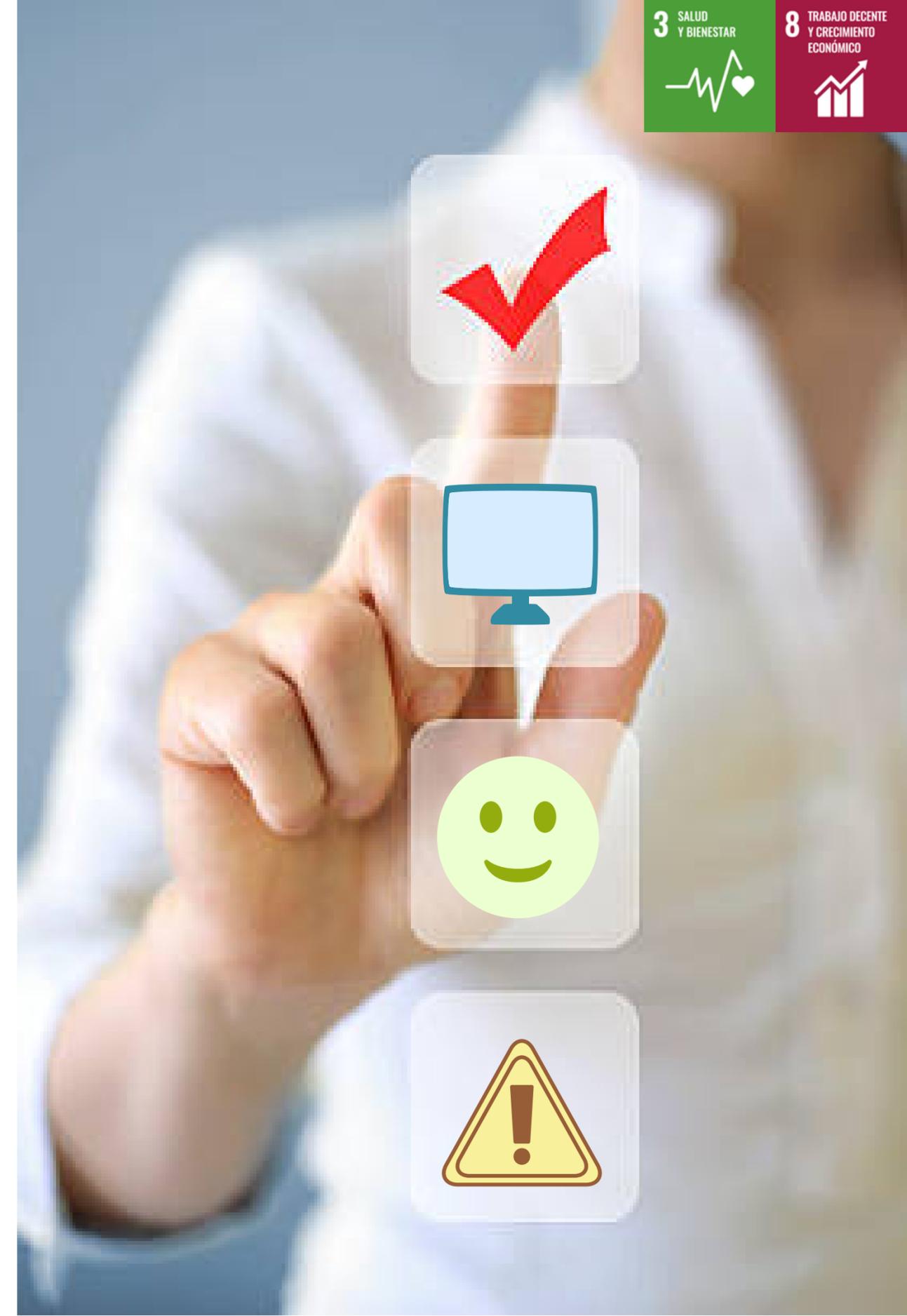


PROCESO DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES: REFLEXIONES Y PROPUESTAS DE AVANCE Y MEJORA



LÍNEA DE TRABAJO 'BIENESTAR Y SALUD'
Equipo 'Gestión Emocional'



