tres variables estresoras relevantes para el desarrollo del síndrome: la incertidumbre, la percepción de equidad, y la falta de control. La incertidumbre, se refiere a la falta de claridad sobre lo que uno siente y piensa sobre cómo debe actuar. La percepción de equidad alude al equilibrio percibido entre lo que los trabajadores dan y lo que reciben en el transcurso de sus relaciones y la falta de control, tiene que ver con la posibilidad del trabajador de controlar los resultados de sus acciones laborales. El rol de enfermería genera bastante incertidumbre con relativa frecuencia, pues se duda sobre su implicación con los pacientes, sobre cómo tratar sus problemas y sienten inseguridad sobre si hacen las cosas de manera adecuada. Además, las expectativas de recompensa y equidad de los profesionales aparecen frustradas frecuentemente, pues los pacientes suelen estar ansiosos y preocupados, y la interacción con ellos no resulta gratificante. En relación a los procesos de afiliación social y comparación con los compañeros, los profesionales de enfermería no buscan apoyo social en situaciones de estrés, por el contrario, en estas situaciones evitan la presencia de compañeros y rehuyen su apoyo por miedo a ser criticados o tachados de incompetentes



Modelo de Buunk y Schaufeli

B. Modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Fredy

Hobfoll y Fredy (1993) afirman que el estrés surge cuando los individuos perciben que aquello que les motiva está amenazado o frustrado. Los estresores laborales amenazan los recursos de los trabajadores al generar inseguridad sobre sus habilidades para alcanzar el éxito profesional. Subrayan la importancia de las relaciones con los demás (supervisores, compañeros y personas hacia las que se dirige el trabajo) y de sus consecuencias como fuente de estrés en la percepción de situaciones de pérdida o ganancia.

En este modelo, los trabajadores se esfuerzan continuamente por protegerse de la pérdida de recursos, dado que es más importante tener unos niveles mínimos que conseguir recursos extras. La pérdida de recursos se considera más importante que la ganancia para el desarrollo del síndrome de *burnout*. No obstante, la ganancia de recursos es también importante dado que disminuye la posibilidad de pérdida.

El tipo de estrategia de afrontamiento que empleen los trabajadores también influirá sobre el síndrome de *burnout*. Dado que el modelo está basado en una teoría de corte motivacional, los autores señalan que el empleo de estrategias de afrontamiento de carácter activo disminuirá los sentimientos de *burnout* pues conllevan una ganancia de recursos. Se señala que para prevenir el síndrome hay que enfatizar la consecución de recursos que permitan un desempeño eficaz del trabajo y, en menor medida, cambiar las percepciones y cogniciones de los trabajadores. Si los trabajadores consiguen evitar la pérdida de recursos o aumentar los que ya poseen, cambiarán sus percepciones y cogniciones de manera positiva y, consecuentemente, disminuirán los niveles de estrés percibido y del síndrome de *burnout*.

4.7.3 Modelos etiológicos elaborados desde la teoría organizacional

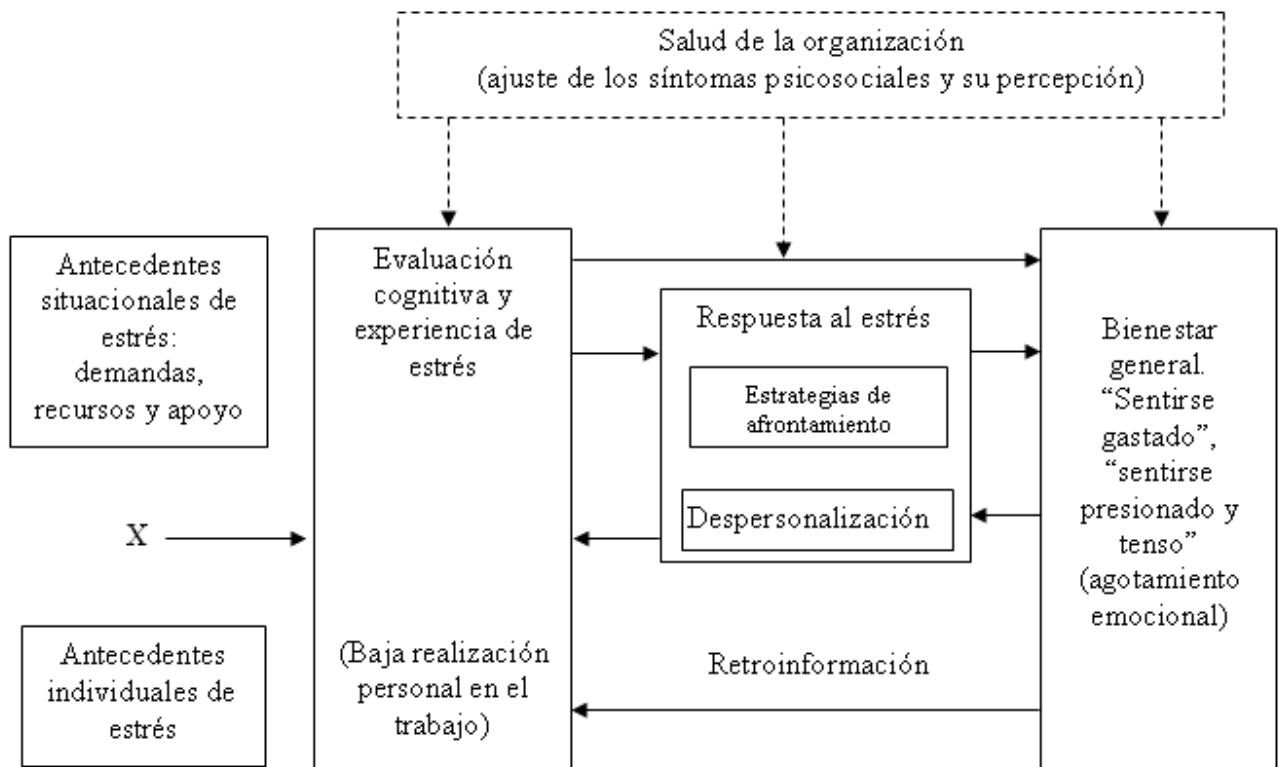
A. Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter

Para Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983), el síndrome es un proceso en el que los profesionales pierden el compromiso inicial que tenían con su trabajo como una forma de respuesta al estrés laboral y a la tensión que les genera. El estrés laboral, en relación al síndrome de *burnout*, está generado básicamente por situaciones de sobrecarga laboral (cuando existe demasiada estimulación en el puesto de trabajo), y por pobreza de rol (cuando hay escasa estimulación en el puesto de trabajo). En ambos casos los trabajadores sienten una pérdida de autonomía y de control que conlleva una disminución de su autoimagen, y sentimientos de irritabilidad y fatiga. En una segunda fase del proceso de estrés laboral el trabajador desarrolla estrategias de afrontamiento que pasan necesariamente por un distanciamiento del profesional de la situación laboral estresante. Ahora bien, este distanciamiento puede tener un carácter constructivo (cuando el profesional no se implica en el problema del usuario aunque le atiende sin eliminar la empatía) o, por el contrario, un carácter contraproducente (cuando el distanciamiento conlleva indiferencia emocional, cinismo, rigidez en el trato, o ignorar a la persona). En este segundo caso se habla de síndrome de *burnout*, pues el distanciamiento contraproducente se corresponde con la variable conceptualizada como actitudes de despersonalización. Aunque, inicialmente el trabajador busca resolver las situaciones de forma constructiva, la persistencia de las condiciones de sobrecarga o pobreza de rol le llevan a tratar a los demás como objetos. El resultado es el desarrollo de actitudes de despersonalización que corresponden a la primera fase del episodio del síndrome. Posteriormente el trabajador desarrollará una experiencia de baja realización personal en el trabajo y a más largo plazo agotamiento emocional. Cuando el trabajador se encuentra en las fases avanzadas del síndrome, y como consecuencia

de éste, disminuye su satisfacción, implicación en el trabajo y realización laboral, con la consiguiente pérdida de la productividad. Asimismo, el trabajador experimenta más tensión psicológica y problemas psicosomáticos (Golembiewski, Hills y Daly, 1987).

B. Modelo de Cox, Kuk y Leiter

El modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993) aborda el síndrome de *burnout* desde la perspectiva transaccional del estrés laboral que se da específicamente entre profesionales de los servicios humanos.



Modelo de Cox, Kuk y Leiter

Para Cox, Kuk y Leiter (1993) el síndrome de *burnout* es entendido como una respuesta al estrés laboral que se desarrolla cuando las estrategias de afrontamiento empleadas por el trabajador no resultan eficaces para manejar el estrés laboral y sus efectos. En el modelo transaccional se incluyen como variables “sentirse gastado” (sentimientos de cansancio, confusión y debilidad emocional) y “sentirse presionado y tenso” (sentimientos de amenaza, tensión y ansiedad). Estas variables son una parte de la respuesta al estrés laboral. Están en relación directa con los procesos de evaluación de los estresores, con la respuesta emocional que desarrolla el trabajador, y con las respuestas de afrontamiento y sus efectos sobre la situación y el trabajador.

Señalan que la experiencia de agotamiento emocional, para ellos es la dimensión central del síndrome de *burnout*. Está teórica y empíricamente relacionada con “sentirse gastado”, y es una respuesta general que engloba variables emocionales y de bienestar. La despersonalización es vista como una estrategia de afrontamiento que surge frente a los sentimientos de agotamiento emocional, mientras que los sentimientos de baja realización personal en el trabajo son un resultado de la evaluación cognitiva del trabajador sobre su experiencia de estrés, y tienen que ver con el significado del trabajo o con las expectativas profesionales frustradas.

Hipotetizan que la salud de la organización puede ser una variable moduladora de la relación estrés-síndrome de *burnout*. Esta variable viene determinada por el ajuste, la coherencia e integración de los sistemas psicosociales de la organización, y por la forma en que su estructura, sus políticas y procedimientos, son percibidos coherentemente por sus miembros. Este constructo ha sido identificado como antecedente de los niveles de estrés percibidos y de la intensidad de la respuesta desarrollada por los trabajadores ante el estrés. Asimismo, apuntan que la realización personal en el trabajo podría tener una acción moduladora en los efectos que los sentimientos de agotamiento emocional ejercen sobre las actitudes de despersonalización.

C. Modelo de Winnubst

Winnubst (1993) considera que el síndrome de *burnout* afecta a todo tipo de profesionales y no sólo a los de organizaciones de servicios de ayuda.

Este modelo se centra en las relaciones entre la estructura organizacional, la cultura, el clima organizacional y el apoyo social en el trabajo como variables antecedentes del síndrome de *burnout*. Este autor señala que los diferentes tipos de estructura dan lugar a culturas organizacionales diferentes. Por ejemplo, una burocracia mecánica, que se caracteriza por la estandarización del trabajo y la formalización, refuerza el perfeccionismo y la conformidad a las normas. Sin embargo, una burocracia profesionalizada, que se caracteriza por la estandarización de habilidades y la baja formalización, refuerza la creatividad y la autonomía.

Los antecedentes del síndrome varían dependiendo del tipo de estructura organizacional y de la institucionalización del apoyo social.

En las burocracias mecánicas, el síndrome de *burnout* es causado por el agotamiento emocional diario consecuencia de la rutina, la monotonía y la falta de control derivada de la estructura. Pero, en las burocracias profesionalizadas, el síndrome está causado por la relativa laxitud de esa estructura que conlleva una confrontación continua con los demás miembros de la organización, y origina disfunciones en el rol y conflictos interpersonales.

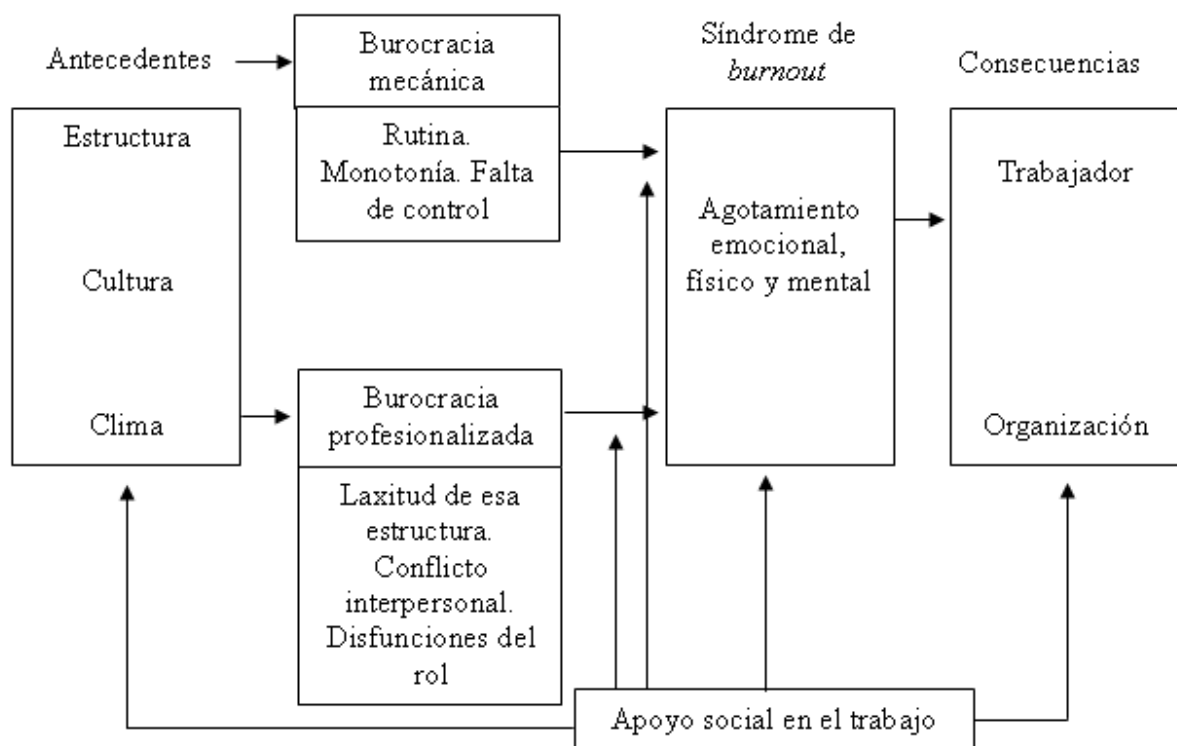
Por otra parte, los sistemas de apoyo social están íntimamente relacionados con el tipo de estructura organizacional. En una burocracia mecánica, la jerarquía y la autoridad juegan un papel importante, por lo que la mayoría de la comunicación es

vertical. El apoyo social es en su mayor parte de tipo instrumental. Sin embargo, en las burocracias profesionalizadas el trabajo en equipo y la dirección son más importantes, y el flujo de comunicación horizontal es mayor que el de la comunicación vertical. El apoyo social en las burocracias profesionalizadas es, en mayor medida, de tipo emocional e informal. Por tanto, el apoyo social en el trabajo afecta de manera significativa la percepción que el trabajador tiene de la estructura organizacional.

Al hilo de lo señalado, Winnubst (1993) elabora su modelo sobre cuatro supuestos:

1. Todas las estructuras organizacionales tienen un sistema de apoyo social que se ajusta óptimamente a ese tipo de estructura.
2. Los sistemas de apoyo social surgen en interdependencia con el clima laboral por lo que pueden ser mantenidos y mejorados optimizando el clima.
3. Tanto la estructura organizacional como la cultura y el apoyo social se rigen por criterios éticos derivados de los valores sociales y culturales de la organización.
4. Estos criterios éticos hacen posible predecir en qué medida las organizaciones inducirán en sus miembros tensión y el síndrome de *burnout*.

Dado que a través del apoyo social es posible influir sobre las diversas disfunciones que se derivan de cualquier tipo de estructura organizacional, esta variable es considerada en el modelo una variable central de cara a su influencia sobre el síndrome.

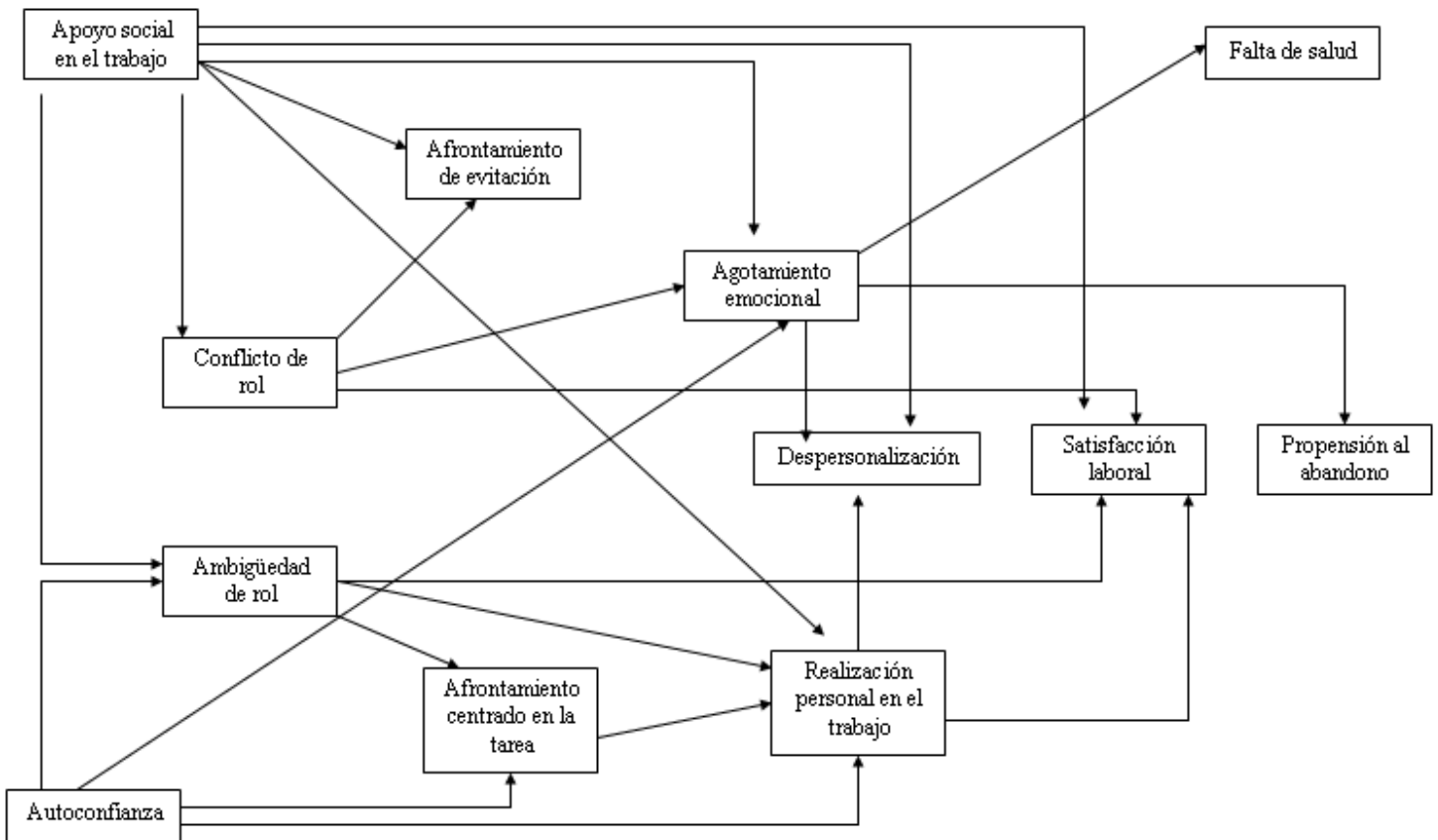


Modelo de Winnubst

4.7.4 Modelo etiológico elaborado desde la teoría estructural

A. Modelo de Gil-Monte, Peiró y Valcárcel

Gil-Monte, Peiró y Valcarcel (1995) elaboraron un modelo estructural sobre la etiología, proceso y consecuencias del síndrome de *burnout*. El síndrome de *burnout* puede ser conceptualizado como una respuesta al estrés laboral percibido (conflicto y ambigüedad de rol) que surge tras un proceso de reevaluación cognitiva, cuando las estrategias de afrontamiento empleadas por los profesionales (estrategias de afrontamiento activo o de evitación) no son eficaces para reducir ese estrés laboral percibido. Esta respuesta supone una variable mediadora entre el estrés percibido y sus consecuencias (falta de salud, baja satisfacción laboral, intención de abandonar la organización, etc.).



Modelo de Gil-Monte, Peiró y Valcárcel

4.8 Consecuencias del burnout

4.8.1 Consecuencias para el trabajador

El trabajador se va viendo afectado poco a poco en su salud, debido a la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo que no le resultan controlables, a pesar de poner en juego todos sus recursos personales (INSHT, 2006). Se produce un deterioro general: cognitivo, emocional, conductual y físico. Los síntomas de *burnout* pueden ser agrupados en físicos, emocionales y conductuales (Cherniss, 1980 b) (Maslach, 1982):

- a. Síntomas físicos: malestar general, cefaleas, fatiga, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, hipertensión, cardiopatías, pérdida de peso, asma, alergias, dolores musculares (espalda y cuello) y cansancio hasta el agotamiento y en las mujeres pérdida de los ciclos menstruales.
- b. Síntomas emocionales: distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, disforia, aburrimiento, incapacidad para concentrarse, desorientación, frustración, celos, impaciencia, irritabilidad, ansiedad, vivencias de baja realización personal y baja autoestima, sentimientos depresivos, de culpabilidad, de soledad, de impotencia y de alineación. Predomina el agotamiento emocional, lo que lleva a deseos de abandonar el trabajo y a ideas suicidas.
- c. Síntomas conductuales: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, abuso de drogas legales e ilegales, cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, aumento de conductas hiperactivas y agresivas, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, agresividad, aislamiento, negación, irritabilidad, impulsividad, atención selectiva, apatía, suspicacia, hostilidad, aumento de la conducta violenta y comportamientos de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos).

Estos síntomas tienen unas consecuencias negativas hacia la vida en general, disminuyendo la calidad de vida personal y aumentando los problemas familiares y en toda la red social extralaboral del trabajador, debido a que las interacciones se hacen tensas, la comunicación termina siendo deficiente y se tiende al aislamiento.

4.8.2 Consecuencias para la organización

Los síntomas *burnout* tienen también consecuencias laborales negativas que afectan a la organización y al ambiente de trabajo y se manifiestan en un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento, que afecta a los servicios que se prestan. Surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, con una mayor desmotivación, aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación con un creciente nivel de desmoralización y se puede llegar o a una reconversión por parte de afectado profesional o al abandono de la profesión.

Si la organización no favorece el necesario ajuste entre las necesidades de los trabajadores y los fines de la institución, se produce una pérdida de la calidad de los servicios como consecuencia de todo ello, que no es más que la expresión de una desilusión.

4.9 Prevención e intervención

Cuando el síndrome de *burnout* se materializa no es fácil que el afectado tenga conciencia de ello, por lo que en primer lugar es preciso el apoyo de las personas cercanas.

Las estrategias de intervención sobre el síndrome de *burnout* se pueden agrupar en tres categorías, en función del nivel en que se producen:

4.9.1 Intervención sobre la organización

Es conveniente tener en cuenta las siguientes medidas organizativas:

- Mejorar el clima de trabajo promoviendo el trabajo en equipo.
- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo descentralizando la toma de decisiones.
- Disponer del análisis y definición de los puestos de trabajo, evitando ambigüedades y conflicto de rol.
- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Definición de competencias y responsabilidades, de forma precisa y realista, atendiendo a las capacidades reales.
- Mejorar las redes de comunicación y promover la participación en la organización, mejorando el ambiente.
- Fomentar la colaboración en la organización.
- Fomentar la flexibilidad horaria.
- Promover la seguridad en el empleo.
- Establecer objetivos claros para los roles profesionales.
- Aumentar las recompensas a los trabajadores.
- Fomentar las relaciones interpersonales.
- Fortalecer los vínculos sociales entre el grupo de trabajo.
- Establecer sistemas participativos y democráticos en el trabajo.
- Facilitar formación e información.
- Establecer líneas claras de autoridad
- Mejorar las redes de comunicación organizacional.

Existen programas dirigidos a mejorar la organización del trabajo:

- A. Programas de socialización anticipada o anticipación hacia lo real

Debido a la discrepancia existente entre las expectativas que los profesionales tienen cuando empiezan a trabajar y la realidad que encuentran cuando se incorporan a vida laboral, se produce un choque que se pretende que se experimente antes de que el profesional ingrese en la organización. Esto se puede realizar mediante programas de simulación que adecuen el alto nivel de expectativas y

objetivos que se fijan al principio de la carrera y que no suelen ajustarse a la realidad. Su objetivo es desarrollar estrategias constructivas para enfrentarse con las expectativas irreales y entrenar a los nuevos miembros para hacerles más fácil su incorporación al mundo laboral (Gil-Monte, 2005).

B. Programas de feedback o retroinformación

Las organizaciones deben desarrollar programas de retroinformación considerando la información procedente de los usuarios de la organización, de los compañeros, de los supervisores y de las personas a las que se supervisa. Una forma de que los profesionales obtengan esta retroinformación es preguntar a los clientes, mediante cuestionarios, su grado de satisfacción con el servicio que han recibido. Esta retroinformación de carácter evaluativo puede ser completada con la procedente de los compañeros que pueden observar al trabajador mientras trabaja, pues mientras que los clientes tienden a evaluar el servicio comparándolo con un servicio ideal, las evaluaciones de los compañeros están basadas en el conocimiento de la práctica profesional y de la realidad organizacional.

Una herramienta es el feedback de 360°, se trata de una evaluación que recopila una amplia gama de opiniones: la del jefe, la de los compañeros, la de los subordinados, la de los clientes internos y externos o proveedores, y que se realiza de forma anónima por aquellos que conocen a un determinado trabajador. El feedback de 360° permite comparar la percepción que tiene un trabajador sobre sus competencias y su desempeño laboral con la que tienen de ese mismo trabajador aquellos con los que interactúa, y posibilita el análisis de las diferencias encontradas. La utilización de esta herramienta permite obtener valoraciones diferentes sobre un mismo trabajador, potenciar una visión más objetiva y fiable de las relaciones laborales, elevar el nivel de satisfacción laboral, mejorar el conocimiento de uno mismo e incitar al desarrollo de nuevas competencias (Lévy-Leboyer, 2000).

4.9.2 Intervención sobre el trabajador

Para la adquisición y la mejora de las estrategias individuales pueden llevarse a cabo programas como:

1. Programas dirigidos a las estrategias instrumentales: cuando tienen como objetivo la adquisición de destrezas para la resolución de problemas, entrenamiento en asertividad y el entrenamiento en gestión del tiempo.
2. Programas dirigidos a las estrategias de carácter paliativo: cuando su objetivo es la adquisición de destrezas para el manejo de las emociones para mantener la distancia emocional con el usuario, cliente, paciente.... (técnicas de relajación, desconexión entre el mundo laboral y el mundo personal...).
3. Programa de apoyo social que permita saber a los trabajadores que se preocupan por ellos y que son valorados y estimados. Las técnicas que resultan más efectivas son las de carácter activo o centradas en el problema.

4.10 Evaluación del síndrome de burnout

Se podría incluir el síndrome de *burnout* como trastorno adaptativo, según el manual DSM-IV-R, ya que la característica fundamental del trastorno adaptativo es el desarrollo de síntomas emocionales o comportamentales en respuesta a un estresor psicosocial identificable. Otro criterio diagnóstico es que los síntomas deben presentarse durante los tres meses siguientes al inicio del estresor. La expresión clínica de la reacción consiste en un acusado malestar, superior al esperable dada la naturaleza del estresor, o en un deterioro significativo de la actividad social, profesional o académica.

Otra opción diagnóstica es considerar el síndrome de *burnout* como un problema laboral e incluirlo en el Eje I de la CIE-10 que agrupa los trastornos clínicos y otros problemas que pueden ser objeto de atención médica. Esta categoría puede usarse cuando el objeto de atención clínica es un problema laboral que no se debe a un trastorno mental o que, si se debe a un trastorno mental, es lo bastante grave como para merecer una atención clínica independiente. En esta categoría se incluyen problemas como la insatisfacción laboral y la incertidumbre sobre la elección profesional. Sin embargo, el síndrome de *burnout* como patología presenta un cuadro clínico mucho más grave e incapacitante para el individuo y para el ejercicio de la actividad laboral que estos problemas.

Debido a que estas posibilidades de diagnóstico no terminan de recoger las características del *burnout* en toda su amplitud, no es desacertado recomendar su inclusión tanto en el manual diagnóstico DSM-IV como en la CIE-10 como una patología con entidad propia. Existen diversos instrumentos para evaluar el síndrome de *burnout* como el Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach y Jackson (Anexo 12), el Burnout Measure (BM) de Pines y Aronson (Anexo 13), el Cuestionario Breve de Burnout (CBB) de Moreno-Jiménez, Bustos, Matallana y Miralles (Anexo 14), el cuestionario Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP) de Jones (Anexo 15) y la Escala de Efectos Psíquicos de Burnout de García Izquierdo y Velandrino (Anexo 16).

De todas formas hay que tener en cuenta, que a pesar de que el MBI ha demostrado ser un instrumento válido y fiable, y con una gran aceptación internacional presenta algunas debilidades psicométricas que obligan a utilizarlo con precaución, y siempre acompañado de entrevistas semiestructuradas al trabajador, a los compañeros, a los subordinados y a los superiores, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización, la reformulación y la confrontación. Además es conveniente realizar:

- La anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores).
- El análisis de las condiciones psicosociales del puesto de trabajo.
- La descripción cronológica de los hechos relevantes para la situación actual.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

4.11 Aspectos legales del síndrome de burnout

El artículo 116 de la Ley General de Seguridad Social (B.O.E. de 29 de junio de 1994), entiende como enfermedad profesional “la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que ésta proceda por la acción de elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional”. En el artículo 115.1. de la misma Ley “ Se entiende por accidente de trabajo toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena” y el artículo 115.2.e, dice que tendrán la consideración de accidente de trabajo “Las enfermedades 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”. Hasta ahora, el síndrome de burnout no está incluido en el cuadro de enfermedades profesionales, pero va siendo reconocido como accidente de trabajo.

Varias sentencias han declarado el síndrome de *burnout* como accidente laboral. La más importante fue la del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco del 2 de noviembre de 1999, ya que abrió la puerta para considerar como accidente de trabajo una lesión anímica producida como efecto de la realización de un determinado trabajo. Luego llegaron la del Juzgado de lo Social nº 3 de Vitoria del 27 de marzo de 2002 y la del Juzgado de lo Social nº 16 de Barcelona del 27 de diciembre de 2002.

También la Sala de lo Social del Tribunal Supremo confirmó que el *burnout* es accidente laboral (26-10-2000). Además el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña ha reconocido que el *burnout* es un accidente laboral, en una sentencia en la que confirma la incapacidad permanente absoluta concedida a una maestra de Barcelona.

Y el Juzgado de lo Social número 10 de Sevilla ha reconocido el *burnout* como accidente de trabajo. Una sentencia del Tribunal Supremo ratifica otras del Tribunal Superior de Andalucía que reconoce el carácter de accidente laboral de esta enfermedad, que causa trastornos respiratorios, inmunológicos y cardiovasculares de gravedad y cuyas causas desencadenantes se encuentran en la cantidad de horas que los enfermeros pasan junto al enfermo.

Acoso laboral o mobbing

5.1 Acoso laboral o mobbing

Aunque se considere que el acoso laboral o *mobbing* es un fenómeno tan antiguo como la humanidad, se ha enfatizado que está relacionado con la estabilidad en el empleo y que sólo se desarrolla en países con un alto sistema de protección del trabajador. Este fenómeno no se entiende en ámbitos laborales subdesarrollados donde se despiden y sancionan a los trabajadores libremente porque carecen de derechos (UGT, 2003).

La notoriedad que el fenómeno denominado *mobbing* o acoso laboral está alcanzando en los últimos años, obedece a la amplia divulgación que se le ha dado en los medios de comunicación.

Este término fue utilizado inicialmente por el etólogo Konrad Lorenz (1966) al describir como *mobbing* los ataques que realiza un grupo de animales que se siente acosado o amenazado ante la presencia de un depredador potencialmente peligroso.

Posteriormente, en 1972 un médico sueco, Peter Paul Heinemann, observando el comportamiento de niños fuera de las horas de clase, tomó prestado el término de Konrad Lorenz, para describir las conductas destructivas que presentaban algunos pequeños grupos de niños dirigidas, la mayoría de las veces, contra un niño solo.

Leymann y Gustavson (1984) introducen el concepto de *mobbing* para describir una conducta similar a la descrita entre los animales y los niños, en el medio laboral, aunque como ellos mismos reconocen, éste no es un fenómeno nuevo, sino que posiblemente se ha producido desde siempre en todas las culturas. Así, puede asociarse a lo que Pichon Rivière (1982) designara como chivo expiatorio (aquel miembro del grupo sobre el que se depositan los aspectos más rechazados).

Es posible que este tipo de comportamiento de hostigamiento pueda producirse en cualquier otro ámbito de las relaciones sociales (familia, escuela, vecindario, pareja, trabajo, etc.). Incluso se ha llegado a señalar la existencia del *mobbing* maternal, que hace referencia al acoso laboral a la mujer trabajadora hasta su despido, y tiene la particularidad de que no se realiza para destruir a la trabajadora, sino como hecho ejemplarizante para disuadir a las demás trabajadoras de tener más hijos.

Heinz Leymann ha sido el principal investigador y divulgador de este fenómeno, trabajando inicialmente en Suecia y posteriormente en Alemania, aunque fue Carroll M. Brodsky (1976) quien describió por primera vez algunos casos de *mobbing*.

Debido a la influencia de Leymann, el interés por el acoso laboral en Europa se desarrolló inicialmente en Suecia a partir de la segunda mitad de los años ochenta, y en los restantes países escandinavos como Noruega y Finlandia, y más tarde en Alemania y Austria. Casi paralelamente se iniciaron trabajos en Inglaterra, y algo más tarde en países mediterráneos como Francia, Italia, Grecia y España.

5.2 Epidemiología

Los sucesivos estudios sobre acoso laboral han ido aumentando el índice de las víctimas. Así, del 3,5% de la población laboral señalada por Leyman en 1996, se ha ido incrementando al 5% en 1998 y al 7% en 1999, según la Organización Internacional del Trabajo. Es decir, que las cifras han ido creciendo, en parte como consecuencia de tener conciencia del problema.

En España, el último informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (2001) estimaba que alrededor de 750.000 trabajadores estaban padeciendo

acoso laboral. Estos datos se calcularon a partir de una estimación de prevalencia del 5%, que es bastante moderada si la comparamos con los datos del I Informe Cisneros que señala que en España son víctimas de acoso laboral 1,5 millones de trabajadores, lo que supone más del 15% de los trabajadores en activo. Mas tarde, Piñuel y Zabala afirma en el Informe Cisneros II sobre “La violencia en el entorno laboral” que un 16% de la población activa (2,38 millones de trabajadores) se consideran víctimas de *mobbing* conforme al criterio de que las conductas ocurren al menos una vez por semana y durante 6 meses (Piñuel y Zabala, 2006). Además, uno de cada tres trabajadores manifestó haber sido víctima de acoso laboral con un frecuencia semanal, y cerca del 77% de los afectados señaló un apoyo escaso o nulo en sus organizaciones.

La V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (MTAS, 2004) cifra en un 2,8% (criterio estricto) a los trabajadores que son acosados una vez a la semana o diariamente y del 4,5% (criterio menos estricto) son acosados mensualmente, semanalmente o diariamente, siendo el sector servicios el más afectado, y la Administración con un 6,2% y la Banca con un 5,8%.

En el año 2006 se publicó un número monográfico sobre acoso laboral en España en el que se mostraba que la prevalencia de acoso laboral era del 9,2% (Moreno-Jiménez y Rodríguez-Muñoz, 2006).

La VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (2007) señala que el 1,4% de los trabajadores manifiesta ser objeto de sistemáticas conductas de acoso laboral.

En el US Hostil Workplace Survey del 2000 se reflejó que el 36% de los casos, los superiores se volvieron en contra de los acosados, dándose entonces la doble victimización.

Ya Leymann encontró que el 14,41% había sufrido acoso laboral. Se ha señalado que la población occidental trabajadora podrían ser víctimas de acoso laboral entre el 5% y el 11%. La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (1996) que estimaba en 12 millones la afectadas eran alrededor del 8%. La Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo señala que un 9% de los trabajadores europeos (13 millones de personas) han sido víctimas de acoso laboral (Randstad, 2003). Se ha observado que el acoso laboral es más frecuente en los trabajadores de las administraciones públicas, en instituciones docentes, en la sanidad, en el transporte, en el comercio y en las organizaciones no gubernamentales.

Por otro lado, el Dictamen Económico y Social Francés (2001) concluía que el acoso laboral lo sufrían con más frecuencia las mujeres y las personas pertenecientes a grupos minoritarios (etnia, religión, política o discapacidad). Aunque puede afirmarse que el acoso laboral no viene determinado por el sexo de la víctima ni del acosador, más bien el *mobbing* tiene más relación con una determinada reacción del acosador frente a lo que puede considerar amenaza a su estatus en la empresa o en su entorno de trabajo. Además, se ha estimado que un 10% de los suicidios podía tener como etiología conductas relacionadas con el acoso laboral. Leymann (1986) calculó que entre el 10% y el 20% de los suicidios en Suecia tenían su origen en el *mobbing*.

La Cuarta Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (2007) señala unas grandes variaciones sobre la incidencia del *mobbing*, así en Finlandia (17%), Países Bajos (12%) e Italia (2%); y las mujeres con el 6% lo sufren más que los hombres con el 4%. Incluso se han observado tasas muy elevadas de acoso laboral como un 53% (Rayner, 1997) o una tasa del 36% en trabajadores sanitarios (Quine, 1999).

La explicación a esta diversidad de datos estriba fundamentalmente en el punto de corte, donde se considera que comienza el *mobbing*, de si se preguntó por las experiencias actuales, o por todo el ciclo laboral, y de la estrategia que se siguió para medir el acoso. Cuando se proporcionó una definición de acoso y se preguntó a los participantes si habían sido víctimas de acoso, el 8,8% respondía afirmativamente. Sin embargo cuando se administró una lista de conductas de acoso como criterio discriminador, el 24,1% afirmaba haber sido acosado (Moreno-Jiménez y otros, 2008).

Por otro lado, influye qué sectores de población son muestreados y factores metodológicos, como por ejemplo, se detecta mayor incidencia en el sector público que en el privado; o en los servicios más que en la industria. Es conveniente tener en cuenta que el acoso laboral se prodiga más en la Administración Pública, donde la estabilidad del puesto de trabajo está más protegida que en la empresa privada, en ésta el problema se puede resolver con una cantidad económica.

5.3 Concepto

Se han utilizado términos distintos para referirse a las conductas de acoso entre los trabajadores en el lugar de trabajo o en la escuela entre los alumnos.

En Inglaterra y Australia utilizan la palabra *bullying* para denominar este tipo de conductas, cualquiera que sea el ámbito social en el que se produzca, mientras que en Estados Unidos y en el resto de Europa, la palabra *bullying* se usa únicamente en relación con las situaciones de acoso producidas en la escuela, entre niños o adolescentes, y el término *mobbing* cuando estas conductas se producen en los lugares de trabajo.

También se ha venido haciendo sinónimo a *mobbing* las expresiones de acoso laboral, “acoso moral” (Hirigoyen), “acoso institucional” (González de Rivera) y “acoso psicológico” (Piñuel y Zabala), aunque algunos autores establecen entre dichas expresiones pequeños matices sin relevancia alguna. Otros vocablos que se han utilizado en la literatura científica son “harassment”, “victimisation” y “psicoterror”.

En su forma más general, el fenómeno del *mobbing* consiste en zaherir y hostigar de modo verbal o físico por parte de un superior con poder hacia otro trabajador con menos poder. Este desequilibrio de poder entre los trabajadores es la característica más relevante, con independencia de la edad o del tipo de conductas específicas.

El acoso laboral puede ser *directo*, con agresiones de tipo intimidatorio, que a su vez pueden incluir un daño físico o verbal; o bien *indirecto*, como el aislamiento y la exclusión social. Ambos se consideran como las dos caras de la misma moneda, ya que la presencia de uno está condicionada por la presencia del otro (Carreras y otros, 2002).

Para Zapf y Leymann (1996) el concepto de *mobbing* incluye conductas como humillaciones, no ofrecer tareas a realizar, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, difundir rumores o hacer chistes de la vida privada. Lo que parece evidente es que las acciones intimidatorias suelen mantener un orden ascendente de daño, pudiendo comenzar con un simple mote para ir pasando lentamente a otros actos más graves como reírse de la persona, meterse con ella, burlarse, para llegar después al aislamiento, al rechazo, al insulto, a la agresión física... Esta escalada va acrecentando la sensación de indefensión de la víctima.

También Salin (2003) señala que acoso laboral es una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes hacía uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil. Y en la misma línea Einarsen y otros (2003) entienden por acoso laboral: hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas. Dada su conceptualización, Leymann (1990) identificó 45 comportamientos que se dan durante el proceso de *mobbing*, y los agrupó en las 5 categorías siguientes:

- Impedir que la víctima se exprese.
- Aislar a la víctima.
- Desacreditar a la víctima en su trabajo.
- Menospreciar a la víctima frente a sus compañeros.
- Comprometer la salud de la víctima.

Los comportamientos que se incluyen dentro de estas categorías se encuentran recogidos en el cuestionario LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror), y fueron analizados estadísticamente mediante análisis factorial. Estos comportamientos descritos se obtuvieron a partir de investigaciones realizadas en los países del norte de Europa. Por tanto, en culturas distintas pueden encontrarse manifestaciones hostiles diferentes a las descritas en el cuestionario LIPT, como demuestran estudios llevados a cabo en Austria o en el sur de Alemania.

En todo caso, se podría decir que las conductas de *mobbing* serían del orden siguiente:

- Atentados contra las condiciones de trabajo, retirándole la autonomía a la víctima, como asignarle tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o bien no permitiéndole hacer nada. Criticar sus más mínimos errores o defectos, despreciando su trabajo y sus capacidades profesionales, no transmitirle informaciones útiles para la realización de una tarea; negarle el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador, retirar el trabajo que solía realizar habitualmente, debatirle todas sus decisiones, presionarle para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios, primas) e incluso ocasionarle desperfectos en su lugar de trabajo.

- Atentados contra la dignidad. Se utilizan observaciones despectivas para calificarla, desacreditándola ante el resto de los compañeros, sea estos superiores o subordinados. Se hacen circular rumores y críticas relativos a ella. Se critica su vida privada.

- Limitar su comunicación y contacto social. El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse o lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír.

No se dirige la palabra a la víctima, ignorando su presencia y dirigiéndose únicamente a los demás. Se sugiere a los colegas que no le hablen. Se le cortan fuentes de información.

- Ataques directos a la salud. No se respetan las bajas médicas.

- Impedir su promoción e intentar su despido laboral. Como se ha mencionado, las conductas de *mobbing* se deben a una intencionalidad: liberarse de la víctima, para ello el acosador no duda en utilizar los recursos necesarios que faciliten a la empresa el despido legal de la víctima.

Es conveniente distinguir entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “*mobbing*”, porque es cada vez más frecuente entre los trabajadores, identificar conductas de *mobbing* con comportamientos que en realidad corresponden a un conflicto relacional ocasional entre un jefe y un trabajador o entre compañeros o puede tomar la forma de rivalidad entre los equipos; o puede ser evidente por falta de confianza y cooperación entre grupos grandes de empleados y la gerencia. Es decir, hace referencia a situaciones en las que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo dentro de una organización, generalmente, es multicausal y genera ineficiencia e ineffectividad, pero también, pueden hacer crecer la organización.

Hay que tener en cuenta que los “conflictos interpersonales en el trabajo” hacen referencia a las situaciones en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí, y además de una realidad, pueden ayudar a la supervivencia de la organización.

El *mobbing* no se identifica con los conflictos interpersonales en el trabajo que ocurren ocasionalmente, aunque éstos, puedan llegar a ser crónicos, lo que generaría un deterioro del clima laboral, sino con aquellos en los que la situación empieza a provocar daños para la salud.

La diferencia entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “*mobbing*” (véase Cuadro 5.1) no se sostiene tanto en el tipo de conductas que se manifiestan o en cómo se producen, sino que fundamentalmente se trata de una cuestión de frecuencia y de duración de las conductas hostiles, que llevarán a la víctima a una situación de debilidad e impotencia y a un alto riesgo de expulsión del entorno social. Cuando las conductas hostiles son realizadas a menudo y durante un largo período de tiempo con el fin de dañar a alguien, los contenidos y significados de las mismas se modifican, convirtiéndose en un arma peligrosa. Es el uso sistemático de conductas de acoso en las interacciones en el trabajo lo que hace estallar el desarrollo del proceso de *mobbing*. Además en el acoso laboral existe la intencionalidad de dañar a la víctima con el propósito claro de perjudicarla psíquica y socialmente.

El conflicto interpersonal en el trabajo se suele dar entre dos trabajadores, mientras que en el *mobbing*, suele haber un elemento grupal, ya que la violencia suele ejercerla un grupo contra un trabajador; y en menor medida se trata sólo de un acosador y una víctima. Pero se ha afirmado que un tercio de las víctimas tenía como acosador a una sola persona y el 40% era acosado por grupos de 2 a 4 personas, siendo muy infrecuente el acoso de un grupo entero a una sola persona (Leyman, 1996).

No pueden considerarse como *mobbing* los comportamientos acosantes pero dirigidos a todos los trabajadores de forma indiscriminada, ya que el acoso laboral se focaliza hacía uno o varios trabajadores, no a todos (Unión Sindical de Madrid-Región de CCOO, 2003).

