



International  
Labour  
Organization

## Plan curricular de la OIT sobre desarrollo de sistemas de inspección del trabajo modernos y eficaces

Módulo

15

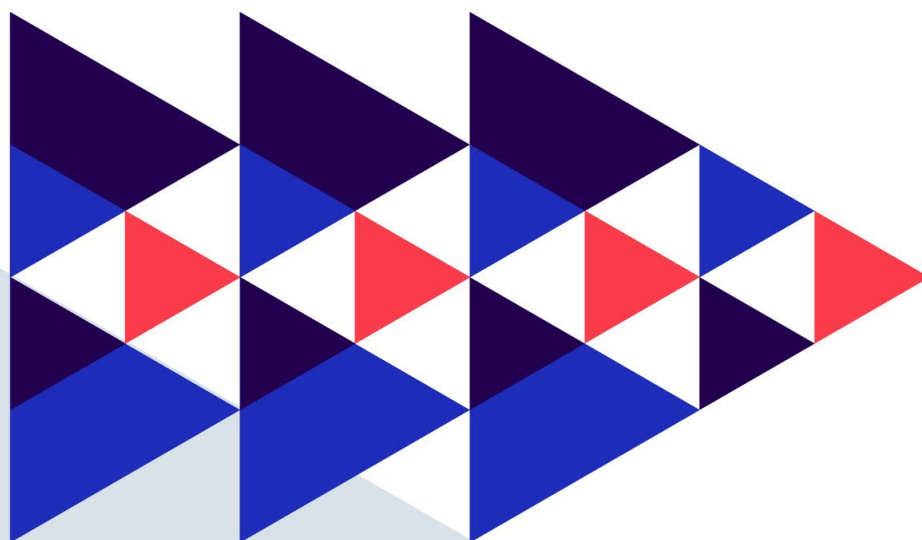
- ▶ Acciones de inspección para hacer frente a los riesgos psicosociales



Plan curricular de la OIT sobre desarrollo de sistemas de inspección del trabajo modernos y eficaces

► Módulo 15

## Acciones de inspección para hacer frente a los riesgos psicosociales





### ► ¿De qué trata este módulo?

El presente módulo explica una serie de acciones de inspección, tanto proactivas como reactivas, que podrían realizar los inspectores, considerando las características propias de cada legislación nacional y el diseño de políticas y estrategias de inspección a nivel nacional.

---



### ► Objetivos

El objetivo de este módulo es ofrecer una visión amplia de las acciones de inspección con respecto a los riesgos psicosociales en el trabajo, centrándose en los siguientes aspectos:

- acciones de inspección del trabajo para velar por el cumplimiento de la legislación laboral en materia de gestión de los riesgos psicosociales por parte de los empleadores, y acciones de inspección reactivas en respuesta a cualquier queja o accidente de trabajo;
  - diseño de campañas y programas de inspección en este ámbito, y
  - análisis de la gestión de los peligros psicosociales relevantes.
-

## ▶ Índice

|       |                                                                                                                                      |           |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ▶     | <b>1. Acciones de inspección con respecto a los riesgos psicosociales</b>                                                            | <b>1</b>  |
| 1.1   | Acciones de inspección proactivas y reactivas                                                                                        | 1         |
| 1.2   | Inspección de la gestión de los riesgos psicosociales por parte de los empleadores                                                   | 1         |
| 1.2.1 | <i>Si todos los empleos han sido incluidos en el proceso de evaluación de una manera estructurada</i>                                | 2         |
| 1.2.2 | <i>Si se han analizado todos los riesgos psicosociales existentes en el lugar de trabajo</i>                                         | 2         |
| 1.2.3 | <i>Si en el proceso de evaluación se ha considerado toda la información pertinente utilizando métodos adecuados</i>                  | 3         |
| 1.2.4 | <i>Si se han evaluado los peligros psicosociales identificados (riesgos)</i>                                                         | 4         |
| 1.2.5 | <i>Si se ha consultado a los trabajadores y a sus representantes</i>                                                                 | 4         |
| 1.2.6 | <i>Si se han adoptado medidas preventivas</i>                                                                                        | 5         |
| 1.2.7 | <i>Si se han realizado revisiones sistemáticas de la evaluación</i>                                                                  | 5         |
| 1.3   | Inspección del deber de cuidar de los empleadores                                                                                    | 6         |
| 1.4   | Inspección de las intervenciones de los empleadores como respuesta a las quejas por acoso y/o intimidación                           | 7         |
| 1.4.1 | <i>El contexto para elaborar procedimientos de intervención</i>                                                                      | 7         |
| 1.4.2 | <i>Procedimientos de intervención informales</i>                                                                                     | 9         |
| 1.4.3 | <i>Procedimientos de investigación formales</i>                                                                                      | 10        |
| 1.4.4 | <i>Puntos críticos para el monitoreo de los procedimientos relativos a la intimidación por parte de los inspectores del trabajo.</i> | 11        |
| 1.5   | Procedimientos de intervención con respecto al acoso sexual                                                                          | 13        |
| 1.6   | Inspección de las intervenciones de los empleadores como respuesta a eventos traumáticos y gestión de la reincorporación al trabajo  | 15        |
| 1.7   | Investigación de quejas, accidentes de trabajo y otros eventos                                                                       | 17        |
| 1.8   | Investigación de la intimidación y del acoso sexual en los procedimientos de control                                                 | 20        |
| 1.9   | Asesoramiento y asistencia de los inspectores del trabajo                                                                            | 22        |
| ▶     | <b>2. Diseño de políticas y estrategias de inspección para hacer frente a los riesgos psicosociales</b>                              | <b>23</b> |

|          |                                                                                       |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1      | Una política nacional en materia de riesgos psicosociales                             | 23        |
| 2.2      | Diseño de una estrategia de inspección para hacer frente a los riesgos psicosociales  | 26        |
| 2.3      | Diseño de campañas de inspección                                                      | 26        |
| 2.3.1    | <i>Información previa y sensibilización</i>                                           | 26        |
| 2.3.2    | <i>Selección de empleos, sectores y lugares de trabajo</i>                            | 26        |
| 2.3.3    | <i>Preparación del contenido de una inspección – directrices para los inspectores</i> | 27        |
| 2.4      | Apoyo a las intervenciones de los inspectores                                         | 29        |
| <b>►</b> | <b>Resumen</b>                                                                        | <b>30</b> |
| <b>►</b> | <b>Anexo. Análisis de peligros psicosociales relevantes</b>                           | <b>33</b> |
| I.       | Demandas laborales e intensidad del trabajo                                           | 35        |
|          | <i>a) Descripción del peligro psicosocial</i>                                         | 35        |
|          | <i>b) Empleos y sectores más comúnmente afectados</i>                                 | 35        |
|          | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i>                         | 35        |
|          | <i>d) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>                                   | 36        |
| II.      | Demandas emocionales                                                                  | 37        |
|          | <i>a) Descripción</i>                                                                 | 37        |
|          | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>                                     | 38        |
|          | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i>                         | 38        |
|          | <i>d) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>                                   | 38        |
| III.     | Apoyo social, información y participación                                             | 38        |
|          | <i>a) Concepto</i>                                                                    | 38        |
|          | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>                                     | 40        |
|          | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i>                         | 40        |
|          | <i>d) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>                                   | 40        |
| IV.      | Equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y tiempo de trabajo                    | 41        |
|          | <i>a) Descripción</i>                                                                 | 41        |
|          | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>                                     | 42        |
|          | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i>                         | 42        |
|          | <i>d) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>                                   | 42        |
| V.       | Violencia y acoso                                                                     | 42        |
|          | <i>a) Descripción</i>                                                                 | 43        |

|       |                                                               |           |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------|
|       | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>             | 47        |
|       | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i> | 47        |
|       | <i>d) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>           | 49        |
| VI.   | Violencia ejercida por terceros                               | 52        |
|       | <i>a) Descripción</i>                                         | 52        |
|       | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>             | 53        |
|       | <i>b) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i> | 53        |
|       | <i>c) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>           | 53        |
| VI.   | Inseguridad laboral, cambios y reestructuraciones             | 55        |
|       | <i>a) Descripción</i>                                         | 55        |
|       | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>             | 56        |
|       | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i> | 56        |
|       | <i>d) Medidas de intervención a considerar</i>                | 56        |
| VIII. | Teletrabajo, hot-desking y trabajo desde casa                 | 57        |
|       | <i>a) Descripción</i>                                         | 57        |
|       | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>             | 58        |
|       | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i> | 58        |
|       | <i>d) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>           | 58        |
| IX.   | Trabajo en plataformas digitales                              | 58        |
|       | <i>a) Descripción</i>                                         | 58        |
|       | <i>b) Empleos y sectores comúnmente afectados</i>             | 59        |
|       | <i>c) Indicadores considerados al realizar una evaluación</i> | 59        |
|       | <i>d) Medidas de intervención a tener en cuenta</i>           | 59        |
| ►     | <b>Bibliografía y lecturas adicionales</b>                    | <b>61</b> |



## ► 1. Acciones de inspección con respecto a los riesgos psicosociales

---

### 1.1 Acciones de inspección proactivas y reactivas

Las acciones de inspección proactivas son aquellas acciones que se realizan con la finalidad de velar por el cumplimiento de la legislación, informar, educar y monitorear las actividades que deben llevar a cabo los empleadores. Por otro lado, las acciones reactivas son las acciones que se realizan como respuesta a determinados eventos, quejas, problemas de salud, enfermedades profesionales o accidentes de trabajo y otros hechos que podrían ser consecuencia de la exposición a dichos peligros.

La característica común de ambas formas de intervención de los inspectores es que las dos modalidades se centran en la responsabilidad y el deber que tienen los empleadores de gestionar los peligros psicosociales.

Esta sección analiza las actividades que ejecutan los empleadores en relación con los riesgos psicosociales.

### 1.2 Inspección de la gestión de los riesgos psicosociales por parte de los empleadores

La seguridad y salud en el trabajo (SST), lo que incluye el cumplimiento de los requisitos de SST de conformidad con las leyes y reglamentos nacionales, es responsabilidad y deber de los empleadores. Los empleadores deben mostrar firmeza en su liderazgo y compromiso con las actividades de SST dentro de la organización y adoptar las medidas correspondientes para establecer un sistema de gestión de SST. Dicho sistema debería componerse de los elementos principales de política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acciones de mejora.<sup>1</sup>

No se puede aceptar una simple descripción de los peligros psicosociales que existen en una empresa y que se registran con algunas técnicas aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos, tales como las encuestas de satisfacción. El sistema de gestión de los empleadores debe proporcionar soluciones prácticas y útiles para evitar los riesgos psicosociales, o minimizar la exposición de los trabajadores a esos riesgos.

A continuación se describen acciones de inspección esenciales en relación con la gestión de los riesgos psicosociales.

---

<sup>1</sup> Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO-OSH, 2001.

##### *1.2.1 Si todos los empleos han sido incluidos en el proceso de evaluación de manera estructurada*

Considerando que cualquier empleo podría estar expuesto a los peligros psicosociales, lo conveniente es no excluir a ninguno de la evaluación.

Como norma general, a menos que la empresa tenga una estructura muy sencilla, no es aceptable realizar la evaluación de los riesgos psicosociales de todos los puestos de trabajo que existen en el lugar de trabajo sin hacer una distinción entre los diferentes grupos de trabajadores, ya que los peligros psicosociales podrían afectar a los diferentes grupos de distintas maneras.<sup>2</sup>

De acuerdo con la Guía del Comité de Altos Responsables de la Inspección del Trabajo (SLIC) sobre los riesgos psicosociales y la evaluación de los riesgos teniendo en cuenta la diversidad,<sup>3</sup> la igualdad y la diversidad deben considerarse en la evaluación de los riesgos psicosociales, tomando en cuenta grupos de trabajadores tales como:

- ▶ Jóvenes y mayores (perspectiva de la edad)
- ▶ Mujeres y hombres (perspectiva del género)
- ▶ Trabajadores migrantes
- ▶ Trabajadores temporales
- ▶ Trabajadores a tiempo parcial
- ▶ Teletrabajadores
- ▶ Grupos de trabajo multiculturales.

##### *1.2.2 Si se han analizado todos los riesgos psicosociales existentes en el lugar de trabajo*

El análisis de riesgos debe adaptarse a los peligros del lugar de trabajo; por ejemplo, la violencia ejercida por terceros debería analizarse solamente cuando exista contacto con los clientes o con otras personas, en tanto que el trabajo nocturno y el trabajo por turnos deberían analizarse únicamente si la empresa tiene estas modalidades de trabajo.

El análisis también debe adaptarse al contexto. Por ejemplo, en el caso de la reestructuración de una empresa, los factores a analizar deberían estar más relacionados con el proceso mismo de la reestructuración y con las ansiedades por el cambio que con las condiciones de trabajo existentes.

---

<sup>2</sup> Este punto se recoge en las directrices relativas a los riesgos psicosociales de Francia (INRS), Italia (INAIL) y España (ITSS-INSHT).

<sup>3</sup> Bibliografía (90) y (91).

### 1.2.3 Si en el proceso de evaluación se ha considerado toda la información pertinente utilizando métodos adecuados

Es necesario recopilar todo tipo de información, tanto indicadores objetivos como percepciones subjetivas de los trabajadores.

Para detectar cualquier indicio de peligro psicosocial, el evaluador deberá tener en cuenta indicadores tales como los datos de ausentismo por enfermedad, las tasas de rotación del personal, el número de derivaciones a los servicios de salud en el trabajo, el número de horas de trabajo y de descanso, los sistemas de pago, los índices de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, el número de quejas y conflictos, las rotaciones, etc.<sup>4</sup>

La recopilación de datos debe cumplir con todos los requisitos de privacidad y con la legislación, los contratos colectivos y las políticas aplicables. La empresa deberá llevar registros de los datos recopilados y de los métodos de recopilación utilizados. Cuando lo exija la normativa, la empresa deberá compartir los datos recopilados y los informes correspondientes con el comité de salud y seguridad en el trabajo.<sup>5</sup>

#### 1) Utilización de cuestionarios

Muchos de los métodos de evaluación utilizados para realizar análisis cuantitativos se basan en el empleo de encuestas con cuestionarios. La ventaja de los cuestionarios es que permiten la participación de un gran número de trabajadores en el proceso de evaluación y garantizan la confidencialidad de las respuestas.

Sin embargo, las encuestas basadas en cuestionarios no serían un instrumento adecuado en el caso de empresas o centros de trabajo muy pequeños,<sup>6</sup> o cuando existen dificultades evidentes para realizarlas.

Cuando los resultados de los cuestionarios no sean satisfactorios o no presenten un cuadro completo de los peligros psicosociales del establecimiento, será necesario completarlos con herramientas cualitativas, tales como las entrevistas o los debates colectivos con una muestra de trabajadores.

En cualquier caso, las encuestas basadas en cuestionarios no equivalen a una evaluación completa de los riesgos psicosociales y, en el mejor de los casos, solo constituyen un paso inicial del proceso de evaluación.

---

<sup>4</sup> Artículo 9 de la Resolución 2646-2008 (Colombia), (Bibliografía 22); Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider, INRS, Francia, 2010, (Bibliografía 13); Stratégie Sobane (Bélgica) (Bibliografía 23 – 24); Grille d'identification des risques psychosociaux, Michel Vézina y Carole Chénard, INSPQ, Quebec - (Bibliografía 74).

<sup>5</sup> CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 Norma nacional canadiense sobre salud psicológica y seguridad en el lugar de trabajo — Prevención, promoción y orientación para su aplicación por etapas (2013), Consejo de Normas de Canadá, pág.9 - (Bibliografía 16).

<sup>6</sup> Circular del Ministerio de Trabajo italiano, *Valutazione e Gestione del rischio da stress lavoro correlato* (2011), INAIL (Italia) (Bibliografía 29), y PAS 1010:2011, pág. 12. (En las empresas que emplean hasta cinco trabajadores, en lugar de las herramientas de evaluación exhaustiva antes mencionadas, el empleador puede optar por utilizar métodos de evaluación (por ejemplo, reuniones) que garanticen la participación directa de los trabajadores en la búsqueda de soluciones y la verificación de su eficacia).

## 2) Entrevistas y grupos de debate

Las herramientas cualitativas como las entrevistas y los grupos de debate pueden proporcionar información más completa acerca de la naturaleza de los peligros y sus causas, pero solo son aplicables a un número limitado de trabajadores.

### 1.2.4 Si se han evaluado los peligros psicosociales identificados (riesgos)

Una vez identificados los peligros, estos deben enumerarse por orden de importancia desde el punto de vista de la salud. Dicha priorización debe tener en cuenta la gravedad de cada peligro, sus probables consecuencias, el número de trabajadores que podrían resultar afectados y el tiempo que se necesita para adoptar medidas de prevención y protección.

Las preguntas a considerar son:

- ▶ ¿Cuán probable es que un riesgo cause daños?
- ▶ ¿Cuán grave puede ser el daño?
- ▶ ¿Con qué frecuencia y cuántos trabajadores están expuestos al riesgo?<sup>7</sup>

### 1.2.5 Si se ha consultado a los trabajadores y a sus representantes

Otra fuente de conocimientos indispensable es la percepción que tienen los trabajadores de los peligros psicosociales. Por ello, es importante que los trabajadores y sus representantes participen en el proceso de evaluación.

Los representantes de los sindicatos y de los trabajadores son sin ninguna duda una fuente de información importante gracias al papel que desempeñan en la recepción de las quejas de otros trabajadores y en la presentación de propuestas.

Sin embargo, también debe consultarse directamente a los trabajadores mediante cuestionarios, entrevistas y grupos de debate, y revisar la información procedente de los foros de personal ya existentes o de las encuestas del Departamento de Recursos Humanos.

Como se señala en algunas directrices nacionales, mientras el objetivo sea mantener y mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores, no se puede emprender ninguna acción sin el conocimiento cabal de la situación laboral, la que normalmente conocen plenamente solo los trabajadores afectados. Los trabajadores deben ser los actores principales, no únicamente receptores pasivos de las medidas de prevención.<sup>8</sup>

Las consultas entre empleadores y trabajadores deben realizarse en todas las fases del proceso de gestión de los riesgos psicosociales.<sup>9</sup> Las herramientas para analizar las percepciones de los

---

<sup>7</sup> Guía para evaluar la calidad de las evaluaciones de los riesgos y las medidas de gestión del riesgo con respecto a la prevención de los riesgos psicosociales, publicación no vinculante para los Inspectores del Trabajo de la Unión Europea, Comité de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo, Grupo de Trabajo: Riesgos nuevos y emergentes (EMEX), adoptada el 8 de octubre de 2018.

<sup>8</sup> Aspectos psicosociales, Ministerio de Trabajo y Bienestar Social (Bélgica) - (Bibliografía 28).

<sup>9</sup> PAS 1010:2011, pág. 10 - (Bibliografía 12).

trabajadores pueden ser cualitativas, cuantitativas o una mezcla de ambas. El grado de detalle necesario dependerá de la complejidad del lugar de trabajo, de los objetivos de la política, de la accesibilidad de datos fiables y de las necesidades de la toma de decisiones de la organización.

### 1.2.6 *Si se han adoptado medidas preventivas*

La mayoría de expertos ha clasificado las formas de intervención para hacer frente a los riesgos psicosociales como intervenciones primarias, secundarias y terciarias.

Según la Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo publicada por la Autoridad de Salud y Seguridad de Irlanda,<sup>10</sup> estos tipos de intervención se pueden definir del siguiente modo:

- ▶ **Intervenciones primarias (prevención).** Este enfoque examina el problema del estrés "en su origen" con el fin de evitar que se produzca. Suele implicar alguna forma de cambio en el sistema de trabajo de toda la organización (cómo se hacen las cosas, qué se hace y/o quién hace qué).
- ▶ **Intervenciones secundarias (gestión).** Este enfoque se centra en los trabajadores durante el tiempo de su permanencia en la organización. Incluye aspectos del trabajo como la formación para el puesto de trabajo, formación en aspectos generales de la salud y la seguridad y apoyo para una adecuada gestión de los aspectos sociales y técnicos de la vida laboral de un trabajador. Esta intervención representa una buena práctica de gestión y cumple un papel tanto para prevenir el estrés como para ayudar a la recuperación de los trabajadores afectados por el estrés.
- ▶ **Intervenciones terciarias (minimización).** El objetivo de esta intervención es proporcionar asesoramiento, programas de asistencia a los trabajadores o servicios de apoyo tercerizados para ayudar a los trabajadores que sienten que necesitan apoyo adicional, más allá de la ayuda que brinda el Departamento de Recursos Humanos.

