

CONTENIDO

EDITORIAL

INFORMACIÓN

- Campaña de la Agencia Europea: "Gestionemos el estrés".
- Informe SEESPAS sobre crisis económica y salud mental.
- Profesiones estresantes.
- Documentos OIT, OMS y Comisión Europea sobre estrés.
- Tecnoestrés: cara y cruz de las nuevas tecnologías.
- VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo y estrés.
- Eurobarómetro sobre condiciones de trabajo en Europa.

BREVES

- Representaciones teatrales sobre riesgos psicosociales.
- Propuesta de una ley antiestrés en Alemania.
- Recomendaciones para trabajadores expuestos a riesgos psicosociales.
- Proyecto MoveEurope y estrés.

NOVEDADES EDITORIALES

OPINIÓN



David Lucaya i Montes

Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (OSSMA)
Universidad de Barcelona (UB)

Intervención psicosocial y mediación en las organizaciones.

NOTAS PRÁCTICAS



Herramientas para la gestión del estrés y los riesgos psicosociales.

El objetivo principal del periódico ERGA Noticias es sensibilizar sobre el tema de la seguridad y la salud, aportando al mundo del trabajo las nuevas tendencias en el campo de la prevención. Consta de un Editorial o artículo de fondo, que ofrece diversos puntos de vista y orienta sobre temas de actualidad relacionados con la seguridad laboral, un apartado de Noticias de interés general sobre condiciones de trabajo, una Opinión, un Anuncio sobre las últimas publicaciones editadas por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, y un apartado titulado: Notas Prácticas, que desarrolla, a través de temas monográficos tratados de forma didáctica, aspectos relevantes relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo. Su periodicidad es bimestral y está dirigido tanto a empresarios como a trabajadores.

Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
20-26 de octubre de 2014

Número monográfico Campaña: "Gestionemos el estrés"
Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Edita: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). **Redacción:** INSHT-Centro Nacional de Condiciones de Trabajo (CNCT). Dulcet, 2-10 • 08034 Barcelona. Teléfono: 93 280 01 02 - ext. 43042 / Fax: 93 280 00 42. **Correo electrónico:** cnctinsht@insht.meyss.es
Internet: <http://www.insht.es>

Director de la publicación: Juan Guasch. **Consejo de redacción:** Cristina Araújo, Manuel Bestratén, Xavier Guardino, Pablo Luna, Jaime Llacuna, Silvia Nogareda, Silvia Royo y M^a Dolores Solé. **Redacción:** Cristina Araújo, Emilio Castejón y Silvia Royo. **Composición:** Joaquín Pérez. **Ilustración:** Isidre Monés. **NIPO:** 272-14-009-9.

“Gestionemos el estrés”, nueva campaña de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, en Europa la prevalencia del estrés relacionado con el trabajo es alarmante. La última encuesta paneuropea realizada por la Agencia en mayo de 2013 reveló que el 51 % de los trabajadores considera que el estrés relacionado con el trabajo es frecuente en sus lugares de trabajo, y cuatro de cada diez trabajadores creen que el estrés no se aborda de forma correcta en las empresas en las que trabajan.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define el estrés como la *“Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”*.

En el trabajo, las *“situaciones agobiantes”* están caracterizadas por la presencia de los llamados *factores de riesgo psicosocial*, que no son otra cosa que distintos aspectos de la organización del trabajo que pueden dar lugar a esas *situaciones agobiantes* que pueden generar tensión y, si son suficientemente intensas y duraderas, desembocar en reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos.

En el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), la preocupación por los factores de riesgo psicosocial que se encuentran en el origen del estrés ha sido una constante desde hace casi treinta años. Ya en

1987, la primera edición del libro *“Condiciones de trabajo y salud”* incorporó la organización del trabajo como uno de los aspectos de las situaciones laborales que era susceptible de dañar la salud de las personas, junto a las condiciones de seguridad, el medio físico de trabajo y la carga de trabajo que habían conformado tradicionalmente el universo de la *“seguridad e higiene en el trabajo”*. Entre los aspectos de la organización del trabajo que se consideraban factores de riesgo se analizaban la jornada de trabajo, el ritmo de trabajo, la automatización, la comunicación, el estilo de mando y la participación.

Ese mismo año de 1987, el INSHT realizó la primera Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo y, por primera vez en nuestro país, se publicaron datos relativos a la exposición a factores de riesgo psicosocial: autonomía, monotonía, comunicación, promoción, horarios... La presentación del informe de resultados indicaba que, para 600.000 trabajadores, la principal molestia en el trabajo era el horario, para más de 500.000 era la falta de comunicación y para más de 300.000 eran las relaciones conflictivas con los mandos.

Con estos antecedentes no cabe sino esperar que el INSHT ofrezca a la Agencia Europea un apoyo superior, si es posible, al que le ha venido prestando en las campañas anteriores. Este es nuestro firme compromiso.

Campaña de la Agencia Europea: "Gestionemos el estrés"



Doce años después de que la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo organizara la Campaña: "[Trabajemos contra el estrés](#)", una nueva campaña sobre el mismo tema ayudará a concienciar y a combatir a nivel comunitario el estrés en el trabajo, ya que sigue siendo uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y para el buen funcionamiento de las empresas. Según la [encuesta del Eurobarómetro](#) realizada en abril de 2014 a los 28 Estados miembros, el principal riesgo de salud a los que se enfrentaron los trabajadores en su lugar de trabajo fue el estrés: 51% en la Unión Europea y 44%, en España.

La Campaña, que se prolongará durante los años 2014-2015 bajo el lema: "[Trabajos saludables: Gestionemos el estrés](#)", pretende concienciar a empresarios y trabajadores, especialmente de micro y pequeñas empresas, sobre la importancia del estrés en el trabajo y de los riesgos psicosociales en general.

Con motivo de esta Campaña, los próximos días 20 a 26 de octubre se celebrará la Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, coincidiendo con la semana 43 del calendario. Durante esta Semana se concentrarán, en los 28 Estados miembros de la UE, [múltiples iniciativas](#) locales y regionales de sindicatos, empresas, Administración y otras entidades, con objeto de promocionar la seguridad y la salud en el trabajo y de apoyar las campañas europeas. Las organizaciones interesadas pueden participar en la Semana Europea mediante cursos de formación, conferencias, talleres, concursos de carteles, cine fórum, exposiciones fotográficas o campañas de sensibilización, poniéndose en contacto con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Centro de Referencia de la Agencia Europea), a través del correo electrónico: [pfocalagen-
ciaeuropea@insht.meys.es](mailto:pfocalagen-ciaeuropea@insht.meys.es).

La Agencia Europea ha elaborado una serie de documentos de apoyo y asesoramiento a trabajadores y empresarios para que puedan reconocer y abordar con eficacia el estrés en el puesto de trabajo y fomentar el uso de herramientas prácticas. En anteriores números de este periódico hemos ofrecido información respecto a los siguientes documentos:

- [Guía de la Campaña.](#)
- Vídeo del personaje Napo: "[Cuando estás estresado](#)".
- [Carteles y folletos.](#)
- [Lista de herramientas nacionales.](#) (Publicaciones disponibles sobre el tema).
- [Herramientas elaboradas por socios de la UE y organizaciones internacionales.](#)
- [Presentación de la Campaña en Power Point.](#)
- En la pestaña de la web de la Agencia: "[Estrés y riesgos psicosociales](#)", se puede encontrar la siguiente información: ¿Qué son el estrés y los riesgos psicosociales? ¿Por qué son importantes? ¿Quién debe implicarse? ¿Cómo pueden gestionarse? Beneficios para la empresa. Datos y cifras.
- [Guía electrónica para la gestión de los riesgos psicosociales](#) (disponible a finales del año 2014).

Los últimos documentos sobre la Campaña incorporados en la página web de la Agencia son los siguientes:

- "[Calculando el coste del estrés de origen laboral](#)" (en inglés).
- [Relación de las 60 organizaciones de Europa](#) que se han unido a la Campaña.

Coincidiendo con las fechas de la Semana Europea, se

celebrarán en las sedes del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Barcelona y Madrid las siguientes Jornadas, respectivamente: “Gestión de los riesgos psicosociales y estrés laboral” (22 de octubre) y “Gestión de los riesgos psicosociales para conseguir lugares de trabajo saludables” (23 de octubre). Por último, entre los meses de abril y septiembre de

2014, dentro de la misma Campaña, se convocarán los [Galardones Europeos a las Buenas Prácticas](#) para premiar a las empresas y organizaciones que hayan contribuido de forma destacada e innovadora a reducir los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo. La ceremonia de entrega de Galardones se celebrará en abril de 2015.



Informe SESPAS sobre crisis económica y salud mental

Los informes SESPAS (Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria) se realizan cada dos años desde 1998 por profesionales y científicos sobre grandes temas y debates sanitarios y sociales; tienen una notable proyección sobre la determinación de políticas socio-sanitarias en España, el desarrollo de estrategias hacia la salud de la población y están dirigidos al sistema sanitario.