El conflicto interpersonal en el trabajo suele haber simetría o igualdad teórica de los protagonistas, mientras que en el acoso laboral se establece una relación de asimetría (dominante-dominado), en la que el dominante intenta someter al otro y hacerle perder la identidad.

Se ha llegado a precisar que en un conflicto interpersonal en el trabajo saludable, los roles y tareas están claramente definidas, las relaciones están basadas en la colaboración mutua, los objetivos son comunes y compartidos, las relaciones interpersonales son explícitas, las confrontaciones son ocasionales, las estrategias son abiertas y el estilo de comunicación es sincero y eficiente. Sin embargo en situación de *mobbing* se da ambigüedad de rol, las relaciones son de competencia y boicot, los objetivos no son comunes ni compartidos y el estilo de comunicación es evasivo (Cassito y otros, 2003).

En el conflicto interpersonal en el trabajo se produce una discrepancia explícita, y una vez solucionada, la relación recobra la normalidad. En el *mobbing* no existe un conflicto explícito, sino que todo se desarrolla bajo la apariencia de normalidad sin que nadie perciba lo que ocurre, salvo la víctima y el acosador (Cordero Saavedra, 2002).

Conflicto interpersonal en el trabajo	Mobbing
Las conductas no son frecuentes ni sistemáticas, son ocasionales.	Las conductas son frecuentes, sistemáticas, repetidas y prolongadas en el tiempo.
No hay finalidad premeditada.	El acosador tiene una finalidad de carácter instrumental o finalista.
Se suele dar entre dos trabajadores.	Suele darse un elemento grupal, un grupo contra 1 persona.
Los comportamientos acosantes van dirigidos a todo el grupo de trabajadores.	Los comportamientos van dirigidos hacia uno o varios trabajadores, pero no a todos.
Suele haber simétrica, igualdad entre los protagonistas.	Suele haber una relación asimétrica entre los protagonistas.
Los roles y tareas están claramente definidas.	Se da la ambigüedad de rol.
Las relaciones son de colaboración.	Las relaciones son de competencia y boicot.
Las discrepancias son explícitas.	Las discrepancias no son explícitas.
Las confrontaciones son ocasionales.	Las confrontaciones son frecuentes.
El estilo de comunicación es sincero y eficiente.	El estilo de comunicación es evasivo.
Los objetivos son comunes y compartidos.	Los objetivos no son comunes ni compartidos.

Cuadro 5.1

El acoso laboral presenta la peculiaridad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los distintos trabajadores de cualquier empresa (Camps del Saz y otros, 1996). Consiste básicamente en un conflicto relacional en el que la víctima es sujeto de conductas hostiles por parte de una o más personas durante un tiempo prolongado y de forma sistemática, lo que conlleva un proceso de estigmatización.

En este sentido se orienta la definición de acoso laboral propuesta por Leymann (1990) que implica comportamientos o comunicaciones hostiles e inmorales con violencia psicológica extrema, que son dirigidas de forma sistemática y recurrente por uno o varios individuos hacia principalmente un solo individuo, con la finalidad de destruir sus redes de comunicación, su reputación, perturbar el ejercicio de su trabajo y lograr finalmente que abandone el lugar de trabajo. Estas acciones se producen con una frecuencia de, al menos, una vez por semana y con una duración mínima de seis meses. Y debido a esta alta frecuencia y larga duración de las conductas hostiles, las repercusiones de este maltrato se traducen en impotencia e indefensión y en sufrimiento biopsicosocial.

Sin embargo, Einarsen y Skogstad (1996) afirman que no es necesario que un comportamiento de hostigamiento se dé con una frecuencia de una vez por semana durante al menos seis meses para poder considerar el proceso como *mobbing*, sino que es suficiente que la víctima se sienta acosada frecuentemente. Otros autores (Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck, 1994) consideran que un trabajador es víctima de *mobbing* si ha padecido conductas de hostigamiento persistentes durante el último año. Finalmente, Adams y Crawford (1992) indican que es posible inducir a una persona a un proceso de *mobbing* simplemente mediante un acto suficientemente amenazante.

Para Piñuel y Zabala (2001) el *mobbing* tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, para eliminarla de la organización o satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el acosador, que aprovecha la situación de la organización particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas. Consiste en el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente, con vistas a lograr su destrucción psicológica y su salida de la organización, a través de diferentes procedimientos ilegales o ilícitos, que son ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador. Hirigoyen (2001) habla del acoso laboral como cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo.

Einarsen y otros (2003) después de realizar una revisión, han señalado que los elementos característicos del *mobbing* son los siguientes:

- a. Se trata de un proceso de conductas no ocasionales, sino repetidas y prologadas en el tiempo.

- b. Las conductas son consideradas negativas y hostiles, con un amplio rango que va desde las críticas al trabajo a calumnias.
- c. Las conductas provocan en las víctimas consecuencias diferentes, según la fase del proceso en que se encuentre.
- d. El acosador tiene una intencionalidad de carácter instrumental (para alcanzar un objetivo) o de carácter finalista (para destruir a la víctima).
- e. Hay desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, o al menos la víctima no dispone de los recursos necesarios para hacer frente.

Por otro lado, la Carta Social Europea de 3 de mayo de 1996, hace referencia a los “actos condenables o explícitamente hostiles dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo”. También la Comisión Europea el 14 de mayo de 2001 señala como característica esencial del acoso laboral “los ataques sistemáticos y durante mucho tiempo de modo directo o indirecto”. Las Directivas de la Unión Europea números 43/2000, de 29 de junio y 78/2000, de 27 de noviembre, consideran el acoso como una conducta de índole discriminatoria que atenta contra la dignidad de la persona y crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante y ofensivo.

Se ha llegado a afirmar que hay *mobbing* si existe una gravedad tal que legitime al sujeto pasivo a utilizar con éxito el artículo 50, del Estatuto de los Trabajadores, esto es a extinguir la relación laboral por voluntad del trabajador con derecho a la indemnización de un despido improcedente (Rojo Torrecilla, 2004).

En todo caso, y como señala una sentencia judicial (Diario Expansión, 2005) hay que tener en cuenta cuatro elementos esenciales que caracterizan el *mobbing*:

- a. Hostigamiento y persecución.
- b. Intensa o extrema violencia.
- c. Prolongación en el tiempo, no basta con un episodio aislado o de forma esporádica.
- d. Finalidad de dañar psíquica o moralmente al trabajador.

5.4 Tipología

El *mobbing* puede manifestarse de muy diversas formas y en ambientes de trabajo muy distintos. Leymann (1990) (1996) describe distintas situaciones típicas de *mobbing* en el trabajo que se definen en función del rango laboral o profesional del acosador y de la víctima. Distingue entre *mobbing* horizontal y *mobbing* vertical. En el primer caso, el acosador y el acosado pertenecen al mismo estatus laboral, son compañeros, mientras que en el segundo caso el acosador y el acosado están en diferente nivel jerárquico o rango profesional. Dentro de este segundo caso puede darse un *mobbing* descendente (la víctima tiene un estatus inferior al acosador) o ascendente (la víctima tiene un estatus superior al de los acosadores).

5.4.1 Acoso laboral ascendente

Un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados.

Este tipo de *mobbing* se explica fundamentalmente por la dificultad por parte de los subordinados de aceptar a la persona que ocupa el nivel superior. Es decir, el *mobbing* ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados. El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas otras ocasiones como reacción frente a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso o parcial en sus decisiones (Irigoyen, 1999; Piñuel y Zabala, 2000). Es el tipo de acoso laboral menos frecuente, y ocurre según Leymann (1996) en el 9% del *mobbing*, para Piñuel y Zabala (2001) en el 2,5% y para el informe Randstad (2003) en el 5%.

5.4.2 Acoso laboral descendente

Un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa.

Se ha afirmado que puede tratarse de superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso que necesita maltratar al subordinado para destacar (Irigoyen, 1999).

Este tipo de acoso que tiene consecuencias graves para la salud, puede dividirse en (Irigoyen 2001): acoso perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro), acoso estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido) y acoso institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal).

Se ha observado que el acoso laboral descendente puede darse formando parte de una estrategia empresarial para conseguir que el trabajador acosado abandone la empresa (Piñuel y Zabala, 2000).

Por tanto, en el *mobbing* descendente, el superior hostiga a un subordinado, con la finalidad de aislarle y de reducir la influencia que pudiera ejercer sobre su entorno.

Es el tipo de *mobbing* más frecuente: Leymann (1996) lo cifraba en el 47% del *mobbing* Piñuel y Zabala (2001) en el 43% y el informe Randstad (2003) en un 75%.

5.4.3 Acoso laboral horizontal

Un trabajador es acosado por uno o varios compañeros que ocupan su mismo nivel jerárquico.

Piñuel y Zabala (2000) cita varias de las razones argumentadas por Leymann para explicar este tipo de acoso: para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físicos, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimiento o por falta de trabajo. También se ha explicado este tipo de acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se vea atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que

posee el agredido y que ellos no poseen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación, etc.), o también puede producirse por enemistad personal (Hirigoyen, 2001).

Es decir, que el *mobbing* horizontal puede darse cuando un grupo ya formado margina a un individuo que no quiere someterse a las normas fijadas por la mayoría, o puede ser el resultado de una enemistad personal. En caso de desocupación puede ocurrir que el grupo escoja como víctima a uno de sus componentes, que generalmente es el individuo más vulnerable. También el *mobbing* horizontal puede originarse por cuestiones raciales o de marginación hacia la víctima (por su sexo, nacionalidad, religión, apariencia física, etc.).

El *mobbing* horizontal ocurre según Leymann (1996) en el 44% del *mobbing*, para Piñuel y Zabala (2001) en el 42% y para el informe Randstad (2003) en el 20%.

5.5 Características

Una vez instaurado el acoso laboral, su origen llega a aparecer como desdibujado o se ha olvidado, ya que la finalidad del hostigamiento es desconectar a la víctima y llevarla a una situación de total confusión.

Pero, porqué se desarrolla el proceso de *mobbing*, cuales son las causas que desencadenan que un grupo de trabajadores acose de forma sistemática y durante un tiempo prolongado a otro trabajador, sin que exista ninguna conducta de compasión por parte del acosador o de rebeldía por parte de la víctima. Generalmente proliferan en la sociedad prejuicios que sustentan que el problema surge cuando un trabajador con dificultades de carácter entra en un grupo de trabajo, que atribuye el desencadenante del proceso de hostigamiento a la propia víctima, a su forma de ser.

Según Hirigoyen (2001) el objetivo de un trabajador perverso es acceder al poder o mantenerse en él, para lo cual utiliza cualquier medio, no se trata de atacar a alguien directamente, como ocurre con el abuso de poder, sino que debe crear fragilidad para impedir que el otro pueda defenderse. En el abuso de poder el superior en la jerarquía tiene un estilo de dirección que consiste en presionar de forma sistemática a todos sus subordinados, es una situación que no afecta a un solo trabajador, sino a todos los que tienen un nivel inferior en la jerarquía. En el *mobbing* no suele haber prueba alguna de la realidad de lo que se está padeciendo, porque no suele haber violencia física, cuando hay violencia física, sí hay elementos exteriores que pueden atestiguar lo que sucede, pero en conductas de acoso de este tipo no hay ninguna prueba objetiva. Parece establecerse un proceso fóbico recíproco, de tal manera que el trabajador objeto de *mobbing* provoca conductas permanentes de hostilidad en el perverso y, a la vez, la visión de su acosador desencadena en la víctima un proceso de miedo. El miedo genera conductas de obediencia, cuando no de sumisión en la persona acosada, y también en los compañeros que dejan hacer y que no quieren fijarse en lo que ocurre a su alrededor. Una vez iniciado el *mobbing* se establece un círculo vicioso que se retroalimenta del miedo de la víctima ante el acosador, ya que este miedo genera una actitud defensiva que provoca nuevas agresiones, así como fenómenos de fobia recíproca.

Se ha postulado desde una visión psicoanalítica que el acoso laboral puede encubrir una relación amorosa inconsciente, que por no ser reconocida o por ser negada, se expresa como agresividad o que el acosador identifica en la víctima algo que rechaza de él mismo o de las figuras parentales o que hay cosas que la víctima realiza o piensa de manera diferente al acosador o por celos, ya que el acosador desearía tener con otros la relación que tiene la víctima o por envidia, ya que el acosador quiere destruir a la víctima porque le señala una falta o una imperfección (Menassa de Lucía y Rojas Martínez, 2006).

5.5.1 Características de la víctima

Se ha llegado a afirmar que cualquier persona puede ser víctima de *mobbing*, si se dan las condiciones adecuadas: un acosador que perciba a la persona acosada como una amenaza y un entorno laboral favorable para la aparición del *mobbing* (CCOO, 2002) (CGT, 2002). Pero algunos han subrayado determinadas características comunes de las víctimas de acoso laboral.

Sáez (2000) dice que son personas inteligentes, competentes, con creatividad y dedicación al trabajo, con una alta lealtad hacia la organización, identificadas con su trabajo y percibidas como una amenaza. Indica que las víctimas pueden presentar cambios de personalidad como consecuencia del estrés postraumático producido por el *mobbing*, y presentan baja autoestima y ansiedad en ámbitos sociales. González de Rivera (2002) destaca de las víctimas tres características principales:

- a. Inocencia (no son capaces de dañar y no detectan en los demás las intenciones malévolas).
- b. Dependencia afectiva (tienen tendencia a proteger y conservar sus lazos interpersonales; son hipersensibles al rechazo y buscan constantemente el apoyo de los demás).
- c. Autenticidad (persiguen la autorrealización y el autoconocimiento).

La capacidad empática de las víctimas presenta un déficit para percibir las intenciones ocultas tanto en otros como en sí mismo, especialmente las relacionadas con la envidia. Ante el traumatismo repetido que supone el acoso, se va produciendo un bloqueo de la empatía, que finalmente lleva a la pérdida total de capacidad para percibir las intenciones malévolas y la envidia (González de Rivera, 2002). Aunque no se pueden determinar las características personales que predisponen a la víctima a ser acosada, el acosador selecciona un perfil de persona: abierta, alegre, con talento, con carisma, comunicativa, feliz, etc. Estas cualidades las envidia el acosador porque no las posee (Piñuel y Zabala, 2001).

En su descripción de las víctimas Piñuel y Zabala (2001) destaca que son personas con:

- Elevada ética, honradez, rectitud, alto sentido de la justicia, y con su actitud ponen de manifiesto la falta de ética de la organización.
- Autonomía, independencia de juicio e iniciativa propia.
- Extraordinaria capacidad para su trabajo: el acosado posee capacidades de las que el acosador carece. La probabilidad de acoso aumenta cuando la capacidad de la víctima coincide con los déficits del acosador y, especialmente, si esta capacidad es relevante en la organización de trabajo.

- Carisma, popularidad y capacidad de liderazgo informal.
- Facilidad para la cooperación y el trabajo en equipo.
- Situación personal o familiar satisfactoria.
- Alta capacidad de empatía y compromiso con el bienestar de los demás.

Hirigoyen (1999) resalta que el acosador detecta los puntos débiles de sus víctimas y los ataca, y no considera que la víctima posea en sí misma rasgos que la predispongan a ser acosada, sino que la víctima ha sido elegida por el perverso por poseer atributos de los que pretende apropiarse, siendo concebida por el acosador como un objeto cuya finalidad es satisfacer sus necesidades.

Diferencia a las víctimas de acoso, a las que no les interesa el sufrimiento y se sienten liberadas cuando se las separa del acosador, de las personas masoquistas que no se defienden del agresor porque se encuentran paralizadas, no porque no quieran reaccionar.

Las víctimas de acoso laboral suelen ser transparentes, mostrándose tal como son, presentan tendencia a culpabilizarse, vulnerabilidad a las críticas, dudan de sus propias capacidades, se sacrifican por los demás y manifiestan una gran vitalidad.

Otros afirman que las víctimas de *mobbing* son sujetos con ciertos rasgos depresivos, con baja autoestima, con tendencia a autoculpabilizarse y están necesitados de afecto y aprobación constante, en definitiva dan la impresión de ser inofensivos y de encontrarse indefensos (Schuster, 2002). También se ha visto que las víctimas son los vulnerables o envidiables, los depresivos, los necesitados de afecto o amenazantes, los activos y eficientes, los que pretenden cambiar las reglas y cuya sola presencia cuestiona a los líderes. Se ha dicho también que el acosado es un intelectual brillante con excelentes dotes creativas, aunque sin muchas habilidades sociales (González de Rivera, 2002) y si hacemos un retrato robot, las víctimas de *mobbing* serían personas abiertas, comunicativas, benévolas, simpáticas y populares (Piñuel y Zabala, 2001).

En cuanto a las características de personalidad de las víctimas, Leymann (1996) no encuentra diferencias significativas, y nos alerta de que cuando algunos estudios hallan diferencias o características comunes de las víctimas de acoso, puede que estén interpretando como rasgos de personalidad previos al acoso, lo que en realidad son consecuencias del acoso sobre la personalidad de la víctima.

En este sentido, Pérez Bilbao (2001) indica que los altos niveles de neuroticismo y baja autoestima presentados por las víctimas de *mobbing* deberían ser interpretados como efecto del *mobbing* y no como causa del mismo.

De manera que aunque no se pueda objetivar la existencia de un tipo de personalidad que predisponga a las personas a ser víctimas, sí parecen existir características comunes para que una persona sea víctima de *mobbing*. Es el ser percibido como una amenaza para el acosador, generalmente por poseer una serie de cualidades que él no posee y de las que pretende apropiarse, siendo ésta, la base del comportamiento de maltrato.

5.5.2 Características del acosador

La literatura científica ha destacado diferentes aspectos de la personalidad del acosador para explicar su comportamiento. Field (1996) describió al acosador como mentiroso, encantador, con falsa apariencia de seguridad, controlador, crítico, irritable, buen actor, líder convencido, vengativo, violento, irritable, agresivo e incapaz de asumir las culpas.

Por su parte, Rodríguez López (2004) señala que son personas resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno, varios o todos estos rasgos en mayor o menor medida. Están necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo y lo que quieren es figurar, ascender o aparentar, aún cuando simplemente deseen hacer daño o anular a otra persona.

Piñuel y Zabala (2001) nos presenta al acosador como “un asesino en serie”, ya que los comportamientos de acoso no son algo aislado, sino que en la historia del acosador suelen encontrarse varias personas acosadas a lo largo de los años. Sitúa la causa del comportamiento del acosador en sus profundos sentimientos de inadecuación personal y profesional, que configuran un complejo de inferioridad, ante el cual el acosador responde intentando incrementar su autoestima y disminuyendo la de los demás. El acoso laboral sería una forma de afrontamiento del malestar provocado por ese complejo de inferioridad. Considera que el acosador puede presentar alguna psicopatología como trastorno narcisista, trastorno disocial o psicópata y trastorno paranoide.

De manera que Piñuel y Zabala (2004) llega a denominar como jefes tóxicos a aquellos nuevos jefes “psicópatas” que triunfan en las empresas, convirtiéndolas en campos de concentración. Define tres perfiles de jefes tóxicos. El directivo de tipo narcisista, que busca en sus subordinados un auditorio, monopoliza todos los méritos y, por lo tanto, nunca apoya, sino que más bien destruye a aquellos que cree que pueden hacerle sombra. El directivo psicópata, aparentemente encantador, aunque calculador y malévolo, sobre todo con los trabajadores más frágiles. Y el directivo paranoide, que desconfía de todo el mundo, fiscaliza constantemente el trabajo de sus subordinados e interpreta de forma negativa la mayoría de las iniciativas.

González de Rivera (2002) describe la personalidad del acosador como una combinación de rasgos narcisistas y paranoides, destacando como rasgos propios de estas personas la envidia (el acosador experimenta celos y envidia, que consiste en el sufrimiento por el bien ajeno y en el placer por su mal, por lo que trata de arrebatar al otro aquello que considera valioso), la necesidad de control y la mediocridad. La mediocridad es la ausencia de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente, y a las personas que la manifiestan se les denomina vacíos, fatuos o malvados. Postula el concepto de trastorno por mediocridad inoperante activa (síndrome MIA), caracterizado por un gran deseo de notoriedad y de influir sobre los demás, por el desarrollo de una gran actividad inoperante, que manifiesta una gran envidia por las cualidades de los otros a los que intenta destruir y que suele apropiarse de los méritos de los demás (González de Rivera, 1997).

Para Hirigoyen (1999) el acosador es un perverso narcisista, que se encuentra vacío, que busca su propia imagen en los demás, que intenta apropiarse de la imagen del otro, que utiliza a la víctima y luego la destruye, que siente placer en la humillación y el sufrimiento

del otro, que no tiene sentimiento de culpa, que muestra un complejo de inferioridad en relación con las víctimas, y siente envidia por no poseer algo que el otro posee, por lo que intenta atacar la autoestima del otro para aumentar su propio valor. El acosador no empatiza ni siente interés por los demás, pero desea que los otros se interesen por él, seduce al otro y lo utiliza. El acosador utiliza mecanismos de defensa como la proyección y la negación de la realidad. Atribuye a la víctima sus propias intenciones, sus propios errores y sus propios miedos como si se tratara de un espejo, y rechaza considerar a la víctima como persona, sino como un objeto, de cuyas cualidades morales pretende adueñarse. El acosador muestra una personalidad con raíz narcisista, caracterizada por la seducción y el vacío, se aproxima a la personalidad paranoide, ya que proyecta lo negativo al exterior.

5.5.3 Características de los cómplices

Para que se produzca el *mobbing* son necesarias tres condiciones: el secreto de sus actuaciones, la culpabilización de las víctimas y la existencia de testigos mudos, es decir, de compañeros que sin formar parte del grupo de acoso, presencian los ataques pero no dicen nada, respondiendo a mecanismos de atribución erróneos que culpabilizan a las víctimas (Piñuel y Zabala (2001).

En muchas ocasiones el acosador y sus cómplices tratan de convencer a la víctima de que es problemático, raro, violento, etc., y así la víctima tiende a sentirse culpable (Fornés, 2003).

La falta de apoyo de los compañeros hacia las víctimas, frecuente en estos procesos, ha sido interpretada por Olweus (1991) como resultado de la influencia que los acosadores ejercen sobre los demás. En el caso de acoso entre iguales se produce un contagio social que inhibe la ayuda e incluso fomenta la participación en las conductas intimidatorias por parte del resto de los compañeros que conocen el problema, aunque no hayan sido protagonistas inicialmente del mismo.

Para que el *mobbing* se desarrolle es preciso que el acosador tenga cómplices que apoyen o encubran o se muestren indiferentes ante las conductas de acoso, por lo que permiten el proceso de acoso y destrucción. Los cómplices silentes suelen ser personas deseosas de agradar a los demás, inseguras, indecisas, temerosas, que se someten a cualquier orden si con ello obtiene una recompensa (Fornés, 2003), que tiene escasa valía profesional y bajos escrúpulos (González de Rivera, 2000). Además son capaces de una actitud violenta y despiadada contra el débil (víctima) si se siente respaldada por un líder fuerte y difuminado en el grupo, sin que aparezca el sentimiento de culpa (Fornés, 2003). De manera que para que una situación de *mobbing* pueda hacerse crónica, es necesario que exista un entorno que participe como cómplice o como consentidor (González de Rivera, 2002).

5.5.4 Características de la organización

El acoso laboral tiene lugar en el seno de una organización, por lo que uno de los factores implicados en su desarrollo y mantenimiento es el contexto de la organización, pues en función de cómo sea ésta, puede incrementar o disminuir la posibilidad de que aparezca acoso laboral. El proceso de acoso laboral se verá favorecido por una pobre organización

del trabajo, por una deficiente gestión de los conflictos y por un clima laboral propicio al acoso. Se ha considerado que un estilo de supervisión y control organizativo inadecuado (Meseguer de Pedro y otro, 2007), el abuso de poder, el liderazgo inadecuado, la cronificación de los conflictos, la incomunicación, las pobres relaciones interpersonales construyen un clima organizativo propicio para el *mobbing* (Boada y otros, 2005), la facilitación de conflictos de intereses en sus empleados y el alto grado de estrés organizacional (Adams y Crawford, 1992) el alto grado de estrés y la escasa seguridad en el empleo, como puede ser el caso de algunas multinacionales reacias a contratar personal de forma fija o el sector de la educación, pública o privada, en el que se informa de numerosos estresores unidos a contratos efímeros (Hubert y Veldhoven, 2001), la gestión inadecuada de los recursos económicos y de poder (Durlieux, 1999), las organizaciones muy jerarquizadas, en las que están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores (Einarsen y otros, 1993)), las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa (por ejemplo, una Universidad o Centro Público de Salud) y, en general las organizaciones públicas en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes pueden jugar un papel importante en la promoción de la carrera laboral y en organizaciones en que se da una reestructuración o fusión con otras empresas, debido a la incertidumbre que, en los trabajadores, producen dichos cambios (Vartia, 1996). Se habla de organizaciones tóxicas (Pérez Bilbao, 2001) para referirse a aquellas organizaciones que suponen un peligro para la salud de los trabajadores y que propician que en su seno se den comportamientos de *mobbing*.

Estas organizaciones tóxicas tienen una organización deficiente, improvisadora, caracterizada por falta de interés y apoyo por parte de los supervisores, en la que el personal responsable es impotente para resolver los conflictos o se despreocupa de los mismos, con múltiples jerarquías, deficitaria organización del trabajo, indefinición de funciones y conflictos de rol, escaso flujo de información, objetivos de trabajo poco claros, estilo de dirección autoritario y existencia de líderes no oficiales sino espontáneos. Además, la organización no gestiona los conflictos de manera adecuada, sino que adopta posiciones que contribuyen a aumentarlo (Pérez Bilbao, 2001).

Se han propuesto tres elementos que favorecen las situaciones de acoso: el aislamiento social (lo que dificulta la libre difusión de la información y facilita la manipulación de la opinión), la cohesión interna del grupo acosador (en el que cualquier intento de independencia es considerado como una traición) y la improductividad (característica de aquellas organizaciones cuya cultura considera valores prioritarios el poder y el control sobre la productividad y la eficacia) (González de Rivera, 2002).

5.6 Fases del *mobbing*

El *mobbing* no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, desde la etapa inicial donde las conductas hostiles son sutiles y a menudo pasan desapercibidas para el grupo de trabajo hasta fases más activas, donde se implican superiores y compañeros. Se han sistematizado 4 grandes fases (Leymann, 1996) que marcan la evolución del proceso de *mobbing*:

5.6.1 Fase de conflicto

En el lugar de trabajo, como en cualquier otro entorno social, se producen conflictos interpersonales. Habitualmente los conflictos se resuelven de forma adecuada. Sin embargo, en ocasiones, el conflicto interpersonal inicial puede ir evolucionando hacia un problema de mayor magnitud. La duración de esta primera fase acostumbra a ser corta y no puede definirse propiamente como acoso laboral.

5.6.2 Fase de estigmatización o *mobbing*

En esta fase las conductas de hostigamiento hacia la víctima del *mobbing* se instauran de forma permanente con la frecuencia como mínimo de una vez a la semana y con una duración en el tiempo de más de seis meses. El conflicto inicial se convierte en un proceso de estigmatización, desvaneciéndose el origen del proceso de acoso. La víctima que no comprende lo que está ocurriendo, en unos casos niega la realidad, en otros se culpa del conflicto y, en otros, las menos, se intenta revelar contra su situación. De cualquier modo, la indefensión de la víctima frente al acoso permite la prolongación de esta fase hasta su culminación, provocando el aislamiento de la víctima, la disminución de su autoestima y la aparición de la sintomatología ansiosodepresiva (Piñuel y Zabala, 2003).

5.6.3 Fase de intervención de la organización

La evolución del *mobbing* llega a afectar negativamente al funcionamiento de la empresa o institución. Alguna persona de la dirección (habitualmente un superior jerárquico o un representante del departamento de personal) interviene con el propósito inicial de solucionar el conflicto. Sin embargo, en este punto del proceso (quizá ya con más de seis meses o un año desde su inicio), el conflicto se personaliza y se tiende, por parte de los agentes externos, a considerar a la víctima como la responsable de los incidentes producidos, o en todo caso, la posible solución pasa por su persona y no por la del acosador.

La empresa o institución puede intervenir:

- Positivamente (cuando a través de la negociación se le generan alternativas al trabajador y se llega a un acuerdo para la resolución del problema y se permite un cambio de puesto, si fuera necesario, se fomenta la participación y el diálogo, se especifican las funciones y tareas, y se establecen adecuados canales de comunicación formal).
- Negativamente (cuando la gestión del problema por parte de los superiores incrementa la escalada del conflicto: negando el mismo o implicándose en la estigmatización de la persona acosada).

La dirección de la organización tóxica puede negar el fenómeno de acoso, trivializando las críticas que el acosador hace a la víctima, apelando a que el conflicto es inevitable entre seres humanos, argumentando que una sacudida de vez en cuando es una forma de incrementar la competitividad o racionalizando el conflicto como una falta de madurez personal de los involucrados (Piñuel, 2001).

La negación del conflicto impide tomar medidas correctoras, contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada.

La implicación activa en el conflicto por parte de la dirección, alineándose con los acosadores, genera que la víctima vea descartada una de las posibilidades de solución (la intervención del superior) y que se incrementen las conductas de acoso (pudiendo aparecer conductas de *mobbing* ligadas al control formal de la organización: asignación de tareas sin sentido, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc.) (Pérez Bilbao, 2001).

La incompetencia de la dirección para resolver el problema favorece no sólo el deterioro de los trabajadores, sino también el rendimiento de la organización y la calidad de sus productos (Fornés Vives, 2003).

Estas actitudes por parte de la dirección para librarse de la víctima, le hará aún culpabilizarse más.

5.6.4 Fase de expulsión o marginación

La prolongación del proceso de *mobbing* tiende a incrementar su sentimiento de culpabilidad y conlleva un deterioro de la salud de la persona acosada, que se concreta en una secuencia repetida de bajas y reincorporaciones que aumenta la estigmatización del acosado frente a la empresa que dispone de más argumentos para responsabilizar del conflicto a los problemas psicológicos de la víctima. En este punto, la definitiva resolución del conflicto significa habitualmente algún tipo de “expulsión” de la víctima de su puesto de trabajo o incluso del mercado de trabajo. Puede realizarse de muy diversas formas: aislando completa y definitivamente a la víctima, cambiándola repetida y sucesivamente de puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización, concediéndole una baja indefinida o solicitando su internamiento psiquiátrico.

5.7 Consecuencias del acoso laboral

En el fenómeno *mobbing* ha cobrado especial importancia, al evidenciarse como la causa de depresión, de ansiedad generalizada, e incluso de desórdenes de estrés postraumático, que conllevan absentismo, abandonos del puesto de trabajo, incremento de accidentalidad, disminución de la cantidad y de la calidad del trabajo, etc., lo que produce elevados costes en la sociedad industrializada y en la víctima de *mobbing* que ve amenazada su carrera o profesión, su situación social y financiera, e incluso su salud (Carreras y otros, 2002).

Para Hirigoyen (2001) los primeros síntomas que aparecen son muy parecidos al estrés: cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias; pero si el acoso persevera en el tiempo, entonces se puede establecer un estado depresivo mayor. Según la encuesta realizada por Hirigoyen (2001) el 69% de las personas que respondieron el cuestionario habían padecido un estado depresivo mayor y un 52% presentaban trastornos psicósomáticos variados. Para dicha autora, el acoso laboral deja huellas indelebles que pueden ir desde estrés postraumático hasta una vivencia de vergüenza recurrente o incluso cambios duraderos de su personalidad. La desvalorización persiste aunque la persona se aleje de su acosador. La víctima lleva una cicatriz psicológica que la hace frágil, que la lleva a vivir con miedo y a dudar de todo el mundo.

Piñuel y Zabala (2001) estructura las consecuencias del *mobbing* en el trabajador afectado en los siguientes apartados:

5.7.1 Consecuencias físicas

Se da un amplio elenco de somatizaciones: trastornos cardiovasculares (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho, etc.), trastornos musculares (dolores lumbares, cervicales, temblores, etc.), trastornos respiratorios (sensación de ahogo, sofocos, hiperventilación, etc.) y trastornos gastrointestinales (dolores abdominales, náuseas, vómitos, sequedad de boca, etc.).

5.7.2 Consecuencias psíquicas

Ansiedad, estado de ánimo depresivo, apatía o pérdida de interés por actividades que previamente le interesaban o le producían placer, alteraciones del sueño (insomnio e hipersomnia), profundos sentimientos de culpabilidad, aumento del apetito, distorsiones cognitivas (fracaso, culpa, ruina, inutilidad, etc.), hipervigilancia, suspicacia, labilidad emocional con llanto frecuente, ideas de suicidio no estructuradas, sin plan ni intentos de suicidio, sentimientos de impotencia e indefensión, miedos al lugar de trabajo, a coger el teléfono, a enfrentarse con su jefe, miedo a volver a trabajar y a no ser capaz de desempeñar su trabajo adecuadamente, miedo a salir a la calle, expectativas negativas sobre su futuro, atención selectiva hacia todo aquello relacionado con el fracaso, disminución de la capacidad de memoria y dificultades para mantener la atención y pensamientos recurrentes sobre la situación de *mobbing* (García y Rolsma, 2003; Fornés, 2002). En la víctima se dan cambios de personalidad con predominio de rasgos obsesivos (actitud hostil, y suspicacia, sentimiento crónico de nerviosismo, hipersensibilidad con respecto a las injusticias), rasgos depresivos (sentimientos de indefensión, anhedonia, indefensión aprendida) (Gómez, Burgos y Martín, 2003) y alteración del deseo sexual (hipoactividad sexual, etc.).

5.7.3 Consecuencias sociales

Los efectos sociales del acoso laboral se caracterizan por la aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y retraimiento (INSHT, 2001); así como la resignación, el sentimiento de alienación respecto a la sociedad y una actitud cínica hacia el entorno (Gómez, Burgos y Martín, 2003).

Se suele generar alrededor de la víctima un aislamiento progresivo, debido, en parte, a la retirada de algunos de sus amigos, que al ver la situación le dan la espalda y desaparecen, junto con el aislamiento activo que la víctima ejerce. No quiere estar con otras personas para no tener que dar explicaciones sobre su salida de la organización, y debido a su sensación de fracaso y falta de confianza piensa que el resto de

las personas le consideran un fracasado, y tiene miedo de enfrentarse a las posibles críticas.

5.7.4 Consecuencias laborales

Las consecuencias en el área laboral suponen la destrucción progresiva de la vida laboral de la víctima. Debido al *mobbing* se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante la cual la empresa puede llevar a cabo el despido o negarse a abonarle el salario, difundir rumores sobre la víctima y mentir sobre su salida de la empresa. Con ello consigue presentar una imagen negativa de la víctima, lo que contribuye a disminuir su empleabilidad, y que vaya considerándose a sí misma incapaz para trabajar, y mostrando expectativas negativas sobre su rendimiento y desempeño laboral.

La víctima suele sufrir lo que Piñuel y Zabala (2001) denomina “postración económica”. Desde el primer mes tras el despido, la empresa no le ingresa su sueldo, lo que hace que disminuya considerablemente su nivel económico.

En todo caso, se podría decir que las consecuencias sobre la salud de la víctima dependen de la duración del acoso, la intensidad de la agresión así como su propia vulnerabilidad. El impacto del acoso es más fuerte si se trata de un grupo contra una sola persona que si se trata de un solo individuo, también parece que el acoso de un superior es más grave que el acoso de un compañero. Se han descrito síntomas clínicos que el acoso produce en la víctima entre los cuales cabe distinguir diferentes estadios (Suárez y otros, 2009):

- Estadio de autoafirmación. La víctima detecta el conflicto o el trato despectivo, interpretando que la razón está de su parte y que existe un mal entendido.
- Estadio de desconcierto. La víctima se siente desconcertada, duda, no sabe lo que está pasando y comienza a pensar en su probable responsabilidad sobre lo ocurrido.
- Estadio de indefensión. En esta fase, la víctima se esfuerza para agradar y para que le tengan en mejor consideración; este esfuerzo termina desencadenando un sentimiento de impotencia e indefensión que culmina en un estado depresivo.
- Estadio traumático o de ansiedad. Si el acoso persiste, la víctima suelen sentirse vulnerable y presentar un estado de ansiedad, siendo frecuentes las conductas impulsivas y la pérdida de control.
- Estadio de estabilización crónica. Es probable que perdure un sentimiento de desvalorización y falta de autoestima, pudiéndose establecer un estado ansioso-depresivo y el trastorno de estrés postraumático.

5.8 Prevención e intervención

La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo ha propuesto una serie de recomendaciones generales para prevenir el acoso laboral, y considera que la prevención del *mobbing* es un elemento básico para mejorar la vida laboral y evitar la exclusión social, y considera la adopción de medidas en una fase temprana para evitar un entorno de trabajo destructivo, por lo que los empresarios no deberían esperar a recibir las quejas de las víctimas. Ante estas intenciones de la Agencia Europea, parece obvio que será necesaria una implicación madura, responsable y éticamente comprometida de las empresas y de los trabajadores. Las propuestas concretas de la Agencia Europea son:

- Ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger la manera de realizar su trabajo.
- Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos.
- Aumentar la información sobre objetivos.

- Desarrollar el estilo democrático de dirección.
- Evitar especificaciones poco claras de funciones y tareas.

Las recomendaciones para crear una cultura organizativa con normas y valores contra el acoso laboral son las siguientes:

- Favorecer la difusión del significado de acoso laboral.
- Investigar el alcance y naturaleza del problema de acoso laboral.
- Formular directrices claras para favorecer interacción social positiva que incluya:
 1. El compromiso ético, tanto por parte del empresario como de los trabajadores para impulsar un entorno libre de acoso.
 2. Explicitar los tipos de acciones que son aceptables y aquellas que no lo son.
 3. Establecer los valores y normas de la organización y las consecuencias y sanciones del incumplimiento de las normas.
 4. Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
 5. Garantizar el derecho a quejarse sin represalias.
 6. Explicar el procedimiento para formular quejas.
 7. Especificar la función del director, el supervisor, el compañero de contacto-apoyo y los representantes sindicales.
 8. Proporcionar datos de servicios de asesoramiento.
 9. Poner ayuda a disposición de la víctima y del acosador.
 10. Mantener la confidencialidad.
 11. No exponer innecesariamente a la víctima a careos con el agresor.
 12. Escuchar a ambas partes de forma objetiva y no tendenciosa.

Por tanto, es conveniente establecer algunos objetivos:

- Realizar una distribución efectiva de normas y valores en todos los niveles de la organización, por ejemplo, a través de manuales de personal, reuniones informativas, boletines, etc.
- Asegurar vías para resolver los conflictos de forma objetiva y democrática.
- Garantizar que todos los empleados conozcan y respeten las normas y los valores de la organización.
- Mejorar la responsabilidad y la competencia de la dirección a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
- Establecer contactos independientes con los trabajadores.
- Implicar a los trabajadores y a sus representantes en la evaluación de riesgos y en la prevención del acoso laboral.

Aproximadamente la mitad de los trabajadores sometidos a *mobbing* refieren secuelas psicológicas o físicas. Por ello, si se detectan situaciones de acoso laboral, no se debería esperar a que se manifestase un daño para establecer las estrategias preventivas. En este sentido, se han identificado algunos factores de buen pronóstico del acoso laboral:

- La corta duración del acoso, o el detenerlo cuanto antes.
- La baja intensidad o frecuencia del hostigamiento.
- El apoyo social y familiar.

- La ruptura de la indefensión y de la paralización, mediante una estrategia de afrontamiento activo.

Existen algunos factores que incrementan la efectividad del trabajador para hacer frente al *mobbing* (Leymann, 1996):

- La buena forma física y mental.
- La confianza en uno mismo.
- El apoyo del entorno familiar y social.
- La estabilidad económica.
- La capacidad de resolver problemas y la destreza en habilidades sociales.

Pérez Bilbao (2001) señala que la personalidad de las víctimas parece relevante en la forma de afrontar el *mobbing*, y que las conductas de afrontamiento para la solución del problema y para controlar las reacciones emocionales, son más efectivas que las conductas de tipo evitativo.

En cuanto a la supervivencia al acoso laboral, podríamos decir que tienen dos partes diferenciadas; por un lado, la de las estrategias para el afrontamiento del *mobbing*, y, por otro, el tratamiento de las consecuencias que estas conductas hayan ocasionado en la víctima. Ya se han visto las patologías más frecuentemente derivadas del *mobbing*, cuyo tratamiento farmacológico, cuando lo precisen, no debe ser diferente al de cuadros similares, independientemente de la causa que los originó. A continuación se proponen algunas estrategias que pueden ser útiles para superar el *mobbing*:

- Identificar el problema del *mobbing*, informándose y formándose sobre el tema.
- Documentar y registrar las conductas de acoso de que se es objeto lo antes posible.
- Hacer públicas las conductas de acoso que se reciben en la intimidad y en secreto, y comunicarlas a los compañeros, jefes, directivos, asesores, familiares y amigos.
- Llevar a cabo la desactivación emocional, evitando reaccionar con ataques.
- Controlar y canalizar la ira y el resentimiento (la ira es la aliada del acosador).
- Ser asertivo, responder a las calumnias y críticas destructivas, aunque sin pasividad ni agresividad.
- Proteger los datos, documentos y archivos del propio trabajador, desconfiando de las capacidades manipulativas de los acosadores.
- Evitar el aislamiento social, relacionándose socialmente y haciendo actividades de ocio.
- Evitar la autoinculpción, y si se produce utilizar mecanismos de extroyección.
- No intentar convencer o cambiar al acosador.
- No caer en la inhibición, ni en la paralización, hablar del acoso y expresar las emociones (risa, llanto) que sus conductas provoca.
- Incrementar la capacitación profesional y mantenerse actualizado, realizando cursos de formación y reciclaje.
- Solicitar ayuda médica, psicológica y legal, para diseñar el plan terapéutico con medidas de prevención, tratamiento farmacológico, baja laboral, etc., y el abordaje jurídico.
- Ignorar al acosador como forma de liberación final.

Además las empresas deberían favorecer:

- El apoyo social al afectado a través de un compañero de su confianza, el médico de la empresa, el servicio de prevención de riesgos laborales o en el ámbito extralaboral.
- El reconocimiento por parte de la organización de que estos fenómenos pueden existir.
- La planificación y diseño de las relaciones sociales en la empresa como parte de su cultura empresarial.
- La posibilidad de contar dentro de la empresa con un servicio de asistencia a los trabajadores.
- La atención a las deficiencias del diseño del trabajo, al comportamiento de los líderes y a la protección social de la persona mediante reglas claras, escritas y públicas sobre resolución de conflictos.
- La elaboración de un protocolo de actuación para la prevención y la atención en caso de acoso laboral.

Hacer frente al *mobbing* conlleva un esfuerzo personal importante y atravesar varias fases puesto que requiere la identificación del problema como *mobbing*, la desactivación emocional, que consiste en reconocer, analizar, confrontar y desmontar los mecanismos de defensa como la introyección (autoinculpación) y la negación. Una vez desactivados estos mecanismos, se debe estar en disposición de afrontar y responder a los comportamientos y perversiones del acosador, sin desarrollar sentimientos de culpa ni de vergüenza; es decir, extroyectando la culpa, cultivando la asertividad y las habilidades de comunicación, y recuperando la autoestima y la autoconfianza (Viana y Gil, 2003) (véase Figura 5.1).

FASES DE LA SUPERACIÓN DEL MOBBING

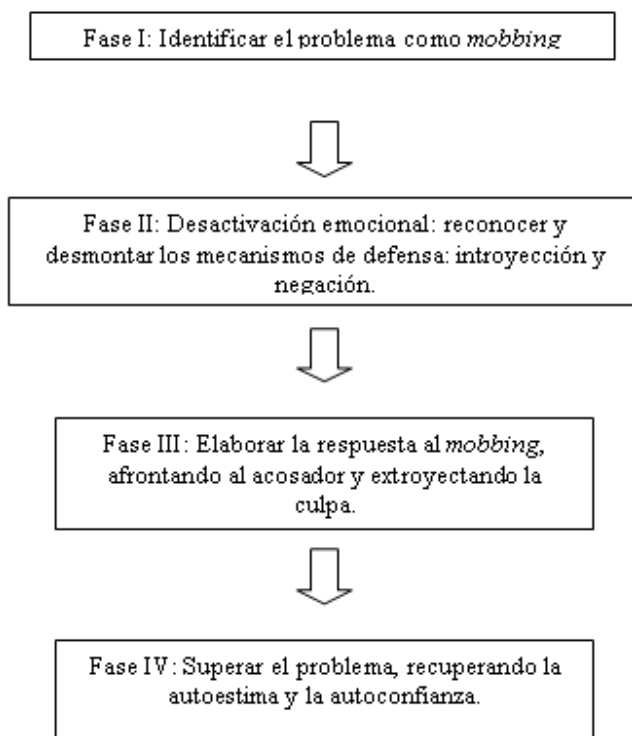


Figura 5.1

5.9 Simulación de acoso laboral o falso *mobbing*

No todos los trabajadores que dicen sentirse acosados lo están, ya que es cada vez más frecuente encontrar denuncias de *mobbing*, que en realidad es impostura o falso *mobbing*.

La divulgación de estos temas en los medios de comunicación, y una sociedad cada vez más adicta a consignas y tópicos, ha conllevado el crecimiento del falso *mobbing* o simuladores a su amparo. Está pasando desapercibido que con frecuencia se puede simular para obtener beneficios y privilegios inmerecidos o para sustraerse de las obligaciones en el ámbito laboral. De hecho, este diagnóstico se podría encuadrar en el Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-IV-TR) como *Simulación* y en la Clasificación Internacional de las Enfermedades (CIE-10) como *Enfermos fingidos (Simuladores conscientes)*, cuya característica es la producción intencionada de síntomas físicos o psicológicos desproporcionados o falsos, motivados por incentivos externos.