Por lo general, se aconseja una combinación de las tres formas intervención, en lugar de utilizar solamente una excluyendo a las demás.

Estos enfoques encajan en el marco de gestión de riesgos de los sistemas de seguridad y salud, cuyo objetivo es identificar y eliminar las causas del estrés, en la medida en que sea razonablemente posible.

En cualquier caso, lo ideal es que las medidas adoptadas para enfrentar los riesgos psicosociales sean diseñadas en el contexto de la consulta a los interlocutores sociales (en las empresas en las que se designen a representantes).

### 1.2.7 *Si se han realizado revisiones sistemáticas de la evaluación*

La evaluación de los riesgos psicosociales debe tener incorporados mecanismos de control y monitoreo interno periódicos y sistemáticos con el fin de comprobar la eficacia de las medidas adoptadas y evitar o minimizar los peligros identificados.

---

<sup>10</sup> Párrafos extraídos de Work-related Stress, a Guide for Employers, HSA Irlanda (Bibliografía 30).

### 1.3 Inspección del deber de cuidar de los empleadores

Cuando los empleadores toman conciencia de las consecuencias de la exposición de los trabajadores a los riesgos psicosociales como resultado de las actividades de prevención implementadas, las quejas recibidas, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales u otros hechos, tienen el deber de reaccionar y de adoptar medidas que protejan los derechos legales de sus trabajadores.

Por un lado, los empleadores tienen en general el **deber de cuidar** para garantizar que los trabajadores y cualquier otra persona que pueda verse afectada por las operaciones de su empresa se mantengan sanos y a salvo en todo momento en cada aspecto del trabajo que realicen, así como proporcionar y mantener un ambiente de trabajo en el que los trabajadores no estén expuestos a ningún peligro.<sup>11</sup>

Por otra parte, los empleadores tienen que adoptar todas las medidas que sean adecuadas para proteger **el derecho de todos los trabajadores a la dignidad en el trabajo**, lo que implica estar protegidos contra el acoso sexual y el acoso laboral.<sup>12</sup>

Los inspectores deberán asegurarse de que, si se ha identificado un problema relacionado con riesgos psicosociales, el empleador haya tomado medidas para prevenir, eliminar o reducir ese problema.<sup>13</sup>

La identificación de esos problemas podría deberse a quejas internas, observación directa, casos declarados de enfermedad mental o signos de los efectos finales de los riesgos psicosociales, tales como ausentismo, rotación, controversias o accidentes de trabajo causados por fatiga, estrés, factores organizacionales, etc.

La responsabilidad de determinar las medidas adecuadas recae en el empleador, medidas que deben llevarse a cabo con la participación y colaboración de los trabajadores y/o de sus representantes.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Este deber está reconocido en la mayoría de las legislaciones, por ejemplo, en el artículo 16 del Convenio núm. 155 y en el artículo 5.1 de la Directiva marco europea 89/391/CEE sobre salud y seguridad en el trabajo

<sup>12</sup> El artículo 26 de la Carta Social Europea (revisada en 1996) establece: "para garantizar el ejercicio efectivo del derecho de todos los trabajadores a la protección de su dignidad en el trabajo, las Partes se comprometen, previa consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores a: 1) promover la sensibilización, la información y la prevención por lo que respecta al acoso sexual en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo y a adoptar todas las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra dichas conductas; 2) promover la sensibilización, la información y la prevención por lo que respecta a actos censurables o explícitamente hostiles y ofensivos dirigidos de manera reiterada contra cualquier trabajador en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo, y adoptar todas las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra dichas conductas". En el mismo sentido, la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01), en su artículo 31 sobre condiciones de trabajo justas y equitativas, establece que: 1. Todo trabajador tiene derecho a trabajar en condiciones que respeten su salud, su seguridad y su dignidad".

<sup>13</sup> Acuerdo marco europeo sobre el estrés laboral (2004), párrafo 4.

<sup>14</sup> Último párrafo de la Sección 4 del Acuerdo marco europeo sobre el estrés laboral – (Bibliografía 2).

El análisis de riesgos, así como las medidas adoptadas, deben centrarse en el problema previamente identificado, sin perjuicio de otras medidas de alcance general que pudieran adoptarse en un contexto diferente.

## 1.4 Inspección de las intervenciones de los empleadores como respuesta a las quejas por acoso y/o intimidación

Existe un consenso general a nivel internacional en el sentido de que las intervenciones de los empleadores para prevenir la intimidación o el acoso deben realizarse inicialmente dentro de sus. También hay coincidencias sobre la conveniencia de establecer procedimientos operativos para investigar las quejas dentro de las empresas.

Las intervenciones de este tipo son de naturaleza reactiva. Normalmente son activadas por el empleador cuando una supuesta víctima presenta una queja a nivel interno y a veces cuando otra persona (el representante de los trabajadores, el servicio de prevención y el propio empleador) tiene la sospecha razonable de que se podrían estar produciendo o ya se han producido conductas de acoso/intimidación en el trabajo.

La finalidad principal de la intervención es la prevención, es decir, impedir que algo ocurra, pero también encontrar una solución al problema en caso de que este ocurra. El objetivo primordial no es disciplinar o castigar a la persona que ha cometido el acto de intimidación o que lo ha permitido, aunque al final pueda darse un procedimiento sancionador.

El consenso sobre este tipo de intervenciones está establecido en diversos instrumentos internacionales, como, por ejemplo, el Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios (2003)<sup>15</sup> y el Acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo (2007).<sup>16</sup>

También se han establecido procedimientos de presentación de quejas en relación con la intimidación en los regímenes internos de diversas organizaciones internacionales, en especial la OIT, la OMS, las Naciones Unidas y la Comisión Europea.<sup>17</sup>

### 1.4.1 El contexto para elaborar procedimientos de intervención

Los empleadores pueden elaborar sus propios procedimientos de intervención de forma aislada o dentro del marco de una política específica de prevención de la intimidación, en la aplicación

---

<sup>15</sup> Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla - Reunión de expertos para elaborar un repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés laboral en el sector de los servicios: Una amenaza para la productividad y el trabajo decente (8-15 de octubre de 2003), Ginebra, párrafo 4.8 - (Bibliografía 3).

<sup>16</sup> Los procedimientos están previstos en el párrafo 4 de este Acuerdo, (EAHVW).

<sup>17</sup> Entre otros, el Convenio Colectivo de la OIT, 2001, y la Decisión de la Comisión del 26 de abril de 2006 relativa a la política de protección de la dignidad de la persona y prevención del acoso psicológico y sexual de la Comisión Europea - (Bibliografía 45).

de requisitos legales o de contratos de negociación colectiva (a nivel de empresa o de sucursal) o en el marco de otras políticas conexas.

#### **a) En el marco de una política específica de prevención de la intimidación**

(1) Una opción sería establecer una política específica de prevención de la intimidación. Según el Marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo (2007),<sup>18</sup> una política de este tipo deberá incluir tres actividades básicas:

- ▶ Sensibilizar a los trabajadores y gerentes y brindarles formación adecuada;
- ▶ Tener una declaración clara de no tolerancia del acoso y la violencia, describir qué es la intimidación (con una lista de ejemplos) y asignar responsabilidades para garantizar que no se produzca ningún acto de intimidación en el trabajo; y
- ▶ Especificar los procedimientos que se debe seguir si y cuando ocurran dichas situaciones.

Los representantes de los empleadores y de los trabajadores pueden ponerse de acuerdo para instituir una cultura contra la intimidación y compartir un sentido de responsabilidad por esa cultura. En las empresas muy pequeñas que no cuentan con una estructura de representación de los trabajadores, se debe comunicar la política y la estrategia a todos los trabajadores. La política y el procedimiento de presentación de quejas deben hacerse extensivos, cuando proceda y en la medida de lo posible, a los clientes y a otros contactos comerciales, previa consulta o negociación con representantes de los sindicatos o de los trabajadores sobre su contenido y aplicación.<sup>19</sup>

Esta política deberá comunicarse a todos y ser monitoreada por el empleador.

#### **b) En el marco de los requisitos legales o de la negociación colectiva**

Los procedimientos para enfrentar la intimidación pueden regularse en el marco de la legislación de los contratos de negociación colectiva, como ocurre en Bélgica,<sup>20</sup> la Comisión Europea<sup>21</sup> y la OIT.<sup>22</sup>

#### **c) En el marco de otras políticas**

Estos procedimientos también pueden formar parte de una política voluntaria de mediación en los conflictos laborales,<sup>23</sup> de una política voluntaria relacionada con la calidad de vida en el trabajo<sup>24</sup> o de una política que regule la igualdad de trato y la no discriminación en el trabajo.<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> Párrafo 4, EAHVW - (Bibliografía 25).

<sup>19</sup> Repertorio de recomendaciones prácticas, Irlanda. (Bibliografía 36).

<sup>20</sup> Real Decreto del 10 de abril de 2014 sobre la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo - (Bibliografía 77).

<sup>21</sup> Decisión de la Comisión del 26 de abril de 2006 relativa a la política de protección de la dignidad de la persona y prevención del acoso psicológico y sexual de la Comisión Europea.

<sup>22</sup> Convenio Colectivo de la OIT, 2001

### 1.4.2 Procedimientos de intervención informales

La normativa suele prever pasos informales en una primera fase para abordar estas cuestiones. El Acuerdo marco europeo establece que "entre estos procedimientos puede figurar una fase informal en la que una persona en quien confían tanto la dirección como los trabajadores ofrece ayuda y asesoramiento. Tal vez existan ya procedimientos adecuados para hacer frente al acoso y la violencia."<sup>26</sup>

Se logra un resultado óptimo con estos procedimientos cuando las partes son capaces de llegar a una solución consensuada del problema, ya que las resoluciones que implican represalias difícilmente permiten restablecer la armonía en el lugar de trabajo.

Sin embargo, hay situaciones en las que no se puede o no se debe intentar la mediación o la conciliación, bien porque el conflicto ha escalado hasta una etapa en la que no es posible llegar a un acuerdo,<sup>27</sup> bien debido a la posición particular de la víctima o al alcance e ilegalidad de los comportamientos denunciados, en la eventualidad de que estos resulten ser ciertos. En tales casos, se requerirán procedimientos formales.

Con respecto a los procedimientos informales, los empleadores deben designar a una "**persona de contacto**" (Irlanda)<sup>28</sup> o a una "**persona de confianza**" (Bélgica)<sup>29</sup> que pueda escuchar y ofrecer asesoramiento y ayuda a los trabajadores acerca de las quejas de intimidación y explicar los procedimientos existentes para resolver el problema.

Si bien dichas personas deben ser trabajadores de la empresa, es preferible que no formen parte de la gerencia. Su elección es fundamental. Deben ser alguien que esté motivado para realizar tal tarea, alguien que tenga conocimiento del tema o que quiera profundizar sus conocimientos al respecto. Él o ella deben gozar de la confianza de los trabajadores. Esta

---

<sup>23</sup> Por ejemplo, Mediation: an approach to resolving workplace issues, ACAS -CIPD, Reino Unido (2013). (Bibliografía 46)

<sup>24</sup> Acuerdo marco sobre la calidad de vida en el trabajo, Francia (2013). (Bibliografía 47).

<sup>25</sup> Véase la citada Recomendación 92/131/CEE y la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, del 23 de septiembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo (DOCE 5.12.2002 L 269/15). El artículo 1.5 establece que "los Estados Miembros, de conformidad con la legislación, los convenios colectivos o las prácticas nacionales, alentarán a los empresarios y a los responsables del acceso a la formación profesional a **adoptar medidas para prevenir toda forma de discriminación por razón de sexo y, en particular, el acoso y el acoso sexual en el lugar de trabajo**". Todos los países de la Unión Europea han aplicado esta directiva y muchos han establecido en sus respectivas legislaciones procedimientos de denuncia del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.

<sup>26</sup> Párrafo 4 - (Bibliografía 25).

<sup>27</sup> Por este motivo, es indispensable actuar en las primeras fases del conflicto para alcanzar los objetivos de prevención.

<sup>28</sup> Repertorio de recomendaciones prácticas, Irlanda - (Bibliografía 36).

<sup>29</sup> "La personne de confiance" - La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel, Direction Générale Humanisation du Travail (2009), Belgium / "Persona de confianza" - Prevención de la carga psicosocial en el trabajo: estrés, violencia, acoso moral y sexual. Dirección General de Humanización del Trabajo (2009), Bélgica - (Bibliografía 48).

persona debe ser elegida cuidadosamente porque, de lo contrario, el procedimiento será inútil y podría incluso causar más daño.

Los mediadores deben conocer a fondo la organización y ser capaces de facilitar la comprensión y la solución del problema. Deben recibir una formación adecuada, recursos suficientes y protección contra posibles represalias. Podría resultar útil que estas personas sean designadas con la venia de los sindicatos o los trabajadores, ya que es probable que de este modo tengan más aceptación.<sup>30</sup>

Si bien podrían participar en el logro de una solución informal o podrían transmitir las quejas al organismo competente,<sup>31</sup> no deben intervenir de ninguna otra manera en el procedimiento formal de las quejas ni abogar por ninguna de las partes.<sup>32</sup>

Otro posible procedimiento sería constituir órganos conjuntos de empleadores y trabajadores que se encarguen de recibir y examinar las quejas sobre conductas intimidatorias. En Colombia, la Resolución 652-2012 prescribe la conformación de "**comités de convivencia laboral**" para que asuman esta función.

En organizaciones más pequeñas, esta función podría desempeñarla un organismo externo, tales como un órgano de representación, una empresa de consultoría, una persona experta o un órgano consultivo.<sup>33</sup>

Con o sin estas personas, el empleador puede adoptar un enfoque informal para la resolución de estos problemas a fin de garantizar la eliminación del comportamiento denunciado, si este se comprueba en los hechos, y el restablecimiento de las relaciones laborales.<sup>34</sup> Ello podría lograrse con una reorganización del trabajo o una reasignación de tareas, un traslado a otro lugar o una conciliación con la persona implicada.<sup>35</sup>

### 1.4.3 Procedimientos de investigación formal

Cuando el denunciante considere que los intentos por resolver una queja de manera informal son inadecuados, o cuando la mediación no haya sido satisfactoria o persista el acoso, será necesario resolver la queja mediante un procedimiento formal.<sup>36</sup>

Este procedimiento puede incluir:

- ▶ una queja formal y detallada, presentada a través de un canal claramente especificado;

---

<sup>30</sup> Recomendación de la Comisión Europea del 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo (92/131/CEE).

<sup>31</sup> La prevention de la charge psychosociale au travail ... (2009), Bélgica – (Bibliografía 48).

<sup>32</sup> Repertorio de recomendaciones prácticas, Irlanda – (Bibliografía 36).

<sup>33</sup> Repertorio de recomendaciones prácticas, Irlanda – (Bibliografía 36).

<sup>34</sup> Repertorio de recomendaciones prácticas, Irlanda – (Bibliografía 36).

<sup>35</sup> La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel. Dirección General de Humanización del Trabajo (2009) págs. 43-44, Bélgica – (Bibliografía 48).

<sup>36</sup> Recomendación de la Comisión Europea del 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo (92/131/CEE).

- ▶ notificación a la persona denunciada, garantizándole su derecho a la presunción de inocencia;
- ▶ una investigación formal de los hechos dentro de un plazo determinado, realizada objetivamente por una persona imparcial;
- ▶ presentación de un informe del investigador en el que este detalle sus conclusiones y las medidas que deben adoptarse;
- ▶ una decisión del empleador sobre las acciones que deberá realizar en vista del informe del investigador:
  - Si se han constatado las conductas de acoso, el empleador debe seguir los procedimientos disciplinarios correspondientes;
  - Si se han identificado factores de riesgo psicosocial, estos deben eliminarse y/o minimizarse.
- ▶ A lo largo de este proceso deben respetarse las normas de protección de los datos personales.

#### *1.4.4 Puntos críticos para el monitoreo de los procedimientos relativos a la intimidación por parte de los inspectores del trabajo*

Vamos a analizar los aspectos más relevantes de las tareas de supervisión de los inspectores del trabajo en relación con estos procedimientos:

##### **a) Establecimiento de procedimientos**

Los inspectores del trabajo pueden exigirle a los empleadores que establezcan procedimientos adecuados en relación con la intimidación y/o el acoso cuando los empleadores estén obligados por ley a hacerlo (por ejemplo, en Bélgica, Irlanda, Canadá (Quebec y Ontario) y en Chile)<sup>37</sup> o cuando el acoso sea por razón de sexo (en España)<sup>38</sup>. En otros casos, los procedimientos solo son recomendaciones en la legislación (en Francia)<sup>39</sup> o en directrices o normas voluntarias

Cuando estos procedimientos no son legalmente obligatorios, los inspectores podrían recomendarlos como una de las mejores maneras de dar trámite a las quejas por intimidación, protegiendo de este modo los derechos laborales.

##### **b) Participación de los trabajadores**

A veces la participación de los trabajadores en el establecimiento de los procedimientos es legalmente obligatoria. En cualquier caso, es lo que se recomienda siempre para garantizar la legitimidad de los procedimientos, así como su adopción, aceptación y utilización por parte de los trabajadores.

---

<sup>37</sup> Resolución 652 del Ministerio de Trabajo de Colombia del 30 de abril de 2012 relativa a la conformación de Comités de Convivencia Laboral.

<sup>38</sup> Artículo 48, Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

<sup>39</sup> Artículo L 1152, Código de Trabajo (Francia).

### c) Admisión de las quejas y base preventiva de los procedimientos

Los procedimientos suelen estar mal diseñados, pues son más disciplinarios que preventivos (es decir, destinados a evitar que se produzca este tipo de comportamientos).

Este problema puede ser evidente al inicio del procedimiento, cuando no se admiten quejas basadas en simples sospechas, en indicios sin fundamento o en meras insinuaciones, porque el investigador considera que la intimidación/acoso debe estar claramente demostrado, o debe existir un patrón claro de dicho comportamiento.

Los comportamientos de intimidación/acoso habitualmente escalan y llegan a un punto en el que la posición de las partes es irreconciliable. El momento de la intervención es anterior a la fase en que el conflicto se vuelve irreversible. Por esta razón, es necesario ser flexibles al admitir las quejas.<sup>40</sup>

### d) Gestión del proceso por personas sin formación

Otro problema común es la falta de formación o de conocimientos por parte de los gerentes del proceso para tratar un caso de intimidación o acoso. Esta carencia podría afectar la correcta comprensión de las quejas y la naturaleza y la finalidad de los procedimientos.

En ocasiones, las empresas recurren a consultores externos para examinar situaciones de intimidación. Cabe señalar que un experto en prevención de riesgos psicosociales no cumple el mismo papel ni aplica las mismas técnicas que un mediador en conflictos laborales. En cualquier caso, se debe tener en cuenta las particularidades de las quejas por intimidación, incluso cuando el estatus de las partes implicadas sea desigual.

### e) Protección de la privacidad

Es de interés de todas las partes proceder con discreción a fin de proteger su dignidad y privacidad. No debe revelarse ninguna información a partes ajenas al caso.<sup>41</sup>

Lo aconsejable es que esta norma conste explícitamente por escrito para todas las personas implicadas. La confidencialidad debe alcanzar también a los testigos a fin de evitar represalias o persecuciones.