ÍNDICE DE CONTENIDO



INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

PÁG. 3



PROPUESTA DE AVANCE Y MEJORA PARA LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

PÁG. 5



CONCLUSIONES

PÁG. 17



INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La normativa española en materia de prevención de riesgos laborales (Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, y Real Decreto 39/1997, Reglamento de los Servicios de Prevención) establece la obligación de evaluar aquellos riesgos con origen en el trabajo que no puedan ser directamente evitados. Para ello, debe utilizarse un procedimiento que **proporcione confianza suficiente** sobre sus resultados, incluyendo la realización de cuantas mediciones, análisis o ensayos adicionales se consideren necesarios.

Dichos procedimientos son los que se establezcan en normas **UNE**, guías de organismos públicos como el **INSST** (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo), normas **internacionales** en la materia o, en ausencia de los anteriores, guías de otras entidades de reconocido prestigio u otros métodos o criterios profesionales, siempre que ofrezcan suficientes garantías en sus resultados.

El riesgo psicosocial, cuya necesidad de evaluación queda también expresamente incluida, presenta ciertas características diferenciales que obligan a contar con una **metodología específica** y, en cierto sentido, claramente distanciada de la aplicable al resto de tipologías de riesgos laborales. En la actualidad, son varios los instrumentos que, buscando adaptarse a las particularidades del riesgo psicosocial, permiten realizar su evaluación con garantías de fiabilidad y validez. Dos de los más representativos son:



FPSICO 4.1 Elaborado por el INSST Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España, última versión 2022.



Adaptación del Cuestionario Psicosocial de Copenhagen, Instituto Nacional de Salud de Dinamarca, última versión 2014.

Se trata de instrumentos que buscan obtener información de utilidad para, en su caso, determinar las medidas preventivas que sean necesarias. De forma muy resumida, su planteamiento de inicio es la presunción de que *“existen ciertos factores, comunes a toda organización, con capacidad de influencia en la salud psicosocial de las personas trabajadoras, de modo que una exposición a dichos factores hará más probable la generación de daños a la salud”*. Este planteamiento se basa en la evidencia científica disponible, que ha demostrado la relación de causalidad entre dichos factores de riesgo y el daño a la salud. Sin embargo, la experiencia acumulada ha puesto de manifiesto determinadas **carencias** de estas metodologías.



INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La realidad organizativa de cada empresa presenta diferencias sustanciales, lo que a estos efectos lleva a que los factores de riesgo tengan también, en cierta medida, diferencias de una entidad a otra. Parece evidente que aplicar el mismo método a realidades distintas puede plantear problemas de fiabilidad y validez en los resultados obtenidos.

Las diferencias entre las distintas organizaciones (sectores productivos, tamaños, implantación y dispersión geográfica, cultura y estilo organizativo, características de plantilla...), ameritan también métodos diferentes. La situación equivale a *“querer pescar peces de tamaños muy variados, con una única red de gran tamaño”*. Los ejemplares más pequeños, casi con toda probabilidad, escaparán.

Esto no significa que sea necesario medir factores distintos en distintas empresas, pero sí que el modo en que dichos factores se comportan, su **relevancia**, su **peso relativo** y su **mecanismo de actuación**, sean cuestiones tenidas en cuenta a la hora de realizar la evaluación. Tampoco debe entenderse que sea imposible el uso de un mismo método en diferentes organizaciones (y, en consecuencia, que tampoco sea posible la comparación de los niveles de riesgo psicosocial entre ellas), sino que su utilidad puede verse claramente mermada si se usa el mismo rasero de medición en todas ellas.