Es conveniente diferenciar entre el simulador que es consciente del engaño que pretende, y que suele estar motivado por la obtención de un beneficio, de la neurosis de renta o rentista que reivindica un derecho que entiende como legítimo, ya que se considera con limitaciones en sus capacidades y estima que debe ser compensado por ello.

Aunque dentro del concepto de simulación es conveniente distinguir varios aspectos: simulación (afirmar que tiene una enfermedad que no existe), sobresimulación (exagerar los síntomas y la discapacidad de una enfermedad que realmente padece) e imputaciones falsas (atribuir falsamente el origen de una enfermedad real a un acontecimiento determinado) (Resnick, 1995). Además, también se podría distinguir entre el simulador puro, que pretende aparentar de manera clara y consciente un padecimiento que no sufre en realidad y el simulador relativo que exagera, complica o adorna un trastorno que en realidad padece y que lo atribuye a una causa distinta de la real (López García y González de Rivera, 2007).

De manera que en ocasiones, se puede ser testigo de la impostura, de falsas acusaciones, es decir, de falso *mobbing*. Para descubrirlo, es conveniente estar alerta tanto en las entrevistas como en la observación de las relaciones interpersonales, ya que la figura del falso *mobbing*, es un acosador encubierto que no se percibe a sí mismo como tal y que consciente o inconscientemente se presenta como víctima de acoso. Los indicadores que nos pueden permitir distinguir un falso acosado o falso *mobbing* o simulador laboral o rentista de una víctima de *mobbing* son (véase Cuadro 5.2):

- a. El falso acosado utilizará la comunicación paradójica, el engaño y la manipulación.
- b. El falso acosado suele presentar un trastorno mental como la paranoia o una personalidad paranoide (Parés Soliva, 2005) o un trastorno querulante de la personalidad o un trastorno disocial de la personalidad.
- c. El falso acosado se siente seguro y convencido, no le preocupa la resolución del conflicto, no buscará el acuerdo y denunciará precozmente. En cambio, el que sufre un verdadero *mobbing* se siente inseguro, procurará llegar a acuerdos y desea la rápida resolución del conflicto (González Rodríguez y González Corrales, 2004).

- d. El falso acosado suele tener malos informes de sus antecedentes laborales por parte de sus compañeros y superiores.
- e. El falso acosado trata de disimular su pobre capacidad y recursos personales para el trabajo.
- f. El falso acosado hará intentos de denunciar de *mobbing* de forma anónima.
- g. El falso acosado utiliza como mecanismos de defensa la proyección (atribuye sus fracasos a los demás) y la racionalización (busca argumentos que justifiquen su conducta disruptiva).

Falso Mobing	Víctima de Mobbing
Suele utilizar la comunicación paradójica, el engaño y la manipulación.	Suele utilizar un estilo de comunicación evasivo.
Suele presentar un trastorno mental: trastorno paranoide, trastorno querulante o disocial.	No suele presentar antecedentes psicopatológicos.
Se siente seguro y convencido, no le preocupa la resolución del conflicto, no buscará el acuerdo y denunciará precozmente.	Se siente inseguro, procurará llegar a acuerdos y a la rápida resolución del conflicto.
Suele tener malos informes de antecedentes laborales por parte de compañeros y superiores.	Suele tener buenos informes de antecedentes laborales de compañeros y superiores.
Hace intentos de denunciar de mobbing de forma anónima.	No hace intentos de denunciar de mobbing de forma anónima.
Suele tener una pobre capacidad y recursos personales para el trabajo.	Suele ser un buen trabajador.
Suele culpar a los demás de su comportamiento, tiende a la teatralidad.	Es responsable en su trabajo.

Cuadro 5.2

También hay que señalar que la resonancia que el fenómeno del *mobbing* tiene en los medios de comunicación ha potenciado que algunos trabajadores denuncien como *mobbing* lo que en realidad corresponde a una *percepción subjetiva de acoso laboral*. Esta percepción subjetiva de acoso suele darse en trabajadores con bajo nivel recursos personales y profesionales para hacer frente al trabajo, con escaso rendimiento laboral, con marcada predisposición a culpar a los demás de su comportamiento y con tendencia a la teatralidad y a expresar exageradamente sus emociones. Otros, quizá lo definen como trabajadores tóxicos, provocadores de conflictos en el medio laboral, holgazanes, incompetentes, mentirosos (acusa a otros compañeros de cosas que no hecho), derrochadores de tiempo en el trabajo (charla en exceso con los compañeros, absentismo voluntario: coge bajas frecuentemente injustificadas,) arrogantes y desacreditadores (tratan de desprestigiar al superior y manchar su imagen con el fin de obtener determinados beneficios) y amenazadores del jefe (Expansión y Empleo, 2007).

Además Resnick (2001) señala que la presencia de las siguientes conductas debe hacer sospechar la posibilidad de simulación de una alteración psíquica después de un

traumatismo físico, lo que podemos extrapolar a situaciones en las que el trauma esté referido en términos psicológicos:

- El simulador tiene un incentivo perverso, usualmente económico.
- El simulador suele presentar un cuadro que no encaja en la psicopatología habitual.
- El simulador afirma o muestra su incapacidad para trabajar, mientras mantiene su capacidad para el ocio.
- El simulador intenta evitar el examen médico a menos que éste sea fundamental para obtener el beneficio pretendido.
- Se manifiestan disparidades importantes entre las distintas pruebas psicotécnicas, tanto entre sí mismas como con la sintomatología que alude.
- El simulador puede parecer evasivo a la hora de la entrevista o declinar su cooperación en procedimientos diagnósticos o en tratamientos prescritos, incluyendo los psicoterapéuticos.
- El simulador suele negar su consentimiento a ser entrevistado bajo hipnosis, relajación o narcohipnosis.
- El simulador presenta frecuentemente rasgos de escasa honradez y codicia.
- El simulador es tenaz en la consecución de los fines que persigue, contrastando con el estado incapacitante alegado.
- El simulador suele presentar cuadros que ya han sido experimentados por el simulador.
- El simulador ante las entrevistas se suele mostrar molesto, intranquilo, malhumorado, resentido, susceptible, poco colaborador.
- Hay inconsistencias en la sintomatología, como por ejemplo, la conducta no está asociada con los delirios, y tiene un comienzo y un final abrupto; las alucinaciones no están asociadas a los delirios; la demencia de un individuo joven sin causa orgánica que la justifique; la amnesia inclasificable.

También se ha señalado que los simuladores siguen dos estrategias a la hora de simular: la asunción indiscriminada de síntomas y una severidad extrema que la literatura no ha asociado a la simulación (Rogers y Mitchell, 1991; Arce, Fariña y Suárez, 2006).

5.10 Evaluación del acoso laboral

Aunque el abordaje del acoso laboral es multidisciplinar, y en él que participan la Psicología, la Psiquiatría, la Sociología y el Derecho, para poder establecer una aproximación a las conductas que pudieran ser consideradas como acoso laboral, se prestará especial atención a la entrevista semiestructurada tanto al trabajador víctima como a los compañeros, a los subordinados y a los superiores con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización, la reformulación y la confrontación. También se pueden utilizar algunos instrumentos como el Cuestionario LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) Dicotómico (Anexo 17) y el LIPT-60 (Anexo 18) modificados por González de Rivera, y el Cuestionario de Acoso Psicológico de Piñuel y Zabala (Anexo 19). Además es conveniente realizar:

- La anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores).
- El análisis de las condiciones psicosociales del puesto de trabajo.

- La descripción cronológica de los hechos relevantes para la situación actual.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

5.11 Aspectos legales del acoso laboral

El artículo 116 de la Ley General de Seguridad Social (BOE de 29 de junio de 1994), entiende como enfermedad profesional “la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que ésta proceda por la acción de elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional”. En el artículo 115.1, de la misma Ley “Se entiende por accidente de trabajo toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena” y el artículo 115.2.e, dice que tendrán la consideración de accidente de trabajo “Las enfermedades 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”. Hasta ahora, el acoso laboral no está incluido en el cuadro de enfermedades profesionales, pero va siendo reconocido como accidente de trabajo.

La Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Navarra (La Ley, 2001, 8229) ha estimado que, acreditado el acoso físico y psíquico en el trabajo, el proceso de incapacidad temporal que sufra un trabajador como consecuencia de esta conducta constituye un accidente de trabajo. Es decir, que jueces españoles, ya han calificado casos de mobbing como accidente de trabajo: Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Navarra, 30/4/2001, Sentencia del Juzgado de lo Social de Jaén 10/5/2002 o Sentencia del Juzgado de lo Social nº 30 de Madrid, 18/3/2002 (La Ley, 2002, 3590).

El abordaje desde el punto de vista jurídico del acoso laboral abre tres posibles vías de actuación:

5.11.1 Vía administrativa

- A. Iniciación del procedimiento: denuncia ante la Dirección Provincial de los hechos que pueden ser constitutivos de una falta disciplinaria, a fin de que la Administración lleve a cabo las diligencias previas a la incoación del expediente disciplinario.
- B. Regulación: Reglamento de Régimen disciplinario de los funcionarios de la Administración del Estado, aprobado por Real Decreto 33/1986 de 10 de enero (BOE de 17 de enero).

5.11.2 Vía penal

- A. Comienzo del procedimiento: Querrela ante el juzgado correspondiente.
- B. Regulación: Código penal: Artículos 173 y 175, así como el Título XV del Libro II (delitos contra los derechos de los trabajadores).

5.11.3 Vía Laboral

A. Comienzo: Demanda ante el Juzgado de lo Social.

B. Regulación:

1. Constitución Española:

- Art. 10.1 CE: “La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social”.
- Art. 14 CE: “Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.
- Art. 15 CE: “Todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos inhumanos o degradantes”.
- Art. 18.1 CE: “Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen”.

2. Estatuto de los Trabajadores:

- Art. 4.2 “En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

c) A no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites establecidos por la Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razones de lengua, dentro del Estado español.

Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas y sensoriales, siempre que se hallen en aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

d) A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.

e) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual”.

- Art. 18 (Máximo respeto en los registros de la dignidad e intimidad del trabajador).
- Art. 20.3 (Que limita las medidas de vigilancia y control a la consideración de la dignidad humana).
- Art. 39 (La movilidad funcional se efectuará sin menoscabo de la dignidad del trabajador).
- Art. 50.1 a) (Resolución del contrato por modificaciones que redunden en menoscabo de la dignidad).

- Art. 96. 11º “Los actos del empresario que fueren contrarios al respeto de la intimidad y consideración debida a la dignidad de los trabajadores.
3. Art. 8 R. D. Legislativo 5/200, de 4 de agosto, que aprueba el texto refundido de la ley sobre infracciones y sanciones en el orden social:

De todas formas, la mayoría de los expertos jurídicos coincide en tipificar el acoso laboral como delito en el Código Penal, incluirlo como riesgo a prevenir en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, reconocerlo en la Ley de Seguridad Social como enfermedad profesional e incorporarlo en el Estatuto de los Trabajadores como una vulneración de un derecho fundamental del trabajador. Es de esperar que en un futuro próximo el acoso laboral sea incluido en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la OMS, y pase a ser considerado no como accidente de trabajo sino como enfermedad derivada del trabajo.

En noviembre de 2008 el Consejo de Ministros ha aprobado el Anteproyecto de Ley por el que se modifica la Ley Orgánica del Código Penal de 1995. Este Anteproyecto establece la inclusión del delito de acoso laboral.

Dentro de los delitos de torturas y contra la integridad moral, se introduce la conducta de acoso laboral, es decir, el acoso psicológico u hostil en el marco de cualquier actividad laboral que humille al que los sufre. También incluye, en el marco de otras relaciones contractuales, la alteración de condiciones imponiendo situaciones de grave ofensa a la dignidad. Con ello quedarían incorporadas en el tipo penal todas aquellas conductas de acoso producidas tanto en el ámbito de las relaciones jurídico-privadas como en el de las relaciones jurídico-públicas, entendiéndose por estas últimas las producidas en el marco funcional.

Otros riesgos psicosociales en el trabajo

6.1 Adicción al trabajo

6.1.1 Introducción

Muchas personas entran en contacto con diversas sustancias químicas para una búsqueda de sensaciones, como una alternativa al estrés o por otros problemas y se dice que son adictos a drogas o tóxicos. Pero también se viene advirtiendo que una cantidad de trabajadores cada vez mayor, desarrolla un tipo de adicción sin sustancia, que se ha denominado adicción al trabajo.

Ser trabajador es una virtud, pero serlo en exceso y tener un elevado compromiso con la empresa puede dar lugar a la adicción al trabajo y por tanto, a un riesgo psicosocial. Para los adictos el valor del trabajo es superior a las relaciones con compañeros, amigos y familiares. Esta obsesión por asumir más y más tareas, genera conflictos entre los trabajadores y en la organización (Del Libano y otros, 2006).

Una particularidad de la adicción al trabajo que la diferencia de otras adicciones es que se alaba y recompensa a la gente por trabajar en exceso, esto casi nunca sucede con otras adicciones (Fassel, 2000).

El término inglés que define la adicción al trabajo es *workaholism* que vincula el concepto de trabajo con el alcoholismo, relacionándolo, por tanto, con una drogodependencia.

6.1.2 Epidemiología

La adicción al trabajo que afectaba principalmente a los hombres, en los últimos años se ha extendido entre las mujeres y se calcula que más del 20% de la población trabajadora mundial presenta esta adicción.

En España se estima que sufre adicción al trabajo el 10% de la población; otros han señalado que la adicción al trabajo incide en el 11,3 % de los trabajadores (Sánchez Pardo, Navarro Botella y Valderrama Zurián, 2004), y la OIT afirma que el 8% de la población activa española dedica más de 12 horas al día a su profesión para huir de sus problemas personales y muchos de ellos acaban sufriendo enfermedades cardiovasculares.

6.1.3 Concepto

La adicción al trabajo que apareció en 1968, cuando un profesor americano de religión, Oates, lo utilizó para referirse a su propio trabajo y lo comparó con el alcoholismo. Más tarde, Oates definió *workaholism* como una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente, que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona. La adicción al trabajo se compone de diversas dimensiones (Flowers y Robinson, 2002) como:

- a. Tendencias compulsivas relacionadas con el trabajo duro y con dificultades para relajarse después de trabajar.
- b. Necesidad de tener el control, ya que el trabajador se siente incómodo cuando tiene que esperar o cuando las cosas no se hacen a su manera y escapan a su control.
- c. Comunicación relación interpersonal deficiente, es más importante lo que hace el propio trabajador que las relaciones con los demás.
- d. Incapacidad para delegar tareas entre los subordinados y a trabajar en equipo.
- e. Autovaloración centrada en el trabajo, ya que se da mayor valor a los resultados del trabajo realizado, que al proceso mediante el cual se han conseguido esos resultados.

El adicto al trabajo o laboradicto es aquel que dedica más tiempo al trabajo de lo que es exigido por las circunstancias. Pero además, no sólo es una cuestión cuantitativa de horas de dedicación, sino cualitativa, aquellas personas que hacen del trabajo el núcleo central de su vida, hasta el punto de desdeñar otras actividades y de no ser capaces de tener otros intereses. Los *workaholics* no son capaces de tomarse tiempo libre porque en seguida la falta de actividades les genera insatisfacción y agobio.

Por tanto, para el laboradicto el trabajo es el único objeto de su vida, ya que muestra desinterés por otros ámbitos que no sea su trabajo y porque es incapaz de dejar de trabajar.

En la adicción al trabajo se pueden encontrar los siguientes parámetros (Fuertes Rocañín, 2004):

- Se produce cuando la actividad se convierte en una idea obsesiva, ocupando la mayor parte de la vida del trabajador.
- Habitualmente no es reconocida por el trabajador, siendo la familia quien lo detecta, debido al exceso de tiempo que dedica al trabajo y que resta a la familia, y ésta acaba creando un tipo de vida al margen del adicto.

La adicción al trabajo se caracteriza por la extrema actitud laboral (trabajan fuera de hora, fines de semana o en vacaciones), por la dedicación excesiva en tiempo (hay una pérdida del control sobre el tiempo empleado en el trabajo), por la compulsión y esfuerzo en el trabajo, por el desinterés hacia otras actividades fuera de lo laboral, por una implicación laboral desproporcionada, y por un deterioro de la vida cotidiana (familiar y social).

Aunque no existe una definición común sobre la adicción al trabajo, se podría decir que el adicto al trabajo es aquel trabajador que dedica de una gran parte del tiempo a las actividades laborales con consecuencias negativas a nivel familiar, social y de ocio, que piensa constantemente en el trabajo cuando no se está trabajando y que trabaja más allá de lo que razonablemente se espera (Scott, Moore y Micelli, 1997) y que trabaja un mayor número de horas que los trabajadores normales, ya que le satisface el trabajo en sí mismo (Machlowitz, 1980).

6.1.4 Factores de riesgo

Entre los factores de riesgo que conducen a esta adicción se pueden señalar:

- Las presiones económicas familiares.
- El temor a perder el trabajo.
- La enorme competitividad que existe en el mercado laboral, en donde es más valorado el que lo deja todo por el trabajo, que el que cumple sólo con su horario.
- La fuerte necesidad de conseguir el éxito y el puesto deseado.
- La incapacidad para negarse ante un jefe sobre peticiones que pueden bien posponerse para el día siguiente.
- El temor a los jefes prepotentes, exigentes y que amenazan constantemente al trabajador con perder su empleo.
- La falta de organización, que permite la acumulación y sobresaturación del trabajo.
- El ambiente familiar problemático que hace que el trabajador no quiera llegar a casa.
- La ambición excesiva por el poder, el dinero y el prestigio.
- La incapacidad para establecer prioridades.
- La falta de afectos personales que se suplen con el trabajo.
- La educación familiar que impone a los hombres el cumplir con el rol de proveedor de su familia.
- La presión de muchas mujeres cuya meta es solamente el sacar adelante a los hijos.
- La presión de la sociedad para que los hijos sean independientes.

Las demandas denominadas retadoras (*challenge stressors*) y las demandas obstáculos (*hindrance stressors*), que pueden tener efectos positivos sobre el desempeño y la

motivación laboral, pueden también convertirse en potenciadoras de la adicción al trabajo (Del Líbano y otros, 2006).

6.1.5 Tipología

Las personas adictas al trabajo tienen algunos rasgos comunes como:

- a. La necesidad de reconocimiento social de su trabajo.
- b. Son perfeccionistas y con baja autoestima. No les gusta trabajar en equipo, prefieren trabajar solos.
- c. Anhelan tener poder aunque su motivación no es sólo esa. La mayoría de los adictos al trabajo son personas con un puesto de responsabilidad y con posibilidades de ascenso. Pero, también los hay que no tienen un cargo de gran nivel ni oportunidades para mejorar o cambiar de situación. En general, podemos decir que utilizan el trabajo como refugio para escapar de otros problemas.
- d. Son narcisistas, cuando alcanzan puestos con poder se deshumanizan, no tienen en cuenta los sentimientos de los demás o el compañerismo a la hora de trabajar y esperan que sus subordinados cumplan un horario laboral similar al de ellos. Son muy exigentes con ellos mismos y con los demás. Además las características más destacables de los adictos son:
 - Sentir preocupaciones agobiantes durante el fin de semana.
 - Ser incapaz para tomarse vacaciones o descansar.
 - Sentir la imposibilidad de abandonar al final de la jornada un trabajo inacabado.
 - Ponerse nuevos trabajos para realizar en los periodos de descanso.
 - Ser incapaz de rechazar ofertas de trabajo adicional.
 - Experimentar que el tiempo pasa muy rápido cuando se trabaja.
 - Ser exigente y competitivo en cualquier actividad.
 - Mirar impaciente el reloj.
 - Ser acusado por los familiares y amigos de que dedica más tiempo al trabajo que a ellos.
 - Experimentar cansancio e irritabilidad si no se trabaja durante los fines de semana.
 - Quedarse el último en la empresa.
 - No delegar y realizar o supervisar todo personalmente.
 - Limitar las lecturas a temas laborales.
 - Tener problemas para relajarse.
 - Trabajar con tensión.
 - Comunicarse mejor en la empresa que fuera de ella.
 - Distanciarse afectiva y socialmente.
 - Tener sentimiento de culpabilidad.
 - Tener un nivel de ansiedad elevado.
 - Tener necesidad de admiración y obediencia de los demás.
 - Carecer de motivación económica.
 - Ser incapaz para desconectar de su actividad laboral.

Por ello, no sólo la variable tiempo, aunque algunos han señalado que dedicar más de 50 horas a la semana al trabajo, puede determinar la adicción. Aunque muchos profesionales estarían incluidos dentro de la adicción; ya que hay que tener en cuenta que hay gente que

disfruta con su trabajo, que se halla muy motivada con él y que pese a eso mantiene un equilibrio entre el trabajo, la familia y el ocio y tiempo libre. Por eso hay que matizar muy bien si una persona es o no adicta al trabajo, cosa difícil en función de la investigación actual (Llaneza Álvarez, 2002).

Fassel (2000) afirma que la diferencia entre la adicción al trabajo y trabajar mucho reside en que el adicto está desprovisto de un regulador interno que dice cuándo tiene el trabajador que parar.

Naughton (1987) distingue cuatro tipos de adictos al trabajo orientados hacia dos tipos de comportamientos como el obsesivo-compulsivo y la dedicación excesiva o no:

- El fuertemente comprometido (puntuación baja en obsesión-compulsión; dedica muchas horas al trabajo, con mucha motivación por los objetivos; asume los desafíos; está muy satisfecho con su trabajo y le presta poca atención a las demás cosas).
- El adicto al trabajo compulsivo (alta puntuación en dedicación y obsesión; suele tener dificultades para relacionarse con los compañeros y subordinados; son personas muy impacientes, llenas de manías o pautas, entienden que las actividades sociales y familiares son un enojo y no tienen adecuación entre el puesto que ocupan y las horas que dedican a su trabajo).
- El compulsivo no adicto al trabajo (baja puntuación en dedicación y alta obsesión; considera el trabajo como algo que hay que llevar a cabo pero se compromete de manera obsesiva con actividades fuera del trabajo (hobbies, deportes, etc.)).
- No adicto al trabajo (baja puntuación en las dos variables; no busca el logro personal a través del trabajo, se desentiende de él cuando acaba su jornada establecida; su motivación la encuentra fuera del trabajo).

Por otro lado, Scott, Moore y Miceli (1997) han propuesto tres tipos de patrones del comportamiento en la adicción al trabajo:

- El compulsivo-dependiente (se relaciona positivamente con niveles altos de ansiedad y con problemas físicos y psicológicos y negativamente con la satisfacción laboral y vital).
- El perfeccionista obsesivo-compulsivo (se relaciona positivamente con niveles de tensión, con problemas físicos y psicológicos, con relaciones interpersonales hostiles y con la satisfacción profesional).
- El orientado a logros (se relaciona positivamente con la salud física y psicológica, con comportamientos proactivos socialmente y con la satisfacción laboral y vital).
- También habría que señalar a los “pseudoadictos” que no sufren adicción al trabajo, pero llevan un ritmo laboral muy alto, y utilizan el trabajo para escalar puestos y conseguir mejoras económicas y sociales. El problema es que este tipo de conductas pueden pasar a la adicción con suma facilidad y sin ser percibido por el propio individuo (Fuertes Rocañín, 2004).

Quizás en esta tipología pueda incluirse lo que se viene denominado “síndrome del ejecutivo” padecido por gente ambiciosa y perfeccionista, pero triste y aburrida. Estos trabajadores tienen mucha pereza a la hora de irse de vacaciones, por lo que no las planean hasta el último momento y cuando salen, necesitan una gran actividad para olvidarse del trabajo, con lo cual, en vez de descansar se estresan todavía más.

6.1.6 Consecuencias de la adicción al trabajo

La adicción al trabajo genera consecuencias negativas en la vida familiar, ya que conduce al aislamiento, al divorcio y a la destrucción de la convivencia familiar.

También pueden desarrollar problemas de salud como enfermedades cardiovasculares, gástricas, hipertensión, musculares y ansiedad. Además pueden consumir sustancias tóxicas para aumentar el rendimiento laboral y superar el cansancio y la necesidad de dormir.

6.1.7 Prevención e intervención

Todo trabajador tiene que tener en cuenta que:

- Hay una gran cantidad de cosas para disfrutar, no sólo el trabajo.
- En las tareas laborales es importante y necesario delegar.
- La jornada laboral es de ocho horas.
- El trabajo para realizar en casa debe ser la excepción.

Además, el abordaje psicoterapéutico de la adicción al trabajo deberá realizarse con el mismo esquema que cualquier otra adicción, para recobrar el equilibrio laboral y personal en su vida.

6.1.8 Evaluación de la adicción al trabajo

Para llevar a cabo la evaluación se emplearán entrevistas semiestructuradas al trabajador, a los compañeros, a los subordinados y a los superiores, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización y la reformulación y la confrontación. También se puede utilizar el Test de Riesgo de Adicción al Trabajo (Work Addiction Risk Test) (Anexo 20) y orientar hacia un abordaje psicoterapéutico.

Además es conveniente realizar:

- La anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores).
- El análisis de las condiciones psicosociales del puesto de trabajo.
- La descripción cronológica de los hechos relevantes para la situación actual.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

6.2 Acoso sexual en el trabajo

6.2.1 Introducción

El acoso sexual es un fenómeno social de múltiples y diferentes dimensiones, denunciado por distintas organizaciones e instituciones y constatado por distintas investigaciones que han evidenciado la existencia, extensión y gravedad en el ambiente laboral.

Aunque se ha señalado que en algunos casos de acoso laboral pueden darse también conductas que se podrían estar dentro del acoso sexual, es conveniente la distinción entre ambos. Esta diferencia estriba en que en el acoso sexual las conductas giran entorno al sexo, y en que la víctima de acoso sexual la percepción de las conductas de acoso es inmediata, mientras que las víctimas de acoso laboral tardan tiempo en percibir las conductas de acoso. Ambos tienen características comunes como la situación de humillación y de ataque a la dignidad que sufren las personas en ambas situaciones, pero el acoso sexual tiene especificidad por el objetivo de la conducta del acosador y por el tipo de conductas. También se ha señalado el acosador laboral, a diferencia del sexual mantiene siempre la convicción interna de no haber hecho nada malo, aún después de la condena, sin embargo el acosador sexual termina por reconocer que ha realizado alguna conducta inapropiada (Gimeno Lahoz, 2004).

El término acoso sexual en el trabajo apareció en los años setenta en Estados Unidos.

En el fenómeno del acoso sexual hay que tener en cuenta que se trata de una situación que la víctima no desea, y que como cada persona determina el comportamiento que aprueba o tolera, es por ello un concepto subjetivo.

Es una forma más de violencia, que constituye una forma de comportamiento intolerable que atenta contra los derechos fundamentales de la persona, con una repercusión social lo suficientemente importante, ya que las víctimas, aunque se dan casos en ambos sexos, en la inmensa mayoría son mujeres. Y podría venir potenciado por una situación laboral precaria (INSHT, 1999). Todo ello afecta a las condiciones de trabajo, como un problema cada vez más grave para las empresas.

Sobre el acoso sexual, y especialmente sobre sus víctimas, existe la creencia generalizada, que puede catalogarse como mito, de que está relacionado con los cánones de belleza; sin embargo, el problema del acoso sexual tiene que ver, más bien, con las relaciones de poder (INSHT, 2001c).

La frecuencia del acoso sexual es reiterada, por lo tanto no se trata de comportamientos aislados. El acoso sexual en las organizaciones se ve favorecido por aspectos organizativos como la sexualización del entorno de trabajo, la proporción de hombres-mujeres, el tipo de tareas que realizan, la discriminación sexual, el clima laboral o la valoración del trabajo (Llaneza Álvarez, 2002).

Por otro lado, el Estatuto de los Trabajadores prevé en su artículo 4.2 e, que en la relación del trabajo, los trabajadores tienen derecho al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad. Esto incluye la protección frente a ofensas verbales y físicas de naturaleza sexual.

6.2.2 Epidemiología

El acoso sexual puede ser sufrido tanto por hombres como por mujeres. Sin embargo, quizá la mujer es la principal víctima porque en el mercado laboral su situación es más de subordinación jerárquica o inestable en el empleo.

El acoso sexual afecta principalmente a mujeres jóvenes, de ingresos reducidos, educación no profesional, que han sido asediadas por largo tiempo y solo se deciden a denunciar el hecho, como último recurso.

La Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (2000) llevada a cabo por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, indicó que el acoso sexual no es un fenómeno esporádico, ya que un 3% de mujeres fueron víctimas de acoso sexual en el año anterior a la realización de dicha encuesta. Si se tiene en cuenta que tal porcentaje supone un cifra de dos millones de mujeres, el problema cobra una dimensión de gran magnitud. Son más a menudo víctimas de acoso sexual las mujeres que tienen empleos precarios. Con respecto a los hombres, el porcentaje que señala haber sido víctima de acoso sexual es bastante inferior al de las mujeres. En España, la encuesta del año 2000, de la Secretaría de la Mujer de Comisiones Obreras señala que un 14,5% de los trabajadores ha vivido una situación de acoso sexual a lo largo de su vida laboral.

La Cuarta Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (2007) señala que el acoso sexual afecta tres veces más a las trabajadoras que a los trabajadores. También las trabajadoras checas con el 10%, las noruegas con el 7%, y las croatas y turcas con el 6% son las más acosadas sexualmente, mientras que las trabajadoras italianas y españolas tienen un índice de menos del 1%. Además el grupo de más riesgo son mujeres menores de 30 años.

Un estudio realizado por el Instituto de la Mujer (2007) muestra que el 14,9% de las mujeres trabajadoras en España ha sufrido alguna situación de acoso sexual en el último año, siendo las más afectadas, las mujeres de menos de 34 años, solteras, procedentes de países extracomunitarios y cualificadas.

Por sectores, los centros de trabajo de tamaño mediano o grande en la construcción y la industria son los que reflejan un mayor porcentaje en cuanto a acoso sexual. En relación con la actitud de la empresa, un escaso 8,3% de las mujeres que han declarado sufrir acoso sexual consideran que la actuación de la empresa podría calificarse de adecuada.

Brooks y Perot (1991) señalaron que el 88% de las mujeres universitarias declaraban haber presenciado acoso sexual, pero sólo el 5,6% admitía haberlo sufrido.

6.2.3 Concepto

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define el acoso sexual como el que tiene por objeto obtener los favores sexuales de una persona cuando quien lo realiza abusa de su posición de superioridad sobre quien lo sufre.

Según la OIT (1995; 1997), para que haya acoso sexual deben integrarse tres elementos: un comportamiento de carácter sexual, que no sea deseado y que la víctima lo perciba como un condicionante hostil para su trabajo, convirtiéndolo en algo humillante. El acoso sexual es cualquier tipo de acercamiento o presión de naturaleza sexual tanto física como verbal, no deseada por quien la sufre, que surge de la relación de empleo y que da por resultado un ambiente de trabajo hostil, un impedimento para hacer las tareas y un condicionamiento de las oportunidades de ocupación de la persona perseguida.

Pueden establecerse los siguientes niveles de conductas:

1. Acoso leve: chistes, piropos, conversaciones de contenido sexual.
2. Acoso moderado: miradas, gestos lascivos, muecas.
3. Acoso medio: llamadas telefónicas y cartas, presiones para salir o invitaciones con intenciones sexuales.
4. Acoso fuerte: manoseos, sujetar o acorralar.
5. Acoso muy fuerte: chantaje o presiones tanto físicas como psíquicas para tener contactos íntimos.

El acoso sexual incluye:

- Conductas físicas de naturaleza sexual que pueden ir desde tocamientos innecesarios, “palmaditas”, “pellizquitos”, roces con el cuerpo, hasta el intento de violación y la coacción para relaciones sexuales.
- Conducta verbal de naturaleza sexual como insinuaciones sexuales molestas, proposiciones, flirteos ofensivos, comentarios e insinuaciones obscenas.
- Conducta no verbal de naturaleza sexual como exhibir de fotos de contenido sexual o pornográfico o materiales escritos de tipo sexual o miradas con gestos impúdicos.

Así, los casos de acoso sexual que se suelen describir son:

- Que algún compañero se acerca demasiado o invade el espacio físico reiteradamente.
- Que algún superior o compañero presiona para mantener relaciones o salir juntos.
- Que algún superior ha insinuado mejoras laborales a cambio de favores sexuales.
- Que han sufrido asalto o agresión sexual por parte de alguien del trabajo
- Que sufren roces o tocamientos indeseados por parte de clientes, compañeros o jefes.

La recomendación de la Comunidad Europea de 27 de noviembre de 1991, relativa a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo aborda el acoso sexual con la siguiente definición: “La conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, incluido la conducta de superiores y compañeros, resulta inaceptable si dicha conducta es indeseada, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de la misma, la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte de empresarios o trabajadores (incluidos los superiores y los compañeros) se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional y al empleo, sobre la continuación del mismo, el salario o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo y/o dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la

persona que es objeto de la misma; y de que dicha conducta puede ser, en determinadas circunstancias, contraria al principio de igualdad de trato”.

También se ha definido el acoso sexual en el trabajo como toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, desarrollada en el ámbito de la organización y dirección de una empresa, o en relación o como consecuencia de una relación de trabajo, realizada por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante (Unión Sindical de Madrid-Región de CCOO, 2003). Incluso la Directiva 2002/73/CE define el acoso sexual como la situación en que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

El Código de Prácticas de 1991 sobre medidas para combatir el acoso sexual que fue adoptado por la Comisión de las Comunidades Europeas contempla la conducta sexual en un sentido amplio, señalando que en las conductas de naturaleza sexual quedan comprendidas las conductas verbales o no verbales, o las físicas molestas.

La conducta verbal de naturaleza sexual puede incluir insinuaciones sexuales molestas, proposiciones o presión para la actividad sexual; insistencia para una actividad social fuera del lugar de trabajo después que se haya puesto en claro que dicha insistencia es molesta, flirteos ofensivos; comentarios insinuantes, indirectas o comentarios obscenos.

En la conducta no verbal de naturaleza sexual quedarían incluidas la exhibición de fotos sexualmente sugestivas o pornográficas, de objetos o materiales escritos, las miradas impúdicas, los silbidos o hacer ciertos gestos.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en el título I, Artículo 7, dice que se considerarán discriminatorios el acoso sexual y el acoso por razón de sexo. Y que constituye acoso sexual cualquier comportamiento, verbal o físico, 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; y que constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Uno de los aspectos problemáticos del acoso sexual reside en aquellos supuestos en que las conductas indeseadas no llevan a una acción violenta del primer tipo, sino que consisten en insinuaciones, propuestas, manifestaciones verbales que también violentan al trabajador afectado, pero que lo hace más desde una perspectiva psíquica que física, ya que las acciones violentas tienen una clara cobertura penal.

A cada persona le corresponde determinar el comportamiento que aprueba o tolera, lo que imposibilita el hacer una relación de conductas vejatorias. Por tanto, la determinación de qué comportamientos resultan o no molestos es algo que depende del receptor de las conductas, siendo en este punto irrelevante la intencionalidad del emisor de las conductas.

Por tanto, el acoso sexual consiste en la acción impuesta sin reciprocidad, inesperada y no bien recibida, frecuente y repetitiva que puede tener un efecto devastador en la víctima. Puede incluir tocamientos, insinuaciones, miradas, actitudes chocantes, bromas con lenguaje ofensivo, alusiones a la vida privada y personal, referencias a la orientación sexual, insinuaciones con connotación sexual, alusiones a la figura y a la ropa, etc.

En definitiva, se trata de una conducta inesperada, de naturaleza sexual u otra conducta basada en el sexo que afecta a la dignidad de la persona. Incluye conducta verbal o no verbal, física y no deseada. Hay un rango de conductas que pueden constituir acoso sexual. Esa conducta debe ser inesperada irrazonable, inaceptable y ofensiva para el destinatario.

6.2.4 Tipología

Se deben distinguir dos formas o tipos de acoso sexual en el trabajo:

A. Acoso quid pro quo

Chantaj sexual o acoso de intercambio (esto a cambio de eso), realizado por un superior, y que puede afectar negativamente al trabajo. En este tipo de acoso lo que se produce es propiamente un chantaje que fuerza a un trabajador a elegir entre someterse a los requerimientos sexuales o ver perjudicados ciertos beneficios o condiciones del trabajo. Se trata de un abuso de autoridad, porque supone amenazas por parte de un cargo superior de consecuencias negativas (despido, no renovación del contrato, peores condiciones laborales, etc.) si no se aceptan los requerimientos de tipo sexual. Es decir que consiste en el abuso desde una posición de poder para lograr beneficios sexuales. La respuesta al acoso sirve de base, implícita o explícitamente, para decisiones relacionadas con el acceso de dicha persona a la formación profesional o al empleo, a la continuidad del contrato de trabajo, a la promoción profesional, al aumento de salario, etc. (González de Rivera, 2002).

B. Acoso sexual ambiental (hostile environment harassment)

La Recomendación de la Comisión Europea se refiere a una conducta que crea un ambiente de trabajo humillante, hostil o amenazador para el acosado (INSHT, 2001c). Es decir, el acoso sexual ambiental se genera cuando se crea un clima de trabajo hostil y sexual, lo suficientemente grave e intenso como para alterar las condiciones laborales del trabajador y crear un entorno laboral abusivo. En este tipo de acoso lo definitorio es el desarrollo de un comportamiento de naturaleza sexual de cualquier tipo (bromas persistentes y graves de carácter sexual, alusiones o comentarios groseros sobre la vida íntima del trabajador, requerimientos a trabajadores para que lleven una ropa sexualmente insinuante, etc.), lo que genera un contexto laboral negativo -intimidatorio, hostil, ofensivo, humillante- para el trabajador, lo cual tiene como consecuencia que el trabajador no pueda desarrollar su prestación laboral en un ambiente adecuado, ya que se ve sometido a un tipo de presión por conductas de tipo sexual en el trabajo que termina creándole una

situación laboral intolerable. En muchas ocasiones este ambiente laboral inadecuado puede ser aceptado como una costumbre o una situación normal en nuestra cultura.

Un estudio sobre el acoso sexual en España publicado por Comisiones Obreras en noviembre de 2000 revela que el hostigamiento sexual se puede producir entre personas de todo el escalafón laboral, tanto entre profesionales como entre los trabajadores de menor cualificación. Además, el acoso sexual no tiene edad. Puede afectar por igual a una joven de veinte años que a una trabajadora de cuarenta. El perfil de la víctima no queda claramente definido, depende de la persona y de su situación laboral. En el estudio mencionado se observa que algunas mujeres son más vulnerables que otras. Casi un treinta por ciento de los incidentes han tenido como protagonistas a trabajadoras sin contrato. Por tanto, se podría deducir que la precariedad laboral es un factor de riesgo. Otro dato significativo es que el cuarenta por ciento de las víctimas están separadas o divorciadas. Al parecer, tener pareja estable genera un cierto respeto que inhibe a los compañeros. En el Código Penal Español se define al acosador como “el que solicita favores de naturaleza sexual, para sí o para un tercero, en el ámbito de una relación laboral, docente o de prestación de servicios, continuada o habitual, y con tal comportamiento provoca a la víctima una situación objetiva y gravemente intimidatoria, hostil o humillante”.

En relación con el perfil del acosador, los datos indican que suele tratarse de un mando intermedio, hombre casado o con pareja estable y con hijos, con carácter infantil y caprichoso, frío, machista y con escasa empatía.

6.2.5 Consecuencias del acoso sexual

Aunque el impacto del acoso sexual a una persona está moderado por su vulnerabilidad, no cabe duda que afecta negativamente tanto al trabajador como al proceso productivo, ya que genera absentismo, bajas por enfermedad, menor productividad debido al descenso de la cantidad y calidad del trabajo y a la menor motivación para el trabajo.

También se manifiesta sintomatología asociada al estrés como estados de ansiedad y depresión, sentimientos de desesperación y de indefensión, de impotencia, de ira, de aversión, de infravaloración, de baja autoestima, así como trastornos del sueño, dolor de cabeza, problemas gastrointestinales, náuseas, hipertensión, úlceras, etc.

Aunque las consecuencias del acoso sexual afectan fundamentalmente a la persona contra la cual se ejerce el acoso, también incide negativamente sobre los trabajadores que pueden ser testigos o conocer el problema.

6.2.6 Prevención e intervención

La manera más efectiva de hacer frente al acoso sexual es elaborar y aplicar una política en el ámbito empresarial. Las medidas que la Comisión Europea propone para hacer frente al acoso sexual son las siguientes (INSHT, 2001c):

- Debe existir una declaración de principios de los empresarios en el sentido de mostrar su implicación y compromiso en la erradicación del acoso, en la que se prohíba el acoso sexual, y se defienda el derecho de todos los trabajadores a ser tratados con dignidad, manifestando que las conductas de acoso ni se permitirán ni perdonarán y se explicitará el derecho a la queja de los trabajadores cuando ocurran.
- Se explicará qué se entiende por comportamiento inapropiado y se dejará claro que los superiores tienen el deber de poner en práctica la política contra el acoso sexual.
- La declaración deberá explicar el procedimiento que deben seguir las víctimas, asegurando la seriedad, la confidencialidad y la protección contra posibles represalias. Se especificará la posible adopción de medidas disciplinarias.
- La organización de la empresa debe asegurarse que la política de no acoso sea comunicada a los trabajadores y de que éstos sepan que tienen un derecho de queja para el que existe un firme compromiso en no tolerar los comportamientos de acoso sexual.
- La responsabilidad de asegurar un entorno de trabajo respetuoso es de todos los trabajadores, recomendándose a los mandos que tomen medidas para promocionar la política de no acoso sexual.
- Se debe proporcionar una formación general a mandos y gestores. Aquellos a quienes se asignen cometidos específicos en materia de acoso sexual habrán de recibir una formación especial para desempeñar con éxito sus funciones (información legal sobre la materia, habilidades sociales para manejar conflictos, etc.).

Deben existir procedimientos tanto formales como informales. Los procedimientos informales buscan solucionar la situación a través de la confrontación directa entre las partes o a través de un intermediario; los procedimientos formales buscan una investigación del asunto y la imposición final de sanciones si se confirma la existencia de acoso. Se debe animar a solucionar el problema de manera informal. Se aconseja acudir al procedimiento formal cuando el informal no dé resultado o sea inapropiado para resolver el problema.

- Se recomienda que se designe a una persona a la que se formará para ofrecer consejo y asistencia y participar en la resolución de problemas, tanto en los procedimientos formales como en los informales; la aceptación de tales funciones debe ser voluntaria y los representantes sindicales y los trabajadores deben estar de acuerdo.
- El procedimiento de reclamación debe proporcionar a los trabajadores la seguridad de que sus quejas y alegaciones serán tratadas con toda seriedad.
- Las investigaciones que se lleven a cabo deben ser independientes y objetivas; los investigadores no deben tener ninguna conexión con las partes.
- Es conveniente que las normas disciplinarias recojan claramente las conductas de acoso sexual y las correspondientes sanciones.
- Se recomienda la inclusión de algún artículo referente al acoso sexual en el Convenio Colectivo de los trabajadores de la empresa.
- Es conveniente realizar consultas a través de las diferentes centrales sindicales o grupos de ayuda, ya que suelen tener establecidos sistemas de apoyo a la víctima.

6.2.7 Evaluación del acoso sexual en el trabajo

Para llevar a cabo la evaluación será necesario realizar entrevistas semiestructuradas tanto al trabajador víctima del acoso como a los compañeros, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización y la reformulación y la

confrontación.

Además es conveniente realizar:

- La anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores).
- El análisis de las condiciones psicosociales del puesto de trabajo.
- La descripción cronológica de los hechos relevantes para la situación actual.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

5.3 Violencia en el trabajo

5.3.1 Introducción

La violencia se ha ido extendiendo paulatinamente desde las empresas que manejan bienes de alto valor, por ejemplo bancos y farmacias, a organizaciones que realizan actividades de servicio público o al ciudadano, como los sistemas de transporte urbano y los servicios públicos (bomberos, médicos, profesores, enfermeras, trabajadores sociales, trabajadores de la comunidad, camareros, etc.) (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2001) (OSHA, 2002), lo que ha devenido en un fenómeno emergente y global en el ámbito de los riesgos laborales.

Se han definido los lugares de trabajo más vulnerables como los servicios sanitarios, el personal docente, empleadas de servicio doméstico, trabajadores solitarios o a turnos, tareas de atención al público en bancos y comercios. Se ha señalado que alrededor de mil personas mueren cada año en los entornos laborales por estas circunstancias (Chappell y Di Martino, 1998).

5.3.2 Epidemiología

En función de los datos aportados por la Segunda Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (1996), la violencia física ha afectado al 3,6% de los trabajadores de la Unión Europea, siendo el sector de servicios el que más episodios de violencia registra. Los datos referentes a España ofrecen un porcentaje algo inferior (2%) a la media comunitaria. En el ámbito europeo, y según su actividad, quienes más episodios de violencia refieren son las Administraciones, almacenes, comercios y talleres, y hoteles y restaurantes.

La Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (2000) indicó que un 4% (3 millones) de trabajadores en Europa se encuentran expuestos a la violencia física por parte de personas pertenecientes al ámbito de trabajo y un 9% (13 millones) de trabajadores están sujetos a intimidación y amenazas.

Con respecto a la violencia física las mayores cotas de exposición se dan en el sector servicios (Administración Pública (6%) y Comercio y Venta (5%).

Con respecto a la intimidación y amenazas se han obtenido las mayores tasas de exposición en el sector servicios: 14% en la Administración Pública, 13% en hoteles y restaurantes y 12% en otros servicios.

Se ven más implicadas las mujeres (10%) que los hombres (8%).

La Cuarta Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo (2007) señala los clientes son la principal fuente de violencia en el lugar de trabajo y que los países que tienen más incidencia de violencia en el trabajo son: Países Bajos con el 10% de los trabajadores, Francia y Reino Unido con el 9% e Irlanda con el 8%. De estos una media de un 6% sufre sólo amenazas. Por otro lado se afirma que la violencia la ejercen compañeros de trabajo en un 2%, mientras que usuarios, clientes, etc., la ejercen en un 4%.