Sin embargo, la información sobre casos de éxito puede tener un efecto positivo a la hora de alentar a otros trabajadores a utilizar los procedimientos contra la intimidación, por lo que los empleadores deberían publicar informes periódicos dando a conocer buenos resultados (Dieter Zapf).<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Dieter Zapf (University of Frankfurt) considera que "la intimidación como escalada de un conflicto no se encuentra, por definición, en una fase inicial" e "intervenir pronto es más fácil decirlo que hacerlo". Sería aconsejable establecer un consenso a nivel de la empresa sobre el momento de la intervención.

<sup>41</sup> EAHVW, párrafo 4 – (Bibliografía 25).

<sup>42</sup> "Guía de Intervención. Mobbing. Acoso Psicológico en el Trabajo", Escartín, Rodríguez-Carballeira y Zapf, 2012 – (Bibliografía 49).

#### **f) Evitar demoras e interrupciones**

Las quejas deben ser investigadas y tramitadas sin demoras indebidas.<sup>43</sup> A veces hay fallas en este sentido, cuando no se fija un plazo o el desarrollo del procedimiento es lento y confuso o es objeto de tácticas dilatorias en forma de recursos de apelación y cuestiones de orden que tardan en resolverse.

La lentitud al resolver estos conflictos es precisamente una de las situaciones que se quiere evitar con la aplicación de dichos procedimientos. Una gestión anómala frecuente de estos procesos podría estar evidenciando una falta de compromiso del empleador con dichas formas de intervención.

#### **g) Falta de imparcialidad y neutralidad de los gerentes**

Todas las partes implicadas deben ser oídas con imparcialidad y recibir un trato justo.<sup>44</sup> Podría haber falta de imparcialidad si la investigación o el procedimiento se encargan al gerente de línea de la persona denunciada, o si el investigador es un alto directivo de la empresa, como ocurre frecuentemente en las pequeñas empresas.

#### **h) Adopción de medidas preventivas adecuadas**

En caso de acoso o violencia, deben tomarse medidas adecuadas en relación con el (los) autor(es) del hecho. Estas medidas pueden ir desde acciones disciplinarias hasta el despido mismo. La(s) víctima(s) debe(n) recibir apoyo y, si es necesario, ayuda para su reintegración.<sup>45</sup> Los testigos de la intimidación/acoso deben estar protegidos por disposiciones legales que los animen a comparecer.

En cualquier caso, sea cual fuere el resultado final en materia disciplinaria, no debe olvidarse el objetivo preventivo del procedimiento: la finalidad del ejercicio es adoptar medidas que eliminen o mitiguen los factores de riesgo psicosocial identificados durante el procedimiento.

## **1.5 Procedimientos de intervención en caso de acoso sexual**

Asimismo, se han desarrollado procedimientos para dar trámite a las quejas de acoso sexual, y algunos instrumentos jurídicos prevén el uso de procedimientos internos en respuesta a las denuncias de acoso sexual.<sup>46</sup>

Estas son las principales características del procedimiento más reciente:

1. En determinadas circunstancias, el acoso sexual puede ser contrario al principio de igualdad de trato. Dado que el acoso sexual suele estar en función del estatus de la mujer en la jerarquía laboral, es probable que las políticas para hacer frente al acoso

<sup>43</sup> EAHVW, párrafo 4 – (Bibliografía 25).

<sup>44</sup> EAHVW, párrafo 4 – (Bibliografía (25)).

<sup>45</sup> EAHVW, párrafo 4 – Bibliografía (25).

<sup>46</sup> Tales como la Recomendación de la Comisión Europea 92/131/CEE del 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo.

sexual sean más eficaces cuando están vinculadas a una política más amplia de promoción de la igualdad de oportunidades y mejora de la posición de la mujer.

2. Al igual que con los procedimientos de tramitación de las quejas por intimidación, el objetivo es garantizar que no se produzcan casos de acoso sexual y, si ocurrieran, garantizar la disponibilidad de procedimientos adecuados para afrontar el problema y evitar que este se repita.
3. Algunos grupos son especialmente vulnerables al acoso sexual. Las investigaciones sugieren que son más vulnerables las mujeres divorciadas y separadas, las mujeres jóvenes, quienes recién se incorporan al mercado laboral, quienes tienen contratos de trabajo irregulares o precarios, mujeres que desempeñan trabajos no tradicionales, mujeres discapacitadas, las lesbianas y mujeres pertenecientes a minorías raciales, hombres gay y hombres jóvenes.
4. Es importante demostrar la preocupación y el compromiso de la alta dirección con el abordaje del problema del acoso sexual mediante la declaración de una política o un acuerdo. Deben tomarse medidas para sensibilizar sobre el problema del acoso sexual en el lugar de trabajo, con el fin de crear un clima en el que no se apruebe ni se ignore dicha problemática.
5. La formación de gerentes y supervisores debe poner de relieve los factores que contribuyen con un ambiente de trabajo libre del acoso sexual. Asimismo, debe tener como objetivo familiarizar a los participantes con las responsabilidades que les corresponde en el marco de la política del empleador, así como con los problemas que probablemente enfrentarán.
6. Para resolver los problemas de manera informal, en algunos casos es posible y puede bastar con que el trabajador explique claramente a la persona que incurre en la conducta no deseada que él rechaza ese comportamiento porque lo ofende o lo incomoda e interfiere en su trabajo.
7. Cuando se deba presentar una queja por acoso sexual, puede resultar difícil utilizar los canales normales por vergüenza, miedo a no ser tomado en serio, miedo a dañar la propia reputación, miedo a sufrir represalias o a la perspectiva de dañar el ambiente de trabajo. Por lo tanto, el procedimiento formal deberá especificar ante quién debe el trabajador presentar la queja, así como ofrecer una alternativa si es que, en determinadas circunstancias, el procedimiento normal de tramitación de reclamos no es conveniente, por ejemplo, porque el presunto acosador es el gerente de línea del trabajador. También se aconseja prever la posibilidad de que los trabajadores presenten una queja en primera instancia a una persona de su mismo sexo, si así lo desean.

## 1.6 Inspección de las intervenciones de los empleadores como respuesta a eventos traumáticos y gestión de la reincorporación al trabajo

La exposición a traumas o violencia en el trabajo, el acoso, la intimidación, las cargas de trabajo excesivas, un ambiente de trabajo hostil y sistemas de organización y gestión problemáticos se consideran causas de trastornos psicológicos.<sup>47</sup> Por lo tanto, existe una clara relación entre los peligros psicosociales y los daños psicológicos como la depresión, los trastornos de ansiedad, el trastorno de estrés postraumático (TEPT), el trastorno de adaptación y el trastorno del dolor.

Este tipo de daños también puede producirse cuando los trabajadores sufren o han presenciado otros acontecimientos traumáticos, como los accidentes de trabajo.

Además de las medidas de prevención proactivas que hemos analizado en la tercera sección líneas arriba, es necesario aplicar medidas reactivas, como la intervención temprana y la asistencia a los trabajadores afectados por eventos traumáticos, así como un programa de acciones para facilitar la reincorporación de los trabajadores a sus labores.

Un aspecto importante de este tipo de intervenciones es la necesidad de coordinar las acciones realizadas dentro de la empresa con recursos externos. Por este motivo, es útil contar con un coordinador o una persona de contacto "que complemente la intervención clínica con información sobre el lugar de trabajo", ya que "la comunicación precisa y oportuna entre los proveedores de tratamiento y las personas pertinentes del lugar de trabajo es esencial".<sup>48</sup>

A continuación se indican las medidas que deben ser monitoreadas en este tipo de intervención:

### a) Establecer mecanismos de apoyo para eventos traumáticos<sup>49</sup>

El personal de supervisión y los equipos de intervención deben estar preparados para actuar de inmediato en caso de emergencia. Esto puede requerir:

- **Formación** dirigida a los trabajadores y gerentes sobre los efectos mentales de los eventos traumáticos, y cómo responder y ayudar a los trabajadores afectados compartiendo técnicas de afrontamiento;
- **Procedimientos para analizar** los eventos traumáticos y sus consecuencias, especialmente la violencia ejercida por terceros, los accidentes graves y mortales y la violencia física y psicológica. Dichos procedimientos deben tener en cuenta los deberes, las tareas, las responsabilidades, los posibles socios de cooperación, etc.

<sup>47</sup> Managing psychological injuries / A guide for rehabilitation and return to work coordinators, Work Cover, South Australia – (Bibliografía 52).

<sup>48</sup> Managing psychological injuries ... (Australia) - (Bibliografía 52)

<sup>49</sup> Handlungsempfehlung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder Umgang mit traumatisierenden Ereignissen Prävention und Betreuung für Aufsichtspersonen (Recomendaciones a las Autoridades Regionales de Seguridad y Salud en el Trabajo para tomar acciones en relación con la prevención de eventos traumáticos y el apoyo a los inspectores), Alemania (2010) - (Bibliografía 53)

- **Contacto con instituciones externas de asistencia médica**, inmediatamente después del evento traumático (atención psicosocial de emergencia) y para tratar síntomas más duraderos (ayuda profesional de psicoterapeutas).

#### b) Facilitar la reincorporación al trabajo

Cuando sea necesario realizar ajustes en el lugar de trabajo para adaptarse a los daños psicológicos de un trabajador y mitigar los riesgos, deben considerarse las siguientes disposiciones en el lugar de trabajo:<sup>50</sup>

- a) **Nombrar a un "mentor" temporal**: designar a un trabajador con experiencia que pueda facilitar la reintroducción del trabajador en las tareas y comportamientos que se esperan de él en cualquier momento. El periodo debe negociarse en la empresa y podría prolongarse unos días o varias semanas;
- b) **Flexibilizar las opciones de trabajo**: establecer horarios variados de entrada y salida, trabajar desde casa, trabajar a tiempo parcial, ofrecer una variedad de tareas, ofrecer un lugar de trabajo más tranquilo, compartir responsabilidades o tareas;
- c) **Ayudar con la concentración y cognición**: impartir instrucciones por escrito o por correo electrónico al trabajador, en lugar de simplemente expresárselas verbalmente; destacar las tareas importantes a las que hay que dar prioridad; utilizar diagramas para ayudar al trabajador a recordar y procesar la información; proporcionar una agenda para manejar los plazos; conceder tiempo adicional para poder completar las tareas o permitir breves descansos con mayor frecuencia;
- d) **Ayudar con las funciones ejecutivas, como la planificación de tareas**: elaborar por escrito con el trabajador un plan de tareas alcanzables, proporcionar al trabajador una lista de verificación de las tareas que debe completar o recordarle, con tacto, los plazos de entrega;
- e) **Ayudar con los síntomas físicos (dolor y fatiga)**: organizar horarios de trabajo flexibles; gestionar actividades de formación para el trabajador relacionadas con funciones accesibles de computación, tales como opciones de impresión ampliada, si la visión borrosa es un problema; disponer descansos breves; estructurar el horario de trabajo en torno al momento del día en que el trabajador es más productivo o permitir que el trabajador haga aportes a la lista de horarios de trabajo.
- f) **Ayudar con las secuelas emocionales**: evitar verse envuelto en discusiones, recordar al trabajador las normas básicas de comportamiento en el lugar de trabajo y tratar a todos con respeto, animar al trabajador a alejarse de las situaciones estresantes, dar ánimos al trabajador cuando maneje bien una situación o permitirle llamar por teléfono a personas de apoyo externas durante la jornada laboral.

---

<sup>50</sup> La mayoría de estas medidas se recogen en "Managing psychological injuries..." (Australia), pág. 8 - (Bibliografía 52).

## 1.7 Investigación de quejas, accidentes de trabajo y otros eventos

Los servicios de inspección del trabajo pueden recibir **quejas** explícitas sobre riesgos psicosociales, especialmente por la falta de evaluación o de medidas para prevenirlos o reducirlos.

Sin embargo, lo más probable es que los servicios de inspección reciban quejas que conlleven implícitamente estos riesgos, como las quejas relacionadas con hechos de violencia, acoso, fatiga, tiempo de trabajo excesivo, sobrecarga de trabajo, cambios frecuentes en la organización del trabajo, una mala atmósfera o un entorno ofensivo. En todos estos casos, también es conveniente adoptar un enfoque preventivo de los riesgos psicosociales.

Los inspectores deben verificar las medidas adoptadas por el empleador para eliminar o mitigar los riesgos identificados y evitar que se repitan en el futuro. Los trabajadores o sus representantes deben tener la oportunidad de ser consultados durante la visita.

Los inspectores deben orientar y asesorar a los empleadores para motivarlos a introducir cambios en la organización y garantizar que los cambios realizados sean auténticos y sostenibles.<sup>51</sup>

Por otro lado, de conformidad con el artículo 14 del Convenio núm. 81, los accidentes de trabajo y los casos de enfermedad profesional deben notificarse a los servicios de inspección del trabajo en los casos y de la manera que prescriben las leyes o reglamentos nacionales. **La investigación de la causa y las circunstancias de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales** es una actividad normal de los inspectores del trabajo.

Al investigar los accidentes de trabajo, los inspectores podrían descubrir que los factores psicosociales son la causa indirecta o incluso la causa principal. Las autoridades belgas han elaborado una lista de verificación de los aspectos psicosociales que puede utilizarse cuando se investigan los accidentes de trabajo.<sup>52</sup>

Sin embargo, la declaración de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales relacionados con los riesgos psicosociales está sujeta a determinados límites. La mayoría de las legislaciones reconocen como accidentes las lesiones físicas que sufren los trabajadores durante el tiempo de trabajo en el lugar de trabajo, normalmente como consecuencia de un acontecimiento repentino como, por ejemplo, violencia ejercida por terceros, violencia física interna o alguna enfermedad cardiovascular. Por otra parte, es muy común que las enfermedades mentales sean consecuencia de la exposición a riesgos psicosociales, aunque la legislación no siempre las reconoce como accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

La Sección 2.4 de la [Recomendación sobre la lista de enfermedades profesionales, 2002 \(núm. 194\)](#) menciona trastornos mentales y del comportamiento como el trastorno de estrés

---

<sup>51</sup> En este sentido, véase "Labour inspection strategies addressing the psychosocial work environment", Liv Starheim y Mette Bogehus Rasmussen, Policy and Practice in Health and Safety (2014), IOSH - Bibliografía (62).

<sup>52</sup> Estudios sobre los vínculos existentes entre los aspectos psicosociales y los accidentes de trabajo en Bélgica - Bibliografía (82).

postraumático (2.4.1.) y "otros trastornos mentales o del comportamiento no mencionados en el punto anterior cuando se haya establecido científicamente o por métodos adecuados a las condiciones y prácticas nacionales, un vínculo directo entre la exposición a factores de riesgo que resulte de las actividades laborales y el (los) trastorno(s) mental(es) o del comportamiento contraído(s) por el trabajador" (2.4.2).

Algunos países han incluido las enfermedades por factores psicosociales en sus listas de enfermedades profesionales,<sup>53</sup> otros han incluido las enfermedades mentales<sup>54</sup> o los trastornos por estrés postraumático,<sup>55</sup> y muchos otros han reconocido también la mala salud mental como una enfermedad profesional o una enfermedad atribuible a accidentes de trabajo, definiendo el concepto de forma amplia para incluir los estresores crónicos (Lippel y Sikka, 2010). En Europa, pueden aceptar los casos individualmente, lo que requiere la demostración de un vínculo directo y esencial entre la enfermedad y las actividades laborales.<sup>56</sup>

La participación de los inspectores del trabajo en esta problemática varía de país a país. En algunos países, los inspectores participan en el proceso de la toma de decisiones de los organismos públicos de seguridad social que deben decidir si dichas enfermedades están o no relacionadas con el trabajo.<sup>57</sup> En otros países, la investigación puede depender de si se reconoce o no que los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales se derivan de la exposición a los riesgos psicosociales.

Las inspecciones reactivas pueden activarse por **otros acontecimientos excepcionales**, como el suicidio de un trabajador, altos niveles de ausentismo o conflictos u otras alertas o avisos dirigidos a los servicios de inspección del trabajo.

---

<sup>53</sup> En Venezuela, la Norma Técnica para la Declaración de Enfermedad Ocupacional (NT-02-2008) incluye el estrés laboral, la fatiga relacionada con el trabajo, el síndrome del *burnout* y el síndrome de *mobbing* (0070-00). En Colombia, la tabla de enfermedades profesionales (Decreto 2566 - 2009) incluye las patologías causadas por el estrés en el trabajo: trabajo con sobrecarga cuantitativa; demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo; trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo; trabajos con técnicas de producción en masa, repetitivos o monótonos o combinados con ritmo o control impuesto por la máquina; trabajos por turnos y nocturnos y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acidopéptica severa o colon irritable. (Bibliografía 42).

<sup>54</sup> En Chile, el Decreto Supremo 109 (1968) reconoce la neurosis profesional incapacitante que puede adquirir distintas formas de presentación clínica, tales como trastornos de adaptación, depresión reactiva, dolor crónico y trastorno por somatización (Art. 19.13) y la neurosis causada por trabajos que expongan al riesgo de tensión psíquica cuando se compruebe la relación de causa a efecto con el trabajo (Art. 23.8).

<sup>55</sup> En Dinamarca, la Guía de Enfermedades Profesionales n.º 9738 (2010) n.º 20 incluye el trastorno de estrés postraumático cuando hay exposición a eventos o situaciones estresantes (de corta o larga duración) de carácter excepcionalmente amenazante o catastrófico.

<sup>56</sup> "What recognition of work-related mental disorders? A study on 10 European countries ", febrero de 2013, EUROGIP

<sup>57</sup> En Francia y España, los inspectores del trabajo pueden intervenir en los informes de estos procedimientos.



#### ► Francia: el caso de France Telecom

El punto de partida fue el plan NExT, un plan de recuperación diseñado por France Telecom para reducir los costos de la empresa (principalmente salarios). El objetivo era introducir una política de convergencia de productos y servicios y reunir todas las marcas del grupo únicamente bajo la marca Orange. Como consecuencia de este plan, el personal se redujo de 196 000 a 167 000 trabajadores entre 2005 y 2009.

El plan NExT introdujo una política de gestión agresiva. En 2004, 4 000 trabajadores recibieron formación durante diez días para alcanzar los objetivos del plan. El recorte de personal fue la prioridad y se pusieron en marcha nuevas técnicas de gestión para degradar las condiciones de trabajo con el fin de presionar al personal para que se fuera de la empresa voluntariamente, reduciendo de este modo las compensaciones que habría que pagar.

En septiembre de 2010, el número de suicidios en la empresa desde 2008 había ascendido a 58. En 2010 hubo un aumento marcado de suicidios. En enero y febrero se produjeron nueve suicidios (la tasa fue de 5,4 por 10 000, un 180 por ciento más que en 2009). Un trabajador de la empresa que se suicidó en Marsella el 14 de julio de 2009 señaló en su última carta: "Me suicido a causa de mi trabajo en France Telecom; es la única causa. Permanente urgencia, sobrecarga de trabajo, falta de formación y desorganización total en la empresa".

El Servicio de Inspección del Trabajo fue alertado por los sindicatos de la empresa, alarmados por el índice de suicidios. Se abrió una investigación que duró seis meses. La principal dificultad fue recoger los testimonios de los trabajadores de una empresa con más de 150 000 trabajadores repartidos por toda Francia. Al final de la investigación, los inspectores del trabajo enviaron un informe a las autoridades judiciales, que procesaron a los directivos de France Telecom.

Se alegó que la causa directa de los suicidios fue el estrés o la "intimidación institucional" desencadenada por la política de gestión de personal de la empresa al pretender deshacerse de una gran parte de su personal sin cumplir las normas que regulan los despidos. La sentencia del tribunal se dictó en diciembre de 2019.<sup>58</sup>

Basándose en los informes de los servicios de inspección del trabajo, los sindicatos consiguieron demandar por intimidación ante la Corte Penal al ex presidente de la empresa y a dos gerentes.

Paralelamente, la Dirección General de Trabajo instó a France Telecom a tomar medidas preventivas y entablar negociaciones para proteger la salud mental de los trabajadores. Se creó un centro de vigilancia de la salud mental en colaboración con los sindicatos.