El [informe SESPAS 2014](#), cuyo título es: "Crisis económico-financiera y salud en España. Evidencia y perspectivas" ocupa 146 páginas y analiza el impacto de la crisis en la salud y los comportamientos relacionados con ella. Analiza también los cambios en el sistema sanitario español a raíz de las medidas adoptadas para afrontar la crisis y valorar su posible impacto en la salud.

Dentro del informe, en uno de los apartados titulado: "[Crisis económica y salud mental](#)", se estudiaron diversas características de 5.876 pacientes, correspondientes a 1.175 médicos de atención primaria durante el año 2010, con el objetivo de determinar las consecuencias de las crisis económicas sobre la salud de los ciudadanos. Algunas de las conclusiones del estudio son las siguientes:

- Los trastornos del estado de ánimo aumentaron un 19% aproximadamente entre 2006 y 2010, los trastornos de ansiedad, un 8%, y los trastornos por abuso de alcohol, un 5%.

- El desempleo y los factores asociados están relacionados con una mayor prevalencia de trastornos mentales en general y de depresión en particular; las personas desempleadas presentan un riesgo entre dos y siete veces mayor de padecer depresión.
- Existe un riesgo del 3,1% de padecer depresión atribuido al desempleo.
- Se apreció un incremento en la prevalencia de los trastornos mentales del 21% en las mujeres y del 21,7% en los hombres entre los años 2006 y 2010.
- El incremento relativo de los trastornos mentales entre 2006 y 2010 en España fue del 1,83% en relación con la depresión menor y del 2,34%, en relación con la depresión mayor.
- La venta de psicofármacos aumentó un 4% y, en concreto, la venta de antidepresivos aumentó un 10%, aproximadamente.
- El desempleo constituye el factor de riesgo más importante para el aumento de la dependencia del alcohol en las mujeres durante el período de crisis.

El informe concluye con algunas propuestas para reducir el impacto de la crisis en la salud mental: incrementar los servicios comunitarios y las políticas activas de empleo, reducir el consumo de alcohol, y prevenir conductas suicidas, en especial, en la población joven.



Profesiones estresantes

Hay profesiones en las que las opciones de tener un nivel de estrés excesivo aumenta debido a la responsabilidad del propio trabajo, a la exigencia de la producción, a unos horarios prolongados, al mal ambiente, al poco reconocimiento, etc.

Los resultados de numerosos estudios muestran que el tipo de trabajo que produce más estrés es aquel en el que las exigencias y presiones superan los conocimientos y capacidades del trabajador, hay pocas oportunidades de tomar decisiones o ejercer control, y el apoyo que se recibe de los demás es escaso.

Muchos de estos estudios están relacionados con áreas temáticas de profesiones en las que se suele encontrar un nivel alto de estrés, como la salud, la tecnología, las finanzas, la educación, los trabajos de atención al público, etc.

A continuación, enumeramos algunos de estos estudios, publicados recientemente:

La Comisión Sindical de Jueces para la Democracia (asociación profesional de Jueces y Magistrados desde 1983) publicó el pasado mes de junio un informe sobre la carga de trabajo en la carrera judicial.

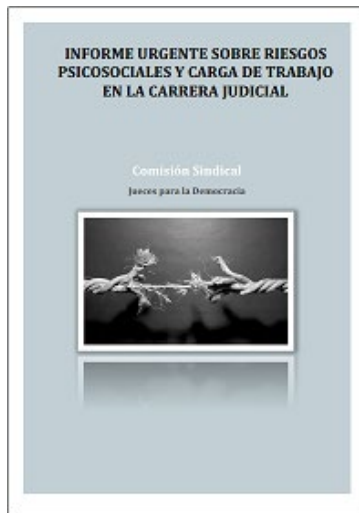
El informe titulado: ["Informe urgente sobre riesgos psicosociales y carga de trabajo en la carrera judicial"](#), realizado en 2013 a 286 jueces (142 hombres y 144 mujeres), de un total de 5.211 miembros (5,48% del total), mostró el alto y alarmante nivel de exposición de este colectivo a los riesgos psicosociales debido a la carga de trabajo que soportan. Este colectivo no tiene establecido un máximo de carga a efectos de salud laboral ni disponen de ninguna herramienta de evaluación de riesgos psicosociales. Las mujeres sufren más esta falta de política preventiva por su doble trabajo en casa y en el trabajo. El volumen de trabajo en relación con el tiempo disponible era del 92-95% en mujeres y el 89%,

en hombres. La Comisión Sindical propone al Consejo General del Poder Judicial la evaluación de los riesgos psicosociales, la determinación de la carga máxima a efectos de trabajo, la adopción de medidas preventivas (prohibición de superar cargas máximas de trabajo, compensaciones por exceso de jornada, convocatoria de vacantes, realización de un mapa de juzgados por carga de trabajo, etc.) y la información a los posibles afectados de los trámites para que la contingencia de su patología sea declarada profesional y no derivada de enfermedad común.

Otro informe reciente sobre otra profesión de estrés (profesionales sanitarios) es el publicado en marzo de 2014 por la revista *Medicina del Trabajo*, titulado: ["Estrés percibido por médicos residentes que realizan guardias de urgencia en dos hospitales de Madrid y determinación de biomarcadores de estrés"](#). (resumen).

El informe recoge datos de 94 médicos internos residentes, de segundo a quinto año, de edades comprendidas entre 26 y 48 años durante los años de 2012-2013 en dos hospitales de tercer y segundo nivel de Madrid. La percepción de estrés medida por cuestionario de percepción de estrés fue del 94,68% de los trabajadores. ([Enlace](#) con la revista, vol. 23, número 1, marzo 2014).

Otro estudio reciente referido a otra profesión de estrés: la educación, lo ha publicado el Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América (IEESA) en junio de 2013. El documento de 77 páginas titulado: ["El estrés laboral en los docentes de educación básica: factores desencadenantes y consecuencias"](#) describe las principales condiciones laborales consideradas fuentes generadoras de estrés en los docentes de educación básica, así como las consecuencias a nivel personal y de organización que implica la experimentación de estrés laboral en dicho sector profesional.



Entre los factores desencadenantes de estrés en los docentes figuran la sobrecarga de trabajo y la falta de tiempo, las demandas relacionales y las condiciones sociales en el trabajo, la falta de apoyo social, el entorno físico y el equipo de trabajo, el salario insuficiente respecto al volumen de trabajo, el papel en la organización, la carencia de capacidades y habilidades

profesionales suficientes o adecuadas y el desarrollo de la carrera.

Por último, en este [enlace](#) se puede acceder al tríptico: "El estrés en los trabajos de atención al público", elaborado por FREMAP, en el que se indican los principales factores de riesgo y las medidas preventivas en profesiones en las que se tiene que tratar con público.



Documentos OIT, OMS y Comisión Europea sobre estrés

Tanto la Organización Internacional del Trabajo, como la Organización Mundial de la Salud y la Comisión Europea disponen en sus páginas web de numerosa información sobre el estrés y los factores psicosociales en el mundo laboral.

A continuación, enumeramos algunos de estos documentos:

OIT:

- [La prevención del estrés en el trabajo. Lista de puntos de comprobación.](#) Texto de 141 páginas, publicado en el año 2013. Incluye puntos de comprobación fáciles de aplicar para identificar estresores en la vida laboral y la mitigación de sus efectos nocivos.
- [SOLVE: Integrar la promoción de la salud en las políticas de seguridad y salud.](#) Publicado en 2012, este informe, de 388 páginas, está dirigido a gerentes de recursos humanos, sindicatos, organizaciones de empleadores, profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo y de las instituciones nacionales responsables de la salud y el bienestar de los trabajadores. El estrés es uno de los nueve temas tratados en el documento.
- [Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirlo.](#) En sus 28 páginas ofrece pautas generales de orientación para tratar el problema de la violencia en el sector de los servicios.
- Enciclopedia de Salud y Seguridad. ([Factores psicosociales y de organización](#)).



- [Recomendación 194.](#) Sugiere el reconocimiento de las enfermedades psíquicas en el listado de enfermedades profesionales.
- Guía Práctica: [Preguntas de verificación para prevenir el estrés en el trabajo.](#) Incluye 50 preguntas para identificar los factores del estrés en la vida laboral y atenuar sus efectos nocivos (en inglés).

OMS:

- [La organización del trabajo y el estrés.](#) Publicación de 37 páginas que ofrece consejos prácticos sobre cómo hacer frente al estrés laboral. Está destinada a empleadores, directivos y representantes sindicales.
- [Evaluación y manejo de condiciones específicamente relacionadas con el estrés.](#) Publicado en 2013, este manual de 20 páginas ofrece asesoramiento acerca de la evaluación y el manejo del estrés agudo, el estrés postraumático y el duelo en entornos de salud no especializados.
- [Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo.](#) Documento de 50 páginas, publicado en 2008, con consejos para empleadores y representantes de los trabajadores.

COMISIÓN EUROPEA:

- [Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?](#) Publicada en 1999, esta Guía ofrece información general sobre las causas, manifestaciones y consecuencias del estrés tanto para los trabajadores como para las empresas.