En esta línea, se debe señalar que muchos de los cambios organizativos vividos en los últimos años (**trabajo en remoto**, mejoras en la **conciliación**, desarrollo de planes de **igualdad**, cambios **tecnológicos**, etc.) tienen un impacto relevante también en el ámbito del riesgo psicosocial y plantean ciertos requerimientos a los que los métodos actuales no terminan de responder. Por ello, deberían integrarse en los mismos, entre otros, cambios en:

- modelo productivo (implantación de las TIC)
- tiempos de trabajo (equilibrio digital)
- gestión de equipos y paradigma social

En definitiva, la práctica del trabajo en remoto presenta ciertas características particulares que, también en el ámbito de la salud, requieren de una atención personalizada y con metodologías de medición acordes a dichas particularidades.



PROPUESTAS DE AVANCE Y MEJORA

PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Con el objetivo de ayudar al debate y buscar **enriquecer las herramientas** disponibles para el técnico, se plantean a continuación unas reflexiones y propuestas que ayuden a enriquecer el proceso de evaluación, mejorar su utilidad y asegurar unos resultados realmente fiables y válidos para la organización.

La propuesta debe entenderse como una **aproximación** que permita avanzar hacia procedimientos y métodos de gestión del riesgo psicosocial útiles y de calidad, que logren en definitiva dar respuestas confiables a las dos preguntas principales que se les plantea:

*¿qué factores del trabajo en mi organización pueden llegar a provocar daños a la salud?
¿qué estrategias deben aplicarse para minimizar dicho riesgo?*





PROPUESTAS DE AVANCE Y MEJORA

PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

1 

Diferenciar los factores psicosociales **no laborales** frente a laborales.

2 

Capacidad para **medir** los factores de riesgo específicos del trabajo en remoto.

3 

Identificación de condicionantes específicos de las **Nuevas Tecnologías** de la Información.

4 

Flexibilidad y **adaptación** a las realidades organizativas sectoriales.

5 

Dinámico y vivo en el tiempo para reflejar los **cambios** de las organizaciones.

6 

Con capacidad para un análisis sencillo y rápido que permita la detección de **alertas**.

7 

Capacidad para la identificación de **factores positivos**, fortalezas y oportunidades.

8 

Uso de herramientas de los instrumentos **clásicos** de evaluación psicológica.

9 

Atender a la perspectiva de **género, antigüedad y edad** de la persona.

10 

Cruce de indicadores con origen en **otros ámbitos** de la organización y en entidades externas del mismo sector.

1 Factores psicosociales: no laborales frente a laborales



El riesgo psicosocial es, probablemente, el ámbito de la salud laboral en el que los **límites** entre los elementos con origen en el trabajo y aquellos ajenos a él es más difuso. Definir en qué medida los factores de riesgo laborales son los causantes de un eventual daño para la salud, y en qué medida lo son factores familiares o personales, es tarea en ocasiones poco menos que imposible.

No obstante, no por ello deben dejar de **identificarse** dichos factores laborales y de **medir** el grado en que suponen un riesgo para la salud de las personas trabajadoras. La cuestión que se pretende dilucidar aquí es:

“ Si no se estuviera desarrollando el trabajo (o si este se hiciera en condiciones diferentes), ¿el daño para la salud de las personas trabajadoras se llegaría a producir de igual manera? ”

Una respuesta afirmativa supondría, en principio, que el origen es principalmente no laboral. Por ello, aunque siempre se propongan modelos que mejoren la calidad de vida y las condiciones de trabajo, deben acotarse también aspectos que tengan una orientación **individual**, frente a aquellos cuya probabilidad afecte a un conjunto de empleados independientemente de su psicobiografía.

Este hecho es importante para no mezclar aspectos de la **dinámica social**, que quedarían fuera del alcance de la intervención de las organizaciones y derivarían en una frustración por la baja eficiencia de las medidas o soluciones.

2 Capacidad para medir los factores de riesgo específicos del trabajo en remoto

Resulta imprescindible que el método de evaluación sea capaz de **identificar** de forma expresa aquellos factores de riesgo que sean específicos (o significativamente más relevantes) en el trabajo en remoto. Y, afinando aún más, serán factores que en la realidad organizativa concreta de que se trate tengan mayor peso, algo que puede ser diferente de una organización a otra.