<sup>58</sup> <https://www.theguardian.com/world/2019/dec/20/former-france-telecom-bosses-jailed-over-workplace-bullying>.

## 1.8 Investigación de la intimidación y del acoso sexual en los procedimientos de control

En muchos países, el acoso sexual – al menos en sus formas más graves – se considera un delito penal (Francia, Chile, Noruega, Irlanda, etc.). De igual forma, en muchos países, la intimidación o el acoso también se consideran un delito penal (Francia, España, Italia y Bélgica) o una infracción administrativa (España), cuya investigación compete a los inspectores del trabajo.

En países como Noruega, los inspectores no llevan a cabo las investigaciones, sino que emiten una orden en la que piden al empleador que investigue.<sup>59</sup> Otros servicios de inspección del trabajo, como los de Francia<sup>60</sup> y España,<sup>61</sup> han elaborado directrices sobre el modo en que los inspectores deben investigar los casos de lo que podrían considerarse delitos penales o infracciones administrativas.

Estos procedimientos suelen desencadenarse con una queja presentada por la víctima, pero también podrían ser motivados por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales,<sup>62</sup> o por una petición formal del Ministerio Público.<sup>63</sup>

Las directrices de inspección coinciden en la conveniencia de **prepararse para la intervención** antes de ponerse en contacto con el empleador en esos casos, adoptando el siguiente procedimiento:

- ▶ Los inspectores deben considerar la situación particular del denunciante.
- ▶ Tras leer la queja o el documento que inicia la investigación, los inspectores deben **entrevistar previamente al denunciante** y a su asistente/abogado. El objetivo es comprender los hechos relativos a la empresa y a su entorno, la situación profesional del trabajador, las relaciones sociales en el lugar de trabajo, los hechos y las personas implicadas en la conducta de acoso, otros reclamos o procesos ya iniciados por el denunciante, las pruebas disponibles y lo que el denunciante espera conseguir.
- ▶ También deben **examinar los antecedentes** de la empresa y del denunciante conocidos por los servicios de inspección y/u otros organismos públicos afines.

---

<sup>59</sup> La Autoridad del Ambiente Laboral, junto con los interlocutores sociales, ha redactado una directriz para la investigación de los hechos: "Investigation of facts. When claim is against claim – how to get ahead?"

<sup>60</sup> Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. Les Guides de la DGT. Les Risques d'atteinte à la santé mentale. Repères pour l'action de l'Inspection du travail. Fiche 3 : Le recueil et le traitement des plaintes (Ministerio de Trabajo, Relaciones Sociales, Familia, Solidaridad y Ciudad. Guías de la Dirección General de Trabajo. Riesgos para la salud mental. Guías de Actuación de la Inspección del Trabajo. Formulario 3: Recepción y tratamiento de quejas).

<sup>61</sup> Criterio Técnico 69/2009 de la Dirección General de Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Acoso y Violencia en el Trabajo. – Bibliografía (40).

<sup>62</sup> Por ejemplo, en España los inspectores pueden intervenir en los procedimientos de la seguridad social para determinar si un accidente o una enfermedad están o no relacionados con el trabajo, a fin de establecer el tipo de prestaciones por pagar. Los inspectores del trabajo pueden denunciar los hechos a los organismos de la seguridad social, como ocurre con frecuencia en los casos de acoso.

<sup>63</sup> Como puede ocurrir en Italia.

- ▶ A continuación, deben realizar una **evaluación jurídica inicial** de la queja para determinar si los hechos alegados constituyen o no acoso y si los recursos legales solicitados por el denunciante son los más adecuados. También deben explicar al denunciante las competencias de la inspección y garantizarle a la (el) denunciante la confidencialidad de la queja (artículo 15 del Convenio núm. 81).
- ▶ Conforme avanza la investigación, sería conveniente **asesorar/orientar al denunciante** sobre los factores pertinentes del caso para facilitar la labor del inspector al reunir pruebas.

Antes de visitar **el lugar de trabajo**, el inspector debe elaborar una estrategia adecuada. El empleador debe ser informado sobre la finalidad de la investigación del inspector, debiendo respetar la confidencialidad de la queja. El inspector podría querer entrevistar al personal, a los servicios de prevención o a los representantes de los trabajadores, siguiendo un orden lógico. También puede ser conveniente revisar el lugar de trabajo y la ubicación específica del denunciante para evaluar sus condiciones de trabajo.

La visita al lugar de trabajo es la forma más adecuada de verificar situaciones que son visible y objetivamente injustas, tales como la falta de tareas asignadas al denunciante, la ejecución de tareas que clara e inequívocamente no son de su competencia o el aislamiento del trabajador sin ninguna razón lógica del resto de sus compañeros de trabajo.

Igualmente, los inspectores pueden prepararse para una investigación en la oficina de inspección revisando documentos tales como evaluaciones de riesgos, políticas y procedimientos de prevención de la intimidación, calendarios, hojas de salarios, etc., y realizando entrevistas o reuniones con otras personas involucradas con el fin de aclarar los hechos.

El testimonio del denunciante es especialmente pertinente en los casos de acoso sexual, siempre que sea coherente y no contenga errores o contradicciones.

El inspector debe tratar de reconstruir los hechos conexos, descubrir las principales características del entorno de trabajo y comprender las medidas adoptadas por los gerentes una vez que tomaron conocimiento, o debían haber tomado conocimiento, de los hechos.

La verificación de registros y documentos es especialmente pertinente cuando se necesita comprobar hechos negativos, tales como la falta de tareas asignadas, la falta de formación, etc. Los inspectores pueden exigir la presentación de documentación que demuestre que dichos trabajos, formación o reuniones efectivamente existieron o se realizaron.

Los registros médicos que presente el trabajador afectado no pueden servir para determinar los hechos, ya que suelen basarse en la declaración realizada por el propio trabajador ante el médico. No obstante, estos informes son útiles para evaluar los daños sufridos por el trabajador cuando la información es pertinente para evaluar la responsabilidad del empleador.

También es acertado consultar a los representantes de los trabajadores durante el proceso de inspección, especialmente a los especialistas en seguridad y salud en el trabajo.

Cuando el inspector considere que ha concluido con el manejo de la situación, y los hechos hayan quedado suficientemente probados o confirmados, deberá denunciarlos o tomar una decisión sobre el procedimiento de infracción, dependiendo de la naturaleza del sistema jurídico que sea aplicable.

En cualquier caso, el inspector deberá considerar también la adopción de medidas de protección para la víctima, así como medidas de prevención y gestión adecuada de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo.

### **1.9 Asesoramiento y asistencia de los inspectores del trabajo**

Es importante que los inspectores del trabajo sean considerados como personas que facilitan el cumplimiento de la legislación y no como obstáculos a la actividad empresarial. Por lo tanto, es importante que los inspectores contribuyan brindando asesoramiento y asistencia para tratar de encontrar soluciones prácticas a los riesgos psicosociales, de conformidad con el artículo 3.1.(b) del Convenio núm. 81, a fin de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales relativas a las condiciones de trabajo.

Además, los inspectores suelen desempeñar un papel implícito en la transmisión de buenas prácticas de un lugar de trabajo a otro, (aunque, incluso después de dejar el servicio, no deben revelar ningún secreto de fabricación o secreto comercial ni los procesos de trabajo de que pueda haber tenido conocimiento en el desempeño de sus funciones). Su experiencia acumulada en el abordaje de los riesgos psicosociales también podría ser útil para resolver problemas que se repiten con frecuencia.

Los inspectores pueden asesorar y ayudar a los empleadores y trabajadores con respecto a las medidas o procedimientos que podrían resultar útiles para que las partes lleguen a un acuerdo.

## ► 2. Diseño de políticas y estrategias de inspección para hacer frente a los riesgos psicosociales

---

### 2.1 Una política nacional en materia de riesgos psicosociales

Un ambiente de trabajo seguro y saludable y el acceso a los servicios de salud en el trabajo deben ser un derecho de todos los trabajadores, tal como se establece en el [Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 \(núm. 155\)](#) y en el [Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985 \(núm. 161\)](#). En este contexto, la SST se define como un campo multidisciplinario dedicado a la previsión, el reconocimiento, la evaluación y el control de los peligros derivados del lugar de trabajo que podrían perjudicar la salud y el bienestar de los trabajadores, teniendo también en cuenta el posible impacto en las comunidades vecinas y en el medio ambiente.

El **Convenio núm. 15** y su correspondiente Recomendación núm. 164 prevén la adopción, la aplicación y la revisión de una política nacional coherente en materia de SST, mecanismos de consulta y participación de los empleadores y los trabajadores y de sus organizaciones, y medidas para su aplicación a nivel de la empresa.

El **Convenio núm. 161** y su Recomendación núm. 171 definen el papel de los servicios de salud en el trabajo como servicios investidos de funciones esencialmente preventivas y de asesoramiento, y encargados de ayudar a los empleadores, a los trabajadores y a sus representantes a establecer y mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, incluida la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, que favorezca una salud física y mental óptima en el trabajo.

Pasando de la prescripción a un enfoque promocional y preventivo, el [Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 \(núm. 187\)](#) y la Recomendación que lo acompaña (núm. 197, 2006,) se adaptan a las necesidades actuales del ámbito de la SST. Ambos instrumentos incorporan los principios fundamentales de las normas de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo y proporcionan directrices para un sistema nacional de gestión coherente y eficaz. Las disposiciones a nivel de lugar de trabajo se rigen además por las [Directrices de la OIT relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO-OSH 2001](#).

El principio de consulta y participación de los trabajadores en la gestión de la SST está consagrado en todas las normas de la OIT relativas a este campo. El conocimiento y la participación activa de los representantes de los trabajadores y de los comités de SST en el establecimiento de medidas preventivas han demostrado ser herramientas eficaces a nivel de las empresas en los Estados Miembros de la OIT.

Una cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud es aquella en la que el derecho a un ambiente de trabajo seguro y saludable se respeta en todos los niveles; en la que los gobiernos, los empleadores y los trabajadores participan activamente para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable; y en la que se concede la máxima prioridad al principio de la prevención. La creación y el mantenimiento de una cultura de prevención en materia de seguridad y salud requieren de una mayor sensibilización en general, conocimiento y comprensión de los peligros y riesgos, y de cómo estos pueden prevenirse o controlarse, así como de un intercambio de experiencias y buenas prácticas en SST.

Los riesgos psicosociales podrían incluirse en la política nacional de SST y en los programas nacionales que determinan los empleos y los sectores afectados, así como las acciones necesarias para sensibilizar e inspeccionar los lugares de trabajo.



### ► Dinamarca: Estrategia para mejorar el ambiente de trabajo hasta el 2020 (Resumen)

Los esfuerzos de esta estrategia se concentrarán en aquellas empresas que tengan más problemas relacionados con el ambiente de trabajo, lo que incluye el entorno psicosocial (psicológico) laboral. En tal sentido, el número de inspecciones en estas empresas se incrementará.

Las partes concuerdan en que el agotamiento psicosocial y el estrés son problemas de salud y seguridad que revisten gravedad, y son muchos los indicios que sugieren que estos problemas seguirán siendo significativos en el futuro. Por lo tanto, es esencial mejorar el enfoque en el entorno psicosocial laboral. Como resultado de ello, uno de los ámbitos a los que apunta precisamente la estrategia es el entorno psicosocial laboral. En consecuencia, las inspecciones basadas en los riesgos se centrarán principalmente en el entorno psicosocial laboral. Las partes también están de acuerdo en que es importante animar a las empresas a enfocarse en el entorno psicosocial laboral. Además, las partes acuerdan que la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca, en cooperación con los interlocutores sociales, debe determinar una metodología sobre la forma como las empresas pueden identificar y solucionar los problemas relacionados con el entorno psicosocial laboral.

#### **Iniciativa 5: Enfocarse en el entorno psicosocial laboral**

- Las partes concuerdan en que existen numerosos retos en el ámbito del entorno psicosocial laboral. El agotamiento provocado por un entorno psicosocial laboral precario constituye un problema importante para la sociedad, las empresas y las personas afectadas. El agotamiento psicosocial debe prevenirse porque tiene costos humanos. Además, mantener un buen entorno psicosocial laboral también puede ser financieramente ventajoso para las empresas, lo que puede traducirse en un aumento de la productividad, mayor eficiencia y menor ausentismo por enfermedad entre los trabajadores.
- Las partes coinciden en que los interlocutores sociales desempeñan un papel central en la búsqueda de soluciones de cómo las empresas podrían abordar esta problemática.
- Las partes convienen en que la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca y los interlocutores sociales deben encontrar métodos de identificación y resolución de los problemas relacionados con el entorno psicosocial laboral. Esta iniciativa tendrá como fruto un conjunto de ideas con una lista de métodos y herramientas, incluidas las evaluaciones del lugar de trabajo (evaluaciones de riesgos) que las empresas puedan utilizar para descubrir y resolver los problemas del entorno psicosocial laboral, y plantear ideas a la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca sobre cómo optimizar la colaboración con las empresas en estos ámbitos con miras a mejorar la prevención de los problemas del entorno psicosocial laboral.

En cualquier caso, el Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947 (núm. 81) es una herramienta útil para investigar los riesgos psicosociales, ya que el concepto de condiciones de trabajo es lo suficientemente amplio como para incluirlos.

## 2.2 Diseño de una estrategia de inspección para hacer frente a los riesgos psicosociales

Los peligros psicosociales están presentes en todos los sectores y deben ser monitoreados durante cada inspección proactiva. Sin embargo, cuando los servicios de inspección del trabajo organicen una campaña específica en relación con los riesgos psicosociales, deberán enfocarse en los sectores más afectados.

Según la Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergente (ESENER), los sectores más afectados por los riesgos psicosociales son **salud y trabajo social**, seguido de **educación y administración pública**. Otros sectores que destacan debido a sus altos niveles de preocupación por la violencia, la intimidación y el acoso en comparación con sus niveles de preocupación por el estrés relacionado con el trabajo son los sectores de **suministro de electricidad, gas y agua**, y también el sector de los **hoteles y restaurantes** (donde la violencia es la principal preocupación).<sup>64</sup>

## 2.3 Diseño de campañas de inspección

### 2.3.1 Información previa y sensibilización

Dada la relativa novedad de las campañas de inspección centradas en los riesgos psicosociales, es aconsejable que estas vayan precedidas de actividades de divulgación de información y de sensibilización de los empleadores y los trabajadores sobre la naturaleza de dichos riesgos y la forma de prevenirlos.

Al iniciar una campaña, es importante utilizar los medios de comunicación y las redes del sector para llegar al mayor número posible de empleadores. El impacto de la campaña será entonces mucho más amplio y no se limitará a las empresas inspeccionadas. Las campañas son importantes porque crean conciencia y motivación entre los empleadores de un determinado sector y también son útiles para desarrollar herramientas específicas.

### 2.3.2 Selección de empleos, sectores y lugares de trabajo

Las campañas deben centrarse en los empleos y sectores más afectados, basándose en la información disponible sobre:

---

<sup>64</sup> Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER), Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2009) - (Bibliografía 55)

- ▶ quejas por riesgos psicosociales y situaciones conexas, como el tiempo de trabajo, la intimidación y el acoso sexual;
- ▶ tasas de licencias por enfermedad superiores a la media;
- ▶ la frecuencia de los contratos de trabajo temporales;
- ▶ la tasa de accidentes de trabajo no graves y trastornos musculoesqueléticos, especialmente debido a comportamientos peligrosos;
- ▶ la frecuencia de los conflictos laborales y los procesos de reestructuración.

### 2.3.3 Preparación del contenido de una inspección - directrices para los inspectores

#### a) Establecimiento de los objetivos de la inspección con antelación

De acuerdo con la práctica de la inspección danesa, se recomienda centrar la campaña en la detección de los factores de riesgo psicosocial más relevantes en los empleos y sectores seleccionados, y desarrollar una herramienta de orientación para los inspectores sobre cómo llevar a cabo su investigación.

#### b) Designación de inspectores suficientemente formados para la campaña

El número de inspectores debe ser el suficiente para realizar las actividades previstas, y los inspectores deben contar con amplios conocimientos de los problemas psicosociales propios del sector laboral y del grupo de empleos que inspeccionan. De este modo, tendrán más probabilidades de identificar cualquier problema presente en el entorno psicosocial laboral y de entender bien los aspectos legales a la hora de abordar este tipo de problemas.

Para obtener resultados óptimos, los inspectores deben poseer buenas habilidades de comunicación y diálogo para realizar las entrevistas y — lo que es igualmente importante — explicar a los empleadores y trabajadores su evaluación del entorno psicosocial laboral y de qué manera la empresa puede estar infringiendo la legislación.

La inspección del entorno psicosocial laboral puede ser una tarea emocionalmente demandante. Los inspectores tienen que entrevistar a trabajadores que pueden estar descontentos en sus empleos y, en algunos casos, con la gerencia de la empresa. A menudo, los inspectores tendrán que hablar con trabajadores que son objeto de acoso, violencia por parte de terceros, etc. No a todos los inspectores le agrada este reto profesional, por lo que es posible que no sean buenos inspectores del entorno psicosocial laboral.

Las competencias básicas que se exige a los inspectores para dicho propósito son las siguientes:

- ▶ habilidades para entrevistar a empleadores y trabajadores;
- ▶ conocimiento de métodos de evaluación de riesgos;
- ▶ capacidad de intervenir adecuadamente.

### **c) Recopilación de información previa sobre el lugar de trabajo**

Los inspectores deben tener acceso a información interna sobre los antecedentes de los lugares de trabajo que serán objeto de inspección y otros datos relacionados con la campaña.

### **d) Visitas de inspección**

Las visitas de inspección a los lugares de trabajo son necesarias. Solo los lugares de trabajo móviles y las empresas de transporte pueden quedar exentos de inspección en determinadas circunstancias.

Las visitas a los lugares de trabajo puede realizarlas un solo inspector o un equipo de inspectores, dependiendo de las directrices de la campaña y de la complejidad de los problemas involucrados.

La necesidad de notificar o no previamente al empleador dependerá de las circunstancias y, sobre todo, de si la visita de inspección tiene un carácter proactivo o reactivo.

### **e) Entrevistas a empleadores y trabajadores**

Las acciones de inspección relacionadas con los riesgos psicosociales obligan siempre a que los inspectores hablen con los empleadores y los trabajadores para explicarles el objetivo y el contenido de la inspección.

Es necesario identificar los peligros y evaluar si las medidas de control aplicadas reducen los riesgos a niveles aceptables.

El contacto personal con los trabajadores (o con sus representantes) mediante entrevistas colectivas o individuales u otros métodos es indispensable para evaluar la gestión por parte del empleador de los factores de riesgo elegidos para la campaña y si el empleador ha conseguido el equilibrio adecuado. Los inspectores podrían adoptar uno de los siguientes métodos:

- ▶ El método principal para recabar información sobre el entorno psicosocial laboral es la entrevista grupal semiestructurada. Si las condiciones no permiten llevar a cabo una entrevista grupal, otra opción es realizar entrevistas individuales a los trabajadores, donde uno o dos inspectores hablan con un trabajador a la vez. Los inspectores deben tratar siempre de validar la información obtenida de estas entrevistas en sus entrevistas con la gerencia local.
- ▶ Otro método utilizado para validar la información recabada en las entrevistas con los trabajadores es el "método de observación": una observación sistemática y detallada del ambiente de trabajo. Al observar, los inspectores deben situarse en un segundo plano y mirar con atención la manera como los trabajadores ejecutan sus tareas. Es importante para la evaluación del entorno psicosocial laboral que los inspectores hayan estado presentes y hayan observado con sus propios ojos la forma como los trabajadores realizan sus labores.

#### **f) Documentos para revisar**

Durante o después de la visita al lugar de trabajo, los inspectores deben revisar los documentos de la empresa sobre gestión de riesgos psicosociales y temas relacionados, como el tiempo de trabajo, las licencias por enfermedad, la rotación, los contratos temporales, etc.