Por colectivos, de todos los trabajadores europeos, los profesionales de la salud son los que más actos violentos han sufrido (24%), por delante de los trabajadores de la enseñanza (7%) y la policía (5%).

Dentro del colectivo sanitario los incidentes notificados afectan al personal de enfermería (48%), médico (32%), técnico y administrativo (13%) y de otros sectores (7%). En cuanto a los agresores el 64% son hombres, y la mayoría de las veces son los pacientes (73%), un 20% los familiares y un 7% los acompañantes. Con frecuencia, un 33% de los agresores son reincidentes, y también un 33% suelen tener problemas psicopatológicos, drogodependencia o alcoholismo (Cervantes i Ortega, 2008).

5.3.3 Concepto

La violencia puede definirse como una forma de comportamiento negativo o de acción, en las relaciones entre dos o más personas, caracterizada por agresividad, ya sea reiterada, ya sea instantánea, que produce efectos nocivos sobre la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores en el lugar de trabajo.

También se ha señalado que violencia laboral es cualquier acción, todo incidente o comportamiento que no pueda considerarse una actitud razonable y con el cual se ataca, perjudica, degrada o hiere a una persona dentro del marco de su trabajo o debido directamente a mismo (OIT, 2003 a)

El concepto de violencia debe ser más amplio que el de la mera agresión física (pegar, golpear, empujar), y debe incluir otras conductas susceptibles de violentar e intimidar al que las sufre, ya que en muchas ocasiones la violencia sigue un curso gradual: comienza por situaciones en las que se empieza hablando y se va pasando a cotas de mayor intensidad (escalada de la violencia). La propia reacción de los trabajadores ante tal situación puede contribuir a determinar el curso de acontecimientos en un sentido u otro. Esta última es una de las razones que justifica el entrenamiento y formación en la detección y manejo de conflictos entre los trabajadores (INSHT, 2001). Así, la violencia en el trabajo es uno de los riesgos a los que están sometidas las personas que interrelacionan con otras personas en el desempeño de su trabajo. Incluiría además de las agresiones físicas, las conductas verbales amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes (INSHT, 2000).

Aunque dentro del concepto violencia en el trabajo se ha incluido el acoso laboral y el acoso sexual es conveniente distinguir estos tres conceptos porque el objeto de cada uno de ellos es distinto. De ahí que, a veces los datos epidemiológicos no puedan ser extrapolados porque en unos estudios la violencia en el trabajo incluye el acoso laboral y sexual, y en otros no.

5.3.4 Tipología

En general, se podría afirmar que los trabajadores más vulnerables (OSHA, 2002) o expuestos a mayor riesgo de violencia en el trabajo son los que manejan dinero o atienden al público, los que toman decisiones que afectan a las vidas de sus clientes o pacientes, los que trabajan en instituciones asistenciales, en mantenimiento, los trabajadores de turno nocturno y los que trabajan en solitario.

Una de las clasificaciones más difundidas sobre los tipos de violencia en el trabajo es la elaborada por la California Division of Occupational Health and Safety (Cal/OSHA). Esta clasificación (INSHT, 1998) (INSHT, 2001) divide los eventos violentos en tres grupos en función de quiénes son las personas implicadas y del tipo de relación existente entre ellas:

a. Violencia I

Se caracteriza porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación con la víctima: No existe trato comercial o de usuario entre el agresor y la víctima (la circunstancia habitual es el robo). La violencia tipo I es la derivada de atracos que ocurren en establecimientos comerciales, bancos, joyerías, personas que trabajan con intercambio de dinero como taxistas o dependientes.

b. Violencia II

Existe algún tipo de relación profesional entre el agresor y la víctima. Habitualmente estos hechos violentos se producen mientras hay un intercambio de bienes y servicios: seguridad pública, conductores, personal sanitario, profesores, vendedores, etc.

c. Violencia III

Hay algún tipo de implicación laboral con el afectado como compañero de trabajo, o que ya no lo es (antiguo compañero o superiores), de relación personal como cónyuge o excónyuge, pariente, amigo, etc., o con el lugar donde se realiza la acción violenta porque se tiene rencor u odio hacia ese lugar al que se le da un valor simbólico.

También se puede establecer la distinción sobre el tipo de agresión:

- Agresión verbal (utilizar un vocabulario soez, insultar, gritar despectivamente, lenguaje corporal provocador o agresivo que expresa intimidación o desprecio).

- Agresión verbal grave (amenazar gravemente al trabajador, amenazar a los familiares, etc.).
- Agresión física (realizar intentos para golpear, empujar, amenazar con algún objeto, escupir, etc.).
- Agresión física grave (romper el mobiliario, lanzar objetos con intención de hacer daño, tirar al suelo a alguien, morder, arañar, golpear, dar patadas, dar cabezazos, etc.).

También podemos distinguir entre violencia interna (la que se produce dentro de la propia empresa, entre cargos directivos, supervisores, trabajadores) y externa (la que puede darse entre trabajadores y terceros, o entre el personal y los clientes, pacientes, estudiantes, proveedores y el público en general) (OIT, 2003 b).

Es decir, que se podría analizar la violencia en el trabajo (Berrios Martos y López-Zafra, 2005) según:

- La naturaleza de las acciones: actos encubiertos (son acciones de sabotaje, escritos anónimos amenazantes, difusión de rumores...) y actos abiertos (ataque físico, verbal...).
- El origen de los actos violentos: actos internos (por trabajadores de la organización) y actos externos (por personas ajenas a la organización).
- El objeto o receptor de la violencia: actos dirigidos hacia objetos o elementos físicos de la organización y actos dirigidos hacia personas. Un informe de la OIT (1998) señaló, entre otros, como comportamientos violentos en el trabajo los siguientes: homicidio, violación, atraco, lesiones, palizas, agresiones físicas, patadas, mordiscos, puñetazos, esputos, arañazos, pinchazos, pellizcos y actos análogos, intimidación, amenazas, ostracismo, mensajes ofensivos, actitudes agresivas, gestos de rudeza en el uso del equipo y las herramientas de trabajo, comportamiento hostil, lenguaje soez, gritos, apodos, indirectas, silencio despreciativo.

6.3.5 Causas

La violencia en el lugar de trabajo se ha relacionado el abuso del alcohol, antecedentes familiares de violencia en la familia de procedencia o en la actualidad, la baja autoestima, el sentimiento de inseguridad en el empleo y la percepción de que los factores organizativos y de gestión son injustos. También se han asociado otros como la percepción de situación de hacinamiento en el trabajo y niveles extremos de calor o frío (Barling, 2000).

También existen algunos factores que pueden incrementar la posibilidad de que se produzcan actos violentos que pueden estar asociados al medio social, al propio trabajo y a las características personales del agresor:

A. Características del medio social

Las empresas suelen estar ubicadas en zonas deprimidas, zonas con alto índice de criminalidad, con economías inestables, con valoración cultural del individualismo, de la violencia instrumental y de modelos de conducta agresiva (quien no exige agresivamente no es atendido adecuadamente).

B. Características del trabajo

La violencia suele ser más frecuente en las empresas en las que impera una organización muy rígida (burocratizada o autoritaria) o muy flexible (inestable, precaria, impredecible), una organización carente de políticas y normativas coherentes, con circuitos y canales de comunicación inoperantes o deficitarios, con contenidos informativos insuficientes, ambiguos, tardíos y con un estilo de mando autoritario o arbitrario y donde puede darse un trato de favor o un trato discriminatorio, desigual y vejatorio, donde se desvaloriza al trabajador, donde hay falta de participación en la toma de decisiones, donde las exigencias son excesivas, donde hay falta de reconocimiento y de apoyo por parte de los jefes y compañeros, donde se dan presiones para incrementar la productividad, donde las plantillas son inadecuadas (escasez de plantilla, reducciones de plantilla, despidos), donde las condiciones y el clima de trabajo es estresante y donde hay masificación y tiempos de espera largos. Además la violencia en el trabajo suele darse en los trabajos que se realizan en solitario, en los que implican intercambio regular de dinero con clientes, en los trabajos nocturnos, en los lugares de trabajo que tienen bienes valiosos, en los que se realizan servicios de seguridad privada, en los que se trabaja con público (consumidores, usuarios, clientes, pasajeros, pacientes, etc.) y en los que se trabaja con ciertos colectivos conflictivos o se desarrollan funciones de seguridad pública (Cantera, Cervantes y Blanch, 2008).

C. Características del agresor

Aunque entre los posibles agresores pueden estar los usuarios, los clientes, los proveedores, los pacientes o familiares, etc., o algún miembro de la empresa, es conveniente tener en consideración que el perfil del agresor con frecuencia está relacionado con la delincuencia, con el abuso de sustancias psicotrópicas (alcoholismo o drogodependencias), con la enfermedad mental o con un historial de actitudes agresivas u hostiles.

6.3.6 Consecuencias de la violencia en el trabajo

La violencia es destructiva por naturaleza y sus consecuencias tienen efectos negativos sobre las víctimas y sobre los observadores. Así, la violencia en el lugar de trabajo genera dos tipos de víctimas:

- Las víctimas directas: empleados de los bancos, dependientes, profesores, médicos y enfermeras.
- Las víctimas secundarias: son los testigos de la violencia en el trabajo.

Tanto unas como otras soportan efectos negativos (Barling, 2000). Se ha demostrado que los trabajadores que no habían participado ni presenciado el acto traumático cometido también manifiestan síntomas de estrés a modo de reacción postraumática (Schwartz, Rizzo y Kettley, 1993).

Las patologías más frecuentes que sufren las víctimas son: el síndrome agudo de estrés y el trastorno de estrés postraumático que afectan fundamentalmente a policías, bomberos, trabajadores de banca, dependientes de comercio y, en general, trabajadores que han sufrido una agresión grave o que han sido testigos de agresión con resultado de muerte. También hay que tener en cuenta otras consecuencias organizacionales como el abandono de la organización, el cambio de trabajo, el mayor absentismo por enfermedad, las jubilaciones anticipadas, los índices elevados de rotación, de traslado, de excedencia y de reemplazo del personal, la disminución de la productividad y el incremento de quejas y pleitos (Cantera, Cervantes y Blanch, 2008).

6.3.7 Prevención e intervención

Existe la creencia generalizada de que en ciertas ocupaciones es inherente un cierto grado de violencia o que ésta es impredecible, como una parte misma del trabajo. El trabajador asume el riesgo de sufrir actos violentos, lo que puede conllevar la pasividad o la imposibilidad de hacer algo. La política de empresa debe implicar y comprometer a todos los participantes, e igualmente realizar un análisis de la situación de la empresa con la participación activa de los trabajadores: discusiones en grupo, entrevistas individuales, cuestionarios diseñados al efecto, sistemas de registros, partes de incidentes, denuncias, información de seguridad, comités de seguridad y salud, información de la policía y estudio del entorno en el que se sitúa el centro de trabajo.

Por otro lado, creer que la violencia en el trabajo es aleatoria e impredecible puede llevar a considerar que los programas preventivos son innecesarios. Por el contrario, muchos actos violentos pueden ser prevenidos. La violencia requiere de un enfoque integrado de prevención de conductas y de atención reparadora a las víctimas.

Las medidas preventivas o correctoras (INSHT, 1998) (Llaneza Álvarez, 2002) (OIT, 2003 a) que se adopten dependerán en primer lugar, del tipo de violencia que con más probabilidad pueda sufrirse en el centro de trabajo y en segundo lugar del tipo de establecimiento y del servicio que se ofrece. Y tienen como objetivo lograr un entorno laboral positivo, poniendo en práctica políticas de prevención eficaces y definiendo procedimientos ágiles y adecuados para la solución de los problemas de violencia que se constaten e impedir su repetición.

A. Medidas referentes al entorno

1. Posibilitar al personal una buena visibilidad e iluminación para la observación de las áreas de trabajo.
2. Establecer algún sistema (sonoro o de iluminación) para poder pedir ayuda rápidamente.
3. Colocar servicios de seguridad en la entrada principal, junto a la vía de tránsito de los usuarios.
4. Establecer mecanismos que permitan la identificación del agresor.
5. Dotar de medidas de seguridad como cámaras u otros sistemas de seguridad en los lugares que sean necesarios, si procede.
6. Proporcionar equipo apropiado de comunicación para el personal.
7. Prever el aumento y la acumulación de dinero en las cajas.

8. Colocar los artículos de valor fuera del alcance de los usuarios.
 9. Controlar las entradas, salidas, puntos de riesgo, etc
- B. Medidas referentes al procedimiento de trabajo
1. Comunicar a los superiores cualquier preocupación que tenga sobre su seguridad e informar inmediatamente por escrito de cualquier incidente.
 2. Asegurar el número de trabajadores es el adecuado para cada tarea y para cada momento del día.
 3. Rotar puestos de alto riesgo de forma que la misma persona no esté siempre sujeta al mismo riesgo.
 4. Cerciorarse de que la atención al usuario está adecuadamente diseñada y gestionada.
 5. Establecer procedimientos de emergencia claros sobre qué hacer y dónde ir en caso de incidente, adecuados a cada instalación.
 6. Rotar los puestos de alto riesgo de forma que el mismo trabajador no esté siempre sujeta al mismo riesgo.
 7. Medidas referentes a la formación e información
 8. Dar a los trabajadores información adecuada y apropiada sobre procedimientos y sistemas de trabajo.
 9. Impartir formación específica sobre cómo manejar situaciones de violencia en el puesto de trabajo.
 10. Realizar información y formación en la detección y manejo de conflictos.
- C. Medidas referentes a sistemas de seguridad
1. Los equipos diseñados para prevenir o detener la violencia tienen que ser fáciles de utilizar.
 2. Los equipos diseñados para prevenir o detener la violencia tienen que disponer de un mantenimiento periódico.
 3. Los trabajadores tienen que estar entrenados en el manejo de los equipos diseñados para prevenir o detener la violencia.

6.3.8 Evaluación de la violencia en el trabajo

Para realizar la evaluación será necesario la observación en el puesto de trabajo y realizar entrevistas semiestructuradas tanto al trabajador víctima de la violencia como a los compañeros, a los subordinados y a los superiores, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación y la racionalización. Además es conveniente realizar:

- La anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores).
- El análisis de las condiciones psicosociales del puesto de trabajo.
- La descripción cronológica de los hechos relevantes para la situación actual.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

En Finlandia se ha puesto en marcha el método Kauris, para ayudar a evaluar y gestionar el riesgo de violencia en el trabajo, es un método participativo. Para ello, en cada lugar de trabajo se forma un equipo compuesto de un supervisor y trabajadores, el primer cometido

del equipo es realizar la evaluación de riesgos mediante cuestionarios que se distribuyen a toda la plantilla. El mismo equipo planifica las medidas preventivas que propone el método kauris, son medidas técnicas, organizativas, los procedimientos, las directrices, la formación, la elaboración de informes y el análisis de incidentes, también el equipo se encarga de poner en práctica dichas medidas y de vigilar la eficacia del sistema de gestión de la salud y seguridad en el lugar de trabajo para prevenir situaciones violentas, e introducir las mejoras necesarias (Saarela, 2008).

6.8 Drogodependencia en el trabajo

6.81 Introducción

Los problemas de drogas han ido cambiando en la última década, por lo que los efectos provocados por ellas se dejan notar en todas las facetas de la persona, entre ellas en el área laboral, ya que es evidente que la drogodependencia tiene una incidencia negativa sobre el entorno de trabajo, sobre la productividad, (tanto del propio trabajador como de sus compañeros y del conjunto de la empresa), y principalmente sobre la siniestralidad, de ahí que deba ser objeto de una especial atención.

De manera que la drogodependencia del trabajador no sólo afecta al normal desenvolvimiento del trabajo en general, sino que también provoca índices más altos de absentismo, accidentes, enfermedad y mortalidad, con los costes humanos y económicos que lleva asociados. Para los trabajadores, el abuso de estas sustancias puede dar lugar al deterioro de la salud, accidentes, sanciones, problemas de familia, pérdida del trabajo, y por tanto a la exclusión social. Para los empresarios, conlleva problemas de seguridad que afectan a la empresa, a la mano de obra y da lugar a mayores costes, a menor productividad y a pérdida creciente de competitividad.

La percepción social identifica de manera mayoritaria las conductas de uso y abuso de drogas con situaciones de marginación social y en especial en situación de paro, pero esto no se corresponde con la realidad del fenómeno. Las drogas son consumidas en la misma proporción por la población activa que por la población en paro o, incluso, en mayor proporción, excepto el cannabis. Además aproximadamente tres de cada diez trabajadores indican que en su lugar de trabajo conocen a compañeros que beben en exceso o toman drogas. Incluso, hay evidencias de que entre los profesionales con prestigio como profesores y personal sanitario hay una alta prevalencia de consumo de alcohol y tabaco e incluso fármacos.

6.4.2 Epidemiología

El perfil del trabajador que consume es un hombre que trabaja en el transporte, en la construcción o en el sector de la industria química o de la energía y en una empresa que tiene entre 51 y 150 trabajadores (Echeburúa, 2001), y en la Comunidad de Madrid el perfil del trabajador que consume es un hombre que trabaja en el comercio-hostelería, en la construcción o en transportes-comunicaciones en una pequeña o mediana empresa (Navarro Botella y Gómez González, 1998).

En términos muy generales, los trabajadores con menor status, las personas jóvenes y los varones serían más propensos al abuso del alcohol y drogas, sin embargo, el problema no se confina a estos grupos. Los mayores niveles de consumo se han observado también entre trabajadores de mayor nivel y profesionales libres.

6.4.3 Concepto

La drogodependencia es en la actualidad uno de los problemas de salud pública que más se ha incrementado y que afecta a una parte importante de nuestra sociedad. Aunque la etiología sea probablemente de origen multicausal, sin duda, las condiciones laborales es en ocasiones causa de insatisfacción y estrés laboral que generan en el individuo una necesidad de evasión o de estímulo que, con frecuencia, comporta la predisposición al abuso de drogas que va a traducirse en una serie de problemas sociolaborales como un aumento de la accidentabilidad, absentismo y disminución de la productividad.

6.4.4 Factores de riesgo

La Organización Internacional del Trabajo afirmó que el 70 % de los consumidores de alcohol y otras drogas tienen trabajo (OIT, 1996). Entre los factores que explican la elevada incidencia del consumo de drogas entre la población trabajadora destacan el ambiente laboral, la organización de los procesos productivos que pueden actuar como desencadenantes o reforzadores del consumo (estrés, jornadas laborales demasiado prolongadas, rotación horaria, condiciones climatológicas adversas, inestabilidad, conflictividad laboral y mayor disponibilidad económica).

El trabajo y las condiciones del mismo que configuran el medio ambiente laboral están implicados en el consumo de drogas, ya que el lugar de trabajo es con frecuencia favorecedor y potenciador del consumo. Es conveniente diferenciar entre riesgos psicosociales, ambientales y profesionales:

1. Factores psicosociales

Es conocido que la presión del trabajo o las grandes dificultades en el mismo por la excesiva demanda laboral, las tareas poco estimulantes o rutinarias que llevan al aburrimiento, el trabajar por turnos combinando la noche y el día, el desarraigo cultural de la emigración o inmigración, la poca claridad en las metas de la tarea o la contradicción en las ordenes de los jefes, la falta de promoción, la escasa remuneración, un sistema de recompensa inadecuado, la desestructuración organizacional, la inseguridad en el empleo y las demandas ilógicas están asociadas a síntomas de estrés y pueden conducir al consumo de drogas.

2. Factores ambientales

La precariedad de las instalaciones (calidad del equipamiento, condiciones físicas del trabajo...) o las condiciones de trabajo inadecuadas como la contaminación ambiental (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes...) o el trabajo en condiciones climatológicas adversas con exposición a temperaturas extremas podría

también favorecer el consumo de alguna droga, ya que pueden llegar a convertirse en un acontecimiento vital estresante crónico.

3. Factores profesionales

Los sectores identificados como de mayor riesgo son los de la alimentación, el transporte, el sector marítimo, la construcción, los trabajadores de cadenas de montaje, personal militar y los trabajadores de actividades de recreo. Algunas actividades profesionales pueden ser más propicias para el consumo de tóxicos como: camareros, vendedores, mineros, trabajadores de la construcción, de la industria química, conductores, pilotos, militares, controladores aéreos, bomberos, policías, artistas, escritores, fareros, pastores, marinos, entre otras. Esto se debe a que las drogas facilitan las relaciones sociales, ayudan a superar situaciones difíciles, desinhiben o animan, aumentan la seguridad en uno mismo, reducen la tensión y relajan e incrementan la creatividad ayudando a superar el aburrimiento y la soledad.

6.4.5 Conductas que indican el consumo de drogas en el trabajo

Entre las conductas que podrían indicar que un trabajador tiene problemas con las drogas se encuentran:

- La impuntualidad en el horario de trabajo.
- La ausencia del trabajo.
- Los accidentes domésticos, laborales y de circulación.
- Las continuas y diversas quejas.
- La disminución del rendimiento laboral.
- La escasa productividad.
- Los cambios en el estado de ánimo.
- Los conflictos con jefes y compañeros.

6.4.6 Consecuencias del consumo de drogas en el trabajo

El consumo de drogas puede llevar a tener consecuencias como:

- Baja de la productividad.
- Deterioro de la calidad del producto fabricado.
- Disminución del ritmo de trabajo.
- Ausencias o tardanzas inmotivadas.
- Torpeza e irregularidad en el trabajo.
- Pequeño absentismo por enfermedades menores: catarros, gripes, o por pequeños accidentes ocurridos con periodicidad en el trabajo o fuera de él.
- Cambio progresivo de actitud del sujeto considerado hasta entonces como buen trabajador: pérdida de interés por el trabajo, discusiones, críticas, pequeñas faltas de las que busca justificarse, pequeños accidentes de los que culpa a otros o al material como responsable.
- Marcados cambios de humor, ataques de ira y agresividad.

El consumo de drogas provoca con frecuencia la no-asistencia del trabajador a su puesto laboral lo que puede llevar a sanciones y despidos, favorece la imposibilidad de trabajar de forma continuada y regular, la inestabilidad en el empleo cambiando a menudo de empresa y la degradación laboral, porque se ve obligado a aceptar trabajos menos cualificados, lo que lleva aparejado una pérdida económica. Las discusiones y peleas con jefes y compañeros y las jubilaciones anticipadas también están entre las consecuencias del consumo de drogas en el medio laboral (Fernández-Montalvo y Echeburúa, 2001).

6.4.7 Prevención e intervención

Las actividades de prevención deberán priorizar sectores de producción y colectivos de trabajadores en situación de alto riesgo y aquellos cuyo desempeño laboral pueda suponer un riesgo para terceros, como por ejemplo conductores de vehículos de servicios públicos, sanitarios, profesionales de la seguridad, etc.

En todo caso, como toda actuación en el medio laboral, resulta necesario contar con la implicación, complicidad y participación de la patronal, de los representantes sindicales y del servicio de prevención de riesgos laborales. A los agentes sociales (empresarios y sindicatos) les correspondería promover y desarrollar actuaciones específicamente diseñadas para reducir las consecuencias del uso de drogas por los trabajadores, esencialmente en los lugares de trabajo.

Entre las actividades a desarrollar se encuentran las de información, sensibilización y orientación, así como facilitar el tratamiento a los trabajadores con problemas derivados del consumo de drogas, trabajando desde un contexto de prevención de riesgos laborales y no desde una perspectiva sancionadora. Asimismo se prevén actuaciones de formación y capacitación de mandos y cuadros con asesoramiento especializado.

El ámbito laboral es especialmente sensible a las consecuencias del consumo de drogas y la dimensión de los riesgos con las drogas ha llevado a considerar las actuaciones preventivas como una necesidad, porque el medio laboral constituye un entorno propicio para la prevención y control del consumo de drogas. Un lugar de trabajo sin drogas protege la salud y seguridad de los trabajadores, ya que los trabajadores que no consumen drogas se accidentan menos, cometen menos errores y son más productivos. Además existe un porcentaje nada desdeñable de trabajadores que consumen drogas. Todo ello justifica la intervención en materia de drogas desde el marco de la empresa, ya que la hacen un marco privilegiado de intervención:

- La población laboral de cada empresa es relativamente homogénea.
- Está asegurada la continuidad de las intervenciones a lo largo del tiempo.
- Es un medio donde las personas conviven durante largos periodos de tiempo.
- Se dispone de recursos humanos cualificados (servicios médicos, psicológicos y sociales de la empresa) y de estructuras organizativas apropiadas (comités de seguridad y salud, delegados de prevención).
- Es un espacio idóneo para la detección precoz de problemas provocados por el uso y abuso de drogas.

- Actúa como coadyuvante de la motivación para el abandono del consumo abusivo de drogas ante la posibilidad de pérdida del puesto de trabajo.
- Facilita un entorno propicio para la rehabilitación y reinserción social (ambiente normalizado, apoyo de compañeros, etc.).

Pero no hay dos lugares de trabajo que sean idénticos y no hay dos empresarios que deseen abordar el problema del abuso de drogas de la misma manera. Algunos empresarios pueden estar interesados en un programa de prevención exhaustivo, mientras que posiblemente otros deseen implementar sólo algunas acciones.

La decisión se suele basar en el grado de preocupación sobre el problema, en la probabilidad que existe de que los trabajadores abusen del alcohol y otras drogas en el trabajo y en los recursos con que se cuenta.

Cualquier camino parece razonable a la hora de tener una actitud preventiva. Hay más de una manera de abordar un programa de prevención para combatir el consumo de drogas en el trabajo.

La evaluación cuidadosa de las necesidades de la empresa puede ser la clave para el éxito del programa desde sus inicios, ya que las necesidades de cada empresa sea ésta grande o pequeña o a qué se dedique, hacen a cada empresa diferente. También, hay que tener en cuenta los recursos con los que se cuenta y la localidad donde se ubica la empresa.

Frecuentemente, los empresarios solicitan el programa de prevención de otra organización para después adaptarlo a sus necesidades. Aunque esto puede hacerse, quizás es mejor crear un programa que satisfaga las necesidades únicas de su propia organización. A muchos empresarios les puede resultar útil contar con la participación de los supervisores, trabajadores y líderes sindicales en la confección del programa. Estas personas pueden ofrecer ideas prácticas, ayudando a crear un programa más equilibrado. Generalmente, los trabajadores que contribuyen a la realización del programa de prevención están más dispuestos a acatar las acciones y les es más fácil explicarlo a otros. Algunos empresarios piensan que un programa para combatir el consumo de drogas y un programa de pruebas para detectarlas son lo mismo. La verdad es que las pruebas de detección sólo son uno de los posibles componentes de los programas.

Las pruebas para detectar el consumo de drogas pueden servir de ayuda; sin embargo, también pueden ser una fuente de controversia, ansiedad y preocupación entre empresarios y trabajadores por igual. Por eso, este componente implica tomar una decisión muy delicada. Para que un programa de pruebas de detección de drogas tenga éxito, se requiere una planificación cuidadosa, una aplicación de los procedimientos de manera constante, mantener un estricto nivel de confidencialidad y contar con disposiciones de apelación.

Para lograr el éxito del programa, es importante incluir un plan que lo presente a los trabajadores. Los componentes educativos proporcionan la información básica sobre el alcoholismo y la drogadicción y las pautas a seguir para informar y educar a los trabajadores.

Si una organización cuenta con gerentes o supervisores, ellos representan un apoyo para introducir e implementar el programa. Sin embargo, ellos mismos necesitarán dirección, orientación y apoyo.

Un programa de salud para los trabajadores es una manera en que la organización ayuda a los trabajadores a resolver sus problemas personales, entre los que se incluye el alcoholismo y la drogadicción. Este componente puede percibirse como una señal de apoyo por parte del empresario y podría ser una manera de mejorar la productividad (Mansilla Izquierdo, 2007).

No hay dos programas para combatir el consumo de alcohol y drogas que sean iguales. Sería conveniente establecer un programa de prevención adaptado a las circunstancias de las empresas hoy y en el futuro, ya que es necesario abordar las graves repercusiones del problema de las adicciones en el mundo laboral, tanto si el origen de la dependencia se encuentra en el centro de trabajo, como si llega desde fuera. El desarrollo de programas de prevención es rentable para las empresas, no sólo desde el punto de vista social sino también desde el económico, ya que mejora el clima laboral, reduce las medidas disciplinarias, disminuye los niveles de absentismo, protege de contraer enfermedades relacionadas con las drogas, reduce la siniestralidad laboral y los niveles de conflictividad con jefes y compañeros.

6.4.8 Evaluación de la drogodependencia en el trabajo

Las entrevistas semiestructuradas al trabajador, a los compañeros, a los subordinados y a los superiores, con técnicas exploratorias, de escucha activa, que permita la clarificación, la racionalización, la reformulación y la confrontación. Además es conveniente realizar:

- La anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores).
- El análisis de las condiciones psicosociales del puesto de trabajo.
- La descripción cronológica de los hechos relevantes para la situación actual.
- Los recursos personales de afrontamiento.
- La valoración de las consecuencias para el trabajador: personales, laborales, familiares y sociales.

Además, hay que tener en cuenta que los análisis toxicológicos para determinar el consumo de alcohol y de drogas en el ámbito de trabajo plantean problemas fundamentales de orden moral, ético y jurídico; de ahí que haya que decidir si es justo y apropiado realizarlos.

La autopsia psicológica como método de investigación en accidentes laborales de origen psicosocial

7.1 Introducción

Muchos accidentes de trabajo se vienen vinculando a factores psicosociales en el trabajo y, en ocasiones, estos accidentes tienen resultado daño grave o muerte del trabajador. Para investigar estos tipos de accidentes se podría utilizar el método de la autopsia psicológica.

Usualmente se utiliza el término autopsia (etimología griega: *auto* -propio de sí mismo- y -*opsis* -vista-) para referirse al examen del cadáver antes de ser enterrado y el término necropsia para el examen del cadáver que ya ha sido enterrado. Existen varios tipos de autopsia:

- La autopsia forense es realizada por razones médico-legales, y es de la que normalmente se habla en programas de televisión o en las noticias.
- La autopsia clínica se realiza en los hospitales y es un procedimiento médico con el fin de obtener información sobre la causa, naturaleza, extensión y complicaciones de la enfermedad que sufrió en vida el sujeto autopsiado o para determinar la causa de la muerte de un individuo con propósitos de estudio e investigación.
- La autopsia Judicial trata todo lo relativo a los cadáveres desde el punto de vista médico-legal, incluye la autopsia forense, el examen anatómico del cadáver, las transformaciones que sufre e investiga los vestigios, indicios y la evidencia física que los actos ilícitos dejan en el cuerpo.
- La autopsia histórica es la investigación médico-legal de las causas y las circunstancias de una muerte con interés histórico, que se sustenta en la interpretación crítica, armónica, jerarquizada y objetiva del conjunto de la información aportada por documentos y testimonios, cuando no se tuvo acceso directo al cadáver o a los restos óseos.

El término autopsia psicológica surge en 1958, cuando el jefe médico forense del Condado de Los Angeles, Theodore J. Curphey, se encontró con varias muertes por droga y no tenía posibilidad de certificar con certeza la causa o mecanismo de la muerte. Por otro lado, Norman Farberow y otros psicólogos conductuales tras un esfuerzo de aproximación multidisciplinar acuñaron el término autopsia psicológica. Se publicó en los siguientes trabajos de Curphey en 1961 y 1967; de Littman en 1963, de Shneidman y Farberow en 1961 y de Shneidman en 1969 y 1973. Aunque algunos atribuyen a Littman la denominación (Núñez del Arco y Huici, 2005a), otros piensan que fue Edwin Schneidman quien acuñó la expresión: autopsia psicológica (Isometsä, 2002).

La autopsia psicológica nace para contribuir en la clarificación de los casos de muertes dudosas donde no se cuenta con los elementos suficientes para afirmar si una muerte es natural, accidental, homicidio o suicidio.

La autopsia psicológica se realiza tanto en el derecho penal como en el civil, en materia penal se realiza en la víctima, la determinación del estado mental en el momento de la victimización, las muertes dudosas, equivocadas o de etiología médico-legal por precisar, la

sospecha de suicidio inducido y el análisis inferencial del grado de secuela del acto lesivo en la posterior muerte (Vidal Palmer, Pérez González, Borges González, 2006).

La autopsia psicológica que nació como una técnica para determinar los casos dudosos de accidentes, de muertes violentas y de suicidios, está basada en los métodos de investigación psicológica y criminalística, ya que por un lado, utiliza las entrevistas de la psicología clínica y social y, por otro la técnica de investigación de la escena de los hechos, que se realiza en criminalística (Núñez de Arco y Huici, 2005a).

Se ha establecido la diferenciación entre autopsia psiquiátrica (se realizaría cuando hay sospecha que la muerte de la persona está ligada a un trastorno mental con tratamiento farmacológico de largo tiempo) y autopsia psicológica (se hace énfasis en las capacidades cognitivas, tendencias y conductas de la persona fallecida) (Salazar, 2004, citado por Burgos Mata, 2006). Esta diferencia carece de fundamento y resulta baladí a la hora de la investigación y a la hora de la elaboración del informe de resultados.

7.2 Concepto

La autopsia psicológica es un método de investigación retrospectiva de las características de la personalidad y las condiciones que en vida tuvo la persona fallecida, teniendo como objetivo acercarse a la comprensión de las circunstancias de su muerte. Se trata de hacer una evaluación después de la muerte (Litman, 1989; Jiménez Rojas, 2001), de cómo era la víctima en vida, su comportamiento y estado mental, tras una reconstrucción social, psicológica y biológica postmortem.

Es un método indirecto o inferencial, se trata de obtener información del fallecido a través de terceras personas que en vida le conocieron íntimamente. De manera que se realizan cuestionarios y entrevistas a los familiares y allegados a la persona fallecida por orden de cercanía, en primer lugar a las personas más próximas, yendo desde el foco hacia fuera, avanzando en círculos concéntricos: familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc. Además se revisan los documentos que pudieran ser pertinentes.

Y para Zeledón (citado por Burgos Mata, 2005) la autopsia psicológica es un modelo de investigación retrospectivo e indirecto de un sujeto fallecido por causas dudosas y que podrían estar señalando la presencia de un posible delito

7.3 Metodología

El procedimiento de la autopsia psicológica (Isometsä, 2001) tiene dos elementos principales:

- a. Entrevistas amplias a los miembros de la familia y a otras personas íntimamente relacionadas.
- b. Recogida de todos los documentos pertinentes: médicos, psiquiátricos, etc.

La autopsia psicológica suele tener uno o dos informantes principales: un cónyuge, compañero, padre o hijo adulto u otro familiar cercano; y con frecuencia otro informante en

representación del personal sanitario que prestó asistencia. Además se puede entrevistar a otros familiares, a amigos y a otro personal asistencial.

Desde los inicios de las investigaciones en autopsia psicológica, se han realizado diferentes protocolos de investigación que incluyen diversos ítems dirigidos a registrar datos de manera homogénea y sistemática. La mayoría de los protocolos se han dirigido al estudio de suicidios; también existen otros para ser aplicados en homicidios, y para la investigación de características socioculturales y de rasgos de personalidad en los suicidas cuyos resultados pretenden generar estrategias de prevención. Para realizar la investigación de la autopsia psicológica se sugiere seguir los siguientes pasos (Núñez del Arco, 2004) (Litman, 1989):

1. Realizar entrevistas libres, dirigidas y focalizadas con los familiares más directos, para posteriormente usar el método de investigación de escena de los hechos abierta.
2. Realizar entrevistas a profesionales que hayan tenido que ver con la víctima (bancos, oficinas de prestamos, comercios, médicos, profesores, etc.).
3. Explorar los resultados de acuerdo a las cuatro puntas del método de la estrella.
4. Realizar el informe de la autopsia psicológica.
5. Presentar el informe en el juicio oral.

Las áreas que se valorarán serán las siguientes:

- Datos sociodemográficos (fecha de la muerte, edad al morir, ocupación, estado civil, etc.).
- Revisión de las circunstancias en que falleció (informaciones oficiales de las fuentes disponibles: proceso penal, grabaciones, cartas, etc.).
- Reconstrucción de la vida de la persona (rasgos de personalidad y a los acontecimientos vitales estresantes: cómo los enfrentó, alteraciones adaptativas, etc.).
- Historia del núcleo familiar (vínculos e interacciones que tenía con cada uno de los miembros de la familia).
- Historia y circunstancias laborales y económicas.
- Antecedentes médicos y psicopatológicos.

Se investigan antecedentes médicos, psiquiátricos y judiciales. Con la información completa se debe establecer qué rasgos de personalidad presentaba y si alguna patología mental tuvo incidencia en las circunstancias de su fallecimiento. Finalmente se hace una aproximación a las circunstancias que determinaron su muerte y la posible participación de la víctima en la misma (Jiménez Rojas, 2001).

En algunos de los estudios realizados con el método de la autopsia psicológica se utilizan instrumentos predeterminados con preguntas diseñadas según el tipo del estudio algunos estructurados como encuestas que pueden ser aplicadas por personas no expertas. Otros estudios utilizan entrevistas estructuradas similares a la de una entrevista psiquiátrica, dirigida a evaluar puntos específicos, teniendo en cuenta que el informante es una tercera persona (Cheng, 1995). Algunos estudios han utilizado la entrevista telefónica como medio para obtener la información (Lesage y otros, 1994).

Además existe un modelo MAPI (modelo de autopsia psicológica integrada) que a diferencia de los abiertos o semiestructurado, es completamente estructurado, de forma tal

que disminuye al mínimo el margen de sesgo, pues todos los entrevistadores tienen que realizar la exploración de la misma manera, guiándose por unas instrucciones adjuntas (García Pérez, 1998), que sigue las siguientes etapas (Chaves y otros, 2005, citados por Burgos Mata, 2006):

1. La investigación comienza en el lugar de los hechos con el estudio de las huellas psicológicas en el escenario.
2. Entrevista al menos con tres familiares, convivientes o allegados.
3. Discusión colectiva para analizar la información con los familiares y profesionales implicados en el proceso.

De todas maneras, además de la recolección de esta información a los familiares y allegados de las víctimas, la autopsia psicológica debe contar con información adicional como historias clínicas de la víctima, proceso judicial si lo hubiere, evidencias que este contenga, escritos, grabaciones, notas suicidas o cartas de la víctima en los meses anteriores al evento que se investiga.

En cuanto al tiempo transcurrido desde la muerte de la víctima hasta la fecha de la investigación de allegados o familiares, en opinión nuestra, se debe realizar entre el 2º y el 7º día, ya que los datos se olvidan o se los modifican conciente o inconscientemente. También Annon (1995) afirma que el tiempo óptimo para realizar la entrevista, es entre 1 y 6 meses después de haber ocurrido el deceso, ya que durante estos meses aún se conserva la nitidez del recuerdo y la información obtenida es confiable. De lo contrario, las reacciones de duelo pueden, o bien, interferir en la objetividad del recuerdo existiendo la tendencia a idealizar al fallecido o afectar la claridad del recuerdo.

La conclusión del estudio de autopsia psicológica debe ser expresada en términos de probabilidades. Este procedimiento no puede determinar con exactitud si la muerte fue suicidio, homicidio, o accidente. El método es parte del rompecabezas de la investigación y tiene utilidad sólo como un elemento más en el contexto de la misma.

El problema de la presentación de los resultados de la autopsia psicológica en orden de probabilidades, hace que sea necesaria una forma gráfica, didáctica de mostrar dichos resultados. Según Núñez de Arco el Método de la estrella de cuatro puntas, cumple dichos objetivos, en este método se analiza:

1. El estado depresivo.
2. Apoyo familiar y psicosocial.
3. Biografía.
4. Características de la personalidad.

Cada una de las cuatro puntas se amplía en la medida que existan más factores, creando un mayor espacio. A mayor tamaño de la estrella, existe mayor probabilidad de suicidio. Este método gráfico de presentación de los resultados resulta fácilmente comprensible para el jurado, ya sea técnico o popular, porque permite visualizar en base a una estrella de cuatro puntas, la existencia de la posibilidad de suicidio o no, en base al tamaño de la estrella (Núñez del Arco, 2004) (Núñez del Arco, 2005b).

En realidad se trata de una metodología de historia de vida constructiva, que consiste en el estudio del mayor número posible de relatos biográficos desde los diferentes puntos de vista contemplados.

Con la información completa, obtenida a través de la reconstrucción de la vida del fallecido (estilo de vida, personalidad, vulnerabilidad, factores de estrés, enfermedad mental, comunicación de ideas de muerte, etc.) se debe establecer qué rasgos de personalidad presentaba, y si alguna patología mental tuvo incidencia en las circunstancias del fallecimiento.

El procedimiento es considerado como un proceso de recolección de datos del occiso que permite reconstruir su perfil psicológico y el estado mental antes del deceso. Para el desarrollo de dicho procedimiento es necesario la colaboración de médicos, abogados, psiquiatras, psicólogos (Acevedo, Núñez y Pinzón, 1999).

La autopsia psicológica puede ser un método adecuado para realizar la investigación de los accidentes de trabajo que pudieran ser atribuidos a causas de origen psicosocial como el estrés laboral, el síndrome de quemarse en el trabajo o el acoso laboral, ya que en los accidentes laborales influye el clima de la organización (INSHT, 1996b). La autopsia psicológica puede utilizarse tanto en los accidentes laborales sin resultado de muerte como en los suicidios por causas laborales. Ya se han dictado sentencias en España y Francia que reconocen en ambos países el suicidio de un trabajador como accidente laboral.

La autopsia psicológica implica conocer las circunstancias mentales que rodean el momento de la muerte de un individuo y que puede aplicarse a muchos eventos (Jiménez Rojas, 2001) incluidos los acontecimientos estresantes del ambiente laboral.

En todo caso, además de tener en cuenta el proceso de actuación en una autopsia psicológica hay que contemplar las entrevistas semiestructuradas al trabajador, a los compañeros, a los subordinados y al jefe con técnicas exploratorias, que girarán sobre las características y dinámica de la organización y sus relaciones.

El entrevistador debe permitir que la información fluya libremente, es decir, debe dejar hablar al informante sin interrumpirlo y sólo al final, si es necesario, puntualizar en algún detalle o hacer algunas preguntas directas. Además se realizará:

- La anamnesis sociolaboral y datos de filiación (sexo, edad, antigüedad en la empresa y empresas anteriores).
- historia de vida y familiar.
- El análisis de las condiciones psicosociales del puesto de trabajo.
- La descripción cronológica de los hechos relevantes en la muerte o accidente laboral.
- Los recursos personales de afrontamiento que tenía el trabajador.
- El estilo de vida del trabajador.
- Problemas económicos o sociales.
- Sociabilidad: relaciones interpersonales.
- Rasgos de la personalidad o problemas psicológicos.

- Se captarán todos los informes médicos, psicológicos y psiquiátricos que sea posible, para el estudio de los mismos.

El entrevistador debe tener en cuenta que:

- Los informantes dispuestos a colaborar pueden deformar involuntariamente los acontecimientos.
- Pueden existir dificultades para completar los relatos parciales de acontecimientos.
- Los informantes pueden seducir o crear suspicacia en el entrevistador.

Para evitar estas dificultades es adecuado procurar controlar la información obtenida mediante los relatos cruzados de los informantes sobre los acontecimientos.

Una vez recolectada y analizada la información obtenida se realizará un informe con los siguientes apartados:

- Datos generales.
- Objeto del informe.
- Metodología.
- Análisis de la información obtenida
- Hipótesis e interpretación.
- Conclusiones.

Es conveniente intercambiar hipótesis y conclusiones con otros profesionales para aumentar la verosimilitud de la conclusión del informe de la autopsia psicológica.

En este informe se realizará un relato cualitativo y lo más objetivo posible, construido a partir de todas las evidencias y documentación disponible, y deberá ser expresado como diagnóstico sospecha y en términos de probabilidades, ya que este procedimiento no puede determinar las razones con exactitud.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, S.; Núñez, L. y Pinzón, C. (1999). *Propuesta para el dictamen forense en casos de muertes dudosas, utilizando el procedimiento denominado autopsia psicológica*. Tesis de Grado Profesional, no publicada. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fe de Bogotá.
- Adams, A. y Crawford, N. (1992). *Bullying at work*. New York: Virago.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2007). *Riesgos emergentes*. Observatorio Europeo de Riesgos. <http://www.osha.europa.eu>.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2001). FACTS 24. *La violencia en el trabajo*. Bilbao: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- Álvarez Gallego, E. y Fernández Ríos, L. (1991). El síndrome de burnout o el desgaste profesional. *Revista Española de Neuropsiquiatría*, XI, 39, 257-265.
- Annon, J. (1995). The psychological autopsy. *American Journal of Forensic Psychology*, 13, 39-48.
- Arce, R.; Fariña, F. y Suárez, A. (2006). Estudio del daño psíquico por acoso moral en el trabajo y de la simulación en el contexto legal. *Intersiquis*. <http://www.psiquiatria.com>.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 9, 1175-1184.
- Barling, J. (2001). *La violencia en el lugar de trabajo*. En Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Barrera, M. y Ainley, S.L. (1983). The structure of social support: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Community Psychology*, 11, 133-144.
- Bartley, S.H. (1976). What do we call fatigue?. En E. Simonson y P.C. Weiser (Eds.), *Psychological aspects and psychological correlates of work and fatigue*. Springfield: C.C. Thomas.
- Berkman; L.F. y Glass, T. (2000). Social Integration, Social Network, Social Support, and Health. En L.F. Berkman y I. Kawachi (Eds.), *Social epidemiology*. New York: Oxford University Press.
- Berrios Martos, M. y López-Zafra, E. (Drs.) (2005). *Violencia en el trabajo*. Jaén: Ediciones del lunar.
- Björkqvist, K.; Österman, K. y Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Boada, J.; de Diego, R.; Agulló, E.; y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17, 2, 212-218.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Brooks, L. y Perot, A. R. (1991). Reporting sexual harassment: Exploring a predictive model. *Psychology of Women Quarterly*, 15, 31-47.
- Burgos Mata, A. (2006). La autopsia psicológica. *Revista de Ciencias Jurídicas*, 110, 69-87.