A modo de ejemplo, se pueden mencionar las posibilidades de **comunicación interpersonal** con que cuente una organización. Según cuál sea su actividad (y, más en concreto, la actividad de las personas que trabajan en remoto), dicha comunicación podrá tener mayor o menor influencia sobre su salud psicosocial.



Sin olvidar que, hoy por hoy, no hay prácticamente ningún trabajo que pueda desarrollarse en total aislamiento, es también cierto que la comunicación interpersonal no resultará igualmente relevante en un colectivo cuyo trabajo dependa en un alto grado de la actividad de los compañeros, que en otro cuya **productividad** se base más en un trabajo individual.

Todo ello, valorando siempre la **capacitación** de la persona trabajadora para su interacción con las TIC, en la medida de que alguien habituado al uso ágil y frecuente de las mismas con unos medios adecuados se adaptará mejor a cualquiera de los escenarios indicados frente a alguien que, aunque disponga de medios potentes, no tenga recursos para explotar las facilidades tecnológicas que se le proporcionan.

3 Identificación de condicionantes específicos de las Nuevas Tecnologías de la Información (NTI)



El trabajo en remoto tiene parte de su esencia en el uso de las NTI (Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación), herramienta principal que posibilita la **flexibilidad** propia de dicho tipo de trabajo. Sus utilidades, cada vez mayores, han abierto un amplio abanico de posibilidades para realizar eficazmente un trabajo de mayor calidad.

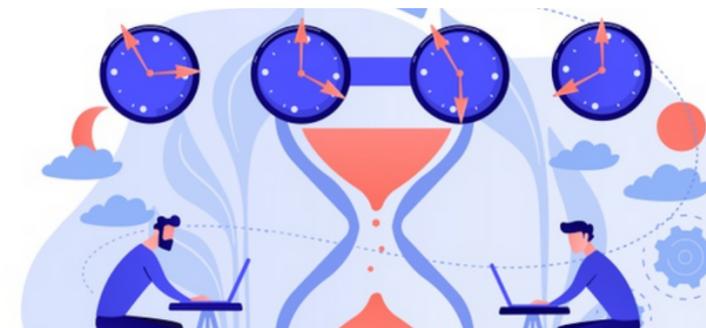
Pero las NTI han supuesto también la llegada de riesgos específicos hasta ahora desconocidos o, más frecuentemente, a los que se otorgaba una menor relevancia. Dos ejemplos que la metodología debe ser capaz de identificar y valorar de forma adecuada serían:

Gestión de límites: vida Profesional - vida **Personal**



- exposición directa a la situación personal, familiar y social
- eliminación de la distancia entre la casa y el trabajo

Riesgo de exigencia implícita de mayor **disponibilidad**



- prolongación de la jornada de trabajo
- fatiga por alta exposición a PVDs

4 Flexibilidad y adaptación a las diferentes realidades organizativas sectoriales



Tal y como se ha expuesto en la introducción, usar un mismo método para cualquier tipo de organización, sea cual sea su actividad y/o realidad, limitará su capacidad de detectar los aspectos **particulares** y más relevantes en cada entidad. Esta limitación es especialmente palpable en la gestión del riesgo psicosocial.

Dado que resultaría inviable contar con un método particular para cada empresa, y en aras de lograr una metodología aceptable en este sentido, podría valorarse la aplicación de una herramienta con capacidad para atender tanto a los elementos compartidos entre todas las organizaciones como a los que se presenten de forma diferenciada en cada una de ellas, por medio de módulos y/o de baremos específicos elegibles en función de la tipología de la organización.

Todo ello, por supuesto, siempre con las debidas garantías estadísticas y metodológicas.