Tecnoestrés: cara y cruz de las nuevas tecnologías

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han convertido en la actualidad en un aspecto muy influyente en la vida personal, social, familiar y laboral, aportando valor a las empresas, al trabajo y a las personas. Facilitan las tareas administrativas, ahorran tiempo y esfuerzo y, además, suponen en muchos casos una estrategia de *marketing* para la organización. La gestión de la información y la comunicación en las empresas llega a marcar la diferencia entre unas y otras. La información transmitida mejora la toma de decisiones dentro de la empresa, pudiendo traducirse esto en mejores resultados, siempre que se utilicen las TIC de forma adecuada.

Si bien nos hacen, como hemos visto, la vida más fácil, las TIC también pueden complicárnosla. Desde hace algún tiempo los expertos, como se ha puesto de manifiesto en varias publicaciones del INSHT, hablan de un trastorno, el **tecnoestrés**, que se relaciona con la ansiedad y la angustia asociadas al uso de las novedades tecnológicas. Sufren el tecnoestrés los trabajadores de cierta edad necesitados de adaptarse a nuevas herramientas de trabajo. Pero también los que no logran desconectar de la vida laboral en toda su jornada, merced a la actividad de sus teléfonos móviles; los que desconfían de la seguridad informática y los que deben exponerse a lo largo del día a altos caudales de información, según indican los especialistas.

Este desequilibrio se conoce desde 1984 y fue “bautizado” como tecnoestrés por el psicólogo estadounidense Craig Bord en su libro «Technostress: The human cost of the Computer Revolution». Bord fue el primer experto que observó las alteraciones físicas y emocionales que sufrían algunos individuos cuando se enfrentaban al manejo de las computadoras, aunque ahora nos pueda parecer irrisorio. No obstante, ahora, casi transcurrida

la primera década del siglo XXI, el trastorno se ha extendido más allá del área informática y tiene que ver también con aquellos artefactos de la era digital que se han colado en casi todos los aspectos de nuestra vida. Posteriormente se han dado numerosas definiciones del término, siendo una de las más específicas la de Salanova (2003): «*El Tecnoestrés se define como un estado psicológico negativo relacionado con el uso de TIC o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC, que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC.*».

En esta definición, y específicamente en lo que se refiere al mundo laboral, se observa que el tecnoestrés es una percepción por parte del trabajador, donde se evidencia un desajuste entre las demandas que exige el entorno de trabajo y los recursos tanto individuales como externos que se poseen para hacerlas frente. Destaca la importancia de la variable cognitiva (percepción) y, por otra parte, la actitud negativa ante el uso de las TIC y los síntomas relacionados con la activación psicofisiológica.

¿Qué tipo de puestos de trabajo lo sufren y de qué forma afecta el tecnoestrés a la seguridad de los trabajadores y de la empresa en general?

El tecnoestrés, al derivarse de la introducción de las nuevas tecnologías, afecta sobre todo a los puestos de trabajo en los que se precisa personal cualificado. Los grupos funcionales más afectados son los siguientes, según el [Instituto de Formación y Estudios Sociales \(IFES\)](#):

- Directivos: director de I+D, director de Innovación y gerente. Son los que deben estar más al tanto de

la información sobre las TIC, debido a que en su mano está el aumentar la seguridad y el progreso de los trabajadores en su uso.

- Mandos intermedios: cumplen una función muy importante, ya que supervisan la mayoría de las funciones realizadas e informan a los superiores. Nuevamente, deben ser conocedores de la facilidad con la que las herramientas tecnológicas transmiten la información, pero deben asegurarse de que los demás realizan el trabajo de forma segura. Por ejemplo, si existe la posibilidad de que peligre la seguridad de un trabajador, un mando intermedio tiene la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de las herramientas tecnológicas que está utilizando, cerciorándose de que no hay fallo alguno en la realización del trabajo. Los puestos más comúnmente afectados en este grupo son: jefe de Base, inspector de Control, jefe de Almacén, jefe de Área o Servicio, jefe de Departamento, jefe de Equipo, jefe de División, jefe de Pedidos, jefe de Proyecto, jefe de Turnos, responsable de Área, etc.
- Técnicos: esta categoría supone un personal altamente cualificado (Ingenieros y Técnicos I+D, Programadores, Técnicos de Prevención de Riesgos Laborales, etc.).
- Trabajadores especializados: almaceneros, ayudantes de oficios, decoradores, administrativos, paletistas, ayudantes de Oficios, especialistas de Oficios, etc. Por lo tanto, podría decirse que la seguridad en la empresa y para los trabajadores representa un aspecto a revisar en mayor detalle debido a la implantación de nuevas herramientas tecnológicas ya que, entre otras cosas, la introducción de tecnologías en diferentes puestos de

trabajo supone asumir nuevas competencias (por ejemplo, el trabajador que sepa manejar la grúa de forma mecánica deberá saber gestionar también algunas tareas sobre la mercancía con herramientas tecnológicas nuevas, así como el administrativo deberá saber utilizar un posible nuevo *software* de administración que se vaya a implantar para intentar aumentar la productividad de la empresa).

¿Qué consecuencias puede acarrear el tecnoestrés?

Puede conllevar consecuencias tanto físicas como psicológicas. Las personas que sufren tecnoestrés pueden desarrollar ansiedad, inseguridad e incertidumbre, depresión, insatisfacción, sentimientos de incompetencia, insomnio, dolores de cabeza y molestias físicas. Por ejemplo, es sabido que pueden producirse daños derivados del uso de pantallas de visualización, como sequedad en los ojos, vista cansada, molestias musculares, y la posibilidad de aparición de migraña y cefalea tensional, entre otros. Todos nos hemos irritado alguna vez al esperar ante una aplicación informática que parecía no funcionar. A todo esto se añaden los sentimientos negativos generados por tener que «renovarse» continuamente para poder seguir trabajando y hacer frente a la competencia. Es muy común que el trabajador se sienta obsoleto en relación con su desempeño en la organización. Debido a la multitud de cambios que se suceden en el entorno laboral actual y a la necesidad de actualizarse y ser más flexibles ante un mercado tan fluctuante, no es extraño encontrar personas que (sobre todo con edad avanzada) sienten miedo o evitan enfrentarse a las nuevas tecnologías, sólo por la primera imagen «cambiante» o «moderna» que éstas transmiten. Para desarrollar estrategias ante el tecnoes-

trés, sería conveniente saber qué significan las TIC para el trabajador, qué espera éste de ellas y con qué recursos cuenta.

Tipos de «Tecnoestrés» más conocidos

Según la NTP 730 (ver bibliografía), hablar de tecnoestrés supone explicar un concepto en términos generales. Normalmente, la definición general se ajusta a lo que se llamaría «tecnoansiedad», el tipo más conocido. Además de éste, es preciso hablar de «tecnoadicción» y «tecnofatiga».

La *tecnoansiedad* se refiere a la experimentación por parte del trabajador de altos niveles de activación fisiológica molesta, sintiendo tensión por el uso de algún tipo de TIC. Esta situación conduce a pensamientos negativos sobre su capacidad de uso de estas herramientas, adoptando actitudes de desconfianza hacia sí mismo. En algunos casos, el trabajador puede desarrollar fobia hacia las TIC, evitando incluso pensar en ellas.

La *tecnofatiga* hace referencia a los sentimientos de agotamiento cognitivo debidos al uso de estos medios, acompañado además de actitudes de evitación y sentimientos de incompetencia o creencia de falta de habilidad para su uso. Un subtipo específico es el síndrome de «fatiga informativa», que aparece cuando surge sobrecarga de información tras el uso de Internet.

Por último, la *tecnoadicción* es el tipo de tecnoestrés que aparece debido a un impulso incontrolable por utilizar estas herramientas en todo momento, con indiferencia del sitio o situación social donde se encuentre la persona. Se pierde mucho tiempo inútilmente y se suele «estar conectado» durante largos períodos de tiempo. Con la llegada de los *smartphones* esto ha supuesto una adicción mayor.

Un estudio llevado a cabo por el Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación indica que hay diferencias entre usuarios de *smartphones* y los usuarios de móvil convencional. Los que disponen de un teléfono inteligente realizan en la actualidad la mayoría de actividades desde el móvil, como consultar el correo electrónico o revisar toda la información de actualidad en la Web (INTECO, 2011), cosas que, con la llegada además de las redes sociales y multitud de aplicaciones para este tipo de teléfonos (por ejemplo, «Whatsapp», «Line», con su servicio de mensajería instantánea), requieren más tiempo del usuario para hacer frente a toda la información que le llega.



¿Por qué aparece el tecnoestrés?

El tecnoestrés puede aparecer por varias razones:

- Falta de información respecto al uso de la herramienta tecnológica.
- Falta de apoyo de supervisores y compañeros para solventar los problemas que se presenten.