- Buunk, R.J. y Schaufeli, W.B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T.Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. UK: Taylor & Francis.
- Camps del Saz, P.; Martín Daza, F.; Pérez Bilbao, J. y López García Silva, J.A. (1996). Hostigamiento psicológico en el trabajo: El mobbing. *Salud y Trabajo*, 118, 10-14.
- Cantera, L.M.; Cervantes, G. Y Blanch, J.M. (2008). Violencia ocupacional: El caso de los profesionales sanitarios. *Revista del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos*, 29, 49-58.
- Caplan, G. (1974). *Support Systems and Community Mental Health*. New York: Behavioral Publications.
- Carreras, M.V.; Cosculluela, A.; Freixa, M.; Gómez, J. y Lucaya, D. (2002). Acoso moral en el trabajo, mobbing. *Aula Médica Psiquiatría*, 2, 65-91.
- Carroll, J.F.X. y White, W.L. (1982). Theory building: integrating individual and environment factors within an ecological framework. En W.S. Paine (Ed.), *Job Stress and Burnout*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cassito, M.G.; Fattorini, E., Gilioli, R. y Rengo, C. (2003). *Raising awareness of psychological harassment at work*. Protecting workers Health Organization. N° 4. World Health Organization.
- CCOO (2002). Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. *Cuadernos Sindicales*. Madrid: Comisiones Obreras.
- Cebriá, J.; Segura, J.; Corbella, S; Sos, P.; Comas, O.; García, M.; Rodríguez, C.; Pardo, M.J. y Pérez, J. (2001). Rasgos de personalidad y burnout en médicos de familia. *Atención Primaria*, 27, 7, 459-468.
- Cervantes i Ortega, G. (2008). Violencia hacia el profesional de la salud: prevención, manejo y actitud post incidente. *MC Salud Laboral*, 9, 14-16.
- C.G.T. (2002). ¿Existen perfiles definidos de la víctima y el agresor? *Boletín divulgativo de mobbing*. CGT.
- Chappell, D. y Di Martino, V. (1998). *Violence at Work*. Ginebra: OIT Cheng, A. (1995). Mental Illness and Suicide. *Archives of General Psychiatry*, 52, 594-603.
- Cherniss, C. (1980 a). *Professional burnout in Human Service organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1980 b). *Staff burnout: Job stress in the Human Services*. Beverly Hills & London: Sage.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T.Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. UK: Taylor & Francis.
- Cirujano. A. (2000). La evaluación de riesgos laborales. *Mapfre Seguridad*, 20, 79, 3-20.
- Collins, S.M.; Karasek, R.A. y Costas. K. (2005). Job strain and autonomic indices of cardiovascular disease risk. *American Journal of Industrial Medicine*, 48, 3, 182-193.
- Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Bilbao: OIT.

- Cordero Saavedra, L. (2002). El acoso moral u hostigamiento psicológico en el trabajo. Un problema laboral con incipiente respuesta jurídica. *Revista Española de Derecho del Trabajo*, 110, 231-249.
- Cox, T.; Griffiths, A. y Randall, R. (2003). A risk management approach to the prevention of work stress. En M.J. Schabracq y J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Cox, T.; Griffiths, A. (1996). Assessment of Psychological Hazards at Work. En M.J. Schabracq y J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. Baffis Lane: John Wiley & Sons, Ltd. Pp.127-146.
- Cox, T.; Kuk, G. y Leiter (1993). Burnout, health, work stress and organizational healthiness. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T.Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. UK: Taylor & Francis.
- Del Líbano, M.; Llorens, S.; Schaufeli, W.B. y Salanova, M (2006). Adicción al trabajo: concepto y evaluación (I). *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 27, 23-30.
- Diario Médico (2004). Un macroestudio analiza el burnout en Europa. *Diario Médico*, miércoles, 17 de marzo.
- Diario Expansión (2005). Expansión&EMPLEO, 8 de Mayo de 2005. <http://www.expansion-yempleo.com/asesorlaboral>.
- Dorz, S.; Novara, C.; Sica, C. y Sanavio, E. (2003). Predicting burnout among HIV/AIDS and oncology health care workers. *Psychology & Health*, 18, 5, 677-85.
- Echeburúa, E. (2001). *Abuso de alcohol*. Madrid: Síntesis.
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., y Matthiesen, S.B. (1993). *Seksuell trakassering (Sexual harassment)*. Bergen, Norway: Sigma Forlag.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological finding in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D. y Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practise*. London: Taylor & Francis Books Ltd.
- Elloy, D.F.; Terpening, W. y Kohls, J. (2001). A casual model of burnout among self-managed work team members. *The Journal of Psychology*, 135, 3, 321-334.
- Europa Press (2007). *La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ha alertado sobre los nuevos tipos de enfermedades relacionadas con el trabajo que están aumentando en Europa, entre ellas los trastornos depresivos*. 15 de Octubre.
- Expansión Y Empleo (2007). Que no le asfixien los empleados tóxicos. *Expansión & Empleo*, 20 y 21 de Octubre, pág. 3.
- Fassel, D. (2000). *Working Ourselves To Death: The High Cost of Workaholism and the Rewards of Recovery*. San Francisco: Hardcore.
- Fernández-Montalvo, J. y Echeburúa, E. (2001). El consumo excesivo de alcohol: un reto para la Salud Laboral. *Salud y Drogas*, 1, 1, 17-39.

- Field, T. (1996). *Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Oxfordshire, UK: Success Unlimited.
- Flowers, C. y Robinson, R.H. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and Psychological Measurement*, 62, 517-526.
 - Fornés, J. (2002). Mobbing: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral. *Enfermería Global*, 1, 1-10.
 - Fornés Vives, J. (2003). Acoso psicológico en el mundo laboral. Responsabilidad y control. *Interpsiquis*. <http://www.psiquiatria.com>
 - Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
 - Freudenberger, H.J. y Nort, G. (1985). *Women's Burnout*. London: Penguin Books.
 - Friedman, M. y Rosenman, R.H. (1974). *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Knopf.
 - Fuertes Rocañín, J.C. (2004). *Acoso laboral ; Mobbing; Psicoterrorismo en el trabajo*. Madrid: Arán Ediciones.
 - García P. y Rolsma, D. (2003). *Trabajando con el enemigo*. Barcelona: Debolsillo.
 - García Pérez, T. (1998). La autopsia psicológica en el suicidio. *Medicina Legal*, 15, 1-2.
 - Garden, A.M (1989). Burnout: The effect of psychological type on research finding. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 223-234.
 - Garrosa, E. (2003). *Los procesos emocionales de resistencia: un afrontamiento adaptativo ante el desgaste profesional. Estudio en una muestra de enfermería*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid.
 - Garzón, P.J.; Fernández Camacho, A.; Rodríguez Sendín, J.J.; De la Serna De Pedro, I. y Solla Camino, J.M. (2002). Síndrome de Burn-out en el médico general. *Medicina General*, 43, 278-283.
 - Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
 - Gil-Monte, P.R. (2005). *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo. Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
 - Gil-Monte, P.R. (2007). El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (burnout): Una perspectiva histórica. En P.R. Gil-Monte y B. Moreno-Jiménez, *El síndrome de quemarse en el trabajo (Burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.
 - Gil-Monte, P. R.; Peiró, J.M. y Valcárcel, P. (1995). *A causal model of burnout process development: An alternative to Golembiewski and Leiter models*. Work presented at the "Seven European Congress on Work and Organisational Psychology", Győr (Hungary).
 - Gil-Monte, P.R. y Moreno-Jiménez, B. (2007). *El síndrome de quemarse en el trabajo (Burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.
 - Gimeno Lahoz, R. (2004). *La Presión Laboral Tendenciosa (Mobbing)*. Tesis Doctoral. Universidad de Girona.
 - Golembiewski, R.T.; Hills, D. y Daly, E. (1987). *Toward the responsive organization*. Salt Lake City: Brighton.

- Golembiewski, R.T.; Munzenrider, R. y Carter, D. (1983). Phases of progressive *Burnout* and their work site covariants: Critical issues in od research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 461-481.
- Gómez, E.; Burgos, D. y Martín, S. (2003). Acoso Psicológico en el trabajo: Características de la Víctima, consecuencias psicológicas e implicaciones para la terapia. *Interpsiquis*. <http://www.psiquiatria.com>
- González Gutiérrez, J.L.; Moreno Jiménez, B. y Garrosa Hernández, E. (2005). *Carga mental y fatiga laboral*. Madrid: Pirámide.
- González de Rivera, J.L. (1997). **El Trastorno por Mediocridad Inoperante Activa (síndrome MIA)**. *Psiquis*, 18, 6, 229-231.
- González de Rivera, J.L. (2000). El síndrome del acoso institucional. *Tribuna*. <http://www.diario medico.com>.
- González de Rivera, J.L. (2002). *El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Madrid: Espasa Calpe.
- González de Rivera, J.L. (2005). *Las claves del mobbing*. Madrid: Eos.
- González Rodríguez; V.M. y González Correales, R. (Coordinadores) (2004). *El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Novartis.
- Gonçalves Estella, F.; Aizpiri Díaz, J.; Barrado Alonso, J.A.; Cañones Garzón, P.J.; Fernández Camacho, A.; Rodríguez Sendín, J.J.; De la Serna de Pedro, I. y Solla Camino, J.M. (2002). Síndrome de Burnout en el médico general. *Medicina General*, 43, 278-283.
- Gracia, D. (2004). Formarse en el manejo de conflictos, medio principal para luchar contra el burnout. *Diario Médico*, jueves, 15 de enero.
- Grau, R.; Salanova, M. y Peiró, J.M. (2000). Efectos moduladores de la autoeficacia en el estrés laboral. *Apuntes de Psicología*, 18,1, 57-75.
- Grzywacz, J.G.; Casey, P.R. y Jones, F.A. (2007). The Effects of Workplace Flexibility on Health Behaviors: A Cross-Sectional and Longitudinal Analysis. *The Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 12, 49, 1302-1309.
- Guerra Cid, L.R. y Jiménez Torres, S. (2004). El malestar docente: un estudio empírico. *Interpsiquis*. <http://www.psiquiatria.com>.
- Gutiérrez, J.M. (2001). *Ergonomía y Psicología en la Empresa*. Bilbao: Cisspraxis.
- Harrison, R.V. (1978). Person-environment fit and job stress. En C.L. Cooper y R. Payne (Eds.), *Stress at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Harrison W.D. (1983). A social competence model burnout. En B.A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions*. New York: Pergamon Press.
- Hernández-Martín, L.; Fernández-Calvo, B.; Ramos, F. y Contador, I. (2007). El síndrome de burnout en funcionarios de vigilancia de un centro penitenciario. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6, 3, 599-611.
- Hirigoyen. M.F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Hobfoll, S.E. y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. UK: Taylor & Francis.
- House, J.S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading MA: Addison Wesley.

- Hubert, A. y Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10, 4, 415-424.
- INSHT (1994). NTP 349: *Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. INSHT (1995)
- NTP 388: *Ambigüedad y conflicto de rol*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (1996a). *Psicosociología del Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (1996b). NTP 405: *Factor Humano y siniestralidad: aspectos sociales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (1997a). NTP 455: *Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (1997b) NTP 438: *Prevención del estrés: Intervención sobre la organización*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (1998). NTP: 489. *Violencia en el lugar de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y de Asuntos Sociales.
- INSHT (1999). NTP 507: *Acoso sexual en el trabajo*. Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (2001a). *Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial*. Documento divulgativo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (2001b). *Estrés Laboral. Documentos Divulgativos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (2001c). *Mobbing, violencia física y acoso sexual*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- INSHT (2002). *La carga mental de trabajo*. Documento divulgativo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (2005). NTP 659: *Carga mental de trabajo: diseño de tareas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- INSHT (2006). NTP 705: *Síndrome de estar quemado por el trabajo o burnout (II): Consecuencias, evaluación y prevención*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Instituto de la Mujer (2007). *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Isometsä, E.T. (2002). Estudios de autopsia psicológica: una revisión. *Eur. Psychiatry Ed. Esp*, 9, 11-18.
- Jiménez Rojas, I.A. (2001). La autopsia psicológica como instrumento de investigación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXX, 3, 271-276.
- Johnson, J.V. y Hall, E.M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of Swedish working population. *American Journal Public Health*, 78, 10, 1336-1342.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work stress productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Laurell, A.C. (1993). *Para la Investigación sobre la salud de los trabajadores*. Washington, USA: Organización Panamericana de la Salud. Serie Platex, Salud y Sociedad.
- Lee, R.T. y Ashforth, B.E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Leiter, M.P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. London: Taylor & Francis. 237-250.
- Leiter, M.P. y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on *Burnout* and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Lesage, A.; Boyer, R.; Grumberg, F.; Vanier, C.; Morissette, R.; Menard, C. et al. (1994). Suicide and Mental disorders: A case control study of young men. *American Journal of Psychiatry*, 15, 7, 1063-1094.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Le 360°, outils de développement personel*. París: Éditions d'Organization.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de *Prevención de Riesgos Laborales* (B.O.E. núm. 269, de 10 de noviembre de 1995).
- Leymann, H. (1986). *Mobbing-psychological violence at work places*. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 2, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 6-16.
- Leymann, H. y Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt vald i arbetslivet. Tva explorative undersökningar (Psychological violence at work places. Two explorative studies)*. (Undersökningsrapport 42) Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Leza, J. (2005). Mecanismos de daño cerebral inducido por estrés. *Ansiedad y Estrés*, 11, 2-3, 123-140.
- Litman, R. (1989). 500 Psychological Autopsies. *Journal of Forensic Sciences*, 34, 3, 638-646.
- López García Silva, J.A. y González de Rivera Revuelta, J.L. (2007). La simulación dentro de la problemática de la violencia en el trabajo. *Mobbing-opinion.com*. www.mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/printer_440.shtml
- Lorenz, K. (1966). *On aggression*. New York: Brace & World.
- Llana Álvarez, F.J. (2002). *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista*. Valladolid: Editorial Lex Nova.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Mansilla Izquierdo, F. (2004). El síndrome de amotivación laboral. *Anales de Psiquiatría*, 20, 10, 429-433.

- Mansilla Izquierdo, F. (2006). Consecuencias del Estrés de Rol. *Interpsiquis*. <http://www.psiquiatria.com>.
- Mansilla Izquierdo, F. (2007). Reflexiones entorno a la drogodependencia y el medio laboral. *Revista Española de Drogodependencias*, 32, 1, 63-67.
- Margison, F.R. (1987). Stress in Psychiatrist. En R. Payne y J. Firth-Cozens (Eds.), *Stress in Health Professionals*. New York: Wiley.
- Martínez Plaza, C.A (2007). *Estrés. Aspectos médicos (Vol. I y Vol. II)* (2ª Edición). Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analysing a complex phenomenon. En WS Paine (Ed). *Job stress and burnout*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99113.
- Matteson, M.T. y Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling Work Stress. Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mcguire, W.H. (1979). Teacher Burnout. *Today's Education*, 5, 89-93.
- Meliá Navarro, J.L. (2008). Orientaciones para la Evaluación de los Riesgos Psicosociales. *Prevention World Magazine*, 21, 44-53.
- Menassa de Lucía, A. y Rojas Martínez, P.(2006). El “mobbing”. Una lectura psicoanalítica. *Interpsiquis*. <http://www.psiquiatria.com>
- Meseguer de Pedro, M.; Soler Sánchez, M.I.; García-Izquierdo, M.; Sáez Navarro, M.C. y Sánchez Meca, J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo como predictores del mobbing. *Psicothema*, 19, 2, 225-230.
- Miles, R.H. y Perreault, W.D. (1976). Organizational role conflict: its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19-44.
- Molina Linde, J.M.; Avalos Martínez, F. y Giménez Cervantes, I. (2005). Burnout en enfermería de Atención Hospitalaria. *Enfermería Clínica*, 15, 5, 275-282.
- Morales, G.; Gallego, L.M. y Rotger, D. (2004). La incidencia y relaciones de la ansiedad y el burnout en los profesionales de intervención en crisis y servicios sociales. *Interpsiquis*. <http://www.psiquiatria.com>.
- Moreno-Jiménez, B. y Rodríguez-Muñoz, A. (2006). Introducción al número monográfico sobre acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva general. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 245-250.
- Moreno-Jiménez, B.; Rodríguez-Muñoz, A.; Morante, M.E.; Garrosa, E.; Rodríguez-Carvajal, R. y Díaz-Gracia, L. (2008). Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida. *Universitas Psicológica*, 7, 2, 335-344.
- Naughton, T.J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *Career Development Quarterly*, 6, 180-187.
- Navarro Botella, J.; Gómez González, E. (1998). *La incidencia de las drogas en el mundo laboral en la Comunidad de Madrid*. Madrid: Cauce Editorial.
- NIOSH (2007). *Stress...at work*. National Institute for Occupational Safety and Health. Publication, Nº 99-101. <http://www.cdc.gov/niosh>
- Núñez del Arco, J. (2004). *La víctima*. Proyecto Ciudad Universitaria: Sucre, Bolivia.

- Núñez del Arco, J. y Huici, I. (2005a). El uso de la autopsia psicológica forense en el proceso penal. *Revista del Ministerio Público de Bolivia*, 1, 1, 235-241.
- Núñez del Arco, J. (2005b). *La autopsia*. GTZ, Cooperación Alemana: Sucre, Bolivia.
- OIT (1995). *La lucha contra el acoso sexual*. Madrid: INSHT.
- OIT (1997). Desagradable, no deseado y cada vez más ilegal: el acoso sexual en el lugar de trabajo. *Revista Trabajo*, 19, 24-29.
- OIT (1996). *Repertorio de Recomendaciones Prácticas de la O.I.T para el Tratamiento de Cuestiones relacionadas con el Alcohol y las Drogas en el Lugar de Trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT (1998). Cuando el Trabajo resulta violento. (Comunicación). *Trabajo*, 26. <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/26/sex.htm>.
- OIT (2003 a). *Programa de Actividades Sectoriales. Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios y medidas para combatirla*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT (2003 b). *Proyecto de repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Olabarría, B. y Mansilla, F. (2007). Ante el Burnout: Cuidados a los equipos de Salud Mental. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 12, 1, 1-14.
- Olweus, D. (1991). Bully/victim problems among schoolchildren: Basic facts and effects of a school based intervention program. En K. Rubin y D. Pepler (Eds.), *The development and treatment of children aggression*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Osha (2002). *Violencia en el lugar de trabajo. Hoja informativa*. www.osha.gov. Departamento de Trabajo de USA. Administración de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Parés Soliva (2005). La prueba testifical ¿Cómo detectar el falso mobbing?. *1ª Jornada de Análisis Integral del Mobbing Ámbito Jurídico*. Girona.
- Payne, R.L. y Fletcher, B. (1983). Job demands, support and constraints as predictors of psychological strain among school teacher. *Journal of Vocational Behavior*, 22, 136-147.
- Peiró, J.M. (2005). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J.M. (2006). *El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva*. Sección Técnica. Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V. (1991). Role-set variables as antecedent of role stress: a causal model. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*. 4, 29-44.
- Peiró, J.M. y Prieto, F. (2002). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Pérez Bilbao, J. (2001). *Mobbing, violencia física y acoso sexual*. Barcelona: INSHT
- Perlman, B. y Hartman, E.A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35, 283-305.
- Pichon Rivière, A. (1982). *Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pines, A. (1983). On burnout and the buffering effects of social support. En B.A. Faber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions*. New York: Pergamon Press.

- Pines, A. ; Aronson, E. y Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Piñuel, I (2003). *Mobbing. Manual de Autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Aguilar.
- Piñuel y Zabala, I. (2004). *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas*. Madrid: El País Aguilar.
- Piñuel y Zabala, I. (2006). *Mobbing, Acoso Psicológico en el Trabajo en la Comunidad de Madrid. Estudios Cisneros VI*. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Consejería de Empleo y Mujer. Comunidad de Madrid.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228 -232.
- Randstad (2003). *Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince*. El acoso moral. Segundo informe. <http://www.randstad.es/prensa/publicaciones.html>.
- Resnick, P.J. (1995). Guidelines for Evaluation of Malingering. En R.I. Simon (Ed.), *Posttraumatic Stress Disorder in Litigation: Guidelines for Forensic Assessment*. Washington, DC: American Psychiatric Press, Inc.
- Resnick, P.A. (2001). *Stress y Trauma*. London: Taylor & Francis.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 4, 576-599.
- Robinson, S. y Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robertson Blackmore , E.K.; Stansfeld; S.A.; Weller, I.; Sarah Munce, S.; Zagorski, B.M. y Stewart, D.E. (2007). Major Depressive Episodes and Work Stress: Results From a National population survey. *American Journal of Public Health*, 97, 9, 10234-10257.
- Ramos, J.; Peiró, J.M.; Ripoll, P. (2002). Condiciones de trabajo y clima laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I. Madrid: Síntesis.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 3, 199-208.
- Rodríguez López, P. (2004). *El acoso moral en el trabajo*. Madrid: Ediciones Jurídicas Dijusa.
- Rogers, R. y Mitchell, C.N. (1991). *Mental health experts and the criminal courts: A handbook for lawyers and clinicians*. Scarborough, on: Thomson Professional Publishing.
- Rojo Torrecilla, E. (2004). *La Presión Laboral Tendenciosa (Mobbing)*. Tesis Doctoral. Universidad de Girona.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1º, Whole nº 609.
- Saarela, K.J. (2008). Evaluación y gestión del riesgo de violencia en el trabajo: El método Kauris. *Seguridad y Medio Ambiente*. 111, 16-20.

- Saéz. M.C. y García-Izquierdo, M. (2000). Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing. En J. Buendía y F. Ramos (Coordinadores), *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez Pardo, L.; Navarro Botella, J. y Valderrama Zurián, J.C. (2004). *Estudio internacional sobre Género, Alcohol y Cultura "Proyecto Genacis"*. Alicante: Sociedad Española de Toxicomanías.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: a comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 425-441.
- Sanchez-Anguita Muñoz, A. (2006). *Salud Laboral. Autoeficacia, ansiedad y satisfacción*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Schaefer, C.; Coyne, J.C. y Lazarus, R.S. (1982). The health-related function of social support. *Journal of Behavior Medicine*, 4, 381-406.
- Schaufeli, W.; Buunk, B.P.(2003). Burnout: an overview of 25 years of research and theorizing. En M.J. Schabracq, J.A. Winnubst y C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Schuster, B. (2002). *Mobbing, bullying and peer*. American Psychological Association. <http://www.apa.org/psa/julaug96/sb.html>. 1-10.
- Schwartz, J.;Rizzo, J. y Kettley, J. (1993). *Surviving a violent tragedy: Preventing post traumatic stress response through early intervention*.
- Presentation at conference Violence: Nursing Debates the Issues. Washington: American Academy of Nursing.
- Scott, K. S.; Moore, K.S. y Miceli, M.P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 3, 287-314.
- Shanafelt, T.D.; Bradley, K.A.; Wipf, J.E. y Back, A.L. (2002). Burnout and self-reported patient care in an internal medicine residency program. *Annals of Internal Medicine*, 136, 358-367.
- Siegrist, J. (1996). Stress work, self-experience, and cardiovascular disease prevention. En K. Orth-Gomér y N. Schneiderman (Eds.), *Behavioral Medicine Approaches to Cardiovascular Disease Prevention*. Mahwah, New Jersey: LEA
- Smith, L.A.; Roman, A.; Dollard, M.F.; Winefield, A.H. y Siegrist, J. (2005). Effort-reward imbalance at work: the effects of work stress on anger and cardiovascular disease symptoms in a community sample. *Stress and Health*, 21, 2, 113-128.
- Spence, J.T. y Robbins A.S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 1, 160-178.
- Suárez; R.; Iglesias; C.; Ferreiro; N.; Muñoz; I.; López; S.; Gámez; A.; Rodríguez-Palancas; A.; Marcos; E.; Presa; M.; Losantos; R.; Morales; P.P.; Medina; J.L.; Martínez; J.; Abejaro, F. (2009). La violencia en el medio laboral. Revisión del concepto y actualizaciones. *INTERPSIQUIS*. [www. psiquiatria.com](http://www.psiquiatria.com).
- Temoshok, L. y Dreher, A.W. (1992). *The Type C connection*. New York: Rand House.
- Thompson, M.S.; Page, S.L. y Cooper, C.L. (1993). A test of Caver and Scheier's self-control model stress in exploring burnout among mental health nurses. *Stress Medicine*, 9, 221-235.
- Thompson, S. (1995). Stress and the female doctor. *Occupational Health*, 47, 10,344-345.

- Topa Cantisano, G.; Fernández Sedano, I.; Lisbona Bañuelos, A. (2005). Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención y catástrofes. *Ansiedad y estrés*, 11, 2-3, 265-279.
- UGT (2003). *Protección jurídica contra el acoso moral en el trabajo*. Madrid: Federación de Servicios Públicos de UGT de Madrid.
- Unión Sindical de Madrid-Región de CCOO (2003). *Acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Ediciones GPS-Madrid.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying-psychological work environment and organisational climate. *The European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 203-14.
- Viana, A.T. y Gil, M.V. (2003). Mobbing: psicoterror laboral o acoso psicológico en el trabajo. *Semergen*, 29, 9, 471-484.
- Vidal Palmer, L.E.; Pérez González, E. y Borges González, S.A. (2006). La Autopsia Psicológica. <http://www.psicología.com>, 10, 1
- Villalobos, G.H. (2004). Vigilancia Epidemiológica de los Factores Psicosociales. Aproximación Conceptual y Valorativa. *Ciencia & Trabajo*, 6, 14, 197-201.
- Winnubst, J.A. (1993). Organizational structure, social support and burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. UK: Taylor & Francis.
- Zapf, D. y Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 161-164.
- Zijlstra, F. y De Vries, J. (2000). Burnout en de bijdragen van socio-demografische en werkgebonden variabelen (Burnout and the relationships with sociodemographic and work related variables). En I.D.H. Houtman, W.B. Schaufeli y T. Taris (Eds.), *Psychische Vermoeidheid en Werk (Occupational fatigue and work)*, pp. 83-96. Alpen a/d Rijn: Samsom.

GLOSARIO

Acoso laboral

Hace referencia al hostigamiento psicológico que se da en el ámbito laboral producido por las conductas hostiles, dirigidas de maneras sistemática por uno o varios trabajadores contra otro (víctima), con una frecuencia de al menos una vez a la semana y durante un tiempo prolongado de más de seis meses.

Las conductas de hostigamiento pueden ser: Impedir que la víctima se exprese, aislarla, menospreciarla frente a sus compañeros, desacreditarla en su trabajo o incluso comprometer su salud.

Acoso sexual

Es toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, que se desarrolla en el ámbito laboral como consecuencia de una relación de trabajo, que realiza un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima. Determina una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante.

Agotamiento emocional

Hace referencia a la disminución y pérdida de recursos emocionales, al sentimiento de estar emocionalmente agotado y exhausto, junto a la sensación de que no se tiene nada que ofrecer psicológicamente a los demás debido al trabajo que se realiza. Es una de las tres dimensiones del síndrome de *burnout*.

Adicción al trabajo

Se caracteriza por una excesiva dedicación laboral, por la incapacidad para dejar de trabajar, mostrando desinterés por otros ámbitos que no sean su trabajo, y hacer de éste el único objeto de la vida del trabajador.

Ambigüedad de rol

Se genera cuando no están claramente definidas las tareas, por información incompleta, poco concisa y muy cambiante sobre los objetivos del trabajo, las responsabilidades, la autoridad y los procedimientos, las relaciones y la comunicación.

Amotivación laboral

Tiene su origen en el sistema para la promoción del trabajador en su carrera profesional y en la competencia de la organización y dirección de la empresa. El trabajador suele atravesar tres fases: en la primera predomina la ilusión por la actividad laboral, en la segunda el desánimo con el trabajo, y en la tercera fase, aparece la triada: amotivación laboral, falta de compromiso con el trabajo e insatisfacción laboral, aunque también es

frecuente que se vea alterado el autoconcepto y el locus de control del trabajador, lo que conlleva que se vea afectada no sólo la tarea y actividad profesional sino también el contexto laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo.

Autoconcepto

Es la percepción o imagen de uno mismo. Es decir, el conjunto de pensamientos con los que nos describimos a nosotros mismos. No es algo innato sino que se forma a partir de sentimientos y experiencias.

Autoestima

Es la evaluación que efectúa y mantiene el individuo en referencia a sí mismo, y expresa una actitud de aprobación o desaprobación. Es la valoración que hace uno de sí mismo y de cómo se siente.

Autonomía

Hace referencia a la posibilidad que tiene el trabajador de organizar su trabajo, regulando su ritmo, determinando el orden y la forma de realizar las tareas.

Autopsia psicológica

Es la reconstrucción de la vida de la persona fallecida, enfatizando aspectos como el estilo de vida, la personalidad, los acontecimientos vitales estresantes, los trastornos mentales, a través de la información recogida mediante entrevista a las personas allegadas y la revisión de documentos.

Cansancio emocional

Ver Agotamiento emocional.

Carga mental

Conjunto de toda la actividad mental y esfuerzo intelectual a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral para desarrollar el trabajo.

Carga de trabajo

Conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se obliga el trabajador durante su jornada laboral.

Carga de rol

Hace referencia a la cantidad de papeles, roles desempeñados por el mismo trabajador.

Carrera profesional

Hace referencia a los planes de formación y a las posibilidades de promoción y a la proyección profesional dentro de la organización

Clima organizacional

Es el conjunto de características de la organización, desde el punto de vista que los trabajadores tienen de los factores y estructuras del sistema organizacional de la empresa.

Comunicación en el trabajo

Se refiere a la comunicación de los trabajadores dentro de la actividad laboral, y puede ser: comunicación formal, aquella establecida por la organización. Sirve para orientar los comportamientos hacia los principios, las normas y las metas de la organización y comunicación informal, que surge en virtud de los intereses comunes entre las personas que se desempeñan en la organización.

Comunicación paradójica

Cuando se dice algo y al mismo tiempo se transmite otro mensaje, se establece un doble vínculo. Es decir, se transmiten mensajes sutiles que no se perciben inmediatamente como agresivos o destructores. Y no se perciben como tal, porque simultáneamente otro mensaje contradice el primer mensaje. Por ejemplo, se expresa algo verbalmente pero, al mismo tiempo se expresa todo lo contrario a nivel no verbal.

Conflicto de rol

Se produce cuando hay demandas, exigencias que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo por expectativas divergentes dentro de la propia organización, por incompatibilidad temporal, por conflictos con el propio sistema de valores y creencias o por conflicto entre los distintos roles individuales.

Cuestionario de factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo (Instituto Navarro de Salud Laboral)

Es un instrumento de evaluación que sirve para llevar a cabo el primer acercamiento al estado general de la empresa desde el punto de vista psicosocial. Se estudian cuatro variables: participación, implicación, responsabilidad, formación, información, comunicación, gestión del tiempo y cohesión de grupo

Dependencia afectiva

Las características de las personas con este tipo de dependencia ponen de manifiesto una necesidad constante por contar con la aprobación de los demás. Son personas que creen que no existen sin el otro porque no poseen una vida íntima e individual, manteniendo por lo general relaciones simbióticas; temen ser abandonadas lo que les lleva a adoptar posturas de subordinación.

Desarrollo profesional

Se refiere a las posibilidades que se ponen a disposición del personal en cuanto a formación y promoción profesional.

Desempeño de rol

Es el conjunto de expectativas sobre conductas asociadas con el puesto laboral, tanto por parte del trabajador como de los demás. Hay un patrón de comportamiento que se espera de quién desempeña un puesto de trabajo con independencia de la persona que sea.

Despersonalización

Consiste en el desarrollo de una actitud negativa e insensible hacia las personas beneficiarias del propio trabajo. Es una de las tres dimensiones del *burnout*.

Empatía

Es la capacidad de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona y de compartir sus sentimientos, lo cual puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones.

Ergonomía

Se deriva de las palabras griegas *ergon*, trabajo; *nomos* leyes naturales o conocimiento o estudio. Literalmente estudio del trabajo. Pero se ha definido por la OIT como la aplicación de las Ciencias Biológicas Humanas para lograr la óptima recíproca adaptación del hombre y su trabajo, los beneficios serán medidos en términos de eficiencia humana y bienestar.

Estilo de mando

Hace referencia a la forma de dirección y liderazgo de una organización. Influye en el clima laboral y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes. Puede ser: autocrático, democrático, *laissez faire* (dejar hacer) y paternalista.

Estrés laboral

Surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de las mismas es baja. Y también se produce cuando existe un desequilibrio entre el alto esfuerzo (demandas, obligaciones, etc.) y la baja recompensa (sueldo, estima, etc.).

Estrés de rol

Se origina por el desempeño de roles en la organización, y comprende la ambigüedad el conflicto y la sobrecarga de rol, que es la acumulación de deberes y demandas por el desempeño de uno o varios roles, tanto cuantitativa como cualitativa.

Factor de riesgo psicosocial

Conjunto de exigencias y características del trabajo, del ambiente laboral y de la organización, que al interactuar con las capacidades, situación personal, expectativas, cultura, actitudes y necesidades del trabajador pueden incidir negativamente en su salud.

Falta de realización personal

Es la tendencia a evaluarse uno a sí mismo y al propio trabajo de forma negativa, junto a la evitación de las relaciones interpersonales y profesionales, baja productividad e incapacidad para soportar la presión. Los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima. Es una de las tres dimensiones del *burnout*.

Falso mobbing

Ver Simulación de acoso laboral.

Iniciativa

Ver Autonomía.

Infracarga laboral

Se da cuando el volumen de trabajo es insuficiente o está muy por debajo del necesario para mantener el mínimo nivel de activación en el trabajador, es la *infracarga o subcarga cuantitativa*. Cuando la tarea no implica ningún compromiso mental, es demasiado sencilla y resulta insuficiente y aversiva para el trabajador es la *infracarga o subcarga cualitativa*.

Locus de control

Hace referencia a las creencias que tiene un sujeto sobre si es su conducta o un factor fuera de control, lo que determina aquello que le ocurre a la persona. Cuando el sujeto cree que es capaz de llevar a cabo una conducta que le conducirá a su objetivo decimos que su locus de control es interno. Por el contrario, cuando la causa de su conducta la sitúa en factores del exterior como el azar, la suerte o el destino, su locus de control tiene a ser externo.

Método ISTAS 21

Se trata de una metodología de evaluación e intervención preventiva de los factores de riesgo de naturaleza psicosocial. Es la adaptación a la realidad española del método CoPsoQ (Cuestionario Psicosocial de Copenhagen), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud de Dinamarca. Hay tres tipos de cuestionarios: Uno para centros de 25 o más trabajadores, otro para centros de menos de 25 trabajadores y otro para investigadores.

Este instrumento conceptualiza 21 dimensiones psicosociales que tratan de cubrir los riesgos psicosociales que pueden existir en el mundo laboral.

Método de evaluación de factores psicosociales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo)

Este método tiene como objetivo la obtención de información, a partir de las percepciones de los trabajadores sobre distintos aspectos de su trabajo, para valorar las condiciones psicosociales de la empresa, abarca siete factores psicosociales: Carga mental, Autonomía temporal, Contenido de trabajo, Supervisión-participación, Definición de rol, Interés por el trabajo y Relaciones personales. Y se extraen dos tipos de perfiles: un perfil valorativo y un perfil descriptivo.

MIA (Mediocridad Inoperante Activa)

Término utilizado por González de Rivera, que hace referencia al individuo que desarrolla una gran actividad inoperante acompañada de gran deseo de notoriedad y de control e influencia sobre los demás, con exacerbación de las tendencias repetitivas e imitativas, exagerada apropiación de los signos externos de creatividad y excelencia, ansia de notoriedad que puede llegar hasta la impostura, (pretender ser algo que no es) y, sobre todo, intensa envidia hacia la excelencia ajena, que procura destruir por todos los medios a su alcance, y que puede revestir tintes casi mesiánicos.

Mobbing

Ver Acoso laboral.

Neuroticismo

Eysenck describió la personalidad por una serie de dimensiones básicas resultantes de un análisis factorial y el neuroticismo sería una de estas dimensiones. La dimensión denominada neuroticismo es sumamente vulnerable a la neurosis implica una baja tolerancia a el estrés tanto físico como psicológico. Todas las dimensiones tienen unos rasgos predominantes y en esta dimensión son la sugestionabilidad, falta de persistencia, lentitud, represión de hechos que resultan desagradables, poca sociabilidad...

Neurosis de renta (rentista)

Reivindica un derecho que entiende como legítimo, ya que se considera con limitaciones en sus capacidades, y estima que debe ser recompensado por ello.

Nocturnidad

Cuando la jornada de trabajo ocupa el horario de noche.

Perverso narcisista

Emplea el acoso laboral porque puede ver su autoimagen continuamente amenazada por otras personas, y necesita volcar en su víctima el dolor que llevan dentro para así poder valorarse en detrimento del otro.

Presentismo

Neologismo utilizado para describir a los trabajadores en su trabajo pasan las horas sin apenas hacer tarea alguna por desgana o por falta de motivación.

Proxemia

Distancia entre los trabajadores en el lugar de trabajo.

Relaciones interpersonales en el trabajo

Son las relaciones entre los trabajadores: compañeros, jefes y subordinados. Si se establece una relación de respeto, comprensión, cooperación y cortesía se favorece un buen clima laboral, pero si hay discrepancias o divergencias acerca de objetivos, funciones, tareas... y existen actitudes negativas, la atmósfera laboral se enrarece y se presentan los problemas que dificultan la solución de cualquier conflicto interpersonal.

Riesgo

Es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.

Riesgo Psicosocial

Aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con la capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador.

Ritmo Circadiano

El ciclo de sueño-vigilia que se repite está regido por un "reloj biológico" interno que dicta cuándo despertar y cuándo dormir. A este ciclo se le denomina ritmo circadiano, del latín *circa dies*, que significa aproximadamente un día. El ciclo circadiano abarca 24 horas, divididas en ocho para el sueño y 16 para la vigilia.

Ritmo de trabajo

Es el tiempo normal requerido para la realización del trabajo. Los factores más significativos que pueden determinar el ritmo laboral en un puesto son: trabajar con plazos ajustados, exigencia de rapidez en las tareas, recuperación de retrasos, velocidad automática de una máquina, competitividad entre compañeros, normas de producción, cantidad de trabajo a realizar, control jerárquico directo con presiones de tiempo, etc.

Satisfacción laboral

Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, porque son satisfechas determinadas necesidades y ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.

Simulación de acoso laboral

Se produce cuando un trabajador que dice ser acosado no lo está, y lo que existe en realidad corresponde a un conflicto, un enfrentamiento con un superior y se utiliza el enfrentamiento para provocar un cambio de puesto de trabajo o bien son problemas organizativos o simplemente problemas de relación interpersonal.

Simulador

Es consciente del engaño que pretende, que suele estar motivado por la obtención de un beneficio. La producción de síntomas busca un incentivo externo.

Síndrome amotivacional

Se caracteriza por la triada: amotivación, falta de compromiso laboral e insatisfacción laboral, aunque también es frecuente que se vea afectado el autoconcepto y el locus de control. Lo que conlleva que se vea afectada no sólo la tarea y actividad profesional sino también con el contexto laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo.

Síndrome de burnout

Se ha conceptualizado como un agotamiento físico y mental y se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo.

Se da específicamente en aquellas profesiones que mantienen un contacto directo y constante con personas que son beneficiarias del propio trabajo (docentes, sanitarios, trabajadores sociales, etc.).

Síndrome de quemarse en el trabajo

Ver Síndrome de burnout

Sobrecarga laboral

Se produce cuando la cantidad de trabajo (*sobrecarga cuantitativa*) y cuando la complejidad de la tarea o altas demandas intelectuales (*sobrecarga cualitativa*) son excesivas y están por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea.

Subcarga laboral

Ver Infracarga laboral.

Turnicidad

Se habla del trabajo a turnos cuando una jornada de trabajo comporta varios puestos desempeñados sucesivamente por trabajadores diferentes, de manera que se abarca un total de entre 16 y 24 horas de trabajo diario.

Turno rotatorio

Cambio de turno de los trabajadores en orden secuencial uniforme.

Violencia en el trabajo

Es uno de los riesgos a los que están sometidas las personas que interrelacionan con otras personas en el desempeño de su trabajo. Además de las agresiones físicas, incluye las conductas verbales amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes.

Anexo 1

1. Cuestionario sobre tipo circadiano

CUESTIONARIO SOBRE TIPO CIRCADIANO

(Test de la alondra y el búho. NTP 502. INSHT, 1998).

INSHT (1998). NTP 502: *Trabajo a turnos: criterios para su análisis*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Esta prueba se ha de interpretar con precaución, ya que, en primer lugar, el perfil circadiano no es un factor determinante en la posible adaptación al trabajo a turnos, sino que es uno de los factores que contribuyen a predecir dicha adaptabilidad. Y, por otra parte, es importante recordar que la mayoría de las personas no son totalmente “matutinas” o “vespertinas” sino que suele tenerse una tendencia u otra. Por ello, es poco aconsejable tomar decisiones en base a unos resultados que sólo indican una cierta tendencia.

Este cuestionario evalúa esta característica a partir de una escala con tres opciones de respuesta y se estudia la mayor o menor flexibilidad en los hábitos de sueño ya que en estudios sobre este tema se han encontrado correlaciones positivas entre la tolerancia a la turnicidad y la flexibilidad en los hábitos de sueño.

Se trata de un cuestionario reducido, basado en estos principios, a partir de cuyas respuestas se determina el tipo circadiano de las personas.

CUESTIONARIO SOBRE TIPO CIRCADIANO

Test de la alondra y el búho

(NTP 502. INSHT)

1. ¿A qué hora te levantarías si tuvieras entera libertad para organizarte el día?.

Antes de las 7 de la mañana

Entre 7 y 9

Después de las 9

2. Levantarte por las mañanas los días laborales es para ti:

Muy difícil

Moderadamente difícil/depende de los días

Bastante fácil

3. ¿A qué hora te acostarías si dependiera totalmente de ti?

Alerta/despejado/a

Depende

Dormido/cansado

4. ¿Cómo te encuentras la primera media hora después de levantarte?

Después de la medianoche

Entre las 10,30 y las 12 de la noche

Antes de las 10,30

5. ¿Cómo te encuentras media hora antes de acostarte los días laborales?

Muy cansado/a punto de quedarme dormido

Moderadamente cansado/depende del día

No muy cansado

6. Si has estado levantado más tiempo del habitual, ¿cuándo te levantas al día siguiente?

(suponiendo que no has ingerido alcohol):

Más tarde de lo habitual y deseando volver a dormir

Depende

A la hora habitual y deseando salir de la cama

Anexo 2

2. Escala de locus de control sobre trabajo a turnos

ESCALA DE LOCUS DE CONTROL SOBRE TRABAJO A TURNOS (NTP 502. INSHT, 1998)

INSHT (1998). NTP 502. *Trabajo a turnos: criterios para su análisis*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Basado en esta teoría se ha desarrollado la escala de valoración del locus de control específico referido a la turnicidad (SHOLC, Shiftwork Locus of Control). Consta de una escala de 20 ítems, en forma de escala de Likert, valorada en seis puntos que oscilan entre el desacuerdo total y el acuerdo total.

Los factores que se valoran son: sueño, aspectos sociales, salud y trabajo.

Su aplicación ha demostrado la correlación entre un grado elevado de locus interno y un menor número de quejas y mejor bienestar psicológico. Asimismo se ha visto que tiene correlación con el grado de alerta durante los turnos.

A pesar de ser una técnica todavía en estudio se considera de interés su conocimiento, porque puede ser útil para predecir la mayor tolerancia a la turnicidad de los trabajadores, aunque es conveniente tener prudencia a la hora de realizar la interpretación de los datos y evitar darles un valor determinante y tomar decisiones en base sólo a los resultados de esta escala; es importante recordar que es una variable moderadora en el conjunto de factores que influyen en la mayor o menor tolerancia al trabajo nocturno.

ESCALA SHLOC (Shiftwork locus of control)

Indica el grado en el cual la frase describe mejor su realidad, poniendo una cruz en el número elegido del 1 al 6, sabiendo que:

- 1. Totalmente de acuerdo.
- 2. De acuerdo.
- 3. Frecuentemente de acuerdo.
- 4. Algunas veces de acuerdo.
- 5. En desacuerdo.
- 6. Totalmente en desacuerdo.