#### **g) Resultados finales**

Los resultados finales de las visitas de inspección deben verse reflejados en los métodos o formas empleados por el inspector, en sus verificaciones y en las conclusiones finales y acciones de control.

Es importante que tanto el empleador como los trabajadores y sus representantes reciban y comprendan bien todas las recomendaciones, avisos de mejoras o procedimientos disciplinarios.

### **2.4 Apoyo a las intervenciones de los inspectores**

Por último, hay que tener en cuenta que las tareas relacionadas con los riesgos psicosociales pueden entrañar riesgos para los propios inspectores.

Los inspectores suelen estar sometidos a las demandas emocionales de trabajadores que están envueltos en situaciones dolorosas o angustiosas. Ellos no deben ser presionados indebidamente con respecto al cumplimiento de plazos y a menudo necesitarán el apoyo de sus superiores para evitar una sobrecarga de trabajo. La ayuda y colaboración de sus colegas también es importante para reforzar sus acciones.

Las autoridades centrales de inspección del trabajo deben proporcionar directrices, recursos humanos suficientes y procedimientos completos y eficaces para apoyar a los inspectores del trabajo en sus funciones, especialmente cuando afrontan situaciones complicadas derivadas de la investigación de los riesgos psicosociales.

## ▶ Resumen

---

Existe mucha preocupación a nivel internacional por los riesgos psicosociales en el trabajo desde que se publicaron los primeros informes de OIT-OMS sobre el tema en 1984-1986. Desde entonces se han producido otros avances en diferentes instancias en todo el mundo, en particular bajo la forma del reciente Convenio sobre la violencia y el acoso (núm. 190) y la Recomendación, 2019 (núm. 206).

En la sección 1, hemos descrito las **acciones de inspección** tanto proactivas (preventivas) como reactivas en relación con la gestión de los riesgos psicosociales por parte de los empleadores y los procedimientos adoptados por los empleadores para dar trámite a las quejas por acoso, intimidación y acoso sexual a nivel de empresa. En cuanto a los eventos traumáticos, hemos considerado los mecanismos de apoyo que los empleadores deben establecer en beneficio de los trabajadores que resulten afectados y de qué forma se debe facilitar su reincorporación al trabajo. Por último, hemos examinado la investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales ocasionados por los riesgos psicosociales, así como el asesoramiento técnico y la asistencia que pueden brindar los inspectores del trabajo.

En la sección 2, hemos considerado el diseño de una **política nacional** que tenga en cuenta los riesgos psicosociales a la luz de los Convenios pertinentes de la OIT y de la experiencia de determinados países.



## Ejercicio 1

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TÍTULO</b>   | <i>Inspección preventiva</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>OBJETIVO</b> | Los servicios de inspección deciden llevar a cabo una campaña para promover el cumplimiento de las normas de SST en relación con los riesgos psicosociales en el trabajo en los hospitales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>TAREA</b>    | <p>El hospital que se va a visitar tiene las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tiene personal con mucha carga de trabajo en algunas secciones y poca carga en otras;</li> <li>✓ los trabajadores laboran en turnos rotativos; en los turnos de noche, no hay ningún tipo de supervisión y la tasa de accidentes es más elevada;</li> <li>✓ muchos médicos teletrabajan a causa de una pandemia. Sin embargo, no disponen de equipos adecuados en casa para realizar sus tareas relacionadas con los pacientes y no pueden comunicarse entre sí durante el tiempo que trabajan;</li> <li>✓ en los últimos años, las enfermeras han sufrido ataques violentos de familiares de los pacientes cerca de la entrada del hospital.</li> </ul> <p>¿Qué tipo de acciones preventivas debe aplicar el inspector del trabajo?</p> |



### Ejercicio 3

**TÍTULO**

*Estrategias de inspección para promover la gestión de los riesgos psicosociales en las empresas*

**OBJETIVO**

Desarrollar entre los participantes la comprensión de las diferentes formas en que los servicios de inspección pueden intervenir para promover y hacer que se cumpla con la gestión de los riesgos psicosociales.

**TAREA**

Los participantes deberán dividirse en varios grupos. En cada grupo, deberán elegir a un vocero que informe sobre los puntos de vista del grupo.

El grupo identificará una lista de prácticas, estrategias e intervenciones que hayan sido aplicadas por los servicios de inspección del trabajo en su país de origen.

El grupo analizará y se pondrá de acuerdo sobre las fortalezas y debilidades de dichas prácticas, estrategias e intervenciones, en comparación con las visitas de inspección tradicionales. ¿Qué tipo de medidas podría adoptar el inspector del trabajo?

**TIEMPO**

Los grupos disponen de 60 minutos para sus deliberaciones. Después, cada vocero tendrá 5 minutos para informar.

**RECURSOS**

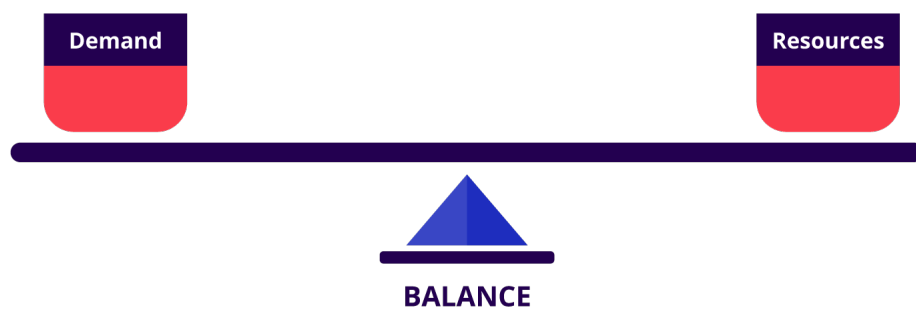
Para este ejercicio, consulte la Sección 2.

## ► Anexo. Análisis de peligros psicosociales relevantes

En esta sección, examinamos la forma como los inspectores del trabajo pueden monitorear algunos de los peligros psicosociales más relevantes y sugerimos soluciones prácticas.

Los modelos y publicaciones que han inspirado estos ejercicios son las Herramientas de orientación de los Servicios de Inspección del Trabajo de Dinamarca (Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca – DWEA),<sup>65</sup> "Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo" (OIT),<sup>66</sup> "El impacto de los nuevos métodos de trabajo" (IIRSM )<sup>67</sup> y "Nuevas formas de trabajo en la era digital: implicaciones para los riesgos psicosociales y los trastornos musculoesqueléticos" (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo).<sup>68</sup>

El modelo DWEA subraya la importancia de tener en cuenta tanto las **demandas** específicas de un determinado empleo como los **recursos** puestos a disposición por la empresa para ayudar al trabajador a cumplir con las exigencias de ese empleo.



Traducción de gráfico de arriba:

Demanda

Recursos

Equilibrio

"El concepto de **recursos** es un concepto más amplio de influencia/control. También incluye, por ejemplo, el apoyo de los colegas y de la gerencia, ayuda práctica, ayuda para establecer prioridades, tareas y expectativas claras, formación y equilibrio entre cantidad y calidad, por un lado, y tiempo disponible, por el otro".

<sup>65</sup> Bibliografía (20).

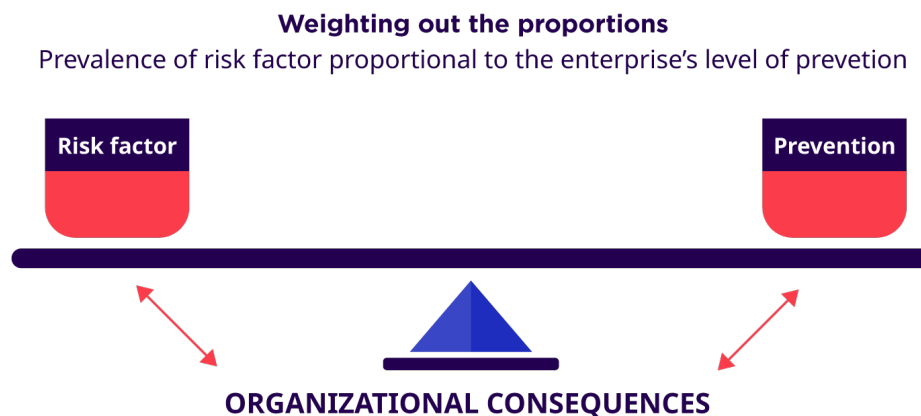
<sup>66</sup> Bibliografía (36).

<sup>67</sup> Bibliografía (92).

<sup>68</sup> Bibliografía (93).

"Al utilizar el enfoque de los factores de riesgo,<sup>69</sup> el objetivo de las inspecciones pasa a ser evaluar si y de qué manera un factor de riesgo determinado está presente en una empresa y qué medios utiliza la empresa para garantizar que se elimine, se reduzca o se haga frente al factor de riesgo para prevenir riesgos a la salud. De este modo, en la herramienta de orientación, "demanda" se traduce como "prevalencia del factor de riesgo" y "recursos" se traduce como "prevención".

"El objetivo de las inspecciones es velar por el cumplimiento de la legislación y brindar orientación/asesoría para garantizar la consecución de este objetivo. En las inspecciones de SST, los inspectores deben asegurarse de que las medidas de control existentes sean suficientes para reducir los riesgos a niveles aceptables de conformidad con la legislación... Al realizar esta evaluación, el inspector puede utilizar sus conocimientos sobre las consecuencias de los problemas en el entorno psicosocial laboral que pueden medirse a nivel organizacional, por ejemplo, baja calidad, alta rotación y elevado ausentismo por enfermedad. Cuando se introducen el enfoque de los factores de riesgo y las consecuencias a nivel organizacional, el modelo de equilibrio queda como sigue:



#### Traducción del gráfico:

Ponderación de las proporciones

Prevalencia del factor de riesgo proporcional al nivel de prevención de la empresa

Factor de riesgo

Prevención

Consecuencias organizacionales

En estos ejercicios vamos a analizar los factores de riesgo psicosocial más frecuentes y a considerar soluciones prácticas basándonos en casos prácticos.

<sup>69</sup> Recuérdese que el término "factor de riesgo" es similar al término "peligro", definido en las Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO-OSH 2001, como "situación inherente con capacidad de causar lesiones o daños a la salud de las personas".

## I. Demandas laborales e intensidad del trabajo

### *a) Descripción del peligro psicosocial*

Uno de los peligros psicosociales más comunes es la carga de trabajo indebida (excesiva o insuficiente), es decir, estar sobrecargado, faltarle a uno tiempo para hacer el trabajo (o hacerlo bien) o tener que trabajar demasiado rápido; la otra posibilidad es tener un empleo que no sea lo suficientemente exigente. Se han documentado los efectos negativos sobre la salud relacionándolos con las exigencias excesivas, lo que a veces se define utilizando las palabras japonesas "karoshi" (muerte por sobrecarga de trabajo) y "karojisatsu" (suicidio por sobrecarga de trabajo).

Sin embargo, la carga de trabajo no es solo una cuestión de cantidad o de exigencia física. También incluye los factores cualitativos de concentración, vigilancia, superposición de tareas, relaciones humanas, etc. Por lo tanto, es importante tener en cuenta la dificultad y complejidad de las tareas, el funcionamiento de los equipos, la carga mental causada por demandas diferentes, contradictorias o contemporáneas y la sustitución eficaz de los trabajadores ausentes.

En algunos empleos, la sobrecarga de trabajo se produce de forma intermitente, en determinados momentos, debido a una demanda discontinua o a que se trabaja con plazos cortos. En esos casos, es importante saber con qué frecuencia y durante cuánto tiempo ocurre esa sobrecarga, así como su predictibilidad. En otros casos, la causa podría ser una distribución desigual e injusta del trabajo.

Las consecuencias a nivel de organización probablemente sean mala calidad del servicio, incumplimiento de tareas importantes, inobservancia de plazos, fatiga, horas extraordinarias y conflictos con los clientes y otros trabajadores debido a largas horas de trabajo.

Es importante relacionar la intensidad del trabajo con los recursos disponibles, la formación para cumplir con las tareas, el apoyo de la gerencia y los colegas, y la libertad concedida a las personas (autonomía) para responder a esas exigencias de la mejor manera posible en función de su propia salud y características personales.

### *b) Empleos y sectores más comúnmente afectados*

Trabajo en línea de montaje en la industria, centros de atención de llamadas, obras de construcción, el sector salud y servicios sociales.

### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

Los empleadores deben considerar los factores determinantes del ritmo de trabajo, las sobrecargas periódicas de trabajo y la frecuencia e importancia de las interrupciones del trabajo.

En la determinación del ritmo de trabajo pueden intervenir los siguientes factores:

- ▶ Restricciones "automáticas" vinculadas al funcionamiento de una máquina o a la posición en el flujo de producción;
- ▶ "Restricciones "basadas en normas" relativas a objetivos de producción o de rendimiento;
- ▶ Restricciones "jerárquicas" vinculadas al control directo de un superior;
- ▶ Restricciones "de mercado" vinculadas a la interacción con los clientes;
- ▶ Restricciones "horizontales" relacionadas con la dependencia del trabajo de los colegas.

Cabe esperar que los trabajadores sujetos a tres o más de estos factores determinantes sufran consecuencias adversas, las cuales afectan con mayor frecuencia a gerentes y a trabajadores artesanos y trabajadores de oficios afines.

Las sobrecargas de trabajo son frecuentes en el sector servicios cuando aumentan las demandas de los clientes en determinados periodos. Es importante evaluar su intensidad y frecuencia, y habitualmente es necesario añadir más recursos para afrontar esas sobrecargas.

Las interrupciones del trabajo suelen producirse cuando es necesario encargarse de una tarea imprevista. Las interrupciones pueden ser una parte inherente del puesto de trabajo, pero también una señal de mala organización del trabajo.

#### *d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

El siguiente cuadro presenta algunas medidas para lograr un equilibrio entre los factores de riesgo y los recursos:

| Reducción de factores de riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Aumento de recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducir tareas innecesarias.</li> <li>▶ Evitar, de ser posible, "avalanchas" de trabajo que modifiquen el proceso de trabajo.</li> <li>▶ Reducir las interrupciones y/o alteraciones ineficaces.</li> <li>▶ Revisar las asignaciones de trabajo: ajustar la cantidad de trabajo por trabajador para evitar la sobrecarga, de modo que el trabajo se distribuya de manera equitativa. Rotar el trabajo difícil y demandante entre compañeros de trabajo.</li> <li>▶ Planificar plazos adecuados: negociar y planificar los plazos con los clientes, gerentes y trabajadores, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las capacidades de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Garantizar el apoyo de la gerencia y de los colegas en situaciones de sobrecarga.</li> <li>▶ Incorporar a nuevos trabajadores cuando y donde sea necesario.</li> <li>▶ Formar a los trabajadores para mejorar su capacidad de afrontar las dificultades.</li> <li>▶ Mejorar los recursos técnicos (equipos).</li> <li>▶ Mejorar los métodos de trabajo.</li> <li>▶ Dar más autonomía a los trabajadores para que decidan cómo realizar sus tareas.</li> <li>▶ Reintroducir el debate acerca de las tareas laborales.</li> </ul> |

- |                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>► En caso de “subcarga” de trabajo o de trabajo monótono, identificar tareas que proporcionen a cada trabajador un mayor estímulo y eviten el aburrimiento o una menor concentración. Variar las tareas o enriquecer las tareas realizadas por cada trabajador.</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

**Fuentes:**

OIT, Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo

- Ajustar la carga de trabajo total, teniendo en cuenta el número y la capacidad de los trabajadores (PC 6).
- Reorganizar las asignaciones de trabajo para evitar demandas excesivas a los trabajadores (PC 7).
- Planificar el trabajo con cuidado y acordar plazos o ritmos de trabajo realistas (PC 8).
- Proporcionar tareas alternativas para mantener la atención en el trabajo (PC 10).
- Mejorar el margen de libertad y control de los trabajadores sobre la forma en que realizan su trabajo (PC 12).
- Organizar el trabajo de tal manera que se desarrollen nuevas competencias, habilidades y conocimientos (PC 13).

Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo 2010.

Herramienta de orientación de la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca.

## II. Demandas emocionales

### a) Descripción

Por “trabajo emocional” se entiende el trabajo en el que hay la expectativa de que el trabajador muestre emociones o utilice sentimientos para realizar sus tareas. En su interacción con clientes, pacientes y usuarios, algunos trabajadores tienden a ocultar sus sentimientos, reprimiendo el temor o mostrándose amigable; o manejan sus sentimientos, limitando la compasión o la empatía

Las demandas emocionales son especialmente fuertes cuando los trabajadores tienen que tratar con clientes que reclaman atención para enfrentar las dificultades (drogadicción, enfermedades mentales, problemas económicos, etc.); afrontar crisis; atender quejas y reclamos; o manejar productos y datos (en tiendas o lugares de trabajo de TI).

En este tipo de empleos, los trabajadores pueden sufrir agresiones verbales cuando tienen que lidiar con clientes cuyas necesidades básicas o expectativas justificadas no se pueden satisfacer, o sufrir una sobrecarga mental al atender diferentes demandas al mismo tiempo.

Las demandas emocionales excesivas pueden tener consecuencias organizacionales similares a la sobrecarga laboral cuantitativa. En cualquier caso, repercuten negativamente en la salud, ya que pueden originar actitudes negativas (agotamiento) y provocar la denominada “despersonalización”.

### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

Atención de salud y asistencia social, centros de atención de llamadas, establecimientos educativos y de formación, la policía.

### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

Los empleadores deben medir la frecuencia y la intensidad de las tareas que son emocionalmente demandantes por ser los mejores indicadores para evaluar este peligro.

### *d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

| Reducción de factores de riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aumento de recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Poner a disposición ambientes adecuados para contactar con los clientes.</li> <li>▶ Evitar, en lo posible, “avalanchas” de trabajo que modifiquen el proceso de trabajo.</li> <li>▶ Reducir las interrupciones y/o alteraciones ineficaces.</li> <li>▶ Revisar las asignaciones de trabajo: ajustar la cantidad de trabajo por trabajador para evitar la sobrecarga, y garantizar que el trabajo se distribuya de manera equitativa y justa. Rotar el trabajo difícil y demandante entre compañeros de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Garantizar el apoyo de la gerencia y de los colegas en situaciones difíciles</li> <li>▶ Formar a los trabajadores para mejorar su capacidad de afrontar las dificultades y/o ponerlos bajo supervisión clínica.</li> <li>▶ Mejorar los métodos de trabajo.</li> <li>▶ Dar más autonomía a los trabajadores para que decidan cómo realizar sus tareas.</li> <li>▶ Conseguir un margen de tiempo entre tareas en trabajos acelerados o el servicio al cliente.</li> </ul> |

#### **Fuentes:**

OIT, Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo – Punto de comprobación 8  
 Herramienta de orientación de la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca.

## **III. Apoyo social, información y participación**

### *a) Concepto*

Los estudios epidemiológicos han analizado los efectos del **aislamiento social** en el trabajo y han encontrado asociaciones significativas con el ausentismo y la probabilidad de sufrir accidentes en el trabajo, así como vínculos directos con problemas de salud física, tales como las enfermedades cardiovasculares y problemas de salud mental.<sup>70</sup>

Las relaciones podrían abarcar lo siguiente:

<sup>70</sup> Lindblom, 2006; Ducharme et al, 2008; EWCS pág. 56; y encuesta de Quebec sobre las condiciones de trabajo, empleo y salud y seguridad en el trabajo (EQCOTESST) - (Bibliografía 58).