- Un mal funcionamiento del ordenador o un mal diseño de los programas informáticos, dificultándose el trabajo debido a la lentitud del equipo o del programa.
- Pérdida de datos por caídas de los sistemas.
- Sobrecarga de demandas exigidas en el entorno de trabajo (puede que las herramientas tecnológicas ayuden a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, favoreciendo la gestión de los procesos, pero a pesar de ello, en muchas ocasiones prima la consigna «cuánto más se pueda hacer, mucho mejor», pudiendo aparecer estrés.
- Falta de control sobre el propio trabajo.
- Falta de recursos tanto individuales como organizacionales para hacer frente a las demandas, etc.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta los factores individuales; hay personas más resistentes que otras. Aquellas personas más perseverantes y que no se desaniman ante los fracasos tendrán más posibilidad de hacer frente a las exigencias que impone la introducción de innovaciones tecnológicas. Como ya hemos comentado siguiendo a varios autores, el tecnoestrés aparece debido a las altas demandas exigidas en el entorno de trabajo en lo que a las TIC se refiere, y a la falta de recursos por parte de la persona y/o de la organización. Algunos modelos explicativos como el modelo Demanda-Control-Apoyo Social indican que la situación laboral más nociva es aquella en la que el trabajador percibe altas demandas laborales combinadas con un escaso control sobre el trabajo y poco apoyo organizacional. Por su parte, el modelo Demandas-Recursos Laborales explica que la relación entre la falta de recursos y elevadas (o monótonas) demandas propias de las TIC se puede cambiar por la existencia de competencias per-

sonales (conocimientos sobre las TIC, autoeficacia percibida, etc.). Desde este modelo, los tecnoestresores se dividen en:

- Las demandas laborales: relacionadas con TIC que requieren esfuerzo durante un cierto periodo de tiempo y conllevan consecuencias tanto físicas como psicológicas. Los principales problemas en trabajadores que utilizan las nuevas tecnologías son: la sobrecarga de trabajo, tener que atender a gran cantidad de información (¿qué atender primero?), la monotonía en el trabajo (cuando la herramienta tecnológica nos parece «siempre lo mismo») o la ambigüedad de rol (informaciones que llegan de todos lados y no aclaran una tarea, por lo que finalmente la persona no sabe qué tiene que hacer).
- Los recursos laborales: como por ejemplo, el nivel de control sobre las TIC, la retroalimentación de otras personas o de la propia herramienta sobre su uso correcto, y el clima (de apoyo o no) por parte de compañeros y supervisores. Lo idóneo es que el diseño de una tecnología nueva se centre en las capacidades del usuario, facilitándole la tarea, aumentando su rendimiento, productividad y bienestar en el trabajo.

Conciencia del trastorno y papel de la organización

En vista de la paradoja de «cambio permanente» que vivimos, es evidente que hay que tomar medidas para afrontar el estrés ante las nuevas tecnologías. Es preciso desde la organización tomar medidas, hacer frente a los cambios para que al trabajador le resulte adaptativo y no desarrolle escepticismo ante el uso de estas herramientas. Concretamente, se hace necesaria una

concienciación desde los departamentos de recursos humanos, desde los que se debería llevar a cabo una política orientada a la prevención del daño psicosocial que producen las nuevas formas de trabajar, mediante la disminución y/o eliminación de barreras, proporcionando posibilidades de formación para practicar, simplificando la tecnología o haciéndola más fácil de usar y reduciendo así la ansiedad. Cuantas más facilidades perciban los trabajadores para afrontar el uso de una tecnología, menos tecnoestrés se producirá.

Lo ideal es prevenir antes de que se produzca cualquier tipo de daño en el trabajador. Para ello, se debe realizar un rediseño del puesto de trabajo en el que se va a implantar la nueva tecnología, y determinar cuáles serán las nuevas competencias que tendrá que desarrollar el trabajador. Posteriormente, se tendrán que poner en marcha planes de formación para evitar en la medida de lo posible el tecnoestrés.

Es importante que las herramientas tengan diseños ergonómicos que faciliten la interacción persona-máquina, posean alta «usabilidad», es decir, que sean fáciles de usar para cualquier trabajador.

Otra forma de prevención es crear equipos de trabajo que fomenten una cultura y un clima organizacional más constructivos. Los equipos de trabajo estarían dedicados a la implantación de soluciones que trabajasen

los problemas que se pueden generar tras la implantación de las innovaciones tecnológicas.

Por otra parte, cambiar el clima y la cultura organizacional es difícil pero a largo plazo puede conseguirse. La clave se encuentra en el apoyo a la introducción de las nuevas tecnologías, mientras que se da soporte a las personas que van a utilizarlas. El apoyo organizacional ha sido una variable estudiada en multitud de trabajos donde se ha evidenciado el efecto amortiguador del estrés laboral en diferentes entornos. Así, en lo que respecta al tecnoestrés, se ha observado que un clima de apoyo es más eficaz para contrarrestar los efectos de esta patología en los trabajadores que la padecen, mejorándose la autoeficacia.

Además de todo esto, aumentar el control sobre el propio trabajo, la autonomía y la responsabilidad puede ser todo un reto positivo para la persona. La falta de control sobre la máquina conlleva problemas físicos y psicológicos, similares a los ya mencionados (problemas musculares, irritabilidad, insatisfacción, ansiedad, depresión, etc.).

Por todo lo comentado, se hace necesaria la difusión de los problemas y riesgos que entrañan las TIC. Éstas nunca deberían sustituir la calidad humana de las relaciones ni ocupar nuestro tiempo indebidamente. Debido a la evolución del mercado en estos momentos, es

preciso que tanto las organizaciones como los trabajadores estén informados de sus riesgos, además de sus notables ventajas.

Para ampliar información:

Brod, Craig. **Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution**. Reading, Mass: Addison Wesley, 1984.

Salanova Soria, M. et al. **El proceso de “tecnoestrés” y estrategias para su prevención (I)**. *Prev. Trabajo Salud*, 1999, 1, 18-28.

Salanova Soria, M. et al. **El proceso de “tecnoestrés” y estrategias para su prevención (II)**. *Prev. Trabajo Salud*, 1999, 2, 4-12.

Salanova Soria, M. **Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia**. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2003, 19, 225-247.

Salanova Soria, M. et al. **Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial**. Madrid: INSHT, 2006.- 8 p.; 30 cm

(Notas Técnicas de Prevención; NTP-730)

ISBN 0212-0631; CDU 614.8 Ins

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_730.pdf

VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo y estrés

Tras realizar 8.892 entrevistas personales en el domicilio de los trabajadores entre los meses de octubre de 2011 a febrero de 2012, sobre sus condiciones de trabajo, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo publicó a finales del año 2012 la [VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo](#).

En relación con el estrés y los factores psicosociales, algunos datos de interés que ofrece esta Encuesta en el apartado: "Factores de riesgo psicosocial" son los siguientes:

- Del total de trabajadores preguntados por los problemas de salud percibidos, el 17,2% señaló el estrés, la ansiedad y el nerviosismo como los principales problemas. En cuanto a los problemas de salud percibidos por sexo, el 14,3 de los trabajadores que respondieron: "estrés, ansiedad o nerviosismo" eran hombres y el 20,4%, mujeres.
- El 82,1% de los trabajadores que señalaron el estrés, la ansiedad o el nerviosismo como un problema de salud, reconocieron que este problema se había agravado o producido por el trabajo y el 44,4% había realizado visitas médicas por esta causa.
- El 23,9% de los trabajadores señala que tiene mucho trabajo y se siente agobiado. Este porcentaje es ligeramente superior al observado en 2007 (20,3%).
- El 46% de los ocupados considera que debe trabajar muy rápido; porcentaje superior al obtenido en 2007 (44%).
- El 45,3% de los trabajadores entrevistados debe atender varias tareas al mismo tiempo (en 2007, el porcentaje fue del 41,2%).
- El 34,9% señala que debe trabajar con plazos muy estrictos y muy cortos (en 2007 fue el 33,5%).
- Las ocupaciones en las que los trabajadores indican que tienen mucho trabajo y se sienten agobiados son las propias del personal sanitario (33,8%), directivos (31,4%) y personal docente (29,2%).
- Las ocupaciones más monótonas según los encuestados son las de hostelería y limpieza (57,9%) y las de los obreros industriales (57,7%).
- El 11% de los trabajadores encuestados ha declarado haber sufrido conductas violentas en el trabajo. De este porcentaje, el 22,7% contestó haber sufrido este tipo de conductas "a menudo" y el 84,5%, "a veces".
- El 32,2% de los trabajadores afirma trabajar los sábados "siempre o casi siempre" o "a menudo", y un 16,7% lo hace, con la misma frecuencia, los domingos o festivos.
- Cuatro de cada diez asalariados suele prolongar su jornada laboral. A un 13,6% se le compensa por ello económicamente o en tiempo libre.
- El 19,7% de los trabajadores entrevistados necesita emplear más de 30 minutos para trasladarse de casa al trabajo.
- Casi uno de cada cuatro empleados (22,6%) manifiesta tener dificultades para compaginar su horario de trabajo con sus compromisos sociales y familiares.