SUEÑO

	1	2	3	4	5	6
1. Soy responsable de si duermo bien o no cuando trabajo a turnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El tipo de sueño que tengo depende principalmente de mi comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mis propias acciones determinan si mi sueño se ve interrumpido o no cuando trabajo a turnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Es mi culpa si mi sueño se ve alterado cuando trabajo a turnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cuando trabajo a turnos puedo controlar la calidad del sueño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ASPECTOS SOCIALES

6. Mi comportamiento influye en la interferencia que los turnos pueden tener en mi vida social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Cuando trabajo a turnos yo determino si tengo una vida social adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Si mi vida social se ve interrumpida cuando trabajo a turnos, es mi culpa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Si cuando trabajo a turnos mi vida social se ve alterada es fallo mío	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yo soy responsable de la calidad de mi vida social cuando trabajo a turnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SALUD

11. Cuando trabajo a turnos mi bienestar depende de mis propias acciones 6
12. Yo mismo controlo si mi salud se ve perjudicada o no cuando trabajo a turnos
13. Mi bienestar físico cuando trabajo a turnos dependen de hasta qué punto me cuido a mi mismo
14. Si me pongo enfermo cuando trabajo a turnos tengo la capacidad de recuperarme
15. Si me pongo enfermo cuando trabajo a turnos es porque no me he cuidado debidamente

TRABAJO

16. Cuando trabajo a turnos la efectividad de mi trabajo se debe a mi conducta
17. Cuando trabajo a turnos puedo influir sobre el desarrollo de mi trabajo
18. Es mi propio comportamiento el que determina la realización de mi trabajo cuando trabajo a turnos
19. Cuando trabajo a turnos soy yo el que decide si obtengo o no buenos resultados
20. Cuando trabajo a turnos soy el responsable de la calidad de mi trabajo

Anexo 3

3. Escala de carga mental

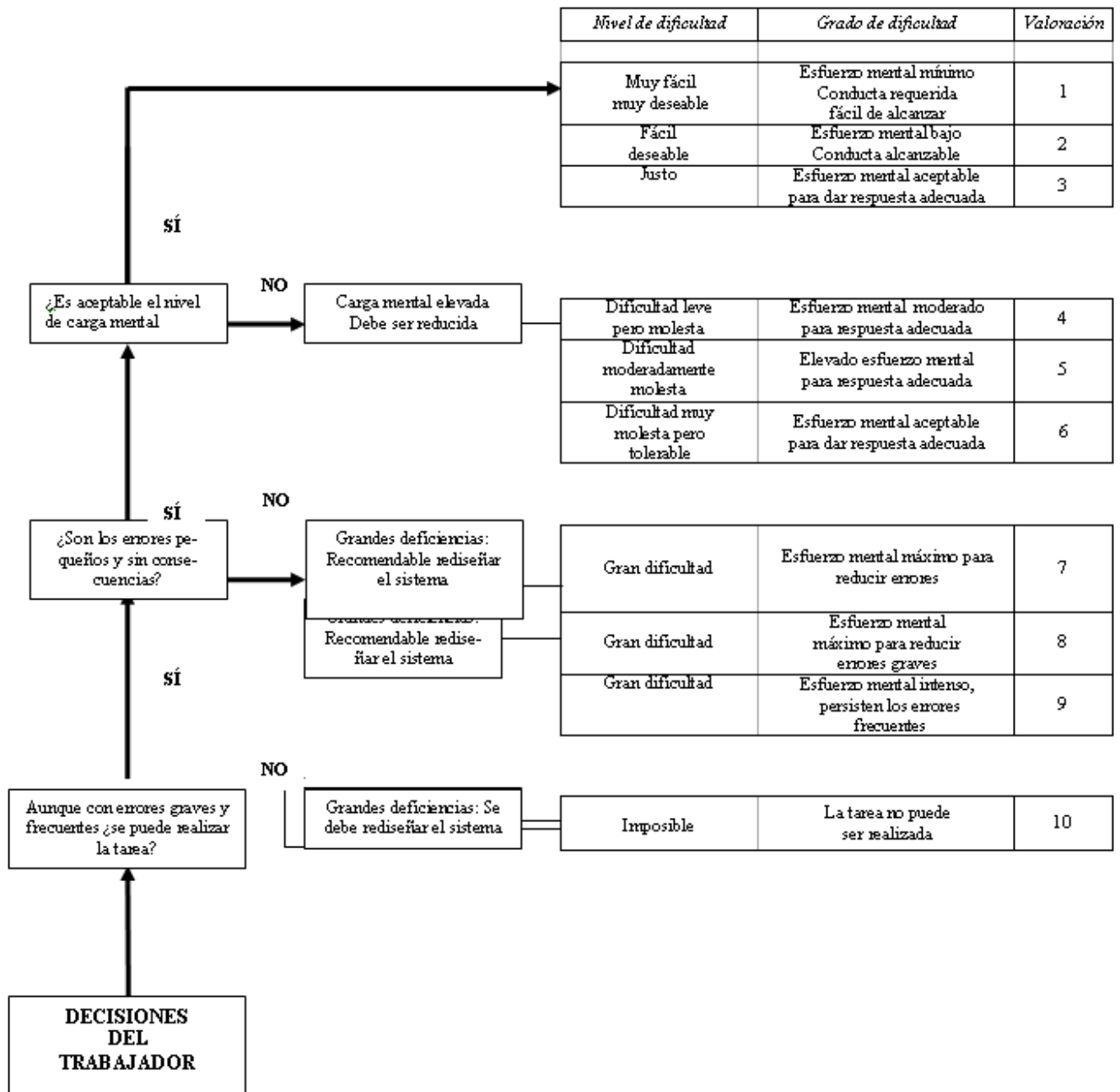
ESCALA DE CARGA MENTAL

(Escala de Cooper-Harper, 1969) (INSHT, 2002)

Cooper, G.E. y Harper, R.P. (1969). The use pilot rating in the evaluation of aircraft handling qualities. (NASA Ames Technical Report NASA TN-D-5153). Moffett, CA: NASA Research Center.

INSHT (2002). *Carga Mental en el Trabajo*. Documentos Divulgativos. Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Esta escala mide la carga mental mediante evaluaciones subjetivas de la dificultad de diferentes tareas. A través de un instrumento en forma de árbol lógico, es decir, planteando una serie de preguntas-filtro, de manera que cada respuesta determina la siguiente pregunta, se obtiene una puntuación de carga mental comprendida entre 0 y 10.



Anexo 4

4. Carga mental en el trabajo

CARGA MENTAL EN EL TRABAJO

(Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 1997)

CARGA MENTAL EN EL TRABAJO			
(Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 1997)			
INSHT (1997). <i>Evaluación de las condiciones de trabajo en pequeñas y medianas.</i> Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.			
Nombre:		Personas afectadas	
Lugar de trabajo:		Fecha:	
Cumplimentado por:			
1. Debe mantenerse la atención menos de la mitad del tiempo o sólo de forma esporádica.	SI	NO	Si es NO, Pasar a la cuestión 4.
1. Debe mantenerse la atención menos de la mitad del tiempo o sólo de forma esporádica.	SI	NO	Si es NO, Alternar con otras tareas de menor exigencia.
1. Además de las pausas reglamentarias, el trabajo permite alguna pausa.	SI	NO	Si es NO, Prever pausas cortas y frecuentes para evitar la aparición de la fatiga.
1. Se puede cometer algún error sin que incida de forma crítica sobre instalaciones o personas (paros, rechazos de producción, accidentes, etc)	SI	NO	Si es NO, Facilitar el proceso de toma de decisiones (información suficiente, simbología adecuada, tiempo de respuesta, etc)
1. El ritmo de trabajo viene determinado por causas externas (cadena,	SI	NO	Si es NO, Pasar a la cuestión 7.

público, etc)			
1. El ritmo de trabajo es fácilmente alcanzable por un trabajador con experiencia	SI	NO	Si es NO, Alternar con otros puestos, establecer pausas cortas.
1. La información se percibe correctamente	SI	NO	Si es NO, Establecer canales formales de información
1. Se entiende con facilidad	SI	NO	Si es NO, Comprobar el diseño de las señales o indicadores (tamaño, forma, contraste, etc.) y su disposición.
1. La cantidad de información que se recibe es razonable	SI	NO	Si es NO, Utilizar símbolos unívocos y claros.
1. La información es sencilla, se evita la memorización excesiva de datos.	SI	NO	Si es NO, Evitar una sobrecarga de información. Parcelar la información.
1. El diseño de los mandos o paneles es adecuado a la acción requerida.	SI	NO	Si es NO, Facilitar la consulta de datos con procedimientos escritos.
1. El trabajador tiene experiencia o conoce el proceso y los equipos	SI	NO	Si es NO, Comprobar la adecuación de los mandos (fundación, posición, correspondencia mandos/señales).
1. El trabajo suele realizarse sin interrupciones	SI	NO	Si es NO, Formar e informar.
1. El entorno físico facilita el desarrollo de la tarea	SI	NO	Si es NO, Evitar lo máximo posible las interrupciones en la realización del trabajo
1. El entorno físico facilita el desarrollo de la tarea	SI	NO	Si es NO, Prestar atención a los factores del entorno físico, especialmente al ruido.

CRITERIOS DE VALORACIÓN		
MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	MEJORABLE

Tres o más deficientes.	2, 3, 8, 9, 10, 11.	4, 6, 12, 13, 14, 15.			
RESULTADO DE LA VALORACIÓN					
	Muy deficiente	Deficiente	Mejorable	Correcta	
OBJETIVA					
SUBJETIVA					
ACCIONES A TOMAR PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS					

Anexo 5

5. Cuestionario de ambigüedad y conflicto de rol

CUESTIONARIO DE AMBIGÜEDAD Y CONFLICTO DE ROL

(Rizzo, House y Litzman, 1970) (INSHT. NTP 388. 1995)

Rizzo, J.; House, R.E. y Litzman, J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.

INSHT (1995). NTP 388. *Ambigüedad y conflicto de rol*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Indica el grado en el cual la frase describe mejor su realidad en el trabajo, poniendo una cruz en el número elegido del 1 al 7, desde 1: “no lo describe en absoluto” hasta 7: “lo describe perfectamente.”

AMBIGÜEDAD DE ROL:	1	2	3	4	5	6	7
1. Sé cuanta autoridad tengo.							
2. Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados.							
3. Sé que organizo mi tiempo correctamente.							
4. Sé exactamente qué se espera de mí.							
5. Se dan explicaciones claras sobre lo que debo hacer.							
CONFLICTO DE ROL:	1	2	3	4	5	6	7
1. Debo hacer cosas que deberían realizarse de otra manera.							
2. Se me asigna un trabajo sin recursos humanos para completarlo.							
3. Para realizar el trabajo debo saltarme las reglas o las normas.							
4. Trabajo con dos o más grupos que tienen distintas formas de trabajar.							
5. Recibo demandas incompatibles de dos o más personas.							
6. Hago cosas que son aceptables para algunos y no para otros.							
7. Se me asignan las tareas sin los recursos y materiales necesarios para realizarlas.							
8. Trabajo en cosas innecesarias.							

CORRECCIÓN DE LA PRUEBA

A mayor puntuación en ambigüedad de rol menos claridad de rol.

A mayor puntuación en conflicto de rol mayor situación de conflicto de rol.

6. Método istas21 (CoPsoQ)

7. Cuestionario del método de evaluación de factores psicosociales

CUESTIONARIO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES

(INSHT, 2006)

INSHT (2006). *Factores Psicosociales. Método de Evaluación. Versión 2.0.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Este Cuestionario del método de factores psicosociales está compuesto por 75 preguntas con la que se obtiene información acerca de 7 factores, cada uno de los cuales es evaluado en una escala de puntuación de rango entre 0 y 10.

Presentación de resultados

El método ha sido concebido para obtener valoraciones grupales de trabajadores en situaciones relativamente homogéneas; se pretende conocer la situación de una serie de factores que afectan a un área organizativa (departamento, sección, grupo de trabajo...) compuesta por varios trabajadores. Por ello, aunque, técnicamente sea posible, es desaconsejable trabajar con resultados individuales.

La puntuación grupal se obtiene a partir de las puntuaciones de cada sujeto en cada factor y, ésta, a su vez, de las respuestas a las preguntas que conforman cada factor. En general, las preguntas contribuyen de manera distinta a la puntuación final de su factor. Igualmente, cada opción de respuesta tiene distinto valor. La distinta aportación de cada pregunta (y dentro de cada una de éstas, de cada opción de respuesta) se ha establecido a partir de dos criterios:

1. Por la importancia del aspecto que mide una pregunta establecida teóricamente en función de la importancia que han dado a ese aspecto distintos estudios metodológicos consultadas para la elaboración de este método.
2. Por la relación que las preguntas han mostrado experimentalmente con variables como el absentismo, la insatisfacción laboral y la sintomatología psicosomática.

El método presenta los resultados en dos diferentes formatos: por un lado se ofrecen las medias del colectivo analizado para cada uno de los factores (Perfil Valorativo) y, por otro, se ofrece el porcentaje de contestación a cada opción de respuesta de cada pregunta (Perfil Descriptivo).

Perfil Valorativo

Ofrece la media de las puntuaciones del colectivo analizado para cada uno de los factores psicosociales de los que consta el método. Estas puntuaciones son trasladadas a un perfil gráfico (Tabla) en el que se presenta una escala de valores comprendida entre 0 y 10 para cada factor.

Se trata de un método de corrección informática.

Tabla: Perfil Valorativo

En este perfil se distinguen tres diferentes tramos que indican distintas situaciones de riesgo:

1. **Situación satisfactoria (desde 0 a 4 puntos).**
2. **Situación intermedia (desde 4 a 7 puntos).** Las condiciones existentes pueden generar molestias a un cierto número de trabajadores pero no son lo suficientemente graves como para demandar una intervención inmediata. Sin embargo, es una situación que es preciso subsanar en cuanto sea posible, ya que estos factores pueden resultar, en el futuro, fuentes de problemas.
3. **Situación nociva (desde 7 a 10 puntos).** Los factores cuya puntuación está comprendida en este tramo requieren una intervención en el plazo más breve posible. Es previsible que en situaciones de este tipo exista entre los trabajadores una gran insatisfacción con su trabajo, o una tendencia al incremento del absentismo o que aparezca sintomatología asociada al estrés.

Además, para cada factor se indica en unos recuadros situados debajo de cada escala, el porcentaje de trabajadores que se posiciona en cada una de las tres situaciones mencionadas.

Perfil Descriptivo

Ofrece una información detallada de cómo se posicionan los trabajadores ante cada pregunta, permitiendo conocer el porcentaje de elección de cada opción de respuesta, lo cual permite obtener datos acerca de aspectos concretos relativos a cada factor.

CUESTIONARIO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES

(Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo)

Lugar de trabajo.....

Puesto de Trabajo.....

Categoría Profesional.....

Este cuestionario es anónimo y confidencial.

Conteste sinceramente a todas las preguntas, marcando las opciones que mejor se ajusten.

1. Exceptuando las pausas reglamentarias. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? *(de forma que te impida tener la posibilidad de hablar, de desplazarte o simplemente de pensar en cosas ajenas a tu tarea):*
 1. Casi todo el tiempo.
 2. Sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo.
 3. Sobre la mitad del tiempo.
 4. Sobre $\frac{1}{4}$ del tiempo.

5. Casi nunca.
2. ¿Cómo calificarías la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?:
 1. Muy alta.
 2. Alta.
 3. Media.
 4. Baja.
3. Para realizar tu trabajo, la cantidad de tiempo de que dispones es:
 1. Normalmente demasiado poco.
 2. En algunas ocasiones demasiado poco.
 3. Es suficiente, adecuado.
 4. No tengo un tiempo determinado, me lo fijo yo.

Cuando se produce un retraso en el desempeño de tu trabajo, ¿se ha de recuperar?:

1. No.
 2. Sí, con horas extras.
 3. Sí, durante las pausas.
 4. Sí, durante el trabajo, acelerando el ritmo.
-
5. La ejecución de tu tarea, ¿te impone trabajar con cierta rapidez?:
 1. Casi todo el tiempo.
 2. Sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo.
 3. Sobre la mitad del tiempo.
 4. Sobre $\frac{1}{4}$ del tiempo.
 5. Casi nunca.
 6. Los errores, averías u otros incidentes que puedan presentarse en tu puesto de trabajo se dan:
 1. Frecuentemente.
 2. En algunas ocasiones.
 3. Casi nunca.
 7. Cuando en tu puesto de trabajo se comete algún error:
 1. Generalmente pasa desapercibido.
 2. Puede provocar algún problema menor.
 3. Puede provocar consecuencias graves (*para la producción o la seguridad de otras personas*).
 8. Al acabar la jornada, ¿te sientes fatigado?:
 1. No, nunca.
 2. Sí, a veces.
 3. Sí, frecuentemente.
 4. Sí, siempre

9. Para realizar tu trabajo, la cantidad de información (*órdenes de trabajo, señales de la máquina, datos de trabajo...*) que manejas es:
1. Muy elevada.
 2. Elevada.
 3. Poca.
 4. Muy poca.
10. ¿Cómo es la información que manejas para realizar tu trabajo?:
1. Muy complicada.
 2. Complicada.
 3. Sencilla.
 4. Muy sencilla.
11. El trabajo que realizas ¿te resulta complicado o difícil?:
1. No.
 2. Sí, a veces.
 3. Sí, frecuentemente.
12. ¿Tienes posibilidad de abandonar el trabajo por unos minutos?:
1. Puedo hacerlo sin necesidad de ser sustituido.
 2. Puedo ausentarme siendo sustituido por un compañero.
 3. Es difícil abandonar el puesto.
13. ¿Puedes distribuir tú mismo las pausas a lo largo de la jornada laboral?:
1. Sí.
 2. No.
 3. A veces.
14. ¿Tienes posibilidad de marcar tu propio ritmo de trabajo?
1. Sí.
 2. No.
 3. A veces.
15. ¿Tienes posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de tu jornada laboral? (*Adelantar trabajo para tener luego más descanso*):
1. Sí.
 2. No.
 3. A veces.

¿En qué medida se requieren las siguientes habilidades para realizar tu trabajo?

16. Capacidad de aprender cosas o métodos nuevos:
1. Casi nunca.
 2. A veces.
 3. A menudo.
 4. Constantemente.

17. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

18. Organizar y planificar el trabajo:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

19. Tener iniciativa:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

20. Transmitir información:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

21. Trabajar con otras personas:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

22. Tener buena memoria:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

23. Habilidad y destreza manual:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

24. Capacidad para concentrarse en el trabajo:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

25. Precisión:

1. Casi nunca.
2. A veces.
3. A menudo.
4. Constantemente.

26. La ejecución de tu trabajo ¿te impone realizar tareas repetitivas y de corta duración?:

1. Casi todo el tiempo.
2. Sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo.
3. Sobre la mitad del tiempo.
4. Sobre $\frac{1}{4}$ parte del tiempo.
5. Casi nunca.

27. ¿En qué medida contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa?:

1. No lo sé.
2. Es poco importante.
3. No es muy importante pero es necesario.
4. Es importante.
5. Es indispensable.

28. Con respecto al trabajo que tu realizas, crees que:

1. Realizas poca variedad de tareas y sin relación entre ellas.
2. Realizas tareas variadas pero con poco sentido.
3. Realizas poca variedad de tareas pero con sentido.
4. Realizas varios tipos de tareas y con sentido.

29. El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario?:

1. No.
2. A veces.
3. Con frecuencia.
4. Siempre.

30. ¿Qué aspecto de tu trabajo te atrae más, además del salario? (*Una sola respuesta*):

1. Únicamente el salario.
2. La posibilidad de promoción profesional.
3. La satisfacción de cumplir con mi trabajo.
4. Mi trabajo supone un reto interesante.

En general, ¿cómo crees que consideran tu empleo las siguientes personas?:

31. Tus superiores:

1. Poco importante.
2. Algo importante.
3. Bastante importante.
4. Muy importante.

32. Tus compañeros de trabajo:

1. Poco importante.
2. Algo importante.
3. Bastante importante.
4. Muy importante.

33. El público o los clientes (*si los hay*):

1. Poco importante.
2. Algo importante.
3. Bastante importante.
4. Muy importante.

34. Tu familia y amistades:

1. Poco importante.
2. Algo importante.
3. Bastante importante.
4. Muy importante.

¿Qué te parece el control que la jefatura ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?

35. Método para realizar el trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

36. Planificación del trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

37. Ritmo de trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

38. Horarios de trabajo:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

39. Resultados parciales:

1. Insuficiente.
2. Adecuado.
3. Excesivo.

40. Resultado último del trabajo:

1. Insuficiente.

2. Adecuado.
3. Excesivo.

¿Cómo valoras el funcionamiento de los medios de que dispones para presentar sugerencias o para participar en las decisiones que te interesan?

41. Conversación directa con superiores:

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

42. Buzón de sugerencias:

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

43. Círculos de calidad:

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

44. Comité de Empresa/Delegado:

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

45. Asambleas y reuniones de trabajadores:

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

¿En qué medida participas en la decisión de los siguientes aspectos de tu trabajo?

46. Orden de las operaciones a realizar:

1. No se me considera.
2. Se pide mi opinión.
3. Decido yo.

47. Resolución de incidentes:

1. No se me considera.
2. Se pide mi opinión.
3. Decido yo.

48. Asignación y distribución de tareas:

1. No se me considera.
2. Se pide mi opinión.
3. Decido yo.

49. Planificación del trabajo:

1. No se me considera.
2. Se pide mi opinión.
3. Decido yo.

50. Cantidad de trabajo:

1. No se me considera.
2. Se pide mi opinión.
3. Decido yo.

51. Calidad de trabajo:

1. No se me considera.
2. Se pide mi opinión.
3. Decido yo.

¿Cómo se te informa de los siguientes aspectos de tu trabajo?

52. Lo que debes hacer (*funciones, competencias y atribuciones*):

1. Muy claro.
2. Claro.
3. Algo claro.
4. Poco claro.

53. Cómo debes hacerlo (*métodos de trabajo*):

1. Muy claro.
2. Claro.
3. Algo claro.
4. Poco claro.

54. Cantidad de producto que se espera que hagas:

1. Muy claro.
2. Claro.
3. Algo claro.
4. Poco claro.

55. Calidad del producto o del servicio.

1. Muy claro.
2. Claro.
3. Algo claro.
4. Poco claro.

56. Tiempo asignado:

1. Muy claro.
2. Claro.
3. Algo claro.
4. Poco claro.

57. Información necesaria para llevar a cabo la tarea:

1. Muy claro.
2. Claro.
3. Algo claro.
4. Poco claro.

58. Mi responsabilidad (*qué errores o defectos pueden achacarse a mi actuación y cuáles no*):

1. Muy claro.
2. Claro.
3. Algo claro.
4. Poco claro.

Señalar en qué medida se dan las siguientes situaciones en tu trabajo:

59. Se me asignan tareas que no puedo realizar al no tener los recursos y/o materiales necesarios:

1. Frecuentemente.
2. A menudo.
3. A veces.
4. Casi nunca.

60. Para ejecutar algunas tareas tengo que saltarme los métodos establecidos:

1. Frecuentemente.
2. A menudo.
3. A veces.
4. Casi nunca.

61. Recibo instrucciones incompatibles entre sí (*unos me mandan una cosa, y otros, otra*):

1. Frecuentemente.
2. A menudo.
3. A veces.
4. Casi nunca.

62. El trabajo me exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estoy de acuerdo:

1. Frecuentemente.
2. A menudo.
3. A veces.
4. Casi nunca.

63. ¿Qué importancia crees que tiene la experiencia para promocionar en tu empresa?

1. Mucha.
2. Bastante.
3. Poca.
4. Ninguna.

64. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?

1. Muy adecuada.
2. Suficiente.
3. Insuficiente en algunos casos.
4. Totalmente insuficiente.

¿Cómo valoras el funcionamiento de los siguientes medios de información en tu empresa?

65. Charlas informales (*de pasillo*):

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

66. Tablones de anuncios:

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

67. Información escrita dirigida a cada trabajador:

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

68. Información oral (*reuniones, asambleas, etc...*):

1. No existe.
2. Malo.
3. Regular.
4. Bueno.

69. ¿Crees que en un futuro próximo puedes perder el empleo en esta empresa o que tu contrato no será renovado?

1. Es probable que siga en esta empresa.
2. No lo sé.
3. Es probable que pierda mi empleo.
4. Es muy probable.

70. Fuera del tiempo de las pausas reglamentarias, ¿existe la posibilidad de hablar?:

1. Nada.

2. Intercambio de algunas palabras.
3. Conversaciones más largas.

¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?

71. Jefes:

1. No tengo jefes.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

72. Compañeros:

1. No tengo compañeros.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

73. Subordinados:

1. No tengo subordinados.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

74. Clientes o público:

1. No tengo clientes o público.
2. Buenas.
3. Regulares.
4. Malas.
5. Sin relaciones.

75. ¿Qué tipo de relaciones de trabajo se dan generalmente en tu grupo?:

1. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.
2. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.
3. Relaciones solamente de colaboración para el trabajo.
4. Ni relaciones personales ni colaboración para el trabajo.
5. Relaciones personales negativas (*rivalidad, enemistad...*).

Comenta otras circunstancias que creas relevantes como riesgo psicosocial:

8. Factores psicosociales identificación de situaciones de riesgo

FACTORES PSICOSOCIALES IDENTIFICACIÓN DE SITUACIONES DE RIESGO

(Lahera Martín, M. Y Góngora Yerro, J.J., 2002. Instituto Navarro de Salud Laboral)

Lahera Martín, M. Y Góngora Yerro, J.J. (2002). *Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo*. Instituto Navarro de Salud Laboral. Gobierno de Navarra.

Este cuestionario pretende obtener una visión global de su Organización respecto a los factores de riesgo de tipo psicosocial.

A continuación le presentamos una serie de preguntas con varias alternativas de respuesta. Desde un punto de vista general, elija la opción que más se acerque a su empresa.

Le informamos de que cualquier dato que usted aporte en el cuestionario será tratado de manera CONFIDENCIAL.

En cada pregunta le ofrecemos un apartado denominado OBSERVACIONES, utilícelo siempre que desee hacer alguna aclaración o puntualización al respecto, cuando necesite explicar alguna de sus opciones o cuando la alternativa escogida no englobe a la totalidad de las persona que forman parte de su empresa.

Ante cualquier duda que le surja durante la ejecución de la encuesta, no dude en pedir cualquier aclaración o información adicional.

Muchas gracias por su colaboración

DATOS RELATIVOS A LA EMPRESA

Actividad a la que se dedica

Sector al que pertenece

Certificación en calidad

Jornada laboral **1 turno** **2 turnos** **3 turnos** **otros turnos**

Plantilla

Número de Delegados de Prevención

Pregunta 1

¿El trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, cuando la tarea lo permite.
- D. Sí, es la práctica habitual.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 2

¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencia y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

- A. No, no existe.
- B. Sí, aunque en la práctica no se utiliza.
- C. Sí, se utiliza ocasionalmente.
- D. Sí, se utiliza habitualmente.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 3

¿El trabajador tiene la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, puede adelantar trabajo para luego tener más tiempo de descanso.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 4

¿El trabajador dispone de información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, etc.) para realizar su tarea?

- A. No.
- B. Sí, algunas veces.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, siempre.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 5

Ante la incorporación de nuevos trabajadores ¿se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- A. No.
- B. Sí, oralmente.
- C. Sí, por escrito.
- D. Sí, por escrito y oralmente.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 6

Cuando el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a:

- A. Un compañero de otro puesto.
- B. Una persona asignada. (mantenimiento refuerzo...)
- C. Un encargado y/o jefe superior.
- D. No tiene esa opción por cualquier motivo.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 7

Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- A. No.
- B. Sí, por medio de la intervención del mando.
- C. Sí, entre todos los afectados.
- D. Sí, mediante otros procedimientos.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 8

¿Pueden los trabajadores elegir sus días de vacaciones?

- A. No, la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos.
- B. No, la empresa distribuye periodos vacacionales sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.
- C. Sí, la empresa concede o no a demanda del trabajador.
- D. Sí, los trabajadores se organizan entre ellos teniendo en cuenta la continuidad de la actividad.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 9

¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (equipo, máquina, etc.)?

- A. No, es función del mando superior o persona encargada.
- B. Sí, sólo incidentes menores.
- C. Sí, cualquier incidente.
- D.

A B C

OBSERVACIONES

Pregunta 10

¿El trabajador tiene posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental requerido por la actividad)?

- A. No, por la continuidad del proceso.
- B. No, por otras causas.
- C. Sí, las establecidas.
- D. Sí, según necesidades.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 11

¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

- A. No.
- B. Charlas, asambleas.
- C. Comunicados escritos.
- D. Sí, medios orales y escritos.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 13

La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador.
- B. Colabora con el trabajador en la consecución de fines.
- C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo.

A B C

OBSERVACIONES _____

Pregunta 14

¿Se recuperan los retrasos?

- A. No.
- B. Sí, durante las pausas.
- C. Sí, incrementando el ritmo de trabajo.
- D. Sí, alargando la jornada.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 16

¿Se facilitan las instrucciones precisas a los trabajadores sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. No.
- B. Sí, de forma oral.
- C. Sí, de forma escrita (instrucciones).
- D. Sí, de forma oral y escrita.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 17

¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?

- A. No, por la ubicación del trabajador.
- B. No, por el ruido.
- C. No, por otros motivos.
- D. Sí, algunas palabras.
- E. Sí, conversaciones más largas.

A B C D E

OBSERVACIONES _____

Pregunta 12

En términos generales ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A. No.
- B. Sí, a veces.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, siempre.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 19

¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. No.
- B. Sí, cuando la tarea se lo permite.
- C. Sí, en función del tiempo disponible.
- D. Sí, siempre se hace en equipo.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 20

¿El trabajador controla el resultado de su trabajo y puede corregir los errores cometidos o defectos?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, cualquier error.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 15

¿Cuál es el criterio de retribución al trabajador?

- A. Salario por hora (fijo).
- B. Salario más prima colectiva.
- C. Salario más prima individual.

A B C

OBSERVACIONES _____

Pregunta 22

¿El trabajador puede detener el trabajo o ausentarse de su puesto?

- A. No por el proceso productivo.
- B. No, por otros motivos.
- C. Sí, con un sustituto.
- D. Sí, sin que nadie le sustituya.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 23

¿Existe en general, un buen clima en el lugar de trabajo?

- A. No.
- B. Sí, a veces.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, siempre.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 18

¿Han recibido los mandos intermedios formación para el desempeño de sus funciones?

- A. No.
- B. Sí, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando.
- C. Sí, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente.
- D. Sí, la mayoría ha modificado su estilo de mando.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 25

¿El trabajador tiene la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de su jornada laboral?

- A. No.
- B. Se cambia de manera excepcional.
- C. Sí, se rota entre compañeros de forma habitual.
- D. Sí, se cambia según lo considera el trabajador.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 26

Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nueva maquinaria y/o nuevos métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

- A. No.
- B. Sí, oralmente.
- C. Sí, por escrito.
- D. Sí, oralmente y por escrito.

A B C D

OBSERVACIONES _____

Pregunta 21

¿Se organizan de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría de la plantilla?

- A. No.
- B. Sí, una o dos veces al año.
- C. Sí, varias veces al año, según surja el motivo.

A B C

OBSERVACIONES

Pregunta 28

De los problemas que existen en un departamento, sección... ¿está siendo culpada alguna persona en concreto?

- A. Sí.
- B. No.

A B

OBSERVACIONES

Pregunta 24

¿El trabajador recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?

- A. Se le informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad).
- B. Se le informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tiene asignados.
- C. Se le informa de los objetivos alcanzados por la empresa.
- D. Se le anima a participar en el establecimiento de metas.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 29

¿Han aumentado las bajas de origen psicológico de larga duración en la plantilla?

- A. Sí.
- B. No.

A B

OBSERVACIONES

Pregunta 27

¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.
- B. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.
- C. Relaciones sólo de colaboración para el trabajo.
- D. Ni relaciones personales, ni colaboración para el trabajo.

A B C D

OBSERVACIONES

Pregunta 30

¿Hay alguna persona que está siendo aislada, ignorada o excluida del grupo en virtud de características físicas o personales?

- A. Sí.
- B. No.

A B

OBSERVACIONES

EVALUACIÓN

**PARTICIPACION,
IMPLICACION,
RESPONSABILIDAD**

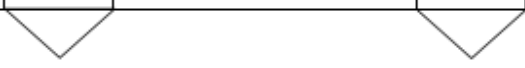
**FORMACION,
INFORMACION,
COMUNICACION**

GESTION DEL TIEMPO

COHESION DE GRUPO

PREG.	OPCION	VALOR	PREG.	OPCION	VALOR	PREG.	OPCION	VALOR	PREG.	OPCION	VALOR		
1	A	5	4	A	5	3	A	5	6	A	0		
	B	3		B	3		B	3		B	1		
	C	3		C	1		C	1		C	3		
	D	0		D	0		D	0		D	5		
2	A	5	5	A	5	10	A	5	7	A	5		
	B	5		B	3		B	5		B	3		
	C	3		C	3		C	2		C	0		
	D	0		D	0		D	0		D	0		
8	A	3	11	A	5	14	A	0	12	A	5		
	B	4		B	3		B	5		B	3		
	C	1		C	3		C	5		C	1		
	D	0		D	0		D	5		D	0		
9	A	5	16	A	5	15	A	0	21	A	4		
	B	3		B	3		B	0		B	2		
	C	0		C	3		C	4		C	0		
13	A	5		17	D	0	22	A	5	23	A	5	
	B	2	A		5	B		5	B		3		
	C	0	B		5	C		3	C		1		
18	A	5	24		C	5	Puntuación	D	0	27	A	0	
	B	5		D	2	B		3	B		3		
	C	3		E	0	C		3	C		3		
	D	0		Puntuación	Puntuación	D		5	D		5		
19	A	5	26	A	5	Puntuación	Puntuación	Puntuación	MOBING	PREG.	OPCION	VALOR	
	B	3		B	3		28	A					1
	C	3		C	3			29					A
	D	0	D	0	B								0
20	A	5	Puntuación	Puntuación	25	A	5	30	A	1			
	B	3		B		3	Puntuación		B	0			
	C	1		C		1			Puntuación	A	1		
	D	0		D		0	B			0			
25	A	5	Puntuación	Puntuación	Puntuación	A	5	Puntuación	A	1			
	B	3		B		3	Puntuación		B	0			
	C	1		C		1			Puntuación	A	1		
	D	0		D		0	B			0			

ESTADO

MUY INADECUADO	100%	44	100%	35
	61%	27	61%	22
INADECUADO	60%	26	60%	21
	40%	18	40%	14
ADECUADO	39%	17	39%	13
	20%	9	20%	7
MUY ADECUADO	19%	8	19%	6
	0%	0	0%	0
				
		PARTICIPACION, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD		FORMACION, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN

DIAGNÓSTICO

100%	24	100%	29	MUY INADECUADO Existen puntos críticos que deben ser atendidos de manera urgente. Se recomienda realizar una evaluación exhaustiva que sea punto de arranque a cambios organizacionales
61%	15	61%	18	
60%	14	60%	17	INADECUADO Existen una serie de problemas que están dificultando un adecuado desarrollo de la organización desde el punto de vista psicosocial. Sería necesaria una evaluación de mayor profundidad que permita identificar los puntos críticos y aportar las medidas correctoras para mejorar la situación.
40%	10	40%	11	
39%	9	39%	10	ADECUADO Indica una situación favorable desde el punto de vista psicosocial. Se recomienda investigar puntos de mejorar que lleven a una situación de mayor adecuación.
20%	5	20%	6	
19%	4	19%	5	MUY ADECUADO Sugiere que existen una serie de condiciones muy favorables de riesgo psicosocial. Se recomienda seguir trabajando en esa dirección y realizar evaluaciones periódicas para garantizar la continuidad de esta situación.
0%	0	0%	0	
GESTION DEL TIEMPO		COHESION DE GRUPO		

CUESTIONARIO DE FACTORES PSICOSOCIALES

IDENTIFICACIÓN DE SITUACIONES DE RIESGO

(Instituto Navarro de Salud Laboral)

	PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD	FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACION	COHESIÓN DE GRUPO	GESTIÓN DEL TIEMPO	
100%	44	35	24	29	MUY INADECUADO Existen puntos críticos que deben ser atendidos de manera urgente. Se recomienda realizar una evaluación exhaustiva que sea punto de arranque a cambios organizacionales
61%	27	22	15	18	
60%	26	21	14	17	INADECUADO Existen una serie de problemas que están dificultando un adecuado desarrollo de la organización desde el punto de vista psicosocial. Sería necesaria una evaluación de mayor profundidad que permita identificar los puntos críticos y aportar las medidas correctoras para mejorar la situación.
40%	18	14	10	11	
39%	17	13	9	10	ADECUADO Indica una situación favorable desde el punto de vista psicosocial. Se recomienda investigar puntos de mejorar que lleven a una situación de mayor adecuación.
20%	9	7	5	6	
19%	8	6	4	5	MUY ADECUADO Sugiere que existen una serie de condiciones muy favorables de riesgo psicosocial. Se recomienda seguir trabajando en esa dirección y realizar evaluaciones periódicas para garantizar la continuidad de esta situación.
0%	0	0	0	0	
PUNTUACIÓN					

Anexo 9

9. Descripción de riesgos psicosociales

DESCRIPCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES Y MEDIDAS CORRECTORAS Y DE PREVENCIÓN

- Existe una disfunción en el sistema de dirección del centro de trabajo.
- La política de dirección es inadecuada.
- La dirección es centralizada y autoritaria.
- El estilo de dirección y supervisión son inadecuados.
- La estructura organizativa es disfuncional o poco operativa.
- Los directivos tiene escasa habilidad comunicativa y persuasiva.
- El estilo de mando y de gestión es rígido y autoritario.
- Hay falta de apoyo por parte de la dirección.
- Los conflictos laborales entre la dirección y los trabajadores son crónicos.
- La dirección se despreocupa o desconoce de los problemas laborales de los trabajadores.
- La dirección tiene poca coherencia con respecto a la política de organización.
- La dirección y/o los supervisores dan escaso apoyo organizacional a la dinámica propia del trabajo.
- Se presenta la solidaridad, confianza y compañerismo como valores sospechosos.
- Hay una pobre organización de la producción y métodos de trabajo.
- El procedimiento para adjudicar las plazas de jefaturas es inadecuado.
- El trabajador no tiene la suficiente responsabilidad para desempeñar su trabajo adecuadamente.
- Se da en el centro de trabajo Violencia Tipo I (se caracteriza porque quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación de trato con la víctima, no existe trato comercial o de usuario entre el agresor y la víctima: la circunstancia habitual es el robo. Son los derivados de los atracos que ocurren en establecimientos comerciales, bancos, joyerías, personas que trabajan con intercambio de dinero como taxistas o dependientes) o Violencia Tipo II (existe algún tipo de relación profesional entre el agresor y la víctima. Se suelen producir mientras hay un intercambio de bienes y servicios: seguridad pública, conductores, personal sanitario, profesores, vendedores, etc.) o Violencia Tipo III (existe algún tipo de implicación laboral con el afectado: compañeros, empleado actual, o que ya no lo es (antiguos compañeros o superiores), relación personal entre ambos sujetos cónyuge o excónyuge, pariente, amigo..., o con el lugar donde se perpetra la acción violenta porque se tiene rencor u odio hacia ese lugar por tener un valor simbólico).
- La supervisión del trabajo es excesiva.
- El trabajador participa escasamente en los procesos de toma de decisiones.
- Hay carencias de formación en prevención de riesgos laborales.
- Hay carencias de formación específica del puesto de trabajo.
- No se fomenta la formación de los trabajadores.
- Falta de formación práctica a los trabajadores en nuevas tecnologías.
- El nivel de responsabilidad es alto y el control sobre las tareas es bajo.

- El clima laboral manifiesta escasa confianza entre los trabajadores.
 - La distribución de espacios del lugar de trabajo (despachos, salas de reunión...) dificulta la comunicación y relación entre los profesionales.
 - Los trabajadores sufren carga mental porque tienen que atender a muchos usuarios o clientes en poco tiempo y con una gran problemática social y afectiva, lo que genera cierto grado de angustia y ansiedad en los profesionales.
 - Existen problemas de comunicación debido de una estructura piramidal que alarga los canales de comunicación ascendente y descendente.
 - No hay normas objetivas para el desempeño laboral.
-
- Los turnos de trabajo son irregulares y no respetan los periodos de descanso.
 - Existencia de un ambiente permisivo con el consumo de alcohol o de otras sustancias tóxicas.
 - Hay problemas de comunicación por la existencia de un fuerte aparato burocrático que resta agilidad a las actividades organizativas.
 - Hay problemas de comunicación por la excesiva departamentización de las diferentes áreas funcionales.
 - Hay problemas de comunicación por la utilización de soporte y medios de comunicación interna insuficientes o desfasados.
 - Existen demasiados niveles jerárquicos, lo que constituye cierta complejidad vertical.
-
- El nivel de cualificación exigido para el puesto es inadecuado porque es demasiado alto o porque es demasiado bajo, lo que puede conllevar frustración al trabajador.
 - El nivel jerárquico que ocupa el trabajador está por debajo de sus capacidades.
-
- El nivel jerárquico que ocupa el trabajador está por encima de sus capacidades
 - Hay falta de participación en la toma de decisiones en la actividad laboral.
-
- El ritmo de trabajo es elevado con apremio de tiempo.
 - El ritmo de trabajo es elevado, excesivo o impuesto.
-
- Las demandas de trabajo son muy altas.
 - Hay falta de adaptación del puesto de trabajo.
-
- Se realizan tareas que pueden resultar peligrosas por el contenido mismo de la tarea o por las condiciones en que se desempeña.
 - Los trabajadores perciben que hay inestabilidad en el empleo.
 - Hay instrucciones inexistentes, confusas, contradictorias o insuficientes.
 - El método de trabajo es inadecuado o inexistente.
-
- Las tareas no están claramente identificadas.
 - Existe un clima organizacional negativo generado por las interacciones mal conducidas con compañeros o superiores, planteamientos directivos descendentes poco claros, mal establecimiento de los roles a desempeñar...
-
- Existe una inadecuación profesional por la no adaptación del perfil profesional y personal del individuo al perfil del puesto de trabajo que desempeña.
 - Los trabajadores perciben la ruptura del contrato psicológico por parte de la organización.

- Hay escasas expectativas en el trabajo que tienen que ver con el hecho de que se cumplan aquellas metas que la persona se estableció hacia el trabajo, que exista el éxito constatable que el individuo persigue.
- Las exigencias del trabajo sobrepasan las tareas racionalmente aceptables.
- El trabajador no participa en la toma de decisiones, y la valoración que realiza de sí mismo, como persona y profesional, comienza a disminuir.
- Hay dificultades en las relaciones entre los compañeros, que son decisivas en la dinámica y en el clima laboral que se genera.
- Existe rigidez organizacional debido a las excesivas normas, ya que prácticamente todo está previamente definido, y las posibilidades de improvisar o de tomar decisiones están muy restringidas.
- Hay inseguridad laboral y/o económica por contrato inestable, por ausencia del mismo, por insuficiencia económica, por previsiones negativas sobre el futuro del puesto de trabajo...
- Hay problemas de adicción al trabajo (absoluta dedicación al trabajo, por encima de otras actividades familiares o personales).
- Desafío en el trabajo por tener que estar continuamente demostrando su capacidad para desarrollar adecuadamente el desempeño laboral. A veces este desafío es propio del individuo y no de la organización.
- Existe escasa autonomía en el trabajo.
- Hay escaso apoyo social al trabajador por parte de los compañeros en relación a su desempeño laboral y a las circunstancias de su trabajo.
- Los flujos comunicativos están deteriorados.
- Hay un alto grado de absentismo en el centro de trabajo.
- Las relaciones laborales son pobres.
- La productividad es baja.
- Existencia de un alto índice de accidentes.
- El clima organizacional pobre.
- El trabajador siente insatisfacción en lo referente a las condiciones de trabajo, tanto en las inherentes al mismo como en las externas a él.
- El trabajador ve nulas o escasas perspectivas de promoción.
- Las esperanzas respecto al salario han sido frustradas.
- Se da falta de consideración, de información y equidad por parte de los mandos.
- Hay un grado de responsabilidad inadecuado a las funciones y tareas que realiza el trabajador.
- Los recursos humanos y/o materiales son escasos.
- El control sobre el trabajo es escaso.
- Las relaciones interpersonales en el trabajo son inadecuadas y favorecen el aislamiento social y/o físico de algún o algunos trabajadores.
- Hay exigencias inadecuadas (excesivas o demasiado pocas exigencias en el trabajo, especialmente una combinación de escaso control y muchas exigencias).
- Hay conflictos de funciones.
- No se produce la suficiente información.
- La jornada laboral es excesiva.

- Hora de comienzo de la jornada laboral muy temprana.
 - Trabajo a destajo.
 - El trabajo requiere otra cualificación.
 - El reparto del trabajo es inadecuado.
-
- Hay falta de coordinación.
 - Se da una actitud negativa ante la dirección.
 - Se dan conductas personales negativas ante los riesgos (escasa información sobre los riesgos laborales, no utilizar métodos de trabajo seguros, no utilizar medios o EPI's...).
 - Hay comportamientos arriesgados o actos inseguros de los trabajadores (violaciones manifiestas de los procedimientos de trabajo).
-
- Los trabajadores perciben que se da un bajo nivel de reconocimiento y recompensa por el esfuerzo de su trabajo.
 - Se da un bajo nivel de apoyo para la resolución de problemas y desarrollo personal y/o profesional.
 - Hay falta de definición de objetivos organizativos.
 - Se da un estancamiento en la carrera profesional por falta de promoción.
 - Hay una baja valoración social del trabajo.
 - Los trabajadores están insatisfechos con el salario que reciben.
 - Hay falta de control sobre el trabajo.
 - Las relaciones interpersonales en el trabajo son problemáticas o conflictivas.
 - Hay escasa relación con los superiores.
 - Hay conflictos entre el trabajo y la familia (poco apoyo en el hogar).
 - Existe falta de control con respecto al ritmo de trabajo.
 - Hay elevados niveles de presión de tiempo.
 - Los programas de trabajo rígidos.
 - Los horarios son imprevisibles.
 - El horario laboral es largo e irregular.
 - Largas jornadas de trabajo o a horas fuera de lo normal.
 - El trabajo carece de significado.
 - Las cualificaciones de los trabajadores están infrautilizadas.
 - En las posibilidades de promoción y desarrollo profesional priman las relaciones personales sobre la formación y capacitación del trabajador.
 - Existe inadecuación de estatus, ya que ocupa un lugar en la organización por debajo o por encima de la capacitación/formación real del trabajador.
 - Relaciones interpersonales difíciles (el liderazgo autoritario o la excesiva tolerancia deterioran el clima laboral).
 - Escasa existencia de canales de comunicación formal.
 - Inadecuada división de las tareas.
 - Inadecuada supervisión de las tareas.
 - Plantilla inadecuada (escasez de plantilla).
 - Se han introducido cambios en el lugar de trabajo.
 - Subempleo.
 - Existencia de trato preferente hacia ciertos trabajadores.
 - Percepción de los trabajadores de ser considerados como un instrumento más del proceso productivo, con ausencia de sentimiento de pertenencia a un equipo.
 - El procedimiento interno para la tramitación de resolución de quejas y denuncias es ineficaz.

