

# *Gestión de los Riesgos Psicosociales en el trabajo*

## *La importancia de la prevención*

**Lic. Marcelo Caputo**

**Mag. Elizabeth Aranda Coria**

Programa Nacional de Salud, DDHH y Riesgos Psicosociales en el Trabajo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO  
FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES  
Ingeniero Néstor René Ledesma



Dirección Nacional de  
Salud Mental y Adicciones



COBERTURA  
UNIVERSAL  
de SALUD



Ministerio de Salud  
Presidencia de la Nación



**UNSE**

Universidad Nacional  
de Santiago del Estero

Santiago del Estero, 07 de Agosto de 2017

# Temario



**Gestión de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo**  
La importancia de la prevención

**Lunes 7 de agosto 2017 de 9 a 13hs.**  
Sede Zanjón FCF-UNSE Ruta Prov. 26 intersección Ruta Nac. 9

- ✓ Conceptos de Salud y Trabajo. Articulación y mutua interdependencia.
- ✓ Factores y Riesgos Psicosociales ¿Qué son? ¿Cómo inciden en la salud?
- ✓ Estrés, Burnout (SQT), Hostigamiento laboral (Mobbing). Inestabilidad laboral; conceptualización, causas desencadenantes y consecuencias.
- ✓ Posibles intervenciones: hacia una organización saludable.
- ✓ ¿Cómo son los trabajadores y las organizaciones saludables?

Destinado a Profesionales y Técnicos de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional, Profesionales y Estudiantes afines, sindicatos, Cámaras empresarias.

Dircción Nacional de SALUD MENTAL Y ADICCIONES

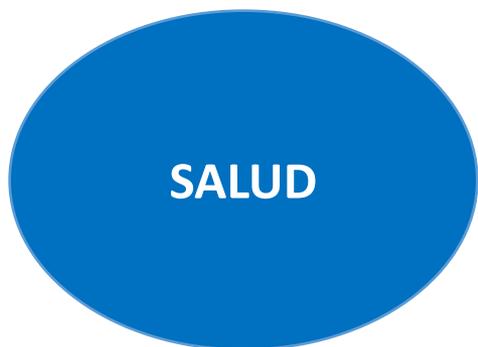
FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES  
Ing. Néstor René Lindero

UNSE  
Universidad Nacional de Santiago del Estero

- Conceptos de Salud y Trabajo.
- Articulación y mutua interdependencia
- Factores y Riesgos Psicosociales ¿Qué son? ¿Cómo inciden en la salud?
- Estrés, Burnout (SQT), Hostigamiento laboral (Mobbing): conceptualización, causas desencadenantes y consecuencias.
- Posibles intervenciones: hacia una organización saludable.
- ¿Cómo son los trabajadores y las organizaciones saludables?

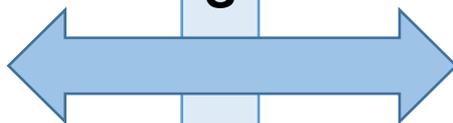
La salud tiene una relación estrecha con el trabajo.

El trabajo constituye un agente de promoción de la salud .



R  
I  
E  
S  
G  
O  
S

L  
A  
B  
O  
R  
A  
B  
L  
E  
S



# El trabajo como promotor

- Los problemas de salud mental son comunes en la población general, y constituyen una de las más frecuentes causas de incapacidad y pérdida de días de trabajo y de productividad.
- El trabajo permite promover la salud de las personas, pero también puede presentar riesgos.
- La promoción de la salud involucra cambios de valores, actitudes y comportamientos en los individuos, y por lo tanto, cambios en la cultura de las organizaciones.

# Las Enfermedades Profesionales en nuestro país

“La noción de enfermedad profesional se origina en la necesidad de distinguir las enfermedades que afectan al conjunto de la población de aquellas que son el resultado directo del trabajo que realiza una persona, porque generan derechos y responsabilidades diferentes que las primeras”

En Argentina las Enfermedades Profesionales han sido definidas como:

**“aquellas donde el trabajo es la causa necesaria o es un factor contribuyente como causa de enfermedad, considerándola también cuando el trabajo es el desencadenante de la aparición y/o agravante de una patología”**, contemplando como tales, sólo las incluidas en el Listado de Enfermedades Profesionales.

Decreto 658/96-Ley 24.557 de Riesgos del trabajo

# Diferenciación conceptual

**Factores Psicosociales en el Trabajo**

**Factores de Riesgo Psicosocial**

**Riesgos Psicosociales**

## Factores Psicosociales en el Trabajo

Son condiciones organizacionales tales como puedan ser el liderazgo, el tipo de contrato o la autonomía que tenga el empleado para desarrollar su trabajo.

Estas condiciones pueden ser positivas o negativas y, en consecuencia, pueden afectar positiva o negativamente a la salud.

Cuando estas condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo e incrementan los niveles de motivación y satisfacción laboral pero, si por el contrario son inadecuadas, pueden provocar respuestas de inadaptación, de tensión o respuestas psicofisiológicas de *estrés*.

## Factores de Riesgo Psicosocial

**Afectan negativamente a la salud y al bienestar de los trabajadores, es decir, que actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral.**

**Relacionados con la seguridad contractual**

- Trabajo precario,
- Trabajo temporal,
- Incertidumbre de futuro laboral,
- Insuficiente remuneración.

# Factores de Riesgo Psicosocial

## Relacionados con el contenido del trabajo

- Falta de variedad en el trabajo,
- Ciclos cortos de trabajo,
- Trabajo fragmentado y sin sentido,
- Bajo uso de habilidades,
- Alta incertidumbre, etc.

## Relacionados con la sobrecarga y el ritmo de trabajo

- Exceso de trabajo,
- Ritmo elevado de trabajo,
- Alta presión temporal,
- Plazos urgentes de finalización.

# Factores de Riesgo Psicosocial

## Relacionados con la organización del tiempo de trabajo

- Tipo de horario,
- Trabajo por turnos y nocturno,
- Horarios inflexibles,
- Jornadas largas o sin tiempo para la interacción,
- Teletrabajo.

## Relacionados con el control sobre el trabajo

- Baja participación en la toma de decisiones,
- Baja capacidad de control sobre la carga de trabajo.

# Factores de Riesgo Psicosocial

## Relacionados con el ambiente y los equipos de trabajo

- Malas condiciones de trabajo,
- Equipos de trabajo inadecuados,
- Ausencia de mantenimiento de los equipos,
- Falta de espacio personal,
- Escasa luz o excesivo ruido.

## Relacionados con la cultura organizacional

- Mala comunicación interna,
- Bajos niveles de apoyo,
- Falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.

# Factores de Riesgo Psicosocial

## Relacionados con las relaciones inter-personales

- Aislamiento físico o social,
- Escasas relaciones con los jefes,
- Conflictos interpersonales,
- Falta de apoyo social.

## Relacionados con el rol en la organización

- Ambigüedad de rol,
- Conflicto de rol,
- Responsabilidad sobre personas.

# Factores de Riesgo Psicosocial

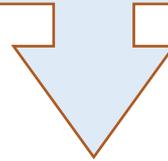
## Relacionados con el desarrollo de carreras

- Incertidumbre o paralización de la carrera profesional,
- Baja o excesiva promoción,
- Pobre remuneración.

## Relacionados con la relación Trabajo-Familia

- Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia,
- Bajo apoyo familiar.

Con los cambios que se han producido en el ámbito político, socioeconómico, cultural o tecnológico y, más concretamente, con el fenómeno de la globalización, han aparecido nuevos contextos laborales que tienen una muy alta probabilidad de dañar la salud física, social y mental de los trabajadores de forma muy importante.



## Riesgos Psicosociales o *Riesgos Emergentes*

La Organización Internacional del Trabajo (O.I.T) desde 1986 define los riesgos psicosociales como “...las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores/as, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores/as a través de sus percepciones y experiencias”.

Efectos son más intangibles e inespecíficos, manifestándose a través de diversos mecanismos emocionales (por ejemplo, ansiedad, apatía, depresión, etc.), cognitivos (por ejemplo restricción de la percepción, la toma de decisiones, etc.), conductuales (por ejemplo, abuso de alcohol, tabaco, etc.) y fisiológicos (por ejemplo, reacciones neuroendócrinas).



## **Riesgos Psicosociales o *Riesgos Emergentes***

**Burnout /**  
Síndrome de quemarse por el trabajo

**Estrés Laboral**

**Acoso sexual**

**Inseguridad en el empleo**

**Hostigamiento Laboral / Mobbing**

**Conflicto Trabajo - Familia**

# ¿Qué es el Estrés?

Es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada

**Es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia**

# ¿Qué es el Estrés?

- Es una disposición humana universal
- Es adaptativo para la especie (en sentido evolutivo)
- Es factible de ser descripto desde su mecanismo neurobiológico y, por lo tanto, el componente cognitivo-conductual posee un correlato biológico
- Es expresión de la interacción persona x medio
- Es factible de ser modificado con estrategias específicas
- Es un desequilibrio entre las demandas y los recursos disponibles, tantos internos como externos

# Estrés: definición

Actualmente entendemos al término de **estrés** como:

*Un **estado** vivencial **displacentero** sostenido en el **tiempo**, acompañado en mayor o menor medida de **trastornos psicofisiológicos**, que surgen en un individuo como consecuencia de la **alteración de sus relaciones con su ambiente** e imponen al sujeto demandas objetivas o que subjetivamente resultan amenazantes y sobre la cuales tiene o cree tener poco o ningún control.*

# ¿EL ESTRÉS ES UNA ENFERMEDAD?