Eurobarómetro sobre condiciones de trabajo en Europa

Desde 1973, la Comisión Europea estudia la opinión pública de cada uno de los Estados miembros a través del Eurobarómetro. Estas encuestas tratan grandes temas de interés para los ciudadanos europeos como la salud, la situación social y económica, la cultura, la tecnología, el medio ambiente, etc.

Dentro del Eurobarómetro (EB) existen cuatro tipos de estudios: *Standard EB* (se realiza dos veces al año y compara y evalúa las tendencias de opinión de los Estados miembros sobre temas relacionados con la Unión Europea), *Special EB* (se realiza desde 1990 y analiza temas más concretos con más profundidad), *Flash EB* (estudio basado en encuestas telefónicas sobre un tema en concreto a petición de algún órgano de la Comisión Europea) y *EB Qualitative* (basado en entrevistas, en las que se analizan sentimientos, motivaciones y reacciones de un segmento concreto de la población sobre un tema determinado).

El antepenúltimo *Flash EB* nº 398, realizado a primeros del mes de abril de 2014, trató de la percepción de los europeos sobre las condiciones de trabajo. Para este estudio se realizaron 26.571 entrevistas telefónicas a nivel europeo y 1.000, en España.

Dentro de este estudio, la percepción que los trabajadores tienen en relación con los riesgos psicosociales y el estrés fue la siguiente:

- El principal riesgo de salud a los que se enfrentaron los trabajadores en su lugar de trabajo fue el estrés (51% en la Unión Europea y el 44%, en España). Le siguieron los movimientos repetitivos o posturas dolorosas o que provocan cansancio, y levantar, cargar o mover peso diariamente.
- A la pregunta de si en los últimos doce meses los trabajadores europeos habían tenido problemas causados por el estrés, depresión o ansiedad o había empeorado su estado de salud por estas

causas, el 27% contestó afirmativamente.

- El 86% de los trabajadores españoles opina que en los últimos cinco años las condiciones de trabajo han empeorado. A la misma pregunta, el 57% de los trabajadores de la Unión Europea opinó que también habían empeorado.
- El 56% de los trabajadores españoles no han sido consultados sobre cambios en la organización del trabajo en los últimos 12 meses. A la misma pregunta, el resultado que ofreció la Unión Europea fue del 45%.
- Las condiciones laborales (horario, organización, seguridad en el trabajo, representación del empleado y relación con el empresario) son para el 76% de los españoles malas. Para la Unión Europea, en general, un 43% respondió que eran malas.
- El estrés, la depresión o la ansiedad fue el segundo problema que tuvieron los trabajadores de salud en el último año después de los problemas óseos y musculoesqueléticos.
- Respecto al horario de trabajo, el 67% de los trabajadores españoles respondió que estaba satisfecho. El porcentaje de "satisfechos" en la Unión Europea fue del 80%.
- Sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, el 63% de los trabajadores españoles respondió que se encontraba satisfecho. Los trabajadores europeos respondieron a la misma pregunta con un porcentaje del 74%.

El *Flash EB* sobre condiciones de trabajo se puede consultar en los siguientes enlaces:

[Flash Eurobarómetro](#). (Informe completo, en inglés).

[Resumen](#) en español.

[Relación de otros Flash Eurobarómetros](#) (desde 1990 a 2014).



Representaciones teatrales sobre riesgos psicosociales

El Instituto Canario de Seguridad Laboral (ICASEL) presenta y colabora en la campaña de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo: "Trabajos saludables: Gestionemos el estrés", ofreciendo en las Islas Canarias desde el mes de abril a octubre de 2014 la representación de la obra de teatro: "[La punta del iceberg](#)". La finalidad es la de destacar la importancia de gestionar adecuadamente los riesgos psicosociales y de trabajar sobre su prevención, teniendo en cuenta los beneficios de un entorno psicosocial saludable en el ámbito laboral. La película de Antonio Tabares, dirigida por Severiano García e interpretada por la compañía Delirium Teatro, presenta el deterioro de las relaciones humanas en un entorno laboral competitivo y hostil. Esta iniciativa pretende transmitir al público la necesidad de garantizar lugares de trabajo seguros y saludables.



Propuesta de una ley antiestrés en Alemania

Según una [encuesta](#) (iga. Report 27), elaborada por la Iniciativa para la Salud y el Trabajo ([Initiative Gesundheit und Arbeit](#), IGA) de Alemania, dos tercios de los trabajadores germanos hacen habitualmente horas extraordinarias. Uno de cada cinco trabajadores reconoce sentirse agobiado por las exigencias laborales. El 22% de los trabajadores asegura estar disponible también durante actividades de su vida privada.

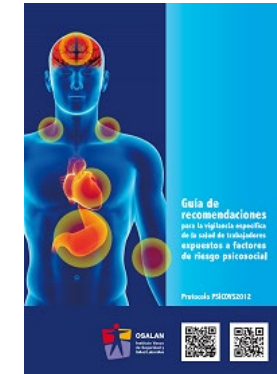
El partido socialdemócrata alemán (SPD), que forma parte del actual Gobierno federal de Alemania, junto con los partidos CDU (Unión Demócrata Cristiana) y CSU (Unión Social Cristiana), ha propuesto establecer a través de una ley unos topes de horario consensuados por las propias empresas para restringir el contacto con los empleados una vez que están fuera de sus puestos de trabajo, de forma que el empresario no se pueda poner en contacto con el trabajador ni por correo electrónico ni por teléfono.

El Gobierno federal alemán se ha comprometido a estudiar la propuesta cuando revise el informe que el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales está elaborando con datos sobre las causas del estrés y su impacto en los trabajadores.



Recomendaciones para trabajadores expuestos a riesgos psicosociales

El Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales (OSALAN) ha publicado recientemente la [Guía de recomendaciones para la vigilancia específica de la salud de trabajadores expuestos a factores de riesgo psicosocial](#). (Protocolo PSICOVS2012). La publicación, de 154 páginas, establece criterios y recomendaciones para la vigilancia de la salud de los trabajadores para la detección precoz del daño producido por esos factores, como instrumento para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Su objetivo es servir como medio para mejorar la sensibilización de las empresas en esta materia, que propicie una mayor identificación y evaluación de dichos factores y, como consecuencia, la puesta en marcha de todas aquellas medidas necesarias para su prevención.



Proyecto MoveEurope y estrés

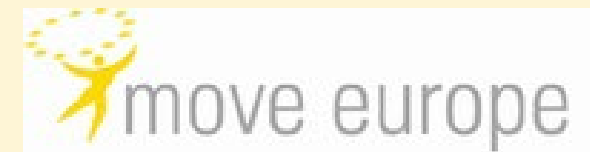
La Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) fue creada en 1996 por la Comisión Europea para recopilar y distribuir ejemplos de buenas prácticas y métodos de salud en los lugares de trabajo.

Una de las iniciativas de esta Red es el proyecto MoveEurope, iniciado en el año 2006.

Este proyecto fomenta las buenas prácticas y los estilos de vida saludables en los entornos de trabajo. Para ello, cuenta con unos cuestionarios específicos de salud para las empresas para que éstas mejoren la gestión de la salud de los trabajadores. Estos cuestionarios permiten a la empresa evaluar sus políticas y actividades en el área de promoción de la salud en el trabajo, pudiendo hacer una autoevaluación de la calidad de las medidas de promoción de la salud en la organización. Los temas de los cuestionarios son: el tabaquismo, la alimentación saludable, la actividad física y el estrés. Una vez cumplimentados los cuestionarios, se puede recibir por correo electrónico una serie de recomendaciones con consejos prácticos e ideas para fomentar y mejorar la promoción

de la salud en la empresa.

El [cuestionario sobre estrés](#) contiene 13 preguntas y se puede acceder a través del portal temático de: "[Promoción de la salud en el trabajo](#)", de la página web del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

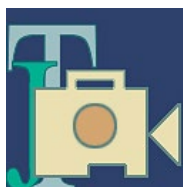


**NOTAS TÉCNICAS DE PREVENCIÓN** (29ª Serie)

Ya se pueden consultar en la página web del INSHT, de forma gratuita, las nuevas Notas Técnicas de Prevención, correspondientes a la serie 29 ([nº 1.008 -1.019](#)).

Estos documentos, de orientación eminentemente práctica, facilitan la resolución de problemas preventivos a los técnicos de prevención en el día a día de la empresa. Su brevedad facilita que formen parte del manual práctico del prevencionista. Contienen todas las áreas preventivas: seguridad, higiene, medicina, toxicología, psicología, formación, etc.

Próximamente se editará en formato papel la serie completa (nº 996 a 1.031). P.V.P.: 22,40 € IVA incluido.

**VÍDEOS DE LAS JORNADAS TÉCNICAS DEL INSHT**

En el apartado "Documentación", "Material didáctico" de la página web del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo se presenta una nueva sección que recoge los vídeos de las Jornadas Técnicas incluidas en la oferta formativa anual del INSHT, del Centro Nacional de Nuevas Tecnologías, en Madrid. Se pueden consultar en este [enlace](#). De momento, están disponibles los vídeos: "Límites de exposición profesional para agentes químicos en España 2014 y Guía Técnica del Real Decreto 374/2001 de agentes químicos" y "Día mundial de la seguridad y la salud en el trabajo. La seguridad y la salud en el uso de productos químicos en el trabajo".