- Ausencia de respeto mutuo entre departamentos y entre trabajadores.
 - Sistema de comunicación vertical y horizontal ineficaz, con aumento de rumores y especulación negativa.
 - Incremento de la carga de trabajo acompañado de grandes expectativas, con menos recursos y menos recompensas.
 - El trabajo es repetitivo, monótono y rutinario.
 - La atención al entorno físico y a las medidas de seguridad es insuficiente.
 - El proceso de selección y acogida de nuevos trabajadores es inadecuado.
 - Existe desorden organizativo.
 - El contenido del trabajo es desestructurado.
 - Existen comportamientos irregulares o fraudulentos.
 - No están claramente definidos los roles jerárquicos.
-
- No están claramente definidas las líneas jerárquicas.
 - No existe procedimiento para la resolución o gestión de conflictos.
 - Los trabajadores realizan trabajo nocturno o a turnos con consecuencias de la alteración del ritmo circadiano, trastornos del sueño y alteraciones digestivas....
 - El trabajador desempeña roles diferentes a lo largo de la jornada.
-
- Hay pugna por el poder para obtener un rango mayor en el ámbito laboral.
 - La dirección no informa de los objetivos sólo da consignas.
-
- Hay escasa motivación laboral.
 - El clima grupal Inadecuado.
-
- Hay conflicto intra y/o intergrupar.
 - Hay sobrecarga de trabajo cuantitativa: volumen de trabajo excesivo.
-
- Hay sobrecarga de trabajo cualitativa: complejidad de la tarea excesiva, o altas demandas intelectuales.
 - Hay infracarga de trabajo cuantitativa: volumen de trabajo insuficiente.
 - Hay infracarga de trabajo cualitativa: tareas demasiado sencillas o bajas demandas intelectuales.
 - Hay problemas de adaptación a la introducción de nuevas tecnologías.
 - Hay problemas de adaptación al cambio de puesto de trabajo, de nivel jerárquico, de departamento...
 - Hay falta de equidad organizacional.
 - La relaciones usuarios, clientes o compañeros son tensas o conflictivas.
 - Existe conflicto de rol que se produce cuando hay demandas, exigencias en el trabajo que son entre sí incongruentes, contradictorias o incompatibles para realizar el trabajo por expectativas divergentes dentro de la propia organización, por incompatibilidad temporal, por conflictos con el propio sistema de valores y creencias o por conflicto entre los distintos roles individuales.
 - Existe ambigüedad de rol que se genera cuando no están claramente definidas las tareas o hay falta de definición por información incompleta, poco concisa y muy cambiante sobre los objetivos del trabajo, las responsabilidades, la comunicación y las relaciones, la autoridad y los procedimientos. Es decir, hay incertidumbre o falta de información sobre

aspectos relacionados con el trabajo (evaluación, funciones, objetivos o metas, procedimientos...).

- Hay sobrecarga de rol por acumulación de deberes y demandas en el desempeño de uno o varios roles.
 - Hay impedimentos por parte del supervisor para que el trabajador pueda desarrollar su trabajo.
 - No hay posibilidades de poder progresar o ascender en el trabajo.
 - Las relaciones con compañeros o superiores son conflictivas.
 - Los niveles de inseguridad laboral son altos.
 - Los plazos para la realización y finalización de las tareas no son razonables.
 - El tiempo que se da por tarea es breve y estimula la velocidad del trabajador con, lo que lleva también a que no haya pausas ni descansos.
 - Los tiempos dedicados a pausas y descansos son irregulares.
 - No hay control sobre la tarea.
-
- Los objetivos y ritmo de trabajo se fijan sin la participación del trabajador.
 - Los jefes no explican los motivos de las decisiones e instrucciones a los trabajadores.
 - Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.
 - Los métodos de trabajo son bastante anticuados.
 - Existencia de un clima laboral que dificulta expresarse libre y espontáneamente sin temor.
 - La organización no reconoce ni premia los esfuerzos realizados por los trabajadores.
 - La información disponible sobre el trabajo es incompleta y llega tarde.
 - La información necesaria para el trabajo no circula con la suficiente fluidez.
 - La promoción suele estar ligada a la antigüedad y el servilismo.
 - El ambiente laboral es bastante frío e impersonal.
 - Hay desorganización en el trabajo y para paliarla es necesario hacer grandes esfuerzos.
 - La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes.
 - Existe un ambiente laboral tenso.
 - No existe planificación de las tareas.
 - No se apoya a los nuevos trabajadores para que se integren.
 - El trabajo no permite tomar iniciativas.
 - La burocracia organizacional perjudica el desarrollo del trabajo.
 - Existen rivalidades personales muy fuertes entre los compañeros.
 - Las funciones y las tareas del puesto de trabajo no están claras.
 - El apoyo para la resolución de problemas es escaso.
 - No hay definición de los objetivos de la organización.
 - La estructura de la organización es muy jerarquizada y rígida.
 - Falta de apoyo instrumental por parte de la organización.
 - Existencia de una organización con excesiva burocracia.
 - La estructura de la organización es excesivamente flexible (inestable, precaria impredecible).
 - Hay una gestión arbitraria con trato de favor y discriminatorio.
 - La coordinación entre las unidades es escasa o no se realiza.
 - Hay falta de desarrollo profesional.
 - Desigualdad percibida en la gestión de los recursos humanos.
 - Hay una elevada exigencia emocional en la interacción con el paciente, usuario o cliente.
 - Existen relaciones conflictivas con usuarios o clientes.
 - Existe descompensación entre responsabilidad y autonomía.
 - Hay falta de tiempo para la atención del usuario (paciente, cliente, subordinado...).

- Hay falta de control de los resultados de la tarea.
- Las tareas nunca se acaban, no tienen fin.
- Hay estresores económicos.
- Insatisfacción en el trabajo.
- Los trabajadores tienen que atender a usuarios difíciles o problemáticos.
- La dinámica de trabajo es negativa.
- Hay falta de colaboración entre compañeros en tareas complementarias.
- Hay un proceso de contagio social del síndrome de burnout.
- Los intercambios sociales no son recíprocos.
- Se han introducido cambios tecnológicos: equipos técnicos, programas informáticos...
- Han surgido situaciones que implican pérdida de estatus o prestigio.
- Están apareciendo nuevas leyes que implican cambios estatutarios y de ejercicio de la profesión.
- Los usuarios o clientes son cada día más demandantes.
- Se han dado cambios en los programas de servicio.
- Se han producido cambios en los procedimientos, tareas o funciones del trabajo.
- Se están dando cambios en los perfiles demográficos de los usuarios o clientes que requieren de un cambio de roles.

MEDIDAS CORRECTORAS Y DE PREVENCIÓN

- Establecer un sistema de moderación y arbitrio en función de las distintas fases del modelo de resolución de conflictos.
- Procurar adaptar el nivel jerárquico a la formación y capacidad del trabajador.
- Procurar que el horario de trabajo sea compatible con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo para la conciliación de vida laboral, personal y familiar, a través de horarios flexibles, trabajo compartido, turnos rotatorios...
- Facilitar el proceso de tratamiento de la información, diseñando adecuadamente el puesto y la distribución de los dispositivos de control, y organizar el trabajo, teniendo en cuenta el ritmo y el tiempo de trabajo.
- Establecer que el contenido del puesto de trabajo tenga unas exigencias razonables y que proporcione cierta variedad.
- Diseñar las tareas de forma que sean estímulo y oportunidad para que el trabajador haga uso de sus capacidades.
- Definir claramente los roles y las responsabilidades.
- Evitar tanto la falta como el exceso de trabajo, hacer posible la recuperación después de tareas arduas, y aumentar el control que ejercen los trabajadores en diversas características del trabajo.
- Evitar la falta de claridad en las oportunidades de ascenso y de desarrollo de la carrera profesional.
- Evitar la falta de claridad en cuestiones relativas a la seguridad en el empleo.
- Diseñar las tareas laborales de forma que den la oportunidad al trabajador de poner en práctica los conocimientos que poseen y de adquirir otros nuevos.
- Crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo.

- Evitar la inseguridad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional.
- Reducir el tamaño de las unidades de trabajo.
- Descentralizar el poder y la toma de decisiones.
- Formalizar sólo lo imprescindible, evitando el cúmulo de normas.
- Fomentar la promoción y el desarrollo carrera profesional.
- El trabajador ha de tener la posibilidad de tener contacto con otros trabajadores y ha de sentirse apoyado y reconocido en su trabajo.
- Rediseñar las tareas, modificando el contenido del trabajo, rotando entre diferentes tareas, valorizando las tareas...
- Asignar tareas adecuadas para cada unidad de tiempo.
- Informar periódicamente sobre la calidad del trabajo realizado.
- Distribuir con claridad y transparencia las tareas y las competencias.
- Distribuir equilibradamente la asignación de tareas entre los trabajadores.
- Marcar prioridades en las tareas.
- Reducir, en la medida de lo posible, las tareas repetitivas, mediante la asignación de tareas nuevas que entren dentro una unidad natural y completa de trabajo.
- Reordenar las tareas de manera que se evite la monotonía.
- Reducir la excesiva burocratización de las tareas.
- Proporcionar al trabajador la suficiente capacitación para asumir las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Establecer la rotación de tareas, intercambiando las tareas con otros trabajadores.
- Planificar y coordinar las tareas.
- Diversificar y ampliar las tareas entre las más y menos creativas.
- Establecer mecanismos que permitan al trabajador tomar decisiones sobre los métodos y el orden en que se realizan las tareas.
- Enriquecer tareas, combinando operaciones de diferentes niveles, por ejemplo, tareas de montaje, de control y de mantenimiento.
- Enriquecer el trabajo realizando tareas de mayor cualificación relacionadas con el puesto como la planificación del trabajo, el control de calidad...
- Adecuar el número y la duración de los periodos de descanso necesarios en relación con la tarea.
- Incrementar la carga de trabajo y al mismo tiempo acompañarlo de mejoras en las expectativas profesionales.
- Establecer que los recursos y los equipos sean adecuados a las tareas que realizan los trabajadores.
- Ampliar las tareas, combinando diferentes operaciones del mismo nivel, por ejemplo el montaje de diferentes partes o de un conjunto completo.
- Estructurar y concretar funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Establecer una estructura organizativa racional y conocida por todos, con funciones, tareas y responsabilidades, convenientemente descritas, repartidas y asumidas.
- Disponer que el trabajador cuente con los recursos necesarios para las tareas que realiza.
- Negociar con los trabajadores sistemas de rotación, ampliación o enriquecimiento de tareas.
- Establecer, siempre que sea posible, enriquecimiento de tareas, incluyendo tareas de planificación, control de calidad...
- Facilitar información clara e inequívoca de las responsabilidades y funciones del trabajador, de los objetivos (cantidad y calidad del producto), de los métodos y medios de trabajo, de los plazos...

- Implementar sistemas de promoción basados en la equidad: méritos y capacidad.
- Aplicar el Acuerdo-Convenio Vigente.
- Respaldar las decisiones tomadas por los trabajadores en el desarrollo de sus tareas habituales.
- Potenciar la participación en la toma de decisiones relacionadas con las condiciones de trabajo y con las tareas.
- Aumentar la participación del trabajador en la toma de decisiones.
- Procurar la participación de los trabajadores en la implantación de nuevas tecnologías.
- Diseñar la tecnología, la organización del trabajo y el contenido de las tareas de modo que el trabajador no esté expuesto a presiones físicas o mentales.
- Realizar formación e información para que los trabajadores se adapten al cambio tecnológico que se ha producido.
- Proporcionar a los trabajadores información anticipada de los cambios tecnológicos o de la introducción de nuevas tecnologías que se vayan a dar en la organización.
- Establecer medios para la participación de los trabajadores como: buzones, paneles, reuniones, escritos, trato directo...
- Favorecer la participación de los trabajadores en actividades formativas técnicas y/o científicas.
- Definir, clarificar y comunicar claramente el nivel de participación que se otorga a cada trabajador.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las distintas áreas que integran el trabajo: en las medidas organizativas, en los procedimientos y en los métodos de trabajo y en la asignación y planificación de las tareas a realizar.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad esté basada en el conocimiento técnico, el liderazgo y las habilidades sociales.
- Procurar que los trabajadores tengan mayor autonomía y control sobre su trabajo.
- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control sobre su propio trabajo.
- Procurar que el trabajador tenga la autonomía necesaria en su trabajo.
- Realizar cambio en los horarios de trabajo: elección de turnos, horarios flexibles, semana laboral comprimida.
- Reducir la carga de trabajo en el periodo nocturno, ya que por la noche se necesita un mayor esfuerzo para conseguir los mismos resultados.
- Revisar los horarios (estructura de los turnos, amplitud del descanso a mediodía, horario flexible, descanso para el café...).
- Procurar cambiar de turno cada 2 o 3 días, ya que así los ritmos circadianos apenas llegan a alterarse.
- Realizar cambios en la estructura organizacional: descentralización, horizontalidad.
- Realizar cambios en los procesos organizacionales: estilo de dirección y liderazgo (dirección por objetivos, dirección participativa).
- Cubrir las plazas vacantes.
- Cubrir adecuadamente las bajas con sustituciones.
- Evitar las condiciones que conduzcan a la monotonía.
- Adecuar las condiciones del ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, humedad, calidad del aire, ruido, vibraciones, espacio físico, ergonomía del puesto de trabajo...).
- Potenciar el trabajo en equipo, integrando la actividad de cada trabajador con la de los demás de forma participativa.
- Adaptar las condiciones de trabajo a las aptitudes físicas y psíquicas de los diferentes trabajadores.

- Evitar o limitar el trabajo estrechamente controlado o restringido.
- Asegurar que el trabajo entregue oportunidades de variedad, contacto social y cooperación, así como coherencia entre diferentes operaciones.
- Proporcionar autonomía en el trabajo para evitar o reducir el trabajo a ritmo impuesto.
- Asegurar que las condiciones de trabajo favorezcan las oportunidades para el desarrollo personal y vocacional.
- Instruir acerca de las nuevas técnicas y equipos.
- Establecer un sistema equitativo para los turnos de vacaciones.
- No prolongar en exceso la jornada laboral habitual y compensarla con descanso adicional.
- Seleccionar al trabajador según la actividad que ha de desarrollar.
- Promover la aceptación de las medidas de seguridad.
- Informar a los trabajadores sobre los riesgos que se pueden encontrar en su trabajo.
- Planificar reuniones periódicas con instrucciones de seguridad.
- Concienciar acerca de la responsabilidad por la seguridad de los compañeros.
- Informar acerca de los EPIs y las consecuencias de no utilizarlos.
- Proporcionar formación continua, con la debida motivación para los asistentes y teniendo en cuenta tanto los intereses de la organización como de los trabajadores.
- Proporcionar formación continua sobre temas como: asertividad, habilidades sociales, autocontrol, resolución de problemas...
- Revisar la funcionalidad organizativa para evitar los puntos de fricción en el organigrama como las dobles dependencias administrativa-funcional-jerárquica.
- Disponer que los horarios de los turnos rotatorios sean estables y predecibles.
- Favorecer las oportunidades para la interacción social en el trabajo.
- Procurar evitar la confusión e inseguridad sobre la estabilidad laboral.
- Suavizar los sistemas de control (de trabajo, tiempo, horario...) que generen una supervisión excesiva.
- Flexibilizar progresivamente la supervisión promoviendo la delegación en los trabajadores y la responsabilidad individual.
- Establecer sistemas de supervisión profesional a los trabajadores.
- Desarrollar comunicación activa y transparente y establecer canales de comunicación formal entre los distintos niveles de la organización: vertical ascendente (de los subordinados hacia el superior), vertical descendente (del superior hacia los subordinados) y horizontal (entre compañeros).
- Establecer canales de comunicación en los que los mensajes que se transmitan sean claros, comprensibles y accesibles a los diferentes grados de instrucción y madurez de los trabajadores a los van dirigidos.
- El mensaje ha de llegar al receptor en el momento en que sea útil y necesario.
- La información transmitida será completa y precisa, sin lagunas que hagan difícil su comprensión o creen en los destinatarios desconfianzas o sospechas. Además dicha información debe ser verdadera, imparcial y esencialmente objetiva, y debe llegar y estar disponible para todos los interesados.
- La comunicación debe provocar en quien recibe el mensaje una reacción positiva, una orientación favorable al cambio de opinión, actitud o comportamiento.
- Mejorar las redes de información y comunicación organizacional.
- Potenciar el trabajo en equipo y la comunicación.
- Facilitar el intercambio y la comunicación entre los trabajadores.
- Redistribuir los espacios de manera que faciliten la accesibilidad a la administración y archivo y la comunicación entre los profesionales.
- Establecer directrices explícitas y claras.

- Establecer un sistema de gestión justo, democrático, participativo y responsable.
- Establecer un programa de formación para la gestión de recursos.
- Evitar el exceso de competitividad entre los trabajadores, proporcionando trabajos con bajo nivel de estrés y alta autonomía, capacidad de decisión y control sobre el propio trabajo.
- Capacitar a los jefes en la identificación y el manejo de conflictos y en su resolución.
- Dar la posibilidad al trabajador de regular el ritmo de trabajo.
- Establecer un plan de carrera flexible, asegurando que el esfuerzo y la eficacia serán recompensados y facilitando el intercambio de conocimientos entre los trabajadores.
- Negociar los roles, participando los trabajadores en la gestión y en el rediseño organizacional.
- Realizar un procedimiento para la resolución de conflictos.
- Utilizar sistemas protocolizados que permiten aumentar la eficiencia sin incrementar el esfuerzo.
- Acentuar los aspectos positivos de lo que se es y se hace, lo que evita las actitudes de desesperanza, desconsuelo y desmoralización.
- Evitar el consumo de alcohol u otras sustancias.
- Sustituir la cultura de control del superior sobre el subordinado por una cultura de confianza.
- El directivo tiene que liderar el equipo de trabajo y orientar las acciones del grupo construyendo un clima de puertas abiertas y comunicación.
- Valorar el trabajo por el esfuerzo y por los resultados.
- Valorar a los directivos por el grado de desarrollo profesional de sus trabajadores.
- Potenciar el apoyo social y emocional entre los miembros del equipo.
- Dar desde la dirección a los trabajadores feedback sobre su desempeño laboral.
- Mejorar el clima laboral mediante la organización y el desarrollo de equipos de trabajo eficaces.
- Establecer objetivos claros para los roles profesionales.
- Evitar o minimizar la burocracia.
- Acortar distancia entre los niveles organizacionales.
- Proporcionar formación en autocontrol y manejo del estrés.
- Procurar que el trabajador pueda conciliar áreas vitales: trabajo, familia, amigos, ocio, aficiones, descanso...
- Fomentar la buena atmósfera de equipo estableciendo objetivos y espacios comunes.
- Establecer un límite máximo para la agenda asistencial.
- Minimizar la burocracia con apoyo de personal auxiliar.
- Establecer espacios comunes y objetivos compartidos en el equipo.
- Establecer metas y objetivos del trabajo claros.
- Establecer un diálogo efectivo con la dirección.
- Planificar el tiempo de trabajo.
- Informar al trabajador de las expectativas que se tienen depositadas en él.
- Explicitar los métodos y normas que rigen en el trabajo.
- Procurar que las demandas o exigencias para realizar el trabajo sean congruentes o compatibles entre sí.
- Establecer un procedimiento para reconocer y premiar los esfuerzos realizados por los trabajadores.
- Fomentar la formación de los subordinados.
- Valorar positivamente que los trabajadores aporten nuevas ideas y sugerencias.
- Realizar procedimientos que faciliten la promoción de los trabajadores.

- Descentralizar y delegar la autoridad.
- Crear un procedimiento para solucionar conflictos.
- Premiar y reconocer los esfuerzos efectuados.
- Tomar decisiones teniendo en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.
- Establecer la carga de trabajo teniendo en cuenta el contenido tanto cuantitativo como cualitativo de la tarea, así como las capacidades y recursos del trabajador.
- Planificar y coordinar los trabajos teniendo en cuenta la posible llegada de trabajo extra o imprevisto.
- Proporcionar la suficiente dotación personal a las unidades de trabajo.
- Proporcionar el tiempo suficiente para hacer bien el trabajo.
- Asegurar mecanismos de consulta en relación con las decisiones que afecten a la unidad o departamento donde se trabaja.
- Crear oportunidades para la autorrealización.
- Proporcionar a todos los trabajadores oportunidades de aprender y de poner en práctica nuevas habilidades.
- Proporcionar a los trabajadores una adecuada formación continua y específica.
- Potenciar la utilización de las capacidades mentales en el trabajo en cadena.
- Proporcionar una dotación adecuada de medios materiales.
- Impulsar la creación de grupos de consulta para temas diversos o conflictivos (por ejemplo, cualquier cambio en el contenido y estructura del trabajo).
- Favorecer el trabajo en parejas cuando no sea posible enriquecimiento ni ampliación de tareas, ni tampoco el trabajo en equipo.
- Establecer objetivos de equipo, que favorezcan la colaboración entre compañeros.
- Crear espacios para la reflexión y para la coordinación de tareas.
- Establecer mecanismos de recompensa y reconocimiento del trabajo.
- Informar a los trabajadores de los asuntos que les competen o interesan.
- Proporcionar a los mandos intermedios formación en materia de dirección/gestión de personal.
- Difundir, por parte de la dirección, declaración pública que rechace explícitamente cualquier forma de acoso en la empresa.
- Realizar una asignación equitativa de los trabajos y de las cargas.
- Aplicar políticas que desarrollen entornos laborales de colaboración y confianza.
- Rechazar de forma radical las prácticas insidiosas o las conductas de acoso.
- Incentivar el diálogo a todos los niveles de la organización como forma prioritaria de gestión.
- Potenciar la formación de los cargos directivos en actitudes y técnicas para el diálogo.
- Desarrollar la confianza como base de las relaciones interpersonales en la organización.
- Eliminar los sistemas de control basados en la presunción de animadversión o malevolencia de los trabajadores.
- Desarrollar programas de acogida e integración a los nuevos trabajadores con la explicación de las normas formales y de los valores culturales de la organización
- Mostrar al trabajador la importancia de su trabajo.
- Informar a los trabajadores sobre los objetivos de su trabajo y que cada día evolucionan profesionalmente en esa dirección, debe verse la utilidad social del trabajo que se realiza, para que cobre significado.
- Comunicar a los trabajadores todo lo que acontece en la organización: los resultados del ejercicio, las estrategias y los planes de futuro.
- Ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger la manera de realizar su propio trabajo.

- Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos.
- Posibilitar que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo.
- Comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes.
- Definir claramente competencias, roles y responsabilidades en el trabajo.
- Crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo.
- Crear condiciones en las que el conflicto se maneje adecuadamente y sea considerado como algo normal en la vida de la organización.
- Utilizar sistemas protocolizados que permitan aumentar la eficiencia sin incrementar el esfuerzo.
- Desarrollar programas de prevención dirigidos a mejorar el clima laboral; proporcionado desde la dirección de la organización información sobre el desempeño de cada trabajador.
- Organizar las urgencias, de tal forma que no interfiera en el trabajo planificado para minimizar los imprevistos.
- Realizar las reuniones acorde a las necesidades, evitando que el tiempo dedicado a las mismas se convierta en un desgaste más.
- Realizar un diseño ergonómico de la tarea y puesto de trabajo en relación con complejidad, tiempo de trabajo..., teniendo en cuenta las capacidades y límites del trabajador.
- Dar un mayor contenido a los trabajos simples y repetitivos.
- Mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales.
- Modificar el tiempo de descanso de manera que haya periodos de descanso pactados con las personas interesadas.
- Proporcionar formación y educación en los aspectos relacionados con la salud.
- Mejorar la capacidad de ayuda para las situaciones estresantes.
- Mejorar los factores relacionados con el contexto ambiental del trabajo.
- Proporcionar al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo.
- Establecer los horarios de trabajo, introduciendo periodos de descansos regulares y suficientes.
- En los trabajos a turnos, se deben conocer las modificaciones horarias con la antelación suficiente, para que los trabajadores puedan acomodarse mejor a ellos, tanto para la cuestión de sueño y descanso como para que puedan organizar su vida social.
- Dotar a los trabajadores de los medios necesarios para intervenir en caso de errores e incidentes, para controlarlos y tomar decisiones.
- El trabajador ha de poder modificar el orden de las distintas operaciones y variar de tarea o de puesto de trabajo, de modo que estos cambios de actividad ayuden a disminuir la rutina del trabajo repetitivo.
- Disponer que el trabajador tenga autonomía para marcar su propio ritmo de trabajo, disminuyendo en lo posible la dependencia de la máquina o de otras personas.
- Procurar que el estilo de mando sea democrático y que permita participar a todos los trabajadores en las decisiones que afecten a su tarea.
- Desarrollar un estilo de dirección democrático y participativo.
- Informar al trabajador sobre su situación laboral en relación con la seguridad en el empleo.
- Implicar a los trabajadores en la integración de la ergonomía en los puestos de trabajo, de manera que se consiga un ambiente lo más cercano posible al confort.

- Realizar cursos de formación para mejorar la calidad y la productividad.
- Programar el volumen de trabajo y el tiempo necesario para su desarrollo.
- Evitar los trabajos que requieran esfuerzos intensos y continuados.
- Favorecer que el trabajador tenga autonomía para conjugar la gestión del tiempo de trabajo y del tiempo de descanso.
- Informar a los trabajadores sobre los objetivos a alcanzar y objetivos logrados.
- Rediseñar el contenido del puesto de trabajo.
- Favorecer la utilización de capacidades diversas y nuevos aprendizajes a través del trabajo que permitan incrementar las cotas de decisión e intervención acerca de la autoorganización y planificación del trabajo.
- Sensibilizar a los trabajadores acerca del significado y la importancia del trabajo que realizan.
- Reducir las exigencias psicológicas del trabajo.
- Incrementar las oportunidades de desarrollo de habilidades y conocimientos, evitando el trabajo monótono y repetitivo.
- Facilitar el apoyo entre los trabajadores.
- Fomentar la claridad y la transparencia organizativa, definiendo puestos de trabajo, tareas asignadas y margen de autonomía
- Proporcionar formación y habilidades directivas no autoritarias.
- Reducir la competitividad entre compañeros y departamentos.
- Eliminar el trabajo aislado.
- Garantizar respeto y consideración a los trabajadores.
- Garantizar la seguridad y la estabilidad en el empleo y en las condiciones de trabajo (jornada, sueldo...).
- Eliminar la discriminación por sexo, edad, etnia o de cualquier otra índole.
- Facilitar la compatibilidad entre la vida laboral y familiar.
- Proporcionar información a todos los trabajadores mediante carteles, fichas, documentos, charlas...
- Establecer reuniones periódicas y frecuentes.
- Establecer tiempos y espacios de descanso que permitan las relaciones sociales.
- Propiciar actividades compartidas entre los trabajadores.
- Proporcionar a los trabajadores una visión global y del contexto del trabajo.
- Establecer vías formales que permitan la resolución de conflictos de relaciones.
- Promocionar a los trabajadores siguiendo criterios claros y equitativos.
- Promover reuniones multidisciplinarias con carácter periódico.
- Proporcionar a los trabajadores una información clara y precisa de lo que deben hacer en el desempeño de su trabajo.
- Comunicar a los trabajadores sus funciones, competencias, atribuciones, los métodos que deben seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado, su responsabilidad y su autonomía.
- Perfeccionar los medios de información a los trabajadores, haciéndolos más claros y ágiles.
- Establecer los planes formativos conforme a las necesidades de la organización y de los trabajadores.
- Fomentar la sensibilización a la formación continuada en los trabajadores.
- Favorecer el manejo de habilidades cognitivas para aumentar las competencias del trabajador.
- Adecuar el volumen de trabajo a realizar al tiempo necesario para su correcta ejecución.
- Evitar al trabajador sensaciones de urgencia y apremio de tiempo.

- Procurar que la tarea permita al trabajador unos márgenes de tiempo que le permitan tener una cierta autonomía acerca de su tiempo.
- Aportar un conocimiento claro de los objetivos a alcanzar y un sistema de auto registro de los ya logrados en cada momento. Esto permite al trabajador establecer su ritmo de trabajo y ser capaz de introducir variaciones en el mismo.
- Prestar atención a aquellos puestos en que, por razones de la tarea, no se disponga de autonomía temporal (ritmo impuesto por una máquina, trabajo en cadena...).
- Averiguar las causas por las que los tiempos asignados para la realización de las tareas son escasos e introducir los cambios oportunos para obtener un ajuste adecuado.
- Establecer sistemas que permitan al trabajador conocer las cotas de rendimiento, el trabajo pendiente y el disponible para realizarlo.
- Prestar apoyo social a los subordinados (reconocimiento del trabajo, asistencia técnica y material, relaciones no sólo formales, sensibilidad a problemáticas personales...).
- Favorecer el contacto entre trabajadores atendiendo a la organización de los espacios y lugares de trabajo.
- Conceder importancia al apoyo social (instrumental, afectivo...) en el diseño de la organización.
- Aportar pautas claras de resolución de conflictos entre los trabajadores.
- Incorporar algún nivel de autocontrol y responsabilidad por el trabajo.
- Asignar unidades naturales y completas de trabajo.
- Combinar tareas especializadas y novedosas que promuevan la formación continua.
- Comunicar y reconocer los resultados del trabajo.
- Planificar y coordinar los trabajos teniendo en cuenta la posible llegada de trabajo extra o imprevisto.
- Proporcionar la suficiente dotación de personal a las unidades de trabajo.
- Establecer un tiempo adecuado y suficiente para realizar cada tarea.
- Consultar en relación con la composición de los equipos de trabajo.
- Proporcionar formación específica sobre el trabajo en equipo.
- Dar a las reuniones de trabajo un espacio e importancia igual a otras tareas que se realizan dentro del horario (por ejemplo, incluyéndolas en la programación, no colocándolas a última hora de la jornada...).
- Establecer medidas que impidan las conductas competitivas entre los trabajadores (sistemas de remuneración, acceso a formación, información, sistemas de promoción...).
- Actuar en el ámbito de la reestructuración organizativa del trabajo y de las tareas.
- Diseñar estrategias de cambio prolongado, a largo plazo.
- Implicación efectiva de la dirección: compromiso explícito, aportación de recursos, intervención visible en las distintas etapas.
- Distribuir de manera efectiva las normas y valores en todos los niveles de la organización, por ejemplo a través de boletines informativos, reuniones...
- Garantizar que todos los trabajadores conocen y respetan las normas y valores de la organización.
- Mejorar la responsabilidad y la competencia de la dirección a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
- Modificar el ritmo de trabajo.
- Procurar la delegación de funciones y responsabilidades que se consideren convenientes para la mejora de la organización.
- Establecer un plan de promoción y carrera profesional.
- Fomentar el desarrollo de la carrera profesional.

- Informar a los trabajadores sobre lo que acontece en la organización: resultados del ejercicio, estrategias, planes de futuro...
- Favorecer la mejora de la capacidad para afrontar las situaciones estresantes.
- Modificar el espacio de trabajo para evitar el hacinamiento o el aislamiento.
- Favorecer las relaciones personales y el contacto a través de la distribución del lugar de trabajo (posición de las mesas, mamparas, despachos, mesas...).
- El puesto de trabajo debe ser razonablemente exigente y variado.
- Debe existir cierto grado de apoyo y reconocimiento del trabajador en el lugar de trabajo.
- El trabajador debe sentir que el puesto de trabajo conduce a algún tipo de futuro deseable.
- Aplicar políticas que desarrollen entornos laborales de colaboración y confianza.
- Reducir la precariedad laboral como elemento de presión.
- Formar a los trabajadores en materia de acoso laboral.
- Formar a los directivos en resolución de conflictos y prevención de estrés.
- Incentivar las actividades y cursos de formación para los trabajadores.
- Desarrollar programas de acogida de nuevos trabajadores.
- Rechazar de forma radical las prácticas poco éticas, insidiosas, acosantes, independientemente del nombre y cargo.
- Declarar las intenciones de la organización acerca de su visión y actitud hacia sus trabajadores y cómo estos son valorados por la organización.
- Desarrollar los procedimientos para garantizar un entorno laboral libre de los riesgos laborales procedentes del acoso laboral.
- Aplicar de forma proactiva políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza en las relaciones interpersonales en el trabajo.
- Formar a los directivos y mandos intermedios en liderazgo, dirección de personas, resolución de conflictos, comunicación, habilidades sociales, desarrollo de recursos humanos, prevención de estrés laboral.
- Reducir la precariedad e inseguridad laboral como forma de evitar síndromes de supervivencia organizacionales.
- Proporcionar información relevante clara y específica a los trabajadores de las actividades que deben desarrollar, los objetivos que deben alcanzar y los medios de que disponen para ello.
- Dar prioridad a la negociación sobre la imposición de los objetivos.
- Proporcionar al trabajador información objetiva y constructiva sobre su desempeño, mediante sistemas de evaluación en cuyo diseño hayan participado los propios trabajadores.
- Establecer mecanismos de retroalimentación o feedback del resultado del trabajo.
- Formar a los trabajadores en la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo y en sus estrategias de afrontamiento.
- Intentar optimizar las capacidades de cada trabajador mediante una asignación racional de recursos humanos, dando prioridad al enriquecimiento del trabajo mediante tareas significativas.
- Desarrollar la comunicación interna como forma de constituir en el centro de trabajo comunidades de aprendizaje basadas en la creación y la transferencia del conocimiento.
- Incentivar a los trabajadores que adquieren competencias a través del esfuerzo y mediante la formación, la rotación interna, la participación y la contribución significativa al trabajo.

- Crear condiciones en las que el conflicto se maneje adecuadamente y sea considerado como un acontecimiento controlable en la vida de la organización.
- Favorecer incremento del nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad personal.
- Establecer programas de socialización anticipatoria en los que a los nuevos trabajadores se les haga una presentación realista de las dificultades que encontrará en el desempeño de las tareas y funciones del puesto de trabajo.
- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes, es decir, creativas y con ayuda de las partes y en cooperación, ya que el resultado es mejor que con el conflicto.
- Promover reuniones multidisciplinarias.
- Establecer programas de acogida que integren un trabajo de ajuste entre los objetivos de la organización y los percibidos por el individuo.
- Promover el trabajo en equipo.
- Disponer de oportunidad para la formación continua y desarrollo del trabajo.
- Definir y analizar con los trabajadores de cada categoría las tareas y funciones de los puestos de trabajo, para evitar la ambigüedad y el conflicto de rol.
- Establecer líneas claras de jerarquía, autoridad y responsabilidad.
- Regular las demandas en lo referente a la carga de trabajo para adecuarla al número de trabajadores.
- Fomentar la colaboración y no la competitividad en la organización.
- Fomentar la flexibilidad horaria.
- Favorecer y establecer planes de promoción transparentes e informar de los mismos.
- Crear grupos de apoyo para amortiguar y proteger al trabajador de la ansiedad y la angustia que pudiera generar el tipo de trabajo.
- Promover la seguridad en el empleo.
- Facilitar a los trabajadores de los recursos adecuados para conseguir los objetivos de trabajo.
- Fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores favoreciendo la cooperación y el trabajo en grupo.
- Formar grupos de apoyo entre los trabajadores para la puesta en común sobre las tareas y métodos de trabajo.
- Estimular la dinámica grupal para aumentar el control del trabajador sobre las demandas psicológicas del trabajo.
- Mejorar los recursos de resistencia y proteger a la persona para afrontar las situaciones estresantes.
- Formar en la identificación de problemas y en su discriminación y resolución.
- Entrenar en el manejo del estrés en situaciones inevitables de relación con el usuario.
- Entrenar en habilidades sociales con el usuario, manteniendo un equilibrio entre la sobreimplicación y la indiferencia.
- Formar en habilidades de comunicación y de negociación.
- Formar para conseguir un ajuste individuo-puesto de trabajo.
- Trabajar con técnicas de reestructuración cognitiva, con el fin de modificar los procesos cognitivos de autoevaluación de los profesionales, volviendo a evaluar y reestructurar las situaciones problemáticas para que dejen de serlo.
- Adiestrar en técnicas de gestión del tiempo y de delegación de tareas o funciones.

- Desarrollar programas de manejo de tiempo: capacidad de establecer objetivos y prioridades en las decisiones (saber decir no, saber delegar de forma eficaz, no querer ser omnipotente, programar tiempo para ordenar ideas, propósitos y valores).
- Formar en técnicas de relajación para que el trabajador esté en mejores condiciones de afrontamiento.
- Disponer de una buena visibilidad e iluminación de manera que los trabajadores puedan abandonar o pedir ayuda rápidamente y que permita la identificación del asaltante.
- Asegurar una adecuada gestión de los turnos de espera para la atención, usando signos claros y visibles y asegurando un fácil acceso.
- Asegurarse que los trabajadores tienen un acceso rápido a zonas seguras.
- Cambiar la disposición de las zonas de espera, haciendo de éstas zonas confortables.
- Asegurar una buena iluminación exterior e interior para evitar zonas de cobertura a los asaltantes.
- Instalar pantallas o sistemas de protección en áreas donde los trabajadores tengan más riesgo.
- Controlar especialmente las entradas, las salidas y las zonas de mayor riesgo.
- Contemplar medidas de seguridad física: bloqueo de entradas, pantallas, buena iluminación, mostradores de recepción, salidas de emergencia, instalación de sistemas de videovigilancia, sistemas de alarma puertas con código de seguridad, eliminación o limitación de las zonas sin salida y de los objetos que pudieran servir de proyectiles.
- Disponer de asientos confortables y de una decoración agradable.
- Dar información periódica sobre los retrasos.
- Adecuar la plantilla a cada tarea y para cada momento del día.
- Dar a los trabajadores información adecuada y apropiada sobre procedimientos y sistemas de trabajo.
- Establecer un programa de atención al cliente adecuadamente gestionado, especialmente apropiado para el manejo de reclamaciones.
- Realizar cursos de formación específica sobre violencia como parte de la gestión de seguridad e higiene en el trabajo.
- Utilizar servicios profesionales de transporte de dinero.
- Utilizar sistemas de compras sin dinero.
- Asegurar que los trabajadores con más experiencia o menos vulnerables son los que realizan las tareas con más riesgo.
- Rotar los puestos de alto riesgo de forma que la misma persona no esté siempre sujeta al mismo riesgo o incrementar el número de personas para tareas de especial riesgo.
- Disponer de algún tipo de alarma personal.
- Registrar la identificación de quienes acceden a zonas de acceso restringido.
- Retirar periódicamente el dinero efectivo y objetos de valor o utilizar alternativas al dinero en efectivo.
- Disponer de una plantilla con suficiente número de trabajadores.
- Adaptar las horas de apertura a los usuarios.
- Comprobar las credenciales de los visitantes
- Evitar el trabajo en solitario o establecer un mecanismo para mantenerse en contacto con el trabajador que esté solo.
- Realizar cursos de formación para la atención, recepción e información al público.
- Formar e informar al personal en el reconocimiento del comportamiento inaceptable y los primeros signos de agresividad.
- Formar e informar al personal para aprender a manejar situaciones difíciles con los usuarios.

- Formar e informar en el seguimiento de los procedimientos establecidos para proteger a los trabajadores, como son: aplicar las instrucciones de seguridad, asegurar medios de comunicación suficientes, actuar para reducir la agresividad de la persona, identificar a los clientes con un historial de violencia.
- Formar e informar en el manejo del estrés con el fin de controlar las reacciones emocionales.
- Disponer equipos diseñados para prevenir o detener la violencia.
- Formar a los trabajadores en el uso de los equipos diseñados para prevenir o detener la violencia.
- Dar a conocer al público la existencia de las medidas de seguridad.
- Realizar el mantenimiento periódico de las medidas de seguridad (alarmas, sistemas de videovigilancia...) para que sean realmente efectivas.
- Establecer mecanismos que permitan al trabajador tomar decisiones sobre el ritmo, y la cantidad de trabajo.
- Procurar que el trabajador disponga del control sobre su trabajo, con suficiente autonomía sobre el orden de las tareas y sobre las pausas y el ritmo de trabajo.
- Incrementar el nivel de control del trabajador sobre los tiempos de pausas y descansos.
- Establecer pausas que permitan una recuperación adecuada después de tareas muy exigentes.
- Prever interrupciones por medio de pausas, rotación o cambios de actividad.
- Establecer las pausas adecuadas a las tareas que se realizan.
- Establecer un volumen de trabajo adecuado a la relación al tiempo disponible.
- Evitar que el trabajador realice un trabajo emocional, cognitivo o sensorial que supere sus recursos personales.
- Favorecer el apoyo social adecuado con los compañeros y superiores para sacar el trabajo adelante.
- Establecer recompensas por el trabajo realizado, es decir, tener un salario digno; estabilidad; posibilidad de promocionar de forma equitativa y transparente; realizar tareas adecuadas a la cualificación profesional, ni por debajo ni por encima de las capacidades; decidir sobre la movilidad; tener respeto, reconocimiento y apoyo por el trabajo realizado; y recibir un trato justo.
- Procurar dotar a las tareas de un nivel de interés creciente.
- Controlar la cantidad y la calidad de la información tratada.
- Mantener dentro de los valores de confort de los factores ambientales (ruido, iluminación, temperatura...).
- Impartir formación específica sobre cómo manejar situaciones de violencia en el puesto de trabajo.
- Proporcionar información y formación en la detección y manejo de conflictos.
- Planificar un horario flexible por parte del trabajador; que ofrezca más oportunidades en la elección de los turnos.
- Enriquecer los trabajos incorporando autonomía, retroalimentación, variedad de habilidades, identidad de la tarea y significación de ésta.
- Asignar tareas al grupo, así como organización y control del propio trabajo y en su conjunto, proporcionando retroalimentación adecuada a su ejecución.
- Limitar el número de horas de trabajo.
- Plantear los objetivos a conseguir en el equipo de trabajo de manera clara.
- Asignar el número de trabajadores adecuados para cada tarea y el tiempo que se dedica a ella.

Anexo10

10. Cuestionario de estrés laboral

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL

(INSHT, 2001)

(Realizado por Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo en 1993)

(INSHT, 2001)

INSHT (2001). *Estrés Laboral* (documento divulgativo). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

LISTAS DE CONTROL

A. Lista de control sobre el contenido del trabajo

La lista de control sobre el contenido del trabajo consta de 19 preguntas.

Conteste “**Si**” si está de acuerdo con la pregunta. Luego podrá calcular la puntuación total sumando el número de “**síes**”. La puntuación deberá ser lo más baja posible. Cuanto mayor sea el número de respuestas afirmativas, mayor será el número de problemas en lo que respecta al contenido y organización del trabajo. Todas las respuestas afirmativas merecen una atención particularizada.

- | | Si | No |
|---|----|----|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
- 1 Es común el trabajo cíclico y corto. Una tarea es cíclica y corta, cuando debe empezarse repetidamente no más de minuto y medio después de terminada la anterior, el ciclo, por lo tanto, dura menos de minuto y medio.
- 2 Son comunes las tareas aburridas o monótonas(tareas que pronto se hacen rutinarias).
- 3 Son comunes las tareas que exigen una concentración intensa(de la que uno no puede sustraerse).
- 4 El trabajo del departamento está segmentado. Cada persona hace una pequeña aportación al “producto”que sale de él.
- 5 El trabajo es exigente desde el punto de vista emocional, debido, por ejemplo, al contacto con los pacientes, clientes, alumnos, etc.
- 6 El trabajo se desarrolla frecuentemente en condiciones de presión de tiempo, debido a los plazos estrictos que hay que cumplir o a que los niveles de producción son difíciles de alcanzar.
- 7 En el departamento hay puestos de trabajo que se desempeñan en soledad.

- 8 Con frecuencia la organización o los horarios de trabajo son incorrectos.
- 9 Con frecuencia los demás departamentos no preparan el trabajo suficientemente.
- 10 Con frecuencia los demás departamentos no prestan suficiente apoyo.
- 11 Con frecuencia hay problemas (mal funcionamiento, defectos, averías) con el equipo, la maquinaria, los instrumentos o el software.
- 12 No hay consultas regulares sobre el trabajo o, si las hay, generalmente no se prestan a hablar de los problemas laborales.
- 13 Los trabajadores tiene pocas posibilidades, o ninguna de decidir sobre su propio ritmo de trabajo.
- 14 Dentro de ciertas normas generales, los trabajadores tiene pocas posibilidades, o ninguna, de decidir su propio método de trabajo.
- 15 Los trabajadores no tienen suficientes oportunidades de ayudarse entre sí en caso necesario.
- 16 Los trabajadores no reciben suficiente información sobre los resultados de su trabajo.
- 17 Durante las horas de trabajo no hay tiempo suficiente para mantener una pequeña charla con los compañeros.
- 18 Con frecuencia es imposible ponerse directamente en contacto con el supervisor cuando surge un problema.
- 19 Generalmente, los trabajadores no pueden ponerse directamente en contacto con un compañero o con el supervisor de otro departamento para comentar los problemas.

Total de “**Síes**”:

B. Lista de control sobre las condiciones de trabajo

La lista de control sobre las condiciones de trabajo contiene 16 preguntas a las que pueden responder todos los departamentos o puestos. En todos los casos, la respuesta es un “**si**” o un “**no**”. La puntuación final de cada puesto o departamento se obtiene sumando las puntuaciones indicadas en el margen.

Cuanto más alta sea la puntuación, mayor es el número de problemas en lo que respecta a las condiciones de trabajo. Todas las preguntas puntuadas con un “1” indican que en ese aspecto se requieren mejoras urgentes.

Los **Síes** puntúan 0 y los **Noes** puntúan 1.