- ▶ **Apoyo.** Las buenas relaciones entre la gerencia y los trabajadores favorecen el apoyo mutuo para resolver los problemas del lugar de trabajo y reducir el estrés laboral. Deben adoptarse medios tanto formales como informales para fomentar una atmósfera de apoyo en el trabajo. Los trabajadores a menudo se sienten aislados y perdidos a la hora de resolver sus problemas personales. Una atmósfera de apoyo, en la que los trabajadores reciban consejos de sus colegas, les permite afrontar mejor situaciones aparentemente difíciles. Brindar ayuda oportuna a los trabajadores que la necesitan contribuye a hacer frente a las presiones y al estrés con mayor eficacia.
- ▶ **Información.** La confianza se construye entre los trabajadores y la gerencia cuando los trabajadores consideran que están bien informados respecto de las decisiones que influyen en sus labores cotidianas. La comunicación relativa a las metas y estrategias de la empresa constituye una forma importante de dar sentido al trabajo.
- ▶ **Participación.** Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo puede aumentar la autoestima de los trabajadores y, al mismo tiempo, permitir adoptar decisiones que tengan una amplia base de apoyo, evitando de este modo los conflictos. Los trabajadores sienten que tienen más control si pueden participar en el proceso de toma de decisiones. La intervención de los trabajadores en la resolución de los problemas puede llevar a soluciones rápidas, económicas y eficaces. Abordar los problemas del lugar de trabajo con prontitud, como y cuando se producen, crea un clima en el que es posible lidiar eficazmente con el estrés laboral. Las responsabilidades y tareas claramente definidas también mejoran las relaciones entre los trabajadores y los gerentes.
- ▶ **Supervisión.** Interacciones entre supervisores y trabajadores, formas y estilos de supervisión.
- ▶ **Relaciones informales.** La comunicación informal mejora el entendimiento mutuo. La protección de la privacidad en el tratamiento de la información personal confidencial es de vital importancia. Crear más oportunidades para que los trabajadores expresen sus sentimientos y opiniones entre sí y hablen con los gerentes aumenta el compañerismo, promueve el apoyo mutuo y conduce a mejores resultados en el trabajo. Las actividades sociales y recreativas contribuyen a mejorar el entendimiento mutuo y a mantener buenas relaciones humanas. La comunicación sencilla y frecuente entre supervisores y trabajadores creará una atmósfera positiva y de apoyo.
- ▶ **Diálogo social.** El aislamiento en el trabajo puede deberse a que las relaciones entre la gerencia de la empresa y los representantes de los trabajadores o los sindicatos se han deteriorado. Los miembros de los sindicatos podrían entonces recibir un trato menos favorable que otros trabajadores, o ser excesivamente monitoreados con el fin de forzar su despido.

### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

Este factor es importante en todos los sectores, pero es especialmente relevante en lugares de trabajo aislados y cuando los trabajadores laboran en horario nocturno.

### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

Frecuencia de conflictos y quejas, gran número de accidentes de trabajo menores, sobre todo si están relacionados con una mala comunicación.

### *d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

| Reducción de factores de riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Aumento de recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar reuniones y entrevistas periódicas en el lugar de trabajo en las que se hable del trabajo diario.</li> <li>▶ Convertir en una práctica rutinaria el hecho de abordar los problemas del lugar de trabajo tan pronto como estos ocurran.</li> <li>▶ Promover la formación de equipos de trabajo autónomos y fomentar el trabajo en equipo solidario.</li> <li>▶ Establecer procedimientos de tratamiento de la información personal confidencial.</li> <li>▶ Describir los puestos de trabajo definiendo claramente las tareas, las responsabilidades, el esfuerzo que se requiere y los objetivos a alcanzar. Asimismo, identificar al supervisor inmediato, el apoyo de que dispone el trabajador y las condiciones de trabajo.</li> <li>▶ Considerar el momento, la pertinencia, la forma y el contenido de la comunicación con los trabajadores. Evitar la sobrecarga de información.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prestar apoyo a los trabajadores o equipos cuando enfrenten problemas difíciles de resolver por sus propios medios.</li> <li>▶ Apoyar la organización de reuniones y eventos informales en los que participen gerentes y trabajadores o grupos de trabajadores</li> <li>▶ Alentar a los trabajadores a cooperar con los gerentes en la identificación y solución de los problemas del lugar de trabajo.</li> <li>▶ Asignar asesores o mentores a los trabajadores nuevos y a los trabajadores con problemas.</li> <li>▶ Establecer canales que permitan a los trabajadores expresar sus actitudes, experiencias y sugerencias, ya sea directamente o a través de sus supervisores y gerentes.</li> <li>▶ Utilizar a los directivos de nivel intermedio para entregar a los trabajadores información pertinente, porque ellos son quienes mejor conocen a los trabajadores.</li> </ul> |

#### **Fuentes:**

OIT, Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo

- Fomentar la comunicación informal entre los gerentes y los trabajadores, y entre los trabajadores (PC 3)
- Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización del trabajo (PC 11)
- Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad (PC 14)
- Organizar reuniones periódicas para abordar los problemas del lugar de trabajo y sus soluciones (PC 15)
- Implementar un sistema en el que los trabajadores puedan expresar sus sentimientos y opiniones (PC 33)
- Organizar actividades sociales durante o después de las horas de trabajo (PC 19)
- Establecer relaciones estrechas entre los gerentes y los trabajadores para que puedan apoyarse mutuamente (PC 16)
- Promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores (PC 17).
- Identificar y utilizar fuentes externas para proporcionar asistencia a los trabajadores (PC 18)

- 
- Proporcionar ayuda y apoyo a los trabajadores cuando sea necesario (PC 20)
  - Mantener el carácter privado y confidencial de los problemas de los trabajadores (PC 4)
  - Abordar los problemas del lugar de trabajo inmediatamente cuando se presenten (PC 5)
  - Asegurarse de que las tareas y responsabilidades estén claramente definidas (PC 9)
  - Establecer como norma que los gerentes acudan al lugar de trabajo para hablar con los trabajadores (PC 46)
  - Asegurarse de que los supervisores se comuniquen fácilmente y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema (PC 47)
  - Informar a los trabajadores sobre las decisiones importantes con regularidad, utilizando los medios adecuados (PC 48)
  - Informar a la alta gerencia de las opiniones de los trabajadores (PC 49)
  - Entregar a los trabajadores información pertinente sobre los planes futuros y cambios (PC 50)
- 
- 

## IV. Equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y tiempo de trabajo

### a) Descripción

Los trabajadores estarán más aptos mental y físicamente para el trabajo – y serán más productivos – cuando el trabajo y la vida familiar estén en equilibrio. Cuando los trabajadores son capaces de conciliar el trabajo y la vida privada, se benefician tanto la empresa como la familia.

Cada vez es mayor el uso de horarios de trabajo flexibles para satisfacer las necesidades de la empresa y las preferencias personales de los trabajadores. Al diseñar los horarios de trabajo debe tenerse en cuenta factores complejos relacionados con el trabajo flexible o irregular. La previsibilidad de los horarios es una cuestión clave.<sup>71</sup>

Horas de trabajo excesivamente largas pueden conducir a enfermedades inducidas por el estrés. Trabajar demasiadas horas extraordinarias es común en situaciones de mucha carga de trabajo. La suma de horas extraordinarias excesivas y una elevada carga de trabajo duplica la carga sobre la salud de los trabajadores.

Los trabajadores asignados al turno de noche o que trabajan por turnos o los fines de semana o de manera irregular están más expuestos al riesgo de fatiga y estrés causado por los cambios de horario, las dificultades para compaginar el trabajo con la vida familiar y social y la imposibilidad de permanecer en contacto con su hogar cuando trabajan.

---

<sup>71</sup> Karen Messing y Pirooska Östlin, Gender Equality, Work and Health: A review of the evidence, OMS (2006) - (Bibliografía 71).

### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

Trabajos que se realizan de noche, por turnos, durante los fines de semana o de manera irregular. Sectores como los de los centros de atención de llamadas, atención de salud y servicios sociales, transporte público y la industria química

### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

Frecuencia de cambios, índices de ausentismo por licencia de enfermedad, rotación y quejas por los horarios de trabajo.

También deben monitorearse los límites legales al tiempo de trabajo.

### *d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

| Reducción de factores de riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Aumento de recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tener en cuenta las preferencias de los trabajadores, los requisitos de la seguridad y salud y los requerimientos de la empresa, y acordar planes concretos.</li> <li>▶ Optimizar las disposiciones sobre el tiempo de trabajo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.</li> <li>▶ Ajustar la duración y frecuencia de las pausas y del tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo.</li> <li>▶ Evitar los turnos excesivamente largos y largas horas de trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verificar si las vacaciones, incluidos los días libres entre turnos, son suficientes y propicios para la recuperación de la fatiga debido a turnos largos o irregulares.</li> <li>▶ Asegurarse de que los periodos entre turnos sean lo suficientemente largos y no ocasionen que se acumule la fatiga o que esta se vuelva crónica.</li> </ul> |

**Fuente:**

OIT, Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo

- Involucrar a los trabajadores en el diseño de los horarios de trabajo (PC 26)
- Planificar los horarios de trabajo para adaptarlos a las necesidades de la empresa y a las necesidades especiales de los trabajadores (PC 27)
- Establecer medidas y límites para evitar horas de trabajo excesivamente largas (PC 28)
- Optimizar las disposiciones sobre el tiempo de trabajo para que los trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares (PC 29)
- Ajustar la duración y la frecuencia de las pausas y del tiempo de descanso de acuerdo con la carga de trabajo (PC 30)

## **V. Violencia y acoso**

### a) Descripción

Los problemas de intimidación, acoso y *mobbing* han sido abordados en diversas legislaciones (la Unión Europea,<sup>72</sup> Canadá (Quebec, Ontario y Saskatchewan), Chile, Colombia, Francia, Dinamarca, Bélgica, Noruega, Polonia y algunas regiones de Italia), y en diversos repertorios de recomendaciones prácticas (Irlanda, Australia, Japón) y directrices de inspección (España y Alemania).

Las características comunes de estas formas de comportamiento pueden definirse de la siguiente manera:

- ▶ Son formas de comportamiento inadecuado y negativo en que incurren una o más personas contra otra u otras en el trabajo (entre empleadores y trabajadores o entre trabajadores).
- ▶ El comportamiento en cuestión puede ser verbal o físico, directo o indirecto.
- ▶ Puede ocurrir una sola vez o repetidamente, en una variedad de formas inapropiadas similares o diferentes.
- ▶ Socava o vulnera el derecho individual a la dignidad en el trabajo, afectando la salud de la víctima y/o creando un ambiente de trabajo hostil.



#### ▶ Definiciones de intimidación/acoso (legislación y directrices seleccionadas)

**CANADÁ (Quebec):** "Acoso psicológico" significa cualquier comportamiento vejatorio en forma de conducta, comentarios verbales, acciones o gestos repetidos y hostiles o no deseados que afecta la dignidad o la integridad psicológica o física de un trabajador y que origina un ambiente de trabajo perjudicial para los trabajadores. Un único incidente grave de dicho comportamiento que tenga un efecto perjudicial duradero sobre un trabajador también puede constituir acoso psicológico. (Artículo 81.18 de la Ley de Normas Laborales).

<sup>72</sup> La legislación de la Unión Europea regula el acoso por motivos de discriminación en las Directivas 2000/78 y 2002/73. También existe un Acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo (2007), firmado por los interlocutores sociales - (Bibliografía 25).

**CHILE:** Toda conducta que constituya una agresión o acoso reiterado, en que incurran el empleador o uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que origine algún perjuicio, abuso o humillación para los afectados, o amenace o perjudique sus oportunidades de empleo (Artículo 2.2., del Código del Trabajo).

**COLOMBIA:** Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un trabajador por parte de un empleador, un jefe o un superior inmediato, un colega o un subordinado, dirigida a infundir temor, intimidación, terror y angustia, de tal manera que cause perjuicio laboral, genere falta de motivación en el trabajo o lleve a la renuncia del trabajador (Ley 1000 de 2006).

**IRLANDA:** La intimidación en el trabajo se ha definido como un "comportamiento inapropiado reiterado, directo o indirecto, ya sea verbal, físico o de otro tipo, en que incurran una o más personas en contra de otra u otras personas, en el lugar de trabajo y/o durante el ejercicio de su actividad laboral, el cual pudiera considerarse razonablemente como un comportamiento que socava el derecho de la persona a la dignidad en el trabajo".

**FRANCIA:** Ningún trabajador sufrirá actos reiterados de acoso que tengan por objeto o efecto la degradación de las condiciones de trabajo, pudiendo vulnerar sus derechos y su dignidad, afectar su salud física o mental o poner en peligro su futuro profesional.

**BÉLGICA:** La intimidación en el trabajo se compone de diversos comportamientos que tienen el propósito o el efecto de: menoscabar la personalidad, la dignidad o la integridad física o psicológica de una persona; poner en peligro el empleo de esa persona; o crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo. Para ser considerados acoso, estos comportamientos deben ser abusivos y durar algún tiempo. Algunos signos son, entre otros, comportamientos, palabras, amedrentamiento, actos, gestos y notas escritas.

**DINAMARCA:** Definición de intimidación: • Una persona/grupo se ve expuesta, repetidamente y a lo largo del tiempo, o varias veces de forma severa, a acciones negativas por parte de otra u otras personas, • La persona/grupo considera las acciones como hirientes o degradantes, y • La persona/grupo tiene dificultad para defenderse.

**NORUEGA:** La intimidación en el lugar de trabajo implica una situación en el trabajo en la que una persona siente que, desde hace mucho tiempo, es objeto de un trato negativo de una forma tal que es incapaz de defenderse de esos actos (Einarsen, Raknes. Matthiesen & Hellesey, 1994).

**ITALIA:** "Cualquier tipo de violencia o persecución psicológica o cualquier comportamiento que muestre un empleador o un comprador o un jefe o un colega, con el mismo rango o un rango inferior en la organización, y que sea sistemático, intenso y sostenido, y tenga como objetivo dañar la integridad psicofísica del trabajador".

**ESPAÑA:** Exposición a violencia psicológica dirigida de forma reiterada y duradera hacia una o varias personas por parte de otra/s que actúa/n contra ella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se produce en el contexto de una relación laboral y entraña un riesgo grave para la salud (NTP 854).

**UNIÓN EUROPEA - Directiva 2000/78:** El acoso se considerará una forma de discriminación (...) cuando se produzca un comportamiento no deseado relacionado con alguno de los motivos [de discriminación] con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo. **Directiva 2002/73/, acoso relacionado con el sexo:** cuando se produce un comportamiento no deseado relacionado con el sexo de una persona con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de la persona y de crear un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo; **acoso sexual:** cuando se produce cualquier forma de 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. **Acuerdo Europeo (2007):** El **acoso** se produce cuando uno o varios trabajadores o directivos son reiterada y deliberadamente maltratados, amenazados y/o humillados en circunstancias relacionadas con el trabajo. La **violencia** se produce cuando uno o más trabajadores o directivos son agredidos en circunstancias relacionadas con el trabajo. El acoso y la violencia pueden ser ejercidos por uno o varios directivos o trabajadores con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de un directivo o trabajador, afectando su salud y/o creando un entorno de trabajo hostil.

La intimidación puede manifestarse como:<sup>73</sup>

- ▶ **Actos directos**, en forma de abuso verbal/insultos, bromas, amenazas, acoso sexual o infravaloración del aporte y las calificaciones profesionales, así como otros actos verbales o físicos, incluyendo la intrusión (molestar, espiar o acechar), comportamiento amenazador, intimidación, agresión, comportamiento de menoscabo y humillación, y degradación por motivos de edad, sexo, religión, nacionalidad o sexualidad;
- ▶ **Actos indirectos**, como el ostracismo, el aislamiento social, la exclusión, la retención de información, los actos subrepticios como la calumnia y el chisme, ser tratado de forma menos favorable que los colegas, la supervisión excesiva del trabajo, la retención de información relacionada con el trabajo, la manipulación repetida del contenido y los objetivos del trabajo de una persona, y culpar a una persona de cosas que escapan a su control.

En aras de la claridad, la expresión "violencia y acoso por razón de género" designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual (C. 190, Art. 1, b).

Puede manifestarse como tocamientos no deseados, peticiones no deseadas de favores sexuales, bromas vulgares no deseadas o indagaciones sobre temas sexuales,<sup>74</sup> lo que envenena un ambiente de trabajo.<sup>75</sup>



#### ▶ Francia

Desde la entrada en vigor de la ley del 6 de agosto de 2006, el acoso sexual se define en el Código de Trabajo y en el Código Penal de Francia como: "El hecho de imponer a una persona, de forma reiterada, comentarios o comportamientos con una connotación sexual, que atentan contra su dignidad por su carácter degradante o humillante, o crean contra ella una situación intimidatoria, hostil u ofensiva". La ley también estipula que el acoso sexual es "el hecho, aunque no sea reiterado, de utilizar cualquier forma de presión grave con el objetivo real o aparente de obtener un acto de naturaleza sexual, si tal acto se busca en beneficio del acosador o de un tercero".

<sup>73</sup> Esta lista es un resumen de "The bully-free workplace" (Noruega) - (Bibliografía 34); el "Code of practice for employers and employees on the prevention and resolution of bullying at work" (Irlanda) - (Bibliografía 36); y la Herramienta de orientación de la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca (Dinamarca) - (Bibliografía 78)

<sup>74</sup> Herramienta de orientación de la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca (Dinamarca) - (Bibliografía 78).

<sup>75</sup> Política de prevención del acoso sexual y del acoso por razón de género, Comisión de Derechos Humanos de Ontario (2011) - (Bibliografía 59).

La violencia psicológica entre trabajadores también puede producirse fuera del lugar de trabajo y de la esfera de responsabilidad del empleador: en lugares públicos, en un entorno privado o bajo la forma del denominado "acoso cibernético". En tales casos, la obligación del empleador de proteger a un trabajador, y la correspondiente competencia de los inspectores del trabajo para intervenir, dependerían en cada caso de sus capacidades para controlar este tipo de comportamiento y del momento en que se tomen tales acciones.<sup>76</sup>

#### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

La intimidación puede afectar a todos los empleos y sectores.

#### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

La intimidación no es un conflicto como tal, pero muchos casos de intimidación se derivan de conflictos laborales. Un conflicto se convierte en intimidación cuando al menos una de las partes es sometida sistemáticamente a un comportamiento degradante e inaceptable del que le resulta difícil defenderse. A medida que se desarrolla un conflicto, suelen observarse las siguientes etapas: actos agresivos, intimidación, estigmatización, ostracismo.<sup>77</sup>

Resulta útil disponer de diferentes herramientas para manejar las distintas fases de un conflicto. Glasl (1980) elaboró un "modelo de escalada de conflictos", según el cual los conflictos se desarrollan en etapas y fases reconocibles:<sup>78</sup>

- ▶ En la **primera fase**, el conflicto se centra en el problema. Durante la primera fase de un conflicto, ambas partes están interesadas en encontrar una solución razonable basada en las características del problema en cuestión. Aunque las partes pueden experimentar y admitir la existencia de cierta frustración entre ellas, seguirán enfocadas en la resolución de sus problemas de forma racional y constructiva (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003).
- ▶ En la **segunda fase**, el conflicto se caracteriza por las antipatías personales. El desacuerdo entre las partes aumenta y, a medida que el conflicto se desarrolla e intensifica, su contenido y temática cambian. Así, los conflictos que llevan años se relacionan con temas que son adicionales a la problemática que causó el conflicto en un primer momento, o que tal vez son completamente distintos de esa problemática inicial.

---

<sup>76</sup> En Dinamarca, por ejemplo, la Autoridad del Entorno Laboral solo está autorizada a realizar inspecciones de los factores de riesgo psicosocial que prevalecen en el lugar de trabajo durante el horario de trabajo. En consecuencia, el acoso cibernético que ocurre fuera del horario de trabajo queda excluido de la inspección, aunque se origine en el lugar de trabajo

<sup>77</sup> Einarsen, 1999; Leymann, 1990. Cf. *Basiskunnskap om mobbing i arbeidslivet* [Competencias básicas sobre la intimidación en el lugar de trabajo], Prof. Ståle Einarsen, University of Bergen, y Prof. Helge Hoel PhD, University of Manchester.

<sup>78</sup> The Bully-free Workplace (Noruega) – (Bibliografía 34).

- ▶ La **tercera fase** es la guerra total, en la que está permitido utilizar todos los medios que las partes tienen a su disposición con el fin de lograr la victoria. Esto implica negar el valor de la otra parte como ser humano.