**ÚLTIMOS DOCUMENTOS DEL OBSERVATORIO ESTATAL DE CONDICIONES DE TRABAJO**

- [Siniestralidad laboral. abril 2013-marzo 2014](#). Ofrece los datos referidos al colectivo de trabajadores asalariados con cobertura de las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional y trabajadores del Régimen Especial de Autónomos.
- [Actividades prioritarias en función de la siniestralidad. Año 2013](#). Informe de 16 páginas centrado en la priorización de las actividades económicas en función de dos parámetros: el índice de incidencia de ATJT (Accidentes de Trabajo con baja en Jornada de Trabajo) y el número de trabajadores que desarrollan su trabajo en una actividad concreta.
- [Síntesis de la evidencia científica relativa al riesgo de sufrir cáncer de pulmón por la exposición laboral a sílice cristalina](#). En sus 64 páginas y sus 7 Anexos se expone el resultado del trabajo conjunto acordado en el seno de la Red de Institutos y Centros de Investigación en Seguridad y Salud en el Trabajo (RICISST). El informe analiza la evidencia científica existente en el momento actual en relación con el aumento del riesgo de sufrir cáncer de pulmón por exposición laboral a sílice.

PEDIDOS**INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

Servicio de Ediciones y Publicaciones
Torrelaguna, 73. 28027 Madrid. Tfno. 91 363 41 00. Fax: 91 363 43 27
Correo electrónico: edicionesinsht@insht.meys.es

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Dulcet, 2-10. 08034 Barcelona. Tfno. 93 280 01 02. Fax: 93 280 36 42
Correo electrónico: cncitinsht@insht.meys.es

LA LIBRERÍA DEL BOE

Trafalgar, 27. 28010 Madrid. Tfno. 911114000. Fax: 91 111 42 60.
Correo electrónico: tienda@boe.es

Intervención psicosocial y mediación en las organizaciones

David Lucaya i Montes (dlucaya@ub.edu)
Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (OSSMA)
Universidad de Barcelona (UB)



Quiero expresar mi agradecimiento al Dr. Ramon Ferrer y a la Dra. Imma Armadans por sus valiosas valoraciones expresadas sobre este escrito.

El estudio de las condiciones organizativas y psicosociales y su relación con la salud de las personas está adquiriendo una mayor importancia y reconocimiento en los últimos años (Moreno y Báez, 2011). Un claro reflejo de esta importancia son la campaña sobre el estrés realizada en el 2002 por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) y posteriormente en el 2010, la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER), que incluía el estudio de los factores de riesgo psicosocial y su gestión. Basándonos en los resultados de la encuesta ESENER, se puede afirmar que existe una elevada preocupación por parte de trabajadores y empresarios, en relación con el estrés, la violencia y el acoso en el trabajo. Actualmente, la campaña 2014 - 2015 de la Agencia Europea se centra en el estrés y su gestión en las organizaciones. Esta misma institución, la EU-OSHA, propone la siguiente definición de riesgos psicosociales:

*"Aquellos que derivan, de un modo u otro, de la **organización del trabajo** y del **entorno de relaciones sociales** en el trabajo, tanto las **relaciones personales internas** de la empresa como las **relaciones externas**, con los **clientes**, los **usuarios** o incluso con las personas cuya acción o actuación hacia la empresa sea ilegal o ilegítima"* (EU-OSHA, en González, 2011).

Esta definición nos señala claramente la organización

del trabajo y las relaciones sociales como focos fundamentales de riesgo psicosocial. Las relaciones personales internas y externas (clientes y/o usuarios, básicamente) en la organización pueden considerarse que están afectadas en ocasiones por determinados factores psicosociales (desde mi punto de vista, existe una relación de retroalimentación), cuyos efectos sobre las personas será una posible respuesta de estrés (en relación con este punto resulta interesante revisar la clasificación de Cox y Griffiths de factores de riesgo psicosocial de 1996, en Moreno y Baéz, 2011). Así pues, determinados factores de riesgo psicosocial (como pueden ser la seguridad contractual, el contenido del trabajo, los horarios de trabajo, las políticas de conciliación familiar, por mencionar algunos) serán claros candidatos para favorecer situaciones de conflicto intrapersonal, interpersonal e incluso intergrupales en las organizaciones. Estos factores deberán ser objeto de identificación, gestión e intervención pues, en interacción con las diferencias individuales, afectan a la salud, al rendimiento y a la motivación de las personas en las organizaciones (OMS-OIT, 1984). No obstante, el conflicto en las organizaciones también puede ser interpretado como "motor del cambio" que, gestionado positivamente, puede ayudar a las organizaciones a desarrollarse y a crecer (Jaffe, 2008). Debemos considerar que el conflicto es

una condición de cualquier sistema social (Vinyamata, 2005) y, por extensión, las organizaciones entendidas como entes formados por personas en interacción e interdependencia pueden ser foco de conflicto. Lo que marca la diferencia es cómo se aborda y gestiona.

Desde una perspectiva preventiva, que se puede calificar como primaria, debe realizarse la identificación y evaluación de riesgos psicosociales, que además es un requisito legal (DGITSS, 2012). Este proceso se dirige al análisis de las causas básicas –factores de riesgo- para poder plantear medidas preventivas y una intervención psicosocial. No obstante, la cuestión es qué ocurre cuando nos encontramos con situaciones de conflicto que ya se han materializado –usando un concepto al uso de la prevención de riesgos laborales-, o bien han emergido o escalado utilizando un lenguaje más próximo a la teoría del conflicto y que, además, se encuentran relacionadas con los factores de riesgo psicosocial. Este escenario requiere un planteamiento de intervención más secundario pues, ¿cómo podemos gestionar la situación?, y quizás lo más importante y siendo muy optimistas, ¿cómo resolvemos esta situación?

A menudo, en las organizaciones, existe una percepción generalizada de que los conflictos son inevitables y que, además, no tienen solución. Se podría afirmar que algo parecido sucede con la prevención de riesgos laborales, pues cuantas veces hemos oído que los riesgos siempre han estado ahí, que no se pueden eliminar, etc. Además del sentimiento de inevitabilidad de los conflictos, se suele creer que éstos se resuelven normalmente dejando pasar el tiempo. Este posicionamiento en sí mismo ya constituye una forma de gestionar el conflicto. No obstante, nada más lejos de la realidad, pues la evitación o la inhibición no resulta efectiva para resolver conflictos. Si éstos no se gestionan correcta-

mente nos puede llevar a un proceso de escalamiento, es decir, a que se incremente la tensión y la frustración y que ello nos lleve a situaciones que puedan afectar a la salud y, por extensión, a la propia organización. Este proceso dificultará claramente su gestión, intervención y, consecuentemente, su posible resolución. Una vez más, algo parecido sucede con la gestión de los riesgos laborales en las organizaciones. El paralelismo es inevitable. Recordemos que en el artículo 15 de la ley 31/95



sobre los principios de la acción preventiva, se cita la obligación de “combatir los riesgos en su origen”; no hacerlo incrementa enormemente tanto los costes técnicos como los económicos relacionados con su gestión, además de aceptar y permitir una condición que puede ser generadora de riesgo para la salud.

La evaluación de riesgos psicosociales resulta un instrumento indispensable para poder contextualizar y comprender mejor los conflictos en las organizaciones que estén relacionados con la salud de las personas, es decir, nos ayuda a identificar aquellos aspectos más es-

tructurales del conflicto¹. Los efectos de los conflictos relacionales en la organización, si consideramos que se pueden encontrar vinculados a los factores de riesgo psicosocial, necesariamente tendrán consecuencias similares. Así es, y sucede con el absentismo, las conductas violentas, la disminución de la motivación, la producción y la rotación, entre otros (ver Novel, 2010, De Dreu&Weingart, 2003 y Moreno y Báez, 2011). No en vano, se conoce desde hace tiempo el denominado efecto Hawthorne (Mayo, 1933 y 1945), que pone de manifiesto cómo las relaciones sociales pueden incrementar y mejorar la productividad. Esta experiencia, según mi opinión, que a menudo olvidamos, nos debe hacer reflexionar sobre cómo las relaciones sociales en las organizaciones son un eje fundamental en la gestión de las personas. La investigación recibió multitud de críticas por la falta de rigor metodológico (ver Jones, 1992), pero nadie puede negar que existe una clara vinculación entre las relaciones sociales en las organizaciones, la productividad y el bienestar.

Llegados a este punto, la teoría del conflicto nos puede aportar un punto de vista útil y que considero necesario, pues ayuda a entender y, mejor aún, a gestionar situaciones complejas en las organizaciones centradas en el factor humano.