	Si	No
1		
1	¿Pasa el trabajador más de cuatro horas trabajando sentado? Si es así, ¿dispone de una buena silla? Si no, ¿dispone de un apoyo vertical?	
2	¿Puede el trabajador dejar periódicamente su lugar de trabajo?	
3	¿Exige el puesto trabajar continuamente inclinado o en una postura forzada?	
4	¿Debe el trabajador levantar frecuentemente objetos pesados o utilizar mucha fuerza?	

- 5 ¿Hay suficiente luz para hacer bien el trabajo?
 - 6 ¿Se produce reflejos o deslumbramientos molestos durante la ejecución del trabajo?
 - 7 ¿Se producen niveles altos o molestos de ruido en el lugar de trabajo?
 - 8 ¿Es la temperatura del lugar de trabajo demasiado alta o demasiado baja?
 - 9 ¿Hay corrientes de aire molesta en el lugar de trabajo?
 - 10 ¿Están los puntos de información (instrumentos, luces, señales acústicas, etc.) convenientemente señalados y son fácilmente comprensibles?
 - 11 ¿Son fácilmente accesibles los medios de control (botones, manivelas, etc) y están colocados lógicamente?
 - 12 ¿Se producen situaciones peligrosas en el lugar de trabajo?
 - 13 ¿Se producen vibraciones molestas en las manos, brazos o cuerpo durante el trabajo?
 - 14 ¿Hay riesgos para la salud derivados de la exposición a productos químicos?
 - 15 ¿Existen peligro de infección?
 - 16 ¿Existe peligro de radiación (por ejemplo, materiales o procesos radiactivos)?
- Puntuación Total:

C. Lista de control sobre las condiciones de empleo

La lista de control sobre las condiciones de empleo contiene 13 preguntas que conviene sean respondidas por cada departamento o puesto por separado.

Puede utilizarse asimismo para hacerse una idea de las condiciones de empleo en la empresa en conjunto. Deben sumarse las respuestas de la columna de la derecha. Cuantas más cruces haya en ella, más críticas hay contra la política social de la empresa y mayores serán las posibilidades de que las condiciones de empleo produzcan estrés. La empresa debería prestar una atención particular a cada cruz de dicha columna.

- | | | Sí | No |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1 | ¿Hay suficientes oportunidades de desarrollo de carrera profesional? | | |
| 2 | ¿Hay suficientes oportunidades de educación y formación? | | |
| 3 | ¿Están amenazados los puestos de trabajo de la Empresa como resultado, por ejemplo, de una reorganización? | | |
| 4 | ¿Es buena la remuneración (monetaria o de otro tipo) en comparación con la de puestos similares en otro sitios? | | |
| 5 | ¿Pueden decidir los trabajadores cuándo tomar sus días libres? | | |
| 6 | ¿Están bien planificados los periodos de trabajo y de descanso (hora de empezar y de terminar, pausas)? | | |

- 7 ¿Se recurre con frecuencia a contratos temporales?
 - 8 ¿Se recurre con frecuencia a trabajadores temporales?
 - 9 ¿Se cubren rápidamente las vacantes?
 - 10 ¿Puede la gente ser sustituida durante una baja por enfermedad?
 - 11 ¿Hay problemas con las horas extras (demasiadas, anunciadas demasiado tarde, no suficientemente compensadas en tiempo o en dinero, etc)?
 - 12 ¿Se aplican salarios normales o salarios a destajo?
 - 13 ¿Es bueno el servicio de comedor?
- Puntuación Total de la columna derecha:

D. Lista de control sobre las relaciones sociales en el trabajo.

La lista de control sobre las relaciones sociales contiene 10 preguntas que conviene sean respondidas por cada departamento o puesto por separado.

Puede utilizarse asimismo para hacerse una idea de la empresa en su conjunto. La puntuación total puede calcularse sumando las respuestas negativas a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 10 junto con las respuestas negativas a las preguntas 6, 8 y 9. Cuanto mayor sea la puntuación, más problemas habrá en lo que respecta a la cooperación, participación y clima de trabajo.

Se deberá prestar una atención particular a cada respuesta negativa a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 10 y a cada respuesta afirmativas a las preguntas 6, 8 y 9.

- | | | Sí | No |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1 | ¿Se tiene suficientemente en cuenta en la gestión diaria la opinión de los trabajadores? | | |
| 2 | ¿Se presta suficiente apoyo en el trabajo en la gestión diaria? | | |
| 3 | ¿Están los trabajadores suficientemente informados de los cambios producidos en la Empresa? | | |
| 4 | ¿Hay generalmente un buen clima en el lugar de trabajo? | | |
| 5 | En caso necesario ¿pueden los trabajadores pedir ayuda a uno o más compañeros? | | |
| 6 | ¿Están los trabajadores vigilados demasiado de cerca en su trabajo? | | |
| 7 | ¿Existe un sistema de consultas en el trabajo que funcione bien? | | |
| 8 | ¿Se producen casos de discriminación (por razón del sexo, la raza, etc)? | | |
| 9 | ¿Se producen casos de acoso sexual? | | |
| 10 | ¿Se valora lo suficiente el trabajo que se realiza? | | |
- Puntuación Total:

Anexo 11

11. Escala general de satisfacción laboral

ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL

(Overall Job Satisfaction Scale)

(Warr, Cook y Wall, 1979) (INSHT 1995. NTP 394)

War P.; Cook J. y Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 11-28.

INSHT (1995). NTP 394: *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Nombre.....
.....

Lugar de trabajo
.....

Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (de Muy Insatisfecho a Muy Satisfecho) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1.	Condiciones físicas del trabajo.							
2.	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3.	Tus compañeros de trabajo.							
4.	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5.	Tu superior inmediato.							
6.	Responsabilidad que se te ha asignado.							
7.	Tu salario.							
8.	La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9.	Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.							
10.	Tus posibilidades de promocionar.							
11.	El modo en que tu empresa está gestionada.							
12.	La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13.	Tu horario de trabajo.							
14.	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15.	Tu estabilidad en el empleo.							

La Escala General de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction Scale) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencias de su

formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto cumplimentadas y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

Es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como factor que puede generar perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación se propone la siguiente formulación:

“Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho...) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer”.

Cumplimentación

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

CORRECCIÓN DE LA PRUEBA

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

Valoración

Las altas puntuaciones indican un elevado nivel de satisfacción. Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

Anexo 12

12. Cuestionario de satisfacción laboral

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

(INSHT 1988. NTP 213)

INSHT (1988). NTP 213: *Satisfacción laboral: encuesta de evaluación*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Presenta por separado las dos partes en que se divide. La primera parte es un cuestionario de 8 preguntas directas cerradas, que piden al sujeto se defina respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando claramente sus actividades, de forma que posteriormente pueda hacerse un análisis estadístico y correlacional con grupos homogéneos de examinados.

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte)

Nombre.....

Lugar de trabajo.....

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M=MUY SATISFECHO
N=NADA

B=BASTANTE P=POCO

- | | M | B | P | N |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Esta Vd. satisfecho con su salario?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Con el tipo de trabajo que hace?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Con los empleados que dependen de Vd?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Con los jefes y superiores?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Con los compañeros?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Con sus posibilidades de ascenso?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene? ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

CONTANDO TODAS LAS COSAS

- | | | | | |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Instrucciones

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Usted experimentó una gran satisfacción por algo relacionado con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado con su vida de trabajo.

Piense unos momentos y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le planteen a continuación:

1. **Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo (bien en su empresa actual o en otra anterior) le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda:**

	FACTOR N°

2. **Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto:**

	FACTOR N°

3. **Anote en los recuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los que enumeramos a continuación).**

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1. LOGROS	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido
2. RECONOCIMIENTOS	De su trabajo; procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc; elogios, censuras.
3. EL TRABAJO MISMO	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4. RESPONSABILIDAD	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante
5. PROMOCION	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6. COMPETENCIA DEL SUPERIOR	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de políticas

SISTEMA DE PUNTUACIÓN Y EVALUACIÓN

Obtención de índices cuantitativos de Satisfacción Laboral

Mediante la evaluación de la primera parte obtenemos un índice de satisfacción general y otros parciales respecto al salario, al tipo de trabajo, a los subordinados, a los directores o superiores, a la promoción y a la organización.

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican por el número de ponderación asignado y el total de la suma de

divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística.

Como es fácil de ver, lo que se intenta es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados. De forma que cada índice es una variable unidimensional que nos da la siguiente fórmula:

$$I = (3M + 2B + P) / 300$$

donde M representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar Muy Satisfechas, B el porcentaje de aquéllas que manifestaron estar Bastante Satisfechas y P el porcentaje de las que contestaron estar Poco Satisfechas.

Los índices calculados por aplicación de la fórmula anterior pueden aplicarse a los siguientes aspectos que consideramos se dan en la satisfacción. Obtenemos así los siguientes índices de satisfacción:

- Con el salario percibido
- Con el tipo de trabajo
- Con los subordinados
- Con los directores o superiores
- Con los compañeros
- Con la promoción
- Con la organización
- Índice general de satisfacción en el trabajo

Es muy importante insistir en que los valores obtenidos de esta manera no deben interpretarse como una medida cardinal del fenómeno, sino tan sólo ordinal, debido a la imposibilidad de conocer el nivel cero de la satisfacción y su unidad de medida. Los resultados de un grupo pueden gratificarse de diversos modos.

Análisis cualitativo

Se puede realizar de varias maneras. Sugerimos utilizar el método del perfil de Herzberg que compara en un cuadro bipolar las frecuencias de los motivos de satisfacción e insatisfacción. Agrupa los primeros en logros, reconocimiento de méritos, gusto por el trabajo propiamente dicho, responsabilidad y la promoción. Entre los determinantes de insatisfacción la política y administración de la empresa, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo.

Anexo 13

13. [Maslach burnout inventory \(MBI\)](#)

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

(Maslach, C. y Jackson, S.E. 1981; 1986) (Seisdedos, 1997)

Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Seisdedos, N. (1997). *Manual MBI, Inventario Burnout de Maslach*. Madrid: TEA.

El Maslach Burnout Inventory (MBI) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.

Es el instrumento que ha generado un mayor volumen de estudios e investigaciones, formado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” a “diariamente”, con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems.

La factorización de los 22 ítems arroja en la mayoría de los trabajos 3 factores que son denominados agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo.

Los tres factores han sido obtenidos con muestras de diferentes colectivos profesionales. Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI.

La subescala de Agotamiento Emocional (Emotional Exhaustion) (EE) está formada por 9 ítems que refieren la disminución o pérdida de recursos emocionales o describen sentimientos de estar saturado y cansado emocionalmente por el trabajo; la subescala de Despersonalización (Despersonalization) (D) está formada por 5 ítems que describen una respuesta fría e impersonal y falta de sentimientos e insensibilidad hacia los sujetos objeto de atención; y la subescala de Realización Personal en el trabajo (Personal Accomplishment) (PA) está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y eficacia en el trabajo. Tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa y vivencia de insuficiencia profesional.

Mientras que en las subescalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de realización personal en el trabajo bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse.

Se deben mantener separadas las puntuaciones de cada subescala y no combinarlas en una

puntuación única porque no está claro si las tres pesan igual en esa puntuación única o en qué medida lo hacen.

En cuanto al resultado, tanto el constructo de quemarse como cada una de sus dimensiones son consideradas como variables continuas, y las puntuaciones de los sujetos son clasificadas mediante un sistema de percentiles para cada escala.

Los sujetos por encima del percentil 75 se incluyen en la categoría “alto”, entre el percentil 75 y el 25 en la categoría “medio” y por debajo del percentil 25 en la categoría “bajo”.

CORRECCIÓN DE LA PRUEBA

Subescala de Agotamiento Emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.

La conforman los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20. Su puntuación es directamente proporcional a la intensidad del síndrome. La puntuación máxima es de 54 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es el agotamiento emocional y el nivel de burnout experimentado por el sujeto.

Subescala de Despersonalización. Esta formada por 5 ítems, que son los ítems 5, 10, 11, 15 y 22. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. La puntuación máxima es de 30 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es la despersonalización y el nivel de burnout experimentado por el sujeto.

Subescala de Realización Personal. Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. La Realización Personal está conformada por los ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21. La puntuación máxima es de 48 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es la realización personal, porque en este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de burnout. Es decir, a menor puntuación de realización o logro personal más afectado está el sujeto.

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad. Se consideran que las puntuaciones del MBI son bajas entre 1 y 33, media entre 34 y 66 y alta entre 67 y 99. Aunque no hay puntuaciones de corte a nivel clínico para medir la existencia o no de burnout, puntuaciones altas en Agotamiento emocional y Despersonalización y baja en Realización Personal definen el síndrome.

Aunque también el punto de corte puede establecerse según los siguientes criterios: En la subescala de Agotamiento Emocional (EE) puntuaciones de 27 o superiores serían indicativas de un alto nivel de burnout, el intervalo entre 19 y 26 corresponderían a puntuaciones intermedias siendo las puntuaciones por debajo de 19 indicativas de niveles de burnout bajos o muy bajo. En la subescala de Despersonalización (D) puntuaciones superiores a 10 serían nivel alto, de 6 a 9 medio y menor de 6 bajo grado de despersonalización. Y en la subescala de Realización Personal (PA) funciona en sentido

contrario a las anteriores; y así de 0 a 30 puntos indicaría baja realización personal, de 34 a 39 intermedia y superior a 40 sensación de logro.

MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Tiene que saber que no existen respuestas mejores o peores.

Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento, poniendo una cruz en la casilla correspondiente y número que considere más adecuado.

			Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
			0	1	2	3	4	5	6
1	EE	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.							
2	EE	Al final de la jornada me siento agotado.							
3	EE	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4	PA	Puedo entender con facilidad lo que piensan mis pacientes.							
5	D	Creo que trato a algunos pacientes como si fueran objetos.							
6	EE	Trabajar con pacientes todos							

		los días es una tensión para mí.							
7	PA	Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis pacientes.							
8	EE	Me siento “quemado” por el trabajo.							
9	PA	Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.							
10	D	Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
11	D	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
12	PA	Me encuentro con mucha vitalidad.							
13	EE	Me siento frustrado por mi trabajo.							
14	EE	Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.							
15	D	Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los pacientes a los que tengo que atender.							
16	EE	Trabajar en contacto directo							

		con los pacientes me produce bastante estrés.							
17	PA	Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis pacientes.							
18	PA	Me encuentro animado después de trabajar junto con los pacientes.							
19	PA	He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.							
20	EE	En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.							
21	PA	Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
22	D	Siento que los pacientes me culpan de algunos de sus problemas.							

Anexo 14

14. Burnout measure

BURNOUT MEASURE (Pines y Aronson, 1988)

Pines, A. y Aronson, E. (1988). Career Burnout: Causes and cures. New York: The Free Press.

El Burnout Measure (BM) de es una escala de tipo Likert de 21 ítems con siete opciones de respuesta, que va desde nunca (1) a todos los días (7) y que mide las tres dimensiones del burnout que los autores conceptualizaron:

- Agotamiento Físico, caracterizado por fatiga, agotamiento físico, sensación de destrucción y abatimiento (7 ítems).
- Agotamiento Emocional, compuesto por sensación de depresión, agotamiento emocional y burnout (7 ítems).
- Agotamiento Mental, formado por sensaciones de infelicidad, inutilidad y rechazo, falta de ilusión y resentimiento hacia las personas (7 ítems).

La puntuación en estas tres dimensiones se combina en una puntuación única que es la suma de los 21 ítems, de tal forma que se pueden alcanzar puntuaciones entre 21 y 147.

BURNOUT MEASURE

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. No existen respuestas correctas o incorrectas. Este cuestionario es confidencial. A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

1. Nunca
2. Alguna vez al año
3. Una vez al mes
4. Algunas veces al mes
5. Una vez por semana
6. Algunas veces por semana
7. Todos los días

Agotamiento emocional	1	2	3	4	5	6	7
1. Me siento deprimido							
2. Estoy emocionalmente agotado							
3. Me siento quemado							
4. Me siento atrapado							
5. Estoy preocupado							
6. Me siento desesperado							

7. Me siento ansioso							
Agotamiento mental							
1. Soy feliz							
2. Soy infeliz							
3. Tengo un buen día							
4. Me siento inútil							
5. Me encuentro optimista							
6. Me siento desilusionado							
7. Me siento rechazado							
Agotamiento físico							
1. Me encuentro cansado							
2. Estoy agotado físicamente							
3. Me encuentro destrozado							
4. Me siento sin fuerzas							
5. Me encuentro desgastado							
6. Me siento débil							
7. Me siento enérgico							

Anexo 15

15. Cuestionario breve de burnout (CBB)

CUESTIONARIO BREVE DE BURNOUT (CBB)

(Moreno-Jiménez, Bustos, Matallana y Miralles, 1997)

Moreno-Jiménez, B., Bustos, R., Matallana, A. y Miralles, T. (1997). La evaluación del Burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 13, 2, 185-207.

Por favor, conteste a las siguientes preguntas, rodeando con un círculo la opción deseada.

1. En general estoy más bien harto de mi trabajo.
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
2. Me siento identificado con mi trabajo.
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
3. Los usuarios de mi trabajo tienen frecuentemente exigencias excesivas y comportamientos irritantes
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
4. Mi supervisor me apoya en las decisiones que tomo.
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
5. Mi trabajo profesional me ofrece actualmente escasos retos personales.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indeciso
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

1. Mi trabajo actual carece de interés.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indeciso
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
2. Cuando estoy en mi trabajo, me siento de mal humor.
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
3. Los compañeros nos apoyamos en el trabajo.
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
4. Las relaciones personales que establezco en el trabajo son gratificantes para mí.
 1. Nunca
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. Siempre
5. Dada la responsabilidad que tengo en mi trabajo, no conozco bien sus resultados y su alcance.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indeciso
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo
6. Las personas a las que tengo que atender reconocen muy poco los esfuerzos que se hacen por ellas.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indeciso
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

1. Mi interés por el desarrollo profesional es actualmente muy escaso.
 1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indeciso
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

2. ¿Considera usted que el trabajo que realiza repercute en su salud personal (dolor de cabeza, insomnio, etc)?
 1. Nada
 2. Muy poco
 3. Algo
 4. Bastante
 5. Mucho
3. Mi trabajo es repetitivo.
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
4. Estoy quemado en mi trabajo.
 1. Nada
 2. Muy poco
 3. Algo
 4. Bastante
 5. Mucho
5. Me gusta el ambiente y el clima de mi trabajo.
 1. Nada
 2. Muy poco
 3. Algo
 4. Bastante
 5. Mucho
6. El trabajo está afectando a mis relaciones familiares y personales.
 1. Nada
 2. Muy poco
 3. Algo
 4. Bastante
 5. Mucho

1. Procuro despersonalizar las relaciones con los usuarios de mi trabajo.
 1. Nunca
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. Siempre
2. El trabajo que hago dista de ser el que yo habría querido.
 1. Nada
 2. Muy poco
 3. Algo
 4. Bastante
 5. Mucho
3. Mi trabajo me resulta muy aburrido.
 1. En ninguna ocasión

2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones
4. Los problemas de mi trabajo hacen que mi rendimiento sea menor.
 1. En ninguna ocasión
 2. Raramente
 3. Algunas veces
 4. Frecuentemente
 5. En la mayoría de ocasiones

El Cuestionario CBB consta de 21 ítems sobre los antecedentes del síndrome, los elementos del burnout y las consecuencias del burnout.

CRITERIOS DE VALORACIÓN

Factores de Burnout	<u>2</u> , 10, <u>16</u> , 6, 14, 20, <u>4</u> , <u>8</u> , <u>9</u>
Síndrome de Burnout	1, 7, 15, 3, 11, 18, 5, 12, 19
Consecuencias del Burnout	13, 17, 21

Los ítems subrayados deben ser invertidos, recodificados a la inversa, para obtener las puntuaciones globales de las subescalas correspondientes.

El CBB no está elaborado para evaluar específicamente las subescalas que componen los antecedentes, el burnout y sus consecuencias, sino las escalas globales.

	Bajo	Medio	Alto
Factores de Burnout	9-19	>19-29	>29
Síndrome de Burnout	9-19	>19-25	>25
Consecuencias del Burnout	3-6	>6-8	>8

A efectos de diagnóstico de síndrome de burnout, se considera el punto de corte 25 puntos. Es decir, a partir de 25 puede considerarse que una persona está afectada claramente por el síndrome del burnout.

A efectos de consecuencias de burnout, se puede considerar que una población o persona está críticamente afectada por las consecuencias cuando se alcanza una puntuación superior a 8. En cualquier caso el CBB no es un cuestionario clínico, por lo que las consecuencias del burnout se deben evaluar complementariamente por un instrumento específico.

Anexo 16

16. Cuestionario “staff burnout scale for health professionals” (SBS-HP)

CUESTIONARIO “STAFF BURNOUT SCALE FOR HEALTH PROFESSIONALS”

(Jones, 1980)

Jones, J. W. (1980). The Staff Burnout Scale For Health Professionals (SBS-HP). Park Ridge, Illinois: London House.

Señale el grado de acuerdo o desacuerdo con la frase puntuando el número correspondiente de la escala: “Totalmente de acuerdo” (7); “Bastante de acuerdo” (6); “Algo de acuerdo” (5); “Algo en desacuerdo” (3); “Bastante en desacuerdo” (2) y “Totalmente en desacuerdo” (1).

1. Durante mi trabajo me encuentro fatigado.	1	2	3	4	5	6	7
2. Últimamente he faltado al trabajo por tener un constipado, gripe, fiebre u otros problemas de salud.	1	2	3	4	5	6	7
3. En alguna ocasión he perdido la calma y me he puesto furioso en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Todos mis hábitos laborales son buenos y deseables.	1	2	3	4	5	6	7
5. En ocasiones tengo dolores de cabeza durante mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Con frecuencia me encuentro a gusto relajándose con una copa después del trabajo...	1	2	3	4	5	6	7
7. Nunca murmuro sobre otros en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Creo que las dificultades de mi trabajo han influido en mis problemas familiares.	1	2	3	4	5	6	7
9. Nunca llego tarde a una cita.	1	2	3	4	5	6	7
10. Con frecuencia tengo el deseo de tomar algún medicamento para tranquilizarme mientras trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11. He perdido el interés por mis pacientes y tengo tendencia a tratarlos con indiferencia, casi de forma mecánica.	1	2	3	4	5	6	7
12. En ocasiones, en el trabajo pienso cosas que no me gustaría que supieran otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
13. Con frecuencia, me encuentro desanimado y pienso en dejar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Me pongo furioso e irritado con mis pacientes con frecuencia.	1	2	3	4	5	6	7
15. Algunas veces me enfado en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Tengo problemas para entenderme con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
17. Estoy muy interesado por mi confort y bienestar laboral.	1	2	3	4	5	6	7
18. Intento evitar a mi supervisor/es.	1	2	3	4	5	6	7
19. Me encantan todos mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

20. Siempre hago lo que se espera de mi en el trabajo a pesar de los inconvenientes que pueda encontrar.	1	2	3	4	5	6	7
21. Últimamente estoy teniendo algunos problemas con mi desempeño laboral por la falta de cooperación de los pacientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Todas las normas y reglas que existen en mi trabajo me impiden realizar óptimamente mis obligaciones laborales.	1	2	3	4	5	6	7
23. En ocasiones dejo para mañana lo que podría hacer hoy.	1	2	3	4	5	6	7
24. No siempre le digo la verdad a mi supervisor o a mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
25. Encuentro mi ambiente de trabajo deprimente.	1	2	3	4	5	6	7
26. Creo que mi trabajo es poco estimulante y ofrece pocas oportunidades para ser creativo.	1	2	3	4	5	6	7
27. Con frecuencia pienso en buscar un nuevo trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
28. Las preocupaciones derivadas de mi trabajo me han quitado el sueño.	1	2	3	4	5	6	7
29. Creo que existen pocas oportunidades para progresar en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
30. En el trabajo evito el trato con los pacientes.	1	2	3	4	5	6	7

CORRECCIÓN DE LA PRUEBA

De los 30 ítems, 20 sirven para evaluar el síndrome y 10 corresponden a una escala de sinceridad (ítems 3, 4, 7, 9, 12, 15, 19, 20, 23 y 24). El análisis factorial de los 20 ítems que estiman el síndrome ha presentado 4 factores: insatisfacción o tensión laboral (ítems 13, 17, 22, 25, 26, 27 y 29); tensión psicológica e interpersonal (ítems 6, 8, 10, 16, 18, 21 y 28); enfermedad y tensión (ítems 1, 2 y 5); y falta de relaciones profesionales con los pacientes (ítems 11, 14 y 30).

Anexo 17

17. Escala de efectos psíquicos de burnout

ESCALA DE EFECTOS PSÍQUICOS DE BURNOUT

(García Izquierdo y Velandrino, 1992)

García Izquierdo, M. y Velandrino, A.P. (1992). Una escala para la evaluación del burnout profesional de las organizaciones. *Anales de Psicología*, 8, 1-2, 131-138

Señale el grado de intensidad del 1 al 4, el número correspondiente de acuerdo con lo que Usted. suele experimentar en su trabajo.

El uno ("1") si no ha experimentado esa conducta en absoluto

El dos ("2") si la ha experimentado moderada o medianamente

El tres ("3") si la ha experimentado bastante y

El cuatro ("4") si la ha experimentado mucho o extraordinariamente:

	1	2	3	4
1. Mi trabajo me agota emocionalmente.				
2. Siento desánimo acerca de mi profesión.				
3. Tengo un sentimiento de desesperanza sobre mi futuro en esta profesión.				
4. Siento que puedo tener una crisis nerviosa si no dejo mi trabajo.				
5. Mi profesión afecta negativamente a mis relaciones personales fuera del trabajo.				
6. Mi trabajo afecta negativamente a mi salud.				
7. Estoy harto de mi trabajo.				
8. Estoy irritado en el trabajo.				
9. Estoy desilusionado con mi trabajo.				
10. Me vienen ganas de dejar mi trabajo al momento.				
11. Mi trabajo me fastidia.				
12. Mi trabajo me tiene hasta el cuello.				

Anexo 18

18. [Inventario de acoso laboral de leymann](#)

INVENTARIO DE ACOSO LABORAL DE LEYMANN.

LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)

INVENTARIO DE ACOSO LABORAL DE LEYMANN.			
LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)			
(versión modificada por J. L. González de Rivera).			
Gonzalez de Rivera, J.L. (2002). <i>El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso</i> . Madrid: Espasa Calpe.			
Por favor, responda a cada pregunta SÍ o NO.			
Sino está seguro, o la conducta no es muy llamativa, marque A MEDIAS.			
	SÍ	NO	A MEDIAS
1. Sus superiores limitan sus oportunidades de expresarse o de decir lo que tiene que decir			
1. Le interrumpen continuamente cuando habla			
1. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le permiten hablar			
1. Le gritan o le regañan en voz alta			
1. Critican continuamente su trabajo			
1. Critican continuamente su vida privada			
1. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras			
1. Se le amenaza verbalmente			
1. Recibe escritos y notas amenazadoras			
1. Se le niega contacto, con miradas y gestos de rechazo,			

desdén o menosprecio, o ni siquiera le miran			
1. Se le niega contacto ignorando su presencia, no respondiendo a sus comentarios ni preguntas, dirigiendo a terceras personas comentarios que en realidad son para usted			
1. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted			
1. No consigue hablar con nadie, todos lo evitan			
1. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus compañeros			
1. Se prohíbe a sus compañeros que hablen con usted			
1. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible			
1. Le calumnian y murmuran a sus espaldas			
1. Difunden rumores falsos o infundados sobre usted			
1. Le ridiculizan, se burlan de usted			
1. Le tratan como si fuera un enfermo mental, o lo dan a entender			
1. Le sugieren que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica			
1. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener			
1. Imitan su forma de andar, su voz o sus gestos para ponerle en ridículo			
1. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas			
1. Ridiculizan o se burlan de su vida privada			
1. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen			

1. Le asignan un trabajo humillante			
1. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada			
1. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas			
1. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes			
1. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales			
1. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer			
1. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas			
1. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles			
1. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia			
1. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes			
1. Le obligan a realizar tareas humillantes			
1. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase			
1. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos			
1. Le amenazan con violencia física			
1. Recibe ataques físicos leves, como advertencia			
1. Le atacan físicamente sin ninguna consideración			
1. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo			
1. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo			
1. Recibe agresiones sexuales físicas directas			
1. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo			
1. Ocasionan daños en útiles de trabajo necesarios e			

importantes para su cometido			
1. Le sustraen algunas de sus pertenencias			
1. Le sustraen algunos de sus útiles de trabajo			
1. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificárselo ni concederle oportunidad para defenderse			
1. Las personas que le apoyan son amenazadas			
1. Las personas que le apoyan reciben ofertas para que se aparten de usted			
1. Interceptan su correspondencia			
1. No le pasan las llamadas, o dicen que no está			
1. Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted			
1. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos			
1. Ocultan sus habilidades y competencias especiales			
1. Exageran sus fallos y errores			
1. Informan mal sobre su permanencia y dedicación			

Anexo 19

19. Inventario de acoso laboral de leyman (LIPT-60)

INVENTARIO DE ACOSO LABORAL DE LEYMAN

(Leymann Inventory of Psychological Terrorization) (LIPT-60)

(González de Rivera y Rodríguez-Abuín, 2003).

González de Rivera, J.L. y Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. *Psiquis*, 2, 2, 59-66.

(Versión modificada por J. L. González de Rivera)

A continuación hay una lista de distintas situaciones o conductas de acoso que usted puede haber sufrido en su trabajo. Marque en cada una de ellas el grado en que la ha experimentado.

Marque con una cruz (X):

El cero (“0”) si no ha experimentado esa conducta en absoluto

El uno (“1”) si la ha experimentado un poco

El dos (“2”) si la ha experimentado moderada o medianamente

El tres (“3”) si la ha experimentado bastante y

El cuatro (“4”) si la ha experimentado mucho o extraordinariamente:

1. Sus superiores no le dejan expresarse o decir lo que tiene que decir.	0	1	2	3	4
2. Le interrumpen cuando habla.	0	1	2	3	4
3. Sus compañeros le ponen pegas para expresarse o no le dejan hablar.	0	1	2	3	4
4. Le gritan o le regañan en voz alta.	0	1	2	3	4
5. Critican su trabajo.	0	1	2	3	4
6. Critican su vida privada.	0	1	2	3	4
7. Recibe llamadas telefónicas amenazantes, insultantes o acusadoras.	0	1	2	3	4
8. Se le amenaza verbalmente.	0	1	2	3	4
9. Recibe escritos y notas amenazadoras.	0	1	2	3	4
10. No le miran o le miran con desprecio o gestos de rechazo.	0	1	2	3	4
11. Ignoran su presencia, no responden a sus preguntas.	0	1	2	3	4
12. La gente ha dejado o está dejando de dirigirse o de hablar con usted.	0	1	2	3	4
13. No consigue hablar con nadie, todos le evitan.	0	1	2	3	4
14. Le asignan un lugar de trabajo que le mantiene aislado del resto de sus	0	1	2	3	4

compañeros.					
15. Prohíben a sus compañeros que hablen con usted.	0	1	2	3	4
16. En general, se le ignora y se le trata como si fuera invisible.	0	1	2	3	4
17. Le calumnian y murmuran a sus espaldas.	0	1	2	3	4
18. Hacen circular rumores falsos o infundados sobre usted.	0	1	2	3	4
19. Le ponen en ridículo, se burlan de usted.	0	1	2	3	4
20. Le tratan como si fuera un enfermo mental o lo dan a entender.	0	1	2	3	4
21. Intentan obligarle a que se haga un examen psiquiátrico o una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4
22. Se burlan de alguna deformidad o defecto físico que pueda tener.	0	1	2	3	4
23. Imitan su forma de andar, su voz, sus gestos para ponerle en ridículo.	0	1	2	3	4
24. Atacan o se burlan de sus convicciones políticas o de sus creencias religiosas.	0	1	2	3	4
25. Ridiculizan o se burlan de su vida privada.	0	1	2	3	4
26. Se burlan de su nacionalidad, procedencia o lugar de origen.	0	1	2	3	4
27. Le asignan un trabajo humillante.	0	1	2	3	4
28. Se evalúa su trabajo de manera parcial, injusta y malintencionada.	0	1	2	3	4
29. Sus decisiones son siempre cuestionadas o contrariadas.	0	1	2	3	4
30. Le dirigen insultos o comentarios obscenos o degradantes.	0	1	2	3	4
31. Le hacen avances, insinuaciones o gestos sexuales.	0	1	2	3	4
32. No se le asignan nuevas tareas, no tiene nada que hacer.	0	1	2	3	4
33. Le cortan sus iniciativas, no le permiten desarrollar sus ideas.	0	1	2	3	4
34. Le obligan a hacer tareas absurdas o inútiles.	0	1	2	3	4
35. Le asignan tareas muy por debajo de su competencia.	0	1	2	3	4
36. Le sobrecargan sin cesar con tareas nuevas y diferentes.	0	1	2	3	4
37. Le obligan a realizar tareas humillantes.	0	1	2	3	4
38. Le asignan tareas muy difíciles o muy por encima de su preparación, en las que es muy probable que fracase.	0	1	2	3	4
39. Le obligan a realizar trabajos nocivos o peligrosos.	0	1	2	3	4
40. Le amenazan con violencia física.	0	1	2	3	4
41. Recibe ataques físicos leves, como advertencia.	0	1	2	3	4
42. Le atacan físicamente sin ninguna consideración.	0	1	2	3	4
43. Le ocasionan a propósito gastos para perjudicarlo.	0	1	2	3	4
44. Le ocasionan daños en su domicilio o en su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
45. Recibe agresiones sexuales físicas directas.	0	1	2	3	4
46. Ocasionan daños en sus pertenencias o en su vehículo.	0	1	2	3	4
47. Manipulan sus herramientas (por ejemplo, borran archivos de su ordenador).	0	1	2	3	4
48. Le sustraen algunas de sus pertenencias, documentos o herramientas de trabajo.	0	1	2	3	4
49. Se someten informes confidenciales y negativos sobre usted, sin notificarle ni darle oportunidad de defenderse.	0	1	2	3	4
50. Las personas que le apoyan reciben amenazas, o presiones	0	1	2	3	4

para que se aparten de usted.					
51. Devuelven, abren o interceptan su correspondencia.	0	1	2	3	4
52. No le pasan las llamadas, o dicen que no está.	0	1	2	3	4
53. Pierden u olvidan sus encargos o encargos para usted.	0	1	2	3	4
54. Callan o minimizan sus esfuerzos, logros y aciertos.	0	1	2	3	4
55. Ocultan sus habilidades y competencias especiales.	0	1	2	3	4
56. Exageran sus fallos y errores.	0	1	2	3	4
57. Informan mal sobre su permanencia y dedicación.	0	1	2	3	4
58. Controlan de manera muy estricta su horario.	0	1	2	3	4
59. Cuando solicita un permiso o actividad a la que tiene derecho se lo niegan o le ponen pegas y dificultades.	0	1	2	3	4
60. Se le provoca para obligarle a reaccionar emocionalmente.	0	1	2	3	4

CORRECCIÓN DE LA PRUEBA

Para la corrección del Inventario se han establecido tres parámetros globales: el número total de estrategias de acoso psicológico (**NEAP**), el índice global de acoso psicológico (**IGAP**) y el índice medio de acoso psicológico (**IMAP**). El cálculo de estos parámetros globales se efectúa de la manera siguiente:

NEAP: Se obtiene sumando todas las respuestas distintas de cero. Esta medida es conceptualmente la misma que el LIPT total calculado con el cuestionario dicotómico, aunque presenta diferencias de orden metodológico que después discutiremos.

IGAP: Se obtiene sumando los valores asignados a cada estrategia de acoso psicológico y dividiendo esta suma entre el número total de estrategias consideradas en el cuestionario, es decir, entre 60.

IMAP: Se obtiene dividiendo la suma de los valores asignados a cada estrategia entre el número total de respuestas positivas. Este número es variable, y viene determinado por el NEAP. Es la suma de los valores asignados a cada estrategia / NEAP.

La administración de la versión escalar del LIPT-60, además de informar sobre la presencia e intensidad de cada conducta de acoso, permite establecer tres índices globales que cuantifican distintos aspectos complementarios de la situación. Si se suma el total de diferentes estrategias de acoso sufridas, único parámetro global medido por el LIPT dicotómico, se obtiene en el LIPT-60 el **NEAP (Número de Estrategias de Acoso Psicológico)**. De la intensidad asignada a las diferentes estrategias de acoso se deriva el **IGAP (Índice Global de Acoso Psicológico)**, que estima el efecto que las estrategias de acoso tienen sobre la víctima de ellas. Por ejemplo, dos personas diferentes pueden sufrir el mismo número de conductas de acoso, digamos que ambas tiene un NEAP = 10. Esta es una cifra relativamente baja, que puede tanto corresponder a una persona que sufre acoso como a una que no. Sin embargo, si uno de estos sujetos presenta un IGAP alto, superior a 1,2, nos inclinaremos en sentido contrario. El **IMAP (Índice Medio de Acoso**

Psicológico), cuantifica el valor medio asignado a las respuestas positivas, es decir, a la intensidad y frecuencia de las conductas de acoso sufridas.

Naturalmente, su valor es siempre más alto que el IGAP; pero se aproxima a él cuanto mayor sea el NEAP, o sea, el número de estrategias de acoso experimentadas. Diferencias muy notables entre IMAP e IGAP indican que el sujeto sufre pocas conductas de acoso, pero que éstas son muy intensas. Un trabajador, por ejemplo, a quien su jefe le grita continuamente y no le deja nunca hablar ni explicarse puede marcar en el LIPT solamente estas dos conductas, es decir, su NEAP sería de 3, un valor muy bajo. Su IGAP sería igualmente bajo, puesto que $2/60 = 0,03$. sin embargo, su IMAP tendría probablemente un valor bastante alto, digamos 3,5 si valora los dos únicos items que se le aplican, el 1) el 4), con un cuatro y un tres respectivamente. Este tipo de discrepancias orientaría hacia la existencia de conflictos o malencuentros en el trabajo, pero es poco indicativo de una situación de acoso psicológico propiamente dicho. Notemos que los sujetos no acosados de nuestro estudio, cuyas medias en el NEAP y el IGAP son apropiadamente bajas (NEAP = 4,2; IGAP = 0,09) presentan un IMAP relativamente importante (IMAP = 1,23), lo cual sugiere que, si bien no están en una situación de acoso, no están por ello exentos de conflictos y tensiones en su trabajo.

20. Cuestionario de acoso psicológico en el trabajo

Anexo 20

CUESTIONARIO DE ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO

(Piñuel, 2003)

Por: **Fernando Mansilla Izquierdo**

Contactar al autor

Piñuel, I. (2003). *Mobbing. Manual de Autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Aguilar.

Señale el grado de frecuencia con que se producen estas situaciones en su caso.

1. Nunca
2. Pocas veces al año o menos
3. Una vez al mes o menos
4. Algunas veces al mes
5. Una vez a la semana
6. Algunas veces a la semana
7. Todos los días

COMPORTAMIENTOS		FRECUENCIA						
1	Mi superior restringe mis posibilidades de comunicarme, hablar o reunirme con él.	0	1	2	3	4	5	6

2	Me ignoran, me excluyen o me hacen el vacío, fingen no verme o me hacen “invisible”.	0	1	2	3	4	5	6
3	Me interrumpen continuamente impidiendo expresamente.	0	1	2	3	4	5	6
4	Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios o mi ética.	0	1	2	3	4	5	6
5	Evalúan mi trabajo de manera no equitativa o de forma sesgada.	0	1	2	3	4	5	6
6	Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia.	0	1	2	3	4	5	6
7	Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.	0	1	2	3	4	5	6
8	Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias	0	1	2	3	4	5	6
9	Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.	0	1	2	3	4	5	6
10	Me abruman con una carga de trabajo insoportable de manera malintencionada.	0	1	2	3	4	5	6
11	Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud o propósito.	0	1	2	3	4	5	6
12	Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad.	0	1	2	3	4	5	6
13	Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.	0	1	2	3	4	5	6
14	Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.	0	1	2	3	4	5	6

15	Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo no importa lo que haga.	0	1	2	3	4	5	6
16	Me acusan injustificadamente de incumplimientos, errores, fallos, incorrectos y difusos.	0	1	2	3	4	5	6
17	Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
18	Se amplifican y dramatizan de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes	0	1	2	3	4	5	6
19	Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.	0	1	2	3	4	5	6
20	Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, expedientes, despido, traslados).	0	1	2	3	4	5	6
21	Intentan aislarne de mis compañeros asignándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos	0	1	2	3	4	5	6
22	Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
23	Se intenta buscarme las cosquillas para “hacerme explotar”.	0	1	2	3	4	5	6
24	Me menosprecian personal o profesionalmente.	0	1	2	3	4	5	6
25	Hacen burla de mi o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, etc.	0	1	2	3	4	5	6
26	Recibo feroces e injustas críticas acerca de aspectos de mi vida personal.	0	1	2	3	4	5	6
27	Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.	0	1	2	3	4	5	6
28	Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.	0	1	2	3	4	5	6
29	Me chillan o gritan, o elevan la voz de manera a intimidarme	0	1	2	3	4	5	6

30	Me zarandean, empujan o avasallan físicamente para intimidarme.	0	1	2	3	4	5	6
31	Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.	0	1	2	3	4	5	6
32	Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.	0	1	2	3	4	5	6
33	Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
34	Limitan malintencionadamente mi acceso a cursos, promociones o ascensos	0	1	2	3	4	5	6
35	Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas para perjudicar mi imagen y reputación.	0	1	2	3	4	5	6
36	Recibo una presión indebida para sacar adelante el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
37	Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.	0	1	2	3	4	5	6
38	Modifican mis responsabilidades o las tareas a ejecutar sin decirme nada.	0	1	2	3	4	5	6
39	Desvaloran continuamente mi esfuerzo profesional.	0	1	2	3	4	5	6
40	Intentan persistentemente desmoralizarme.	0	1	2	3	4	5	6
41	Utilizan varias formas de hacerme incurrir en errores profesionales.	0	1	2	3	4	5	6
42	Controlan aspectos de mi trabajo de forma malintencionada para intentar “pillarme en algún renuncio”.	0	1	2	3	4	5	6
43	Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.	0	1	2	3	4	5	6

Si ha contestado afirmativamente a una o más de las cuestiones anteriores y estos comportamientos se producen con una frecuencia por lo menos semanal (respuestas 4, 5 o 6), y durante un período continuado de al menos seis meses, padece una situación de hostigamiento psicológico en su trabajo.

Anexo 21

21. Work addiction risk test (WART)

WORK ADDICTION RISK TEST (WART)

(Robinson, 1999)

Robinson, B.E. (1999). The Work Addiction Risk Test: Development of a tentative measure of workaholicism. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 199-210.

Se trata de un cuestionario de autoinforme compuesto de 25 ítems puntuables en una escala likert que oscila entre 1 (nunca es verdad) , 2 (algunas veces), 3 (a menudo) y 4 siempre es verdad).

El cuestionario está compuesto por las siguientes 5 subescalas o dimensiones: *tendencias compulsivas, control, autoabsorción, incapacidad para delegar y autovaloración.*

Para saber si eres adicto al trabajo, elige la respuesta más cercana a ti.
TEST

	Nunca.	Algunas veces.	A menudo.	Siempre.
1. Prefiero hacer las cosas por mí mismo.				
2. Me impaciento cuando tengo que esperar por alguien o cuando algo lleva demasiado tiempo.				
3. Parece que siempre estoy con prisas y yendo contrareloj.				
4. Me irrito cuando me interrumpen en medio de algún asunto.				
5. Estoy ocupado y tengo varios asuntos a la vez.				
6. Me encuentro haciendo dos o tres cosas a la vez , como comer, escribir un informe y hablando por teléfono.				
7. Me comprometo demasiado aceptando más trabajo del que puedo terminar.				
8. Me siento culpable cuando no estoy trabajando en algo.				
9. Es muy importante que vea el resultado concreto de lo que hago.				
10. Estoy más interesado en los resultados del trabajo realizado que				

en los procesos mediante los cuales se han conseguido esos resultados.				
11. Me parece que las cosas no se hacen o no se terminan lo suficientemente rápido.				
12. Pierdo los nervios cuando las cosas no se hacen a mi gusto o como yo quiero.				
13. Cuando ya he recibido una respuesta, sin darme cuenta, vuelvo a hacer la misma pregunta.				
14. Paso mucho tiempo planeando mentalmente y pensando en futuros acontecimientos mientras desconecto.				
15. Continúo trabajando cuando los compañeros ya han parado.				
16. Me enfado cuando la gente no alcanza mis baremos de perfección.				
17. Me disgusto cuando me encuentro en situaciones que no controlo.				
18. Tiendo a presionarme por directrices autoimpuestas.				
19. Me resulta difícil relajarme cuando no estoy trabajando.				
20. Paso más tiempo trabajando que con los amigos, practicando hobbies o realizando actividades de ocio				
21. Antes de que una fase de un proyecto haya finalizado me estoy involucrando en la siguiente, para obtener ventaja..				
22. Me enfado conmigo mismo incluso cuando cometo el más pequeño error.				
23. Pienso y pongo más energía en mi trabajo que en mis relaciones con la pareja y amigos.				
24. Olvido, ignoro o minimizo celebraciones, como cumpleaños, reuniones, aniversarios o vacaciones.				
25. Tomo decisiones importantes antes de tener todos los datos y la oportunidad de pensar				

detenidamente en ellos.				
-------------------------	--	--	--	--

CORRECCIÓN

Las repuestas tienen un rango de puntuación entre 25 y 100 en la suma total.

- Las puntuaciones en el rango más bajo, entre 25 y 56 se consideran *no adicto al trabajo*.
- Las puntuaciones en la parte intermedia, entre 57 y 66 se considera *ligeramente adicto al trabajo*.
- La puntuación del tercio superior, entre 67 y 100 se considera *altamente adicto al trabajo*.