5 Dinámico, vivo en el tiempo y que refleje los cambios de la organización



Este es probablemente uno de los requisitos cuyo cumplimiento puede ser más complejo, ya que exige disponer de “sensores” que, de forma permanente (o por lo menos con una **periodicidad** lo suficientemente frecuente), estén midiendo la realidad psicosocial y sus esperables e inevitables cambios.

Una “foto fija” tomada en un momento determinado responde únicamente a la realidad de dicho momento, pero en cuestiones como las que nos ocupan, dicha foto puede quedar **desactualizada** con gran rapidez. En consecuencia, las medidas que en su momento se hayan decidido y que responden a la situación puntual valorada, quedarán también desactualizadas y su eficacia se verá mermada. A modo de **posibles sensores** (sabiendo que cada organización podrá contar con muchas otros), algunos ejemplos podrían ser:

Análisis de Indicadores de Absentismo



Uso de los Recursos de Salud disponibles



Comentarios recibidos en canales de comunicación



Cuestionarios breves siempre disponibles



Focus Group proactivos y reactivos



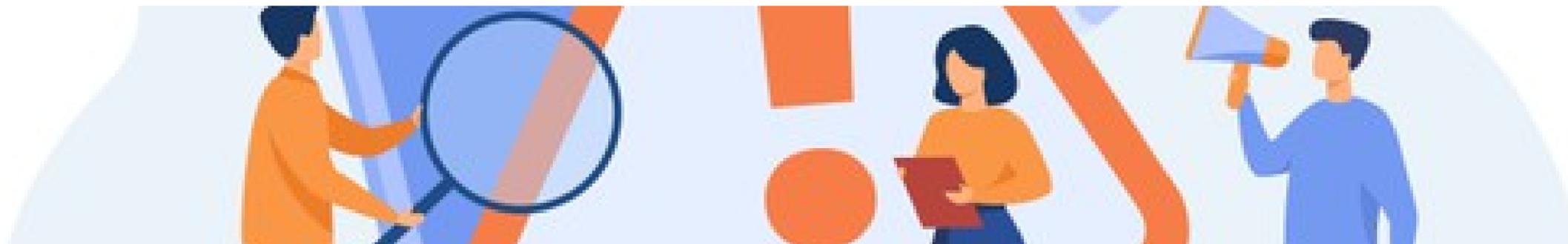
Esta idea, apoyada también por la Inspección de Trabajo (su Criterio Técnico 104/2021 indica que los resultados de la evaluación psicosocial se deben contrastar con, entre otros, datos de absentismo o encuestas de satisfacción), permite disponer de un conjunto de **indicadores**, decidido en cada caso por la organización, que puede constituir un **cuadro de mando** para disponer de información actualizada y adoptar decisiones ágiles y bien fundamentadas. Además, permitiría ir integrando nuevos indicadores y variables a cuantificar, particularizando aquellos aspectos más relevantes para la entidad y para cada una de sus áreas.

6 Capacidad para un análisis sencillo y rápido que permita la detección de alertas



Otra de las limitaciones de los métodos actuales de evaluación es que su complejidad y exigencias metodológicas de aplicación obligan a dedicar un importante **tiempo y esfuerzo**, lo que provoca que, en el mejor de los casos, se realice solo cada cierto tiempo (muchas veces, pasan varios años entre una evaluación y otra).

Sin embargo, la realidad psicosocial es de todo menos estática, lo que exige contar con un método vivo, atento a determinados indicadores quizás particulares de cada organización (por poner algunos ejemplos, un aumento de la rotación en un área determinada, una disminución de los índices de participación o una menor frecuencia de reuniones de seguridad), que actúen a modo de sensores siempre activos con capacidad de dar la alerta en el momento en que un factor de riesgo pueda empezar a superar determinados **umbrales**.



Por ello, tener establecida una estrategia que permita intervenir en **focos puntuales** con indicadores de riesgo mediante técnicas cualitativas o cuantitativas, facilitará el proceso de detección de alertas y generará una mayor sensación de control y eficacia en el control de los riesgos psicosociales, aspecto que podrá vincularse a los análisis generales que sigan manteniendo con una mayor periodicidad.