Habitualmente, oímos expresiones del tipo: “las posiciones en el conflicto están muy alejadas”; o que existen “intereses económicos”; o bien que la “escalada” del conflicto ha llevado a la violencia. Este lenguaje se rela-

¹ Redorta (2004) realiza un detallado análisis de los sistemas categoriales y clasificatorios, recogiendo aproximaciones estructurales y funcionales, entre otras. Concretamente, establece la tipología de análisis de conflictos (TAC), en relación con su tipología y forma, que ayuda a identificar patrones que facilitan su posterior tratamiento e intervención.

ción con la teoría del conflicto, así pues, las *posiciones* son lo que cada una de las partes expresa con claridad, defiende o afirma, es aquello que resulta claramente visible e identificable. Tras cada una de estas posiciones, se encuentran los *intereses* que no siempre se explicitan, estos intereses son considerados como el origen de la aparición y el mantenimiento del conflicto, finalmente, estarían las *necesidades* (Novel, 2010). Además, debemos tener en cuenta que esta pirámide sigue una forma de iceberg, es decir, que las posiciones, aquello que es claramente identificable, son sólo un 10% de la situación de conflicto, pues el 80% o 90% se encuentra oculto, es decir, los intereses y las necesidades. Estos últimos no son explicitados por las partes y, además, requieren un profundo análisis para identificarlos. Además, una vez conocidos constituyen sin lugar a dudas piezas fundamentales para poder gestionar la situación y plantear posibles alternativas de intervención.



Ilustración 1. Pirámide de Acland (en Novel, 2010). Adaptada.

En este aspecto, aparece la mediación como una herramienta útil para la gestión y resolución de conflictos en las organizaciones. La mediación entendida como un proceso voluntario y confidencial en el que las partes

en conflicto son asistidas por una tercera, el mediador, que mediante la neutralidad e imparcialidad intenta mejorar la comunicación entre las partes para que puedan llegar éstas, por sí mismas, a un acuerdo. Durante el proceso las partes dejan de centrarse en las posiciones y pasan a trabajar sobre los intereses para alcanzar soluciones en un marco colaborativo.

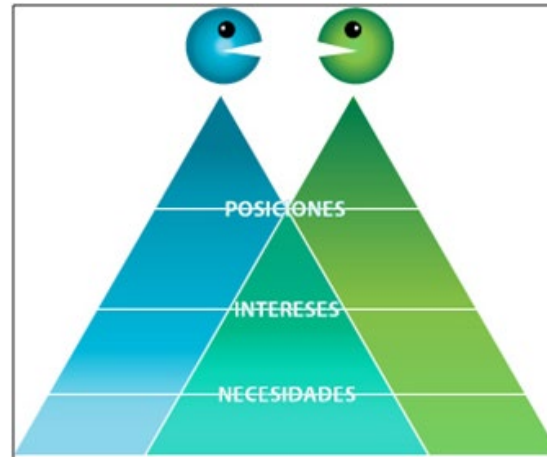


Ilustración 2. Zona común de intereses y necesidades.

Resulta muy interesante observar cómo, en ocasiones, el trabajo sobre los intereses y necesidades comunes a las partes, permite la creación de una zona de desarrollo que permite el abordaje colaborativo y facilita la resolución de la situación de conflicto. A modo de ejemplo, nos podemos encontrar con una situación de conflicto en el ámbito sanitario, en la que la posición de una de las partes sea la negativa a aceptar determinados turnos de trabajo, y la de la otra parte, cubrir todos los turnos con el personal disponible. Para este conflicto, un interés común puede ser el bienestar del paciente que, a su vez, redundará en un mejor servicio y, por tanto, tiene

más garantías mantener y dotar de continuidad al servicio; no obstante, uno de los componentes estructurales del conflicto podría ser la falta de políticas de conciliación o las dificultades relacionadas con los recursos para la aplicación o despliegue de estas políticas. Una vez que las partes han alcanzado los acuerdos, a través de la flexibilización o participación activa en la programación de turnos, mediante el trabajo colaborativo sobre los intereses de cada una de las partes, éstos se formalizan. La diferencia substancial es que son las partes las que han alcanzado el acuerdo, asistidas por el mediador y, al ser éstas las protagonistas, se puede calificar que existe un sentimiento de reconocimiento y legitimidad que dota de mayores garantías, *a priori*, del cumplimiento del mismo. Finalmente, el componente estructural debe ser abordado, pues de lo contrario actuará como facilitador de conflictos en el entorno laboral.

Esta alternativa sí que puede resultar muy útil para toda una tipología de conflictos. No obstante, habrá situaciones en las que este proceso no es posible y además esté claramente contraindicado. Diferenciar aquellos conflictos que son mediables de los que no lo son no es una tarea sencilla y requiere de un análisis previo, acompañado de un profundo conocimiento en teoría del conflicto y, desde mi punto de vista, de la psicología de las organizaciones.

La gestión de los conflictos en las organizaciones y el uso de la mediación puede ser un elemento que ayude a resolver situaciones difíciles de abordar. Políticas de gestión de personal que hagan un especial énfasis en la mejora de la comunicación, la corresponsabilidad y el respeto a la diversidad son fundamentales para el despliegue de estos planteamientos. Resulta interesante remarcar que el Libro Blanco de la Mediación en Cataluña (Casanovas et al., 2011, páginas 1044 - 1085) ya hacía

mención al riesgo psicosocial, el estrés y su relación con los conflictos en el entorno laboral.

No obstante, la intervención que opino tiene más garantías de éxito será la que tenga en cuenta los aspectos relacionales, pero también los estructurales. Este planteamiento nos abre nuevos escenarios de intervención, en los que el abordaje multidisciplinar (salud, psicología y la gestión de las personas) resulta necesario e imprescindible; esta estrategia o modelo de intervención se puede calificar de integral o multinivel (Saam, 2010). Sin duda, un abordaje de estas características, en el que se contemple lo relacional así como lo estructural, proporciona mayores garantías de éxito de una resolución positiva de los conflictos organizacionales, mejorando consecuentemente la gestión del riesgo psicosocial.

Referencias bibliográficas

- Casanovas, P., Magre, J. & Lauroba, M^a. E. (Directores) (2011). Libro blanco de la mediación en Cataluña. Gencat, Departament de Justícia.
- De Dreu, Carsten K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- Dirección de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (2012). Guía de actuaciones de la Inspección y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- European Risk Observatory Report, European Agency for Safety and Health at Work (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at work. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- González, A. (2011). Criterios técnicos de la Inspección de Trabajo para la evaluación de riesgos psicosociales. Ponencia en el seminario: "Interrogantes del empresario ante los riesgos psicosociales y consumos abusivos de alcohol y drogas". Madrid. CEOE.
- Jaffe, D. (2008). *Conflict at work throughout the history of organizations*. En Carsten, K.W. De Dreu and Michele J. Gelfand, eds., *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jones, R. G. (1992). *Was there a Hawthorne Effect?* En *American Journal of Sociology*, 98:451-68.
- Moreno, B. & Báez, C. (2011). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid. INSHT.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York. MacMillan.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York. Ayer.
- Novel, G. (2010). *Mediación organizacional. Desarrollando un modelo de éxito compartido*. Madrid. Ed. Reus.
- OMS-OIT (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra. OMS.
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona. Paidós mediación.
- Saam, N. J. (2010). *Interventions in workplace bullying: A multilevel approach*, en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 1-51.
- Vinyamata, E. (2005). *Conflictología, curso de resolución de conflictos*. Barcelona. Ariel.

Ilustraciones: Sr. Uriel López Martínez (ulopez@ub.edu)

Herramientas para la gestión del estrés y los riesgos psicosociales

El estrés laboral y los riesgos psicosociales pueden gestionarse y evaluarse eficazmente como cualquier otro problema relacionado con la seguridad y la salud en el trabajo.

Para ello, y en primer lugar, hay que identificar los riesgos y las personas que están en situación de riesgo, evaluar y jerarquizar los riesgos, planificar una actividad preventiva, ejecutarla y, por último, hacer un seguimiento y un examen continuados de la situación.

En la actualidad, existen un gran número de herramientas prácticas que ayudan a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, a la realización de este proceso para gestionarlo de forma satisfactoria, incluso si se cuenta con recursos limitados.

A continuación, relacionamos alguna de estas herramientas clasificadas por orden alfabético.

Acoso

- [Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes.](#) Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). 2010.
- [Acoso psicológico en el trabajo. Guía para el trabajador.](#) Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Comunidad de Madrid. 2011.
- [Guía para la implantación de un protocolo para la prevención del acoso moral y sexual.](#) Dirección General de Trabajo y Salud Laboral. Govern de les Illes Balears. 2010.
- [Nota Técnica de Prevención nº 823. Sistema de Análisis Triangular del Acoso \(SATA\): un método de análisis del acoso psicológico en el trabajo.](#) INSHT. 2009.

Actuaciones sobre riesgos psicosociales

- [Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales.](#) Ministerio de Empleo y Seguridad Social. 2012.