Las directrices noruegas sobre la intimidación incluyen herramientas para evaluar estas fases, utilizando el semáforo como metáfora. La metáfora del semáforo es un modelo pedagógico familiar y sencillo. El modelo simplifica una realidad compleja. Cada luz del semáforo tiene tantos matices como personas hay en conflicto. La luz verde simboliza el nivel preventivo, la luz ámbar simboliza el nivel de riesgo, mientras que la luz roja simboliza el nivel formal/de desviación.<sup>79</sup>

**Un ambiente de trabajo verde** acepta que los conflictos forman parte de la vida cotidiana, y cuenta con sistemas y rutinas para abordar cuestiones relativas a la intimidación y al acoso. Sin embargo, incluso en un ambiente de trabajo sano, algunas personas pueden sentirse intimidadas, por lo que es necesario determinar de qué forma se debe tratar y denunciar esta situación, quién debe intervenir y qué funciones debe desempeñar. Los gerentes deben ocuparse rápidamente de las denuncias de intimidación y otras conductas inapropiadas, y los trabajadores tienen el deber de denunciar sobre cualquier caso de intimidación y conductas inadecuadas.

**Un ambiente de trabajo ámbar** se caracteriza porque hay una mayor tensión. Esta situación puede aplicarse al lugar de trabajo en su totalidad, a departamentos específicos o a las relaciones entre trabajadores individuales. Las tensiones pueden deberse a una reorganización, reducción de personal o descontento con las decisiones tomadas, información insuficiente, altos niveles de estrés o problemas de comunicación. Entre trabajadores, la tensión puede surgir por desacuerdos profesionales, malentendidos, falta de cooperación, interpretaciones diferentes de las funciones, deberes y responsabilidades y, en algunos casos, por la vida privada de un trabajador. Algunos ejemplos de acciones para limitar o resolver los conflictos interpersonales son el **apoyo entre compañeros** (tener a alguien con quien hablar), **diálogo con un superior inmediato** que no esté implicado (dar la oportunidad de encontrar una solución informal a través del diálogo con los implicados) y **mediación** (los implicados en el asunto tienen la responsabilidad de encontrar una solución. El objetivo es encontrar una solución y no culpar a nadie).

**En un ambiente de trabajo rojo**, los problemas no pueden resolverse con los métodos mencionados en el caso del ambiente de trabajo ámbar. Esto significa que hay factores en el lugar de trabajo que indican infracciones a la Ley del Medio Ambiente Laboral, por lo que los empleadores deben seguir los procedimientos legales correctos en esta fase.

El proyecto se concentró en cuatro métodos específicos en los diferentes niveles: **Política y directrices sobre conflictos personales e intimidación** – nivel preventivo;

<sup>79</sup> The Bully-free Workplace (Noruega) – (Bibliografía 34).

**Mediación** – nivel de riesgo; **Apoyo entre compañeros** – nivel de riesgo;  
**Determinación de los hechos** – nivel formal (manejo de la desviación).

El Repertorio de recomendaciones prácticas de Irlanda para los empleadores y los trabajadores sobre la prevención y resolución de la intimidación en el trabajo indica algunas señales para identificar la intimidación en el trabajo:

- ▶ **Alta rotación de personal, altos niveles de ausentismo o moral baja;**
- ▶ **Permanencia en el empleo** – El intimidador puede considerar a los trabajadores nuevos, eventuales o contratados como presas más fáciles en comparación con los trabajadores fijos;
- ▶ **Jerarquías** – Las jerarquías que implican, por ejemplo, que trabajadores técnicos o no profesionales laboren con trabajadores calificados profesionalmente pueden llevar a veces a mayores niveles de intimidación;
- ▶ **Cambios en el lugar de trabajo** – Los cambios, incluidos los cambios en la propiedad, la llegada de un nuevo gerente o supervisor, la introducción de nuevas medidas de desempeño laboral o nuevas tecnologías, y las reorganizaciones internas pueden incrementar el riesgo de intimidación;
- ▶ **Gestión de las relaciones en el lugar de trabajo** – Es más probable que la intimidación se dé en lugares de trabajo que no cuentan con un sistema de gestión eficaz que respete a las personas y monitoree y apoye las relaciones laborales;
- ▶ **Diferencias de personalidad** – Los celos mezquinos, los prejuicios personales, aprovecharse de las personas vulnerables o menos "listas" pueden contribuir a la intimidación;
- ▶ **Desequilibrio de género / edad** – Es más probable que la intimidación se dé cuando existe un desequilibrio de género o edad en el lugar de trabajo;
- ▶ **Otros factores** son la composición del personal, la forma en que la empresa interactúa con el público, si existe un historial de tolerancia de comportamientos inaceptables, y la insuficiencia o inobservancia de los procedimientos para hacer frente a la intimidación.

*d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

**Reducción de factores de riesgo**

**Aumento de recursos**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Contar con una política de prevención de la intimidación que aborde adecuadamente los riesgos evaluados. La política debe ser clara en cuanto a cómo se medirá su aplicación.</p> <p><b>Claridad y transparencia de las funciones</b></p> <p>Una buena práctica sería que los empleadores definan el papel y la responsabilidad de cada trabajador con la mayor claridad posible, lo que puede incluir una descripción por escrito de sus principales funciones y responsabilidades y una línea clara de supervisión. Esta definición deberá revisarse en forma conjunta y continua, y cualquier cambio en el contenido del empleo debe comunicarse con claridad al trabajador en cuestión y a quienes laboren con él/ella.</p> <p><b>Reconocimiento de la responsabilidad - gerentes, supervisores y trabajadores</b></p> <p>Los gerentes y supervisores tienen la responsabilidad de gestionar de manera tal que protejan la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Esto significa aceptar la responsabilidad de prevenir la intimidación en el trabajo y de resolver los casos denunciados de dicho comportamiento. Deben dar trámite con prontitud a las denuncias de intimidación y otras conductas indebidas.</p> | <p>Procedimientos de tramitación de quejas por intimidación</p> <p><b>Formación:</b> Proporcionar formación y desarrollo adecuados en todos los niveles, en especial a los gerentes de línea. Las deficiencias en el liderazgo deben resolverse con capacitación en liderazgo, motivación, comunicación, cooperación y gestión de conflictos.</p> <p>A la hora de <b>seleccionar gerentes</b>, es importante evaluar sus habilidades sociales y su capacidad para afrontar los conflictos.</p> <p><b>Búsqueda de una solución:</b> Garantizar el acceso a las estructuras competentes y de apoyo pertinentes, tanto internas como externas. Un superior inmediato (que no esté implicado) o una "persona de confianza" puede tener la oportunidad de encontrar una solución informal a través del diálogo con los implicados. El objetivo debe ser encontrar una solución, no culpar a nadie.</p> <p><b>Seguimiento y apoyo:</b> Las víctimas de intimidación necesitan a alguien con quien hablar y, posteriormente, apoyo y seguimiento.</p> |
| <p><b>Fuente:</b></p> <p>OIT, Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer procedimientos para prohibir la discriminación y tratar a los trabajadores de forma justa (PC 2)</li> <li>- Tratar a las mujeres y a los hombres con equidad (PC 34)</li> <li>- Establecer e implementar un marco organizativo y estrategias en las que se prevengan los comportamientos ofensivos o estos sean tratados con rapidez y adecuadamente (PC 36)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

- 
- Organizar eventos de formación y sensibilizar sobre el comportamiento respetable (PC 37)
  - Establecer procedimientos y modelos de actuación para tratar la violencia, el abuso y el acoso en el trabajo (PC 38)
  - Proporcionar intervenciones rápidas a fin de ayudar a las personas involucradas en el comportamiento ofensivo, teniendo en cuenta las sensibilidades culturales (PC 39)

Herramienta de orientación de la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca<sup>80</sup>

The Bully-free Workplace, 10 Guidelines for preventing bullying at the workplace and Guide to Internal Procedures (Noruega)<sup>81</sup>

Code of practice for employers and employees on the prevention and resolution of bullying at work (Irlanda).<sup>82</sup>

LASI - Gegen Mobbing - Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder, Germany.<sup>83</sup>

La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel. Dirección General de Humanización del Trabajo (2009) – Bélgica.<sup>84</sup>

Le harcèlement moral – Guide Méthodologique DDTEFP (2008) - Francia.<sup>85</sup>

Criterio Técnico 69/2009 de la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Acoso y Violencia en el trabajo – España.<sup>86</sup>

Prévention de la violence interpersonnelle au milieu du travail, IRSST, Quebec, Canadá.<sup>87</sup>

---

---

<sup>80</sup> Bibliografía (78).

<sup>81</sup> Bibliografía (34) (79) (80).

<sup>82</sup> Bibliografía (36).

<sup>83</sup> Bibliografía (37).

<sup>84</sup> Bibliografía (38).

<sup>85</sup> Bibliografía (39).

<sup>86</sup> Bibliografía (40).

<sup>87</sup> Bibliografía (81).

## **VI. Violencia ejercida por terceros**

### *a) Descripción*

Las directrices multisectoriales para solucionar la violencia y el acoso de terceros relacionados con el trabajo,<sup>88</sup> acordadas por los interlocutores sociales europeos en 2010, indican que la violencia y el acoso de este tipo pueden adoptar muchas formas. Pueden:

- a) ser físicos, psicológicos (intimidación), verbal y/o sexual (acoso sexual);
- b) consistir de incidentes aislados o de patrones de comportamiento más sistemáticos, por parte de una persona o de un grupo;
- c) tener su origen en acciones o comportamientos de clientes, consumidores, pacientes, usuarios de servicios, alumnos o padres, miembros del público o proveedores de servicios;
- d) ir desde casos de falta de respeto hasta amenazas más graves y agresiones físicas;
- e) deberse a problemas de salud mental y/o estar motivados por factores emocionales, aversión personal o prejuicios por razón de género, origen racial/étnico, religión y creencias, discapacidad, edad, orientación sexual o imagen corporal;
- f) constituir un delito penal contra un trabajador y su reputación, o contra la propiedad de un empleador o de un cliente; pueden ser organizados u oportunistas, y pueden requerir la intervención de las autoridades públicas;
- g) afectar profundamente la personalidad, la dignidad y la integridad de la(s) víctima(s).
- h) ocurrir en el lugar de trabajo, en un espacio público o en un entorno privado (pero aun así estar relacionados con el trabajo);
- i) producirse en forma de intimidación cibernética/acoso cibernético mediante una amplia gama de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

El problema de la violencia ejercida por terceros es distinto del tema de la violencia y el acoso entre colegas.

La violencia y las amenazas de violencia afectan gravemente la salud física y mental. En casos extremos, la violencia en el trabajo puede provocar la muerte de una persona.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Bibliografía (41).

<sup>89</sup> El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud en el Trabajo (NIOSH) sostiene que la violencia de terceros es una de las principales causas de muerte en el lugar de trabajo en Estados Unidos, con una media de 700 homicidios cometidos por año - (Bibliografía 83).

### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

Empleos que implican contacto con los clientes, los ciudadanos o los consumidores, especialmente en el sector de servicios.

Los grupos con un alto riesgo de sufrir este tipo de violencia son, entre otros, el personal de salud de pabellones psiquiátricos y salas de emergencia, los agentes de policía, el personal penitenciario, los conductores de autobús y taxi, los porteros, las personas que trabajan solas o de noche y las personas que manejan dinero.

### *b) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

La frecuencia y gravedad de la violencia ejercida por terceros en el lugar de trabajo, el sector y el ámbito.

### *c) Medidas de intervención a tener en cuenta*

| Reducción de factores de riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Aumento de recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Contar con un marco de <b>política</b> claro en el lugar de trabajo.</p> <p>Tomar algunas precauciones sencillas con respecto a la <b>disposición física y el equipamiento</b> del lugar de trabajo puede reducir la ocurrencia de actos violentos por parte de personas ajenas a la empresa. El diseño del lugar de trabajo debe tomar en cuenta la existencia de grupos especiales de riesgo, tales como los pacientes psiquiátricos, los clientes que han estado consumiendo drogas o cantidades excesivas de alcohol, o los delincuentes.</p> <p>La <b>ayuda policial</b> debe estar al alcance de la mano en caso se produzca un encuentro adverso con ese tipo de personas.</p> <p><b>Evitar trabajar solo</b> (especialmente durante la noche o en circunstancias peligrosas) o <b>manejar dinero</b>.</p> | <p>Designar personal adicional en lugares de trabajo peligrosos.</p> <p>Cada trabajador debe tener, según sea el caso, una vía de escape, fácil acceso a un sistema de alarma, videovigilancia, separación física de los clientes, o estar protegido por otros dispositivos diseñados para protegerlo de la violencia.</p> <p>Garantizar la gestión de conflictos con los clientes/ciudadanos de manera regular.</p> <p>Utilizar dispositivos de videovigilancia y grabación.</p> <p>Todos los trabajadores deben estar bien informados sobre los riesgos de violencia y recibir capacitación para tomar precauciones y otras medidas de seguridad en caso se enfrenten a algún hecho de violencia.</p> |

---

**Fuentes:**

Directrices multisectoriales para solucionar la violencia y el acoso de terceros relacionados con el trabajo (2010).

OIT, Punto de comprobación 40 para la prevención del estrés en el trabajo - Organizar áreas de trabajo para proteger a los trabajadores contra la violencia de los clientes y personas ajenas a la empresa.

Herramienta de orientación de la Autoridad del Entorno Laboral de Dinamarca.

---

## VI. Inseguridad laboral, cambios y reestructuraciones

### a) Descripción

Los cambios en las condiciones de trabajo y el miedo a perder el empleo pueden tener graves repercusiones para la salud y el bienestar. La depresión, el ausentismo, la dificultad para dormir, el suicidio, el aumento de la rotación del personal, la falta de compromiso, el ausentismo del trabajo, el estrés, la intimidación y la mala salud se han mencionado como consecuencias importantes.

Sin embargo, también hay ejemplos de cómo se puede reducir y minimizar estos riesgos con una gestión cuidadosa y el apoyo a los trabajadores.

Entre las omisiones observadas en la planificación, preparación e implementación señaladas por los socios de los proyectos figuran las siguientes:<sup>90</sup>

- ▶ No comunicar y conversar sobre la justificación económica de una fusión o reestructuración con los trabajadores afectados, lo que provoca escepticismo y desconfianza;
- ▶ No planificar la implementación con suficiente antelación, lo que trae como resultado que las opciones se vean limitadas por las decisiones tomadas en fases anteriores del proceso;
- ▶ Falta de participación del personal de primera línea en el diseño de procedimientos y protocolos operativos;
- ▶ No identificar soluciones beneficiosas para todas las partes debido a la falta de diálogo previo con los trabajadores susceptibles de verse afectados por un cambio de empleo, la recolocación o el despido, y el recurso prematuro a los procedimientos formales del Departamento de Recursos Humanos.

Trabajadores involucrados:<sup>91</sup>

- ▶ **Los trabajadores directamente afectados por la reducción de personal: los que son despedidos.** El impacto en la salud — y a veces en la propia vida — de las personas que se enfrentan a la pérdida de sus empleos está bien documentado. Aumento del consumo de drogas, mala alimentación, inactividad física y peor calidad del sueño son

---

<sup>90</sup> Employee Resilience in Times of Change: Participation and Well-Being during Mergers and Restructuring, financiado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, con cargo a la partida presupuestaria 04.04.01.03 - (Bibliografía 42).

<sup>91</sup> "Investing in well-being at work; addressing psychosocial risks in times of change", Social Europe, Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, Unidad F.3. Manuscrito finalizado en octubre de 2010 - (Bibliografía 43).

todas probables consecuencias. El retraimiento social causado por la falta de autoestima y sentimientos de estigmatización pueden agravar aun más el estado de salud e iniciar una espiral descendente hacia el desempleo de larga duración. Incluso los que encuentran otro trabajo pero están subempleados (en el sentido de que el empleo no está a la altura de sus expectativas o calificaciones) sufren un empeoramiento de su salud, incluso después de su reincorporación al mercado laboral.

- ▶ **Los sobrevivientes de la reestructuración: los que se quedan en la organización.** Los sentimientos de culpa y la incertidumbre permanente repercuten en la salud de las personas, provocando tensión y fatiga, lo que puede dar lugar a largos periodos de ausencia por enfermedad, consumo de sustancias psicotrópicas (somníferos y tranquilizantes), aumento del consumo de nicotina y alcohol, quejas de deterioro de la salud y agotamiento emocional. Los reducidos niveles de autoeficacia y la falta de apoyo social, además del marcado aumento de la inseguridad laboral, pueden contribuir a esta tendencia. El aumento de la presión y la intensificación del trabajo pueden ser responsables del incremento de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que se ha observado en algunos casos de reorganización.
- ▶ **Los gerentes de línea responsables de la implementación de la reestructuración** enfrentan niveles de angustia y cargas de trabajo que pueden repercutir negativamente en su bienestar. Se encuentran atrapados entre las directivas y decisiones de la alta dirección y las preocupaciones y respuestas negativas del personal (la "posición sándwich"). Son muy comunes el aumento de los niveles de estrés y agotamiento, quejas por dolencias físicas y psicológicas, inestabilidad emocional, alteraciones del sueño y aumento del consumo de alcohol como mecanismos de afrontamiento. Las preocupaciones de sus subordinados suelen generar un importante efecto contaminante entre los gerentes de nivel medio.

#### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

Los empleos y sectores sujetos a cambios y procesos de reestructuración, los cuales pueden prolongarse durante un largo periodo.

#### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

Los empleadores deben tener en cuenta la frecuencia de los conflictos, las quejas y el ausentismo.

Los servicios de inspección con competencia para monitorear la legislación laboral deben hacer cumplir las normas que se aplican en estas situaciones, especialmente las relativas al procedimiento correcto y a los derechos de información de los trabajadores.

#### *d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

**Reducción de factores de riesgo**

**Aumento de recursos**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ofrecer buenas perspectivas de carrera.</b></p> <p>Las decisiones de reestructuración deben tomarse y aplicarse de forma justa, coherente e imparcial.</p> <p>En tiempos de cambio y reestructuración, el énfasis en el aprendizaje permanente puede garantizar que los trabajadores estén en mejores condiciones para adaptarse, así como mejorar la base general de calificaciones del personal y su empleabilidad sostenible. <b>Evitar trabajar solo</b> (especialmente durante la noche o en circunstancias peligrosas) o <b>manejar dinero</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Apoyo y promoción de la salud</b></p> <p>Es fundamental apoyar a los trabajadores desde que pierden el empleo hasta que encuentran un nuevo trabajo.</p> <p>Un enfoque preventivo prometedor consiste en preparar mejor a las personas para que se adapten a la evolución de los mercados laborales, mejorando su empleabilidad y reforzando sus capacidades de afrontamiento para que puedan adaptarse mejor a los cambios de los requisitos laborales.</p> |
| <p><b>Fuentes:</b></p> <p>OIT, Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer buenas perspectivas de carrera (PC 35)</li> <li>- Elogiar abiertamente el buen desempeño de los trabajadores y los equipos (PC 31)</li> <li>- Implementar un sistema mediante el cual los trabajadores conozcan los resultados de su trabajo (PC 32)</li> <li>- Planificar el trabajo de tal forma que mejore la posibilidad de obtener un empleo estable (PC 41)</li> <li>- Proporcionar un contrato de trabajo por escrito con declaraciones claras sobre las condiciones de trabajo y los salarios (PC 42)</li> <li>- Asegurarse de que los salarios se paguen regularmente y los beneficios se proporcionen de acuerdo con el contrato correspondiente (PC 43).</li> <li>- Garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores que toman una licencia parental (PC 44).</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## VIII. Teletrabajo, hot desking y trabajo desde casa

### a) Descripción

Teletrabajo es el trabajo realizado a distancia de la oficina o centro de producción utilizando tecnologías de la comunicación. Hot desking es un sistema de trabajo en el que los trabajadores utilizan el mismo equipo de oficina en diferentes momentos. El trabajo desde casa significa que una persona trabaja desde casa para una o más organizaciones, viviendo y trabajando en el mismo lugar.