7 Capacidad para la identificación y valoración e impulso de factores positivos, fortalezas y oportunidades



La denominación de “riesgo psicosocial” da a entender que lo único que resulta de interés son los factores con potencial de causar daño para la salud. No hay duda de que estos son de una importancia capital (al fin y al cabo, se trata de prevenir dichos daños), pero tampoco la hay de que limitarse a ellos puede resultar un error que **lastre** la eficacia del trabajo preventivo.

Conviene aclarar que, como norma general, no existen factores que sean "per se" negativos o positivos, sino que será el modo en que estén estructurados el que determine su capacidad de fomentar un estado positivo de salud o de suponer un riesgo para la misma. En este sentido, los factores positivos, entendidos como aquellos que sí fomentan un estado positivo de la salud, suponen tanto una ayuda para contrarrestar los posibles daños como un elemento de **protección** frente a ellos.

La evaluación de riesgo psicosocial debe recoger las **soluciones** y las **fortalezas** que se detecte en la organización, así cómo las oportunidades que generan las percepciones y opiniones de las personas empleadas. Por ejemplo, es conocida la importancia de contar con un adecuado **apoyo social** para limitar los efectos de factores negativos de estrés laboral como la alta demanda. O, en otro ámbito también relacionado, una adecuada gestión por competencias permite poner de manifiesto la contribución personal de cada profesional al conjunto de la organización, algo que ayudará a identificar a aquellas personas cuyas características personales se relacionan con unos mejores resultados e, indirectamente, con un fomento de los factores positivos de bienestar.

Soluciones



Fortalezas



Oportunidades



8 Uso de herramientas de los instrumentos clásicos de evaluación psicológica



La psicología ha desarrollado en otros ámbitos de su práctica, como la **psicología clínica**, la **intervención social** o la **selección de personal**, herramientas que permiten detectar y medir sesgos de respuesta o establecer patrones en grupos homogéneos o de un mismo núcleo social. Un ejemplo de dichas herramientas ampliamente conocido por los expertos en la materia son las entrevistas, tanto individuales como de grupo, que, bien dirigidas, pueden convertirse en elementos clave de toma de datos y fomentan la colaboración de sus participantes, aportando así un importante valor al proceso.

Su eficacia cuenta con lógicas limitaciones y no son aspectos incuestionables, pero también es cierto que se trata de recursos de especial utilidad a la hora de recoger información e interpretar, con la mayor fiabilidad posible, los resultados obtenidos en aplicación del método de evaluación. Se busca, en definitiva, enriquecer así sus conclusiones, **evitar el cuestionamiento** improductivo de los resultados y establecer una línea o base propia fiable a partir de la cuál trabajar en aras de la mejora de los resultados.



9 Atender a la perspectiva de género, a la antigüedad y a la edad de la persona



A la hora de establecer una Metodología para la Evaluación Psicosocial del trabajo, no pueden olvidarse cuestiones con un claro protagonismo y hasta ahora no **suficientemente atendidas**, como son:

Perspectiva de Género



Edad de la persona trabajadora



Antigüedad y Experiencia



Son todos ellos elementos con un peso potencialmente importante en el modo en que los factores psicosociales en el trabajo influyen sobre la persona, tanto en positivo como en negativo y, en justa correspondencia a dicho modo diferencial de influencia, las medidas preventivas aplicables podrán ser también **distintas** para cada uno de los colectivos gestionados y, por tanto, más ajustadas a su realidad psicosocial.

10 Cruce de indicadores con origen en otros ámbitos de la organización y en entidades externas del mismo sector productivo



Es deseable que la metodología se enriquezca con información, cuyo origen puede ser diferente al del propio método de evaluación, pero que igualmente ayuda a **completar** con mayor validez el diagnóstico y, sobre todo, a disponer de una foto más completa de la realidad de la organización. Así, el nivel de madurez de estos ámbitos y el uso de la información que se obtiene de ellos forman parte del amplio panorama que constituye la realidad psicosocial:

Responsabilidad Social Corporativa Satisfacción de la persona Encuestas de clima laboral Evaluaciones del desempeño Revisiones de procesos



Para ello, es necesario haber definido operativamente los indicadores del método de evaluación, de modo que sea posible establecer una **interconexión** con los correspondientes indicadores (también definidos) del resto de ámbitos. Se trata de una triangulación de datos, además, recomendada también por la Inspección de Trabajo en su ya mencionado Criterio Técnico 104/2021.

Estos indicadores, entre otros, de clima y satisfacción son vinculables a los métodos psicosociales y permiten aunar esfuerzos con perspectivas diferentes, estableciendo **propuestas** mucho más eficaces y plausibles que si se propusieran por separado intervenciones que de hecho pueden generar interferencias significativas entre unos y otros y resultar en un proceso redundante e ineficiente. Tampoco deben olvidarse posibles referencias externas a la propia empresa, con origen en otras organizaciones o entidades del mismo sector y cuya realidad pueda servir de punto de **comparación** que, integrado en el cuadro de mando, ayude a entender el contexto, favorezca la identificación de nuevos elementos relevantes y tendencias de cambio y enriquezca la toma de decisiones.



CONCLUSIONES

La gestión de los aspectos psicosociales es, por propia definición, un ámbito de una enorme complejidad y amplitud.

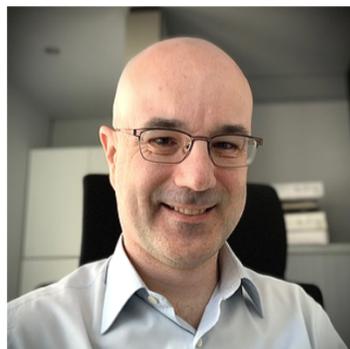
Sin embargo, la práctica habitual suele reducirlo a unos pocos factores limitados y medidos en un momento concreto. Esto puede parecer conveniente para hacer dicha gestión más manejable, pero que el momento actual, con realidades laborales cada vez más cambiantes flexibles y complejas, y con el conocimiento y la experiencia acumuladas de varias décadas de trabajo psicosocial, lleva a plantear nuevas posibilidades para alcanzar una **visión más completa** y ambiciosa.

Las propuestas aquí realizadas, desde una visión generalista y que cada organización deberá aterrizar en su **propia realidad**, han de entenderse por lo tanto desde ese punto de vista de mayor alcance y enriquecimiento del trabajo de evaluación psicosocial.

Ello permitirá dotarlo de una utilidad mucho mayor, vencerá resistencias y dudas, y supondrá una **integración** más vital y duradera de los riesgos psicosociales, redundando siempre en unas cada vez mejores condiciones de seguridad y salud.



CON LA PARTICIPACIÓN DE:



ASIER ARRIAGA
URÍA
MENÉNDEZ



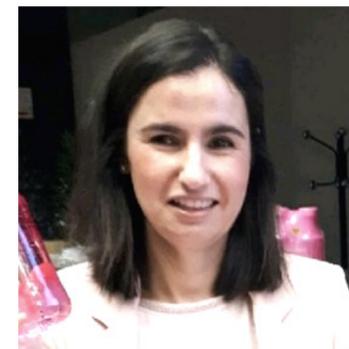
CARMEN TEJEDOR
Redexis



CRISTINA FRANCISCO
Syneos
Health



FANNY FEIJOO
Fundació VELLA TERRA
Dia de l'ass



GLORIA ORTIZ
MAPFRE



MARIBEL VILAFRANCA
HUAWEI



NURIA VILLALVILLA
DKV



ROSA Mª MONTANER
BCC | GRUPO CAJAMAR



PAULA BARRIGÁ
Cruz Roja Española



ANABEL FERNÁNDEZ
AfforHealth



JUAN C. FERNÁNDEZ
quirónprevención