Buenas prácticas

- [Buenas prácticas preventivas en acoso laboral-protocolos de actuación.](#) Ibermutuamur. 2013.
- [Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales.](#) Federación Asturiana de Empresarios. (FADE). 2010.
- [Guía de Buenas Prácticas para la prevención y manejo de problemas de salud mental en trabajadores del ámbito sanitario.](#) Ministerio de Economía y Competitividad. Instituto de Salud Carlos III, 2012.
- [Guía de buenas prácticas psicosociales en el sector hostelero.](#) Federación española de hostelería. 2010.
- [Management Standards for work related stress.](#) Health and Safety Executive. Reino Unido.
- [Protección de la salud mental en el lugar de trabajo: Resumen de un informe sobre buenas prácticas.](#) Factsheet 102. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 2012.

Burnout

- [Nota Técnica de Prevención nº 704. Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" \(I\): definición y proceso de generación.](#) INSHT. 2005.



NOTAS PRÁCTICAS

- [Nota Técnica de Prevención nº 705. Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" \(II\): consecuencias, evaluación y prevención.](#) INSHT. 2005.
- [Nota Técnica de Prevención nº 732. Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" \(III\): Instrumento de medición.](#) INSHT. 2006.

Carga mental

- [Nota Técnica de Prevención nº 544. Estimación de la carga mental de trabajo: el método NASA TLX.](#) INSHT. 2000.
- [Nota Técnica de Prevención nº 575. Carga mental de trabajo: indicadores.](#) INSHT. 2000.
- [Nota Técnica de Prevención nº 659. Carga mental de trabajo: diseño de tareas.](#) INSHT. 2004.

Comunicación

- [Nota Técnica de Prevención nº 685. La comunicación en las organizaciones.](#) INSHT. 2005.

Coste

- [Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks.](#) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 2014.

Detección riesgos psicosociales

- [Paquete de herramientas para la detección de los riesgos psicosociales en el trabajo.](#) En inglés y en 22 lenguas más. Comité de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo (CARIT).

Evaluación

- [AIP.020.03. F-PSICO. Factores Psicosociales. Método de evaluación. Versión 3.0.](#) INSHT. 2011.
- [Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial.](#) INSHT. 2013.
- [Estrategia Sobane.](#) (En francés). Bélgica.
- [Evaluación y manejo de condiciones específicamente relacionadas con el estrés.](#) OMS. 2013.
- [Faire le Point.](#) Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). Francia.
- [La evaluación de riesgos psicosociales: Guía de buenas prácticas.](#) Unión General de Trabajadores (UGT). Secretaría de Salud Laboral. 2012.
- [Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en la PYME.](#) INSHT.
- [Método CoPsoQ-Istas21. Versión 1.5](#) (Para empresas de 25 o más trabajadores). Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. ISTAS. CC.OO. 2014.
- [Método CoPsoQ-PSQCAT21. Versión 1.5](#) (Para empresas de menos de 25 trabajadores). Generalitat de Catalunya. 2010.
- [Nota Técnica de Prevención nº 574. Estrés en el colectivo docente: metodología para su evaluación.](#) INSHT. 2000.
- [Nota Técnica de Prevención nº702. El proceso de evaluación de los factores psicosociales.](#) INSHT. 2005.
- [Nota Técnica de Prevención nº 703. El método COPSOQ \(ISTAS21, PSQCAT21\) de evaluación de riesgos psicosociales.](#) INSHT. 2005.
- [Nota Técnica de Prevención nº 840. El método del INSL para la identificación y evaluación de factores psicosociales.](#) INSHT. 2009.
- [Nota Técnica de Prevención nº 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación.](#) INSHT. 2012.

- [Procedimiento general de evaluación de riesgos psicosociales.](#) Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra. 2005.

Generalidades factores psicosociales y estrés

- [Cuando el estrés ataca.](#) Vídeo. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- [Cuestionario sobre estrés.](#) (13 preguntas). MOVE EUROPE. (Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo).
- Enciclopedia de Salud y Seguridad. ([Factores psicosociales y de organización](#)). OIT. 2001.
- [Encuesta europea en las empresas sobre riesgos nuevos y emergentes \(ESENER\).](#) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 2009-2012.
- [¿Es estresante mi trabajo?](#) Folleto. INSHT. 2011.
- [Guía para la integración de los factores psicosociales en la gestión empresarial.](#) Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). 2011.
- [Guía sobre el estrés ocupacional.](#) UGT. 2006.
- [Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo. ¿La sal de la vida o el beso de la muerte?](#) Comisión Europea. 1999.
- [La prevención del estrés en el trabajo. Lista de puntos de comprobación.](#) OIT. 2013.
- [Laboratorio observatorio de riesgos psicosociales de Andalucía.](#) Junta de Andalucía.
- [Manual de riesgos psicosociales en el mundo laboral.](#) UGT Aragón. 2006.
- [Observatorio permanente de riesgos psicosociales de UGT.](#)
- [Portal Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.](#) Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. ISTAS. CC.OO.

- [Recomendación 194](#). Sugiere el reconocimiento de las enfermedades psíquicas en el listado de enfermedades profesionales. OIT. 2002.
- (Capítulo sobre el estrés). [Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo](#). OMS. 2008.
- [SOLVE: Integrar la promoción de la salud en las políticas de seguridad y salud](#). O.I.T. 2012.

Identificación factores de estrés

- [Análisis de la percepción empresarial en materia de identificación y evaluación de riesgos psicosociales. Apunte sobre criterios y necesidades metodológicas](#). Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).
- [Preguntas de verificación para prevenir el estrés en el trabajo](#). (En inglés). OIT. 2012.

Intervención psicosocial

- [Espacio sobre "intervención psicosocial". Una herramienta para el intercambio de experiencias prácticas](#). INSHT. 2014.
- [Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo](#). (Resumen). INSHT. 2009.
- [Intervención psicosocial desde el coaching](#). Foment del Treball Nacional. 2010.
- [Nota Técnica de Prevención nº 944. Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes \(I\)](#). INSHT. 2012.
- [Nota Técnica de Prevención nº 945. Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes \(II\)](#). INSHT. 2012.
- [Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Evaluación de riesgos](#). Foment del Treball

Nacional. 2006.

- [Principios comunes de la intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales](#). Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra. 2012.

Jornada de trabajo

- [Nota Técnica de Prevención nº 916. El descanso en el trabajo \(I\): pausas](#). INSHT. 2011.



NOTAS PRÁCTICAS

- [Nota Técnica de Prevención nº 917. El descanso en el trabajo \(II\): espacios](#). INSHT. 2011.

Liderazgo

- [Nota Técnica de Prevención nº 810. Transparencia y condiciones de trabajo \(I\)](#). INSHT. 2008.
- [Nota Técnica de Prevención nº 817. Transparencia y condiciones de trabajo \(II\): su contribución al liderazgo](#). INSHT. 2008.

Organización del trabajo

- [Adenda de la guía del delegado y delegada de prevención para la intervención sindical](#). Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. ISTAS: CC. OO. 2011.
- [Guía del delegado y delegada de prevención para la intervención sindical. Organización del Trabajo, salud y riesgos psicosociales](#). ISTAS. 2006.
- [La organización del trabajo y el estrés](#). OMS. 2004.

Reestructuración laboral

- [Cómo gestionar la reestructuración para mantener el bienestar de los empleados](#). En inglés, holandés, finés, polaco y danés. PSYRES Consortium.

- [Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores](#). Labour Asociados. 2012.

Salud

- [Guía de recomendaciones para la vigilancia específica de la salud de los trabajadores expuestos a factores psicosociales](#). OSALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. 2014.

Satisfacción laboral

- [Nota Técnica de Prevención nº 394. Satisfacción laboral: escala general de satisfacción](#). INSHT. 1995.

Tecnoestrés

- El proceso de "tecnoestrés" y estrategias para su prevención (I). Salanova Soria, M. et al. [Prev. Trabajo Salud, 1999, 1, 18-28](#).
- El proceso de "tecnoestrés" y estrategias para su prevención (II). Salanova Soria, M. et al. [Prev. Trabajo Salud, 1999, 2, 4-12](#).
- [Nota Técnica de Prevención nº 730](#). Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. INSHT. 2006.
- [Tecnoestrés](#). Aspectos básicos. Boletín Actual Pre-

vencción Andaluza, nº 155, pp. 11-14. 2011.

Trabajo a turnos

- [Nota Técnica de Prevención nº 455. Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos](#). INSHT. 1997.
- [Nota Técnica de Prevención nº 502. Trabajo a turnos: criterios para su análisis](#). INSHT. 1998.

Violencia en el lugar de trabajo

- [¡Basta! Prevención de la violencia de terceros en el comercio. Paquete de herramientas](#). (En inglés, alemán y francés). Euro Commerce.
- [Guía sobre la violencia psicológica en el trabajo](#). UGT. 2006.
- [Modelo operativo para la gestión de la violencia ocupacional de origen externo](#). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. 2011.
- [Plan de prevención de la violencia en el puesto de trabajo](#). Ilustre Colegio Oficial de Zaragoza. Organización Colegial de Enfermería. Gobierno de Aragón. 2006.
- [Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirlo](#). OIT. 2003.

NOTA. Todos los enlaces indicados han sido verificados en fecha 29 de septiembre de 2014.