El teletrabajo, el hot desking y el trabajo desde casa tienen consecuencias positivas tanto para los empleadores (reducción de los costos de oficina, mejora de la productividad) como para los trabajadores (mayor libertad y flexibilidad, ventajas para las personas con discapacidades o responsabilidades de prestación de cuidados, ahorro de tiempo y del dinero que se gasta en los desplazamientos).

Sin embargo, también tienen desventajas para los empleadores (falta de supervisión, estas modalidades de trabajo no son adecuadas para todo tipo de empleo, equipos informáticos más

caros) y para los trabajadores (aislamiento, comunicación deficiente, falta de apoyo, interrupciones de familiares, amigos y vecinos).

#### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

Modalidades de este tipo a tiempo completo son viables en los empleos de TI y servicios a clientes externos. Pueden adoptarse a tiempo parcial en muchos otros empleos: educación, administración pública, banca, etc.

#### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

Los empleadores deben medir el tiempo utilizado en las tareas involucradas y su frecuencia, la calidad de las comunicaciones y el apoyo social, así como la calidad del equipamiento y el entorno social

#### *(d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

| Reducción de factores de riesgo                                                                                                                                  | Aumento de recursos                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizar las tareas con metas y objetivos específicos para estimular la motivación y la autodisciplina.                                                         | Proporcionar mejores equipos para garantizar una buena comunicación.                                                                           |
| Distribuir el tiempo de trabajo con espacios para desconectarse a fin de proteger la privacidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.             | Asegurarse de que los trabajadores reciban formación en el uso de las tecnologías de la información.                                           |
| Realizar reuniones periódicas y otras formas de comunicación para garantizar la supervisión, el apoyo y el intercambio de experiencias, y evitar el aislamiento. | Poner a disposición lugares para trabajar cerca de casa y proporcionar recursos a los familiares para evitar las interrupciones en el trabajo. |

#### **Fuente:**

The impact of new working methods – A psychosocial risk perspective, Dr. Shahzeb Ali Malik y Barry Bolt, IIRSM (2015).

## **IX. Trabajo en plataformas digitales**

### *a) Descripción*

El trabajo en plataformas digitales que intermedian entre proveedores individuales (trabajadores de plataformas) y compradores de mano de obra o servicios da acceso, por un lado, a servicios físicos a pedido, incluidos los servicios comerciales, y, por otro, a un mercado de

trabajo virtual en el que los trabajadores pueden prestar servicios. Las plataformas permiten compatibilizar la oferta con la demanda de tales servicios.

Esta forma de trabajar tiene grandes ventajas para los empleadores (ahorro de costos, trabajo a pedido, minimización de riesgos) y algunas veces para los trabajadores (especialmente los trabajadores autónomos altamente calificados), pero también puede dar lugar a condiciones de trabajo precarias e informales (que están al margen de la normativa de protección laboral vigente) y trabajo mal remunerado (tarifas de trabajo a destajo). Algunas de las tareas involucradas, como la creación y edición de contenidos, la transcripción de un discurso o traducción ("macrotareas", que requieren más tiempo y suelen implicar un conjunto de competencias de mayor nivel) tienden a dividirse en "microtareas" más pequeñas, lo que lleva a la eliminación del trabajo calificado.

La encuesta de la OIT de 2017 mostró que entre las tareas más comunes realizadas por los trabajadores colaborativos (crowdworkers) están responder a encuestas y experimentos (65 por ciento), el acceso a contenidos (46 por ciento), la recopilación de datos (35 por ciento) y la transcripción (32 por ciento). En cambio, la proporción de trabajadores que realizan tareas de creación y edición de contenidos o de inteligencia artificial es relativamente pequeña.

#### *b) Empleos y sectores comúnmente afectados*

Principalmente el sector de servicios, pero se extiende a tareas complementarias en todos los sectores.

#### *c) Indicadores considerados al realizar una evaluación*

Los empleadores deben medir la frecuencia y la intensidad de las tareas involucradas, así como el estado de las comunicaciones y las relaciones entre los trabajadores y con los clientes por ser los mejores indicadores para evaluar los peligros psicosociales.

#### *d) Medidas de intervención a tener en cuenta*

| Reducción de factores de riesgo                                                                                                                      | Aumento de recursos                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizar las tareas con metas y objetivos específicos para estimular la motivación y la autodisciplina.                                             | Proporcionar mejores equipos para garantizar una buena comunicación.                                                                       |
| Distribuir el tiempo de trabajo con espacios para desconectarse a fin de proteger la privacidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. | Asegurarse de que los trabajadores reciban formación en el uso de las tecnologías de la información.                                       |
| Realizar reuniones periódicas y otras formas de comunicación para garantizar la supervisión, el apoyo y el intercambio de                            | Poner a disposición lugares para trabajar cerca de casa y proporcionar recursos a los familiares para evitar interrupciones en el trabajo. |

---

|                                        |  |
|----------------------------------------|--|
| experiencias, y evitar el aislamiento. |  |
|----------------------------------------|--|

---

**Fuentes:**

Nuevas formas de trabajo en la era digital: implicaciones para los riesgos psicosociales y los trastornos musculoesqueléticos, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2021).

The impact of new working methods – A psychosocial risk perspective, Dr. Shahzeb Ali Malik y Barry Bolt, IIRSM (2015).

---

## ► Bibliografía y material de lectura adicional

---

- (1) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2014. *Guía de la campaña - Gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo*, pág. 4.
- (2) Informe sobre la aplicación del Acuerdo marco sobre el estrés laboral aprobado por los interlocutores sociales europeos, Bruselas, 24.2.2011, SEC (2011) 241 final.
- (3) OIT, 2003. Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla - Reunión de expertos para elaborar un repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el trabajo en el sector de los servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente, 8-15 de octubre de 2003, Ginebra.
- (4) "El estrés y el agotamiento, y sus implicaciones en el medio ambiente de trabajo", Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo de la OIT (2011).
- (5) Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study] Bültmann U, Kant IJ, Van den Brandt PA, Kasl SV (2002).
- (6) Safety Institute of Australia, 2012. "Psychosocial Hazards: Fatigue".
- (7) Johnson, P., 2009. "HRM in changing organizational contexts", en D. G. Collings y G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (págs. 19-37), London, Routledge.
- (8) Stavroula Leka y Aditya Jain, 2010. *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*, Institute of Work, Health and Organisations, University of Nottingham.
- (9) *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Informe del Comité Mixto OIT/OMS sobre Salud en el Trabajo, 9.ª reunión, Ginebra, 18-24 de setiembre de 1984. Serie seguridad y salud en el trabajo núm. 56.
- (10) Sultan-Taieb H, Lejeune C, Drummond A, Niedhammer I, 2011. "Fractions of cardiovascular diseases, mental disorders, and musculoskeletal disorders attributable to job strain", *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 84:911-25.
- (11) *Prévention des risques psychosociaux. Plan d'urgence pour la prévention du stress au travail*, Seminario regional de 30 de noviembre de 2009, DRTEFP Alsace, Francia.
- (12) PAS 1010, 2011. *Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace*, University of Nottingham y British Standards Institute.
- (13) INRS (Francia), 2010. Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider.
- (14) Normas de Gestión del Estrés de HSE .

- (15) Consejo de Normas de Canadá, 2013. Norma nacional canadiense sobre salud psicológica y seguridad en el lugar de trabajo — Prevención, promoción y orientación para su aplicación por etapas, CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013.
- (16) Ministerio Federal de Trabajo, Asuntos Sociales y Protección de los Consumidores de Austria, 2011. Evaluation of risk assessment of mental job strain in control and advisory activities guidelines for the Labour Inspectorates. Key action under the Austrian Health and Safety Strategy.
- (17) HIRE Public Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations.
- (18) Comisión Europea, 2012. [Libro Verde sobre reestructuración y previsión del cambio](#).
- (19) Mette Bøgehus Rasmussen, Tom Hansen, Klaus T. Nielsen, 2011. "New tools and strategies for the inspection of the psychosocial working environment: The experience of the Danish Working Environment Authority", *Safety Science* 49, págs. 565–574.
- (20) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2007. [Previsiones de los expertos sobre la aparición de riesgos psicosociales en relación con la seguridad y salud en el trabajo](#).
- (21) Campaña europea del Comité de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo (SLIC): herramientas e informes de inspección.
- (22) Colombia, [Resolución 2646](#) de 2008 (julio 17) por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
- (23) Aspects psychosociaux - Série Stratégie SOBANE.  
<http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=19238>  
<http://www.sobane.be/fr/strategie-sobane-appliquee-aspects-psychosociaux.aspx>
- (24) The Sobane Strategy applied to the management of psychosocial risks, Malchaire, Piette, D'Horre, Stordeur Catholic University of Lovain (Bélgica).
- (25) [Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo por la que se transmite el Acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo](#), Bruselas, 8.11.2007, COM (2007) 686 final.
- (26) Aspectos psicosociales, Ministerio de Empleo y Bienestar (Bélgica).
- (27) Circular del Ministerio de Trabajo italiano sobre el estrés laboral, 2010).
- (28) Ulster University, 2014. [Irish HSA Work Positive audit tool, incorporating the WHO-5 Wellbeing index](#).
- (29) INAIL (Italia), 2011. Valutazione e Gestione del rischio da stress lavoro correlato.
- (30) Autoridad de Salud y Seguridad (HSA), Irlanda. [Work-related Stress, a guide for employers](#).

- (31) OIT, 2012. *Puntos de comprobación para la prevención del estrés en el trabajo*, Ginebra.
- (32) EWCS, 2010. Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo.
- (33) Einarsen, 1999; Leymann, 1990. Cf. Basiskunnskap om mobbing i arbeidslivet [Competencias básicas sobre la intimidación en el lugar de trabajo]: Prof. Ståle Einarsen, University of Bergen y Prof. Helge Hoel PhD, University of Manchester.
- (34) Autoridad de Inspección del Trabajo de Noruega, The bully-free workplace, Working together to stop bullying at the workplace.
- (35) NTP 854, *Acoso Psicológico en el Trabajo: definición*. España.
- (36) Autoridad de Salud y Seguridad (HAS), Irlanda, 2007. *Repertorio de recomendaciones prácticas para empleadores y empleados sobre la prevención y resolución de la intimidación en el trabajo*.
- (37) LASI (Alemania). Gegen Mobbing, Handlungsanleitung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder.
- (38) Dirección General de Humanización del Trabajo, Bélgica, 2009. *La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel*. (Prevención de la carga psicosocial en el trabajo: estrés, violencia, acoso moral y sexual).
- (39) DDTEPF, Francia, 2008. Le harcèlement moral – Guide méthodologique (Acoso moral – Guía metodológica).
- (40) Criterio Técnico 69/2009 de la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Acoso y Violencia en el trabajo.
- (41) Directrices multisectoriales para solucionar la violencia y el acoso de terceros relacionados con el trabajo (2010).
- (42) *Employee Resilience in Times of Change: Participation and Well-Being during Mergers and Restructuring*, financiado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, con cargo a la partida presupuestaria 04.04.01.03.
- (43) Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, 2010. *Investing in well-being at work. Addressing psychosocial risks in times of change*.
- (44) INTEFP, Département Formation Statutaires, Francia, setiembre de 2010. *Prévention des risques psychosociaux, Séquence 5 – Travail d'appui au contrôle RPS*.
- (45) Decisión de la Comisión del 26 de abril de 2006 relativa a la política de protección de la dignidad de la persona y prevención del acoso psicológico y sexual de la Comisión Europea.
- (46) ACAS-CIPD, UK, 2013. *Mediation: an approach to resolving workplace issues*.
- (47) Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. (Acuerdo marco sobre la calidad de vida en el trabajo), Francia (2013).

- (48) Direction General de Humanización del Trabajo, Bélgica, 2009. "La personne de confiance" - La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel. ("La persona de confianza" – Prevención de la carga psicosocial en el trabajo: estrés, violencia, acoso moral y sexual).
- (49) Escartín, Rodríguez-Carballeira and Zapf, 2012. *Guía de Intervención. Mobbing. Acoso Psicológico en el Trabajo*.
- (50) Recomendación de la Comisión del 27 de noviembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo (92/131/CEE).
- (51) Resolución 652 de 2012 del Ministerio de Trabajo de Colombia del 30 de abril por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en las Entidades Públicas y Empresas Privadas.
- (52) Work Cover, Western Australia, website. [Managing psychological injuries / A guide for rehabilitation and return to work coordinators](#).
- (53) Handlungsempfehlung für die Arbeitsschutzverwaltungen der Länder Umgang mit traumatisierenden Ereignissen Prävention und Betreuung für Aufsichtspersonen (Recomendaciones a las Autoridades Regionales de Seguridad y Salud en el Trabajo para tomar acciones en relación con la prevención de eventos traumáticos y el apoyo a los inspectores), Alemania (2010).
- (54) Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. Les Guides de la DGT. Les Risques D'atteinte à la santé mentale. Repères pour l'action de l'Inspection du travail. Fiche 3 : Le recueil et le traitement des plaintes (Ministerio de Trabajo, Relaciones Sociales, Familia, Solidaridad y Ciudades. Guía de la Dirección General de Trabajo. Riesgos para la salud mental. Directrices relativas a la actuación de la inspección del trabajo. Formulario 3 : Recepción y tratamiento de quejas).
- (55) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2009. Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER). [Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo](#).
- (56) Agreement between the Danish government (Denmark's Liberal Party and the Conservative People's Party), the Social Democratic Party, the Danish People's Party and the Social Liberal Party, 22 March 2011, A strategy for working environment efforts up to 2020.
- (57) Noruega. Meld. St. 29 (2010–2011) Melding til Stortinget Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv Arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sikkerheit. Mensaje del Parlamento – Responsabilidad conjunta por una vida laboral buena y digna.
- (58) Esther Cloutier, Michel Vézina, Marie St-Vincent, Susan Stock, Katherine Lippel, Alain Delisle, Éric Fortin, Patrice Duguay, Robert Courtemanche, Pascale Prud'homme, Robert Arcand, [Encuesta de Quebec sobre las condiciones de trabajo, empleo y salud y seguridad en el trabajo \(EQCOTESST\)](#), Institut de Recherche Rober Sauvé en Santé et Sécurité du Travail.

- (59) Comisión de Derechos Humanos de Ontario, Canadá, 2011. *Política de prevención del acoso sexual y del acoso por razón de género*.
- (60) Michael Quinlan, 2007. "Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health wellbeing", *International Journal of Law and Psychiatry* 30, págs. 385-399.
- (61) Richard Johnston, Michael Quinlan y Maria McNamara, 2011. "OHS Inspectors and psychosocial risk factors: Evidence from Australia", *Safety Science* 49, págs. 549-557.
- (62) Liv Starheim y Mette Bogehus Rasmussen, 2014. "Labour inspection strategies addressing the psychosocial work environment", *Policy and Practice in Health and Safety*, IOSH.
- (63) Katherine Lippel, 2011. *Law, Public Policy and Mental Health in the Workplace*, Healthcare Papers, Edición especial.
- (64) "Prevalence and Mental Health Correlates of Harassment and Discrimination in the Workplace. Results from a National Study", Kathleen M. Rospenda, Judith A. Richman y Candice A. Shannon (University of Illinois at Chicago).
- (65) Informe del Observatorio Europeo de Riesgos, 2012. *Gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo: Un análisis de las conclusiones de la Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER)*.
- (66) Elfi Baillien y Hans De Witte, 2009. "Why is Organisational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators", *Economic and Industrial Democracy*.
- (67) Katherine Lippel, 2011. Regulation of psychosocial risk factors at work: An international overview, *Safety Science* 40, págs. 543-546.
- (68) Katherine Lippel, Anette Sikka, 2010. Access to Workers' Compensation Benefits and Other Legal Protections for Work-related Mental Health Problems: A Canadian Overview, Canadian Public Health Association.
- (69) Cox T., Griffiths A. y Rial-Gonzalez E., 2000. *Investigación sobre el estrés laboral*. Informe a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, Luxemburgo.
- (70) Johannes Siegrist, "Effort-reward imbalance at work - theory, measurement and evidence".
- (71) Karen Messing y Pirooska Östlin, 2006. *Gender Equality, Work and Health: A review of the evidence*, OMS.
- (72) Loïc Lerouge, 2014. Psychosocial Risks in Labour and Social Security Law. Legal Comparative Approach, COMPARISK, French National Centre for Scientific Research (CNRS).
- (73) Katherine Lippel, Michel Vézina, Rachel Cox, 2011. *Protection of workers' mental health in Québec: Do general duty clauses allow labour inspectors to do their job?* *Safety Science* 49, págs. 583-590.
- (74) Michel Vézina y Carole Chénard, 2011. *Grille d'identification des risques psychosociaux au travail*, INSPQ, Quebec.

- (75) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo y Eurofound, 2014. [Riesgos psicosociales en Europa. Prevalencia y estrategias de prevención.](#)
- (76) Arbeitsplatzevaluierung Psychischer Belastungen nach dem Arbeitnehmerinnenschutzgesetz (AschG) (Evaluación del estrés psicológico en el lugar de trabajo con arreglo a la Ley de protección de los trabajadores, Orientaciones para la aplicación de la enmienda n.º 118/2012).
- (77) Legislación belga sobre los riesgos psicosociales.
- (78) Karsten Refsgård y Lars Lidsmoes. Herramientas de orientación sectoriales danesas: transporte, hospitales, restaurantes.
- (79) 10 directrices para prevenir la intimidación en el lugar de trabajo - 10 RÅD for å forebygge mobbing på arbeidsplasser (Noruega).
- (80) Guía de procedimientos internos (Noruega).
- (81) Página web de IRSST, Quebec, Canadá. [Prevención de la violencia interpersonal en el lugar de trabajo.](#)
- (82) SPF Servicio Público de Empleo, Trabajo y Concertación Social, Bélgica. Vínculo entre los aspectos psicosociales y los accidentes de trabajo.
- (83) Instituto Nacional para la Seguridad y Salud en el Trabajo (NIOSH), Estados Unidos. Temas de seguridad y salud en el lugar de trabajo, [violencia laboral](#); Society for Human Resources Management.
- (84) On the Move Partnership. . [Employment-related geographical mobility in the Canadian context.](#)
- (85) Centro Canadiense de Seguridad y la Salud en el Trabajo, [página web.](#)
- (86) Ministerio de Salud, Chile. [Protocolo para la vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo](#)
- (87) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2010. [Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes: Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo \(ESENER-1\).](#)
- (88) Cox, T., 1993. [Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work](#), HSE Books, Sudbury.
- (89) Comisión Europea, 2019. [Documento de debate temático: Evaluación crítica del contexto de la política en la Unión Europea](#), Estocolmo (Suecia), Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, escrito por Stavroula Leka en colaboración con Sergio Iavicoli e ICF.
- (90) [Guía para evaluar la calidad de las evaluaciones de los riesgos y las medidas de gestión del riesgo con respecto a la prevención de los riesgos psicosociales](#), publicación no vinculante para los inspectores del trabajo de la Unión Europea, Comité de Altos Responsables de la

Inspección de Trabajo (SLIC), Grupo de Trabajo: Riesgos nuevos y emergentes (EMEX), adoptada el 8 de octubre de 2018.

- (91) *Principios para los inspectores del trabajo en relación con las evaluaciones de riesgo teniendo en cuenta la diversidad, especialmente en lo relativo a la edad, el sexo y otras características demográficas*, publicación no vinculante para los inspectores del trabajo de la Unión Europea, Comité de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo (SLIC), Grupo de Trabajo: Riesgos nuevos y emergentes (EMEX), adoptados el 23 de mayo de 2018.
- (92) Dr. Shahzeb Ali Malik y Barry Bolt, 2015. *The impact of New Working Methods – A Psychosocial Risk Perspective*, IIRSM.
- (93) Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2021. Documento de debate: *Nuevas formas de trabajo en la era digital: implicaciones para los riesgos psicosociales y los trastornos musculoesqueléticos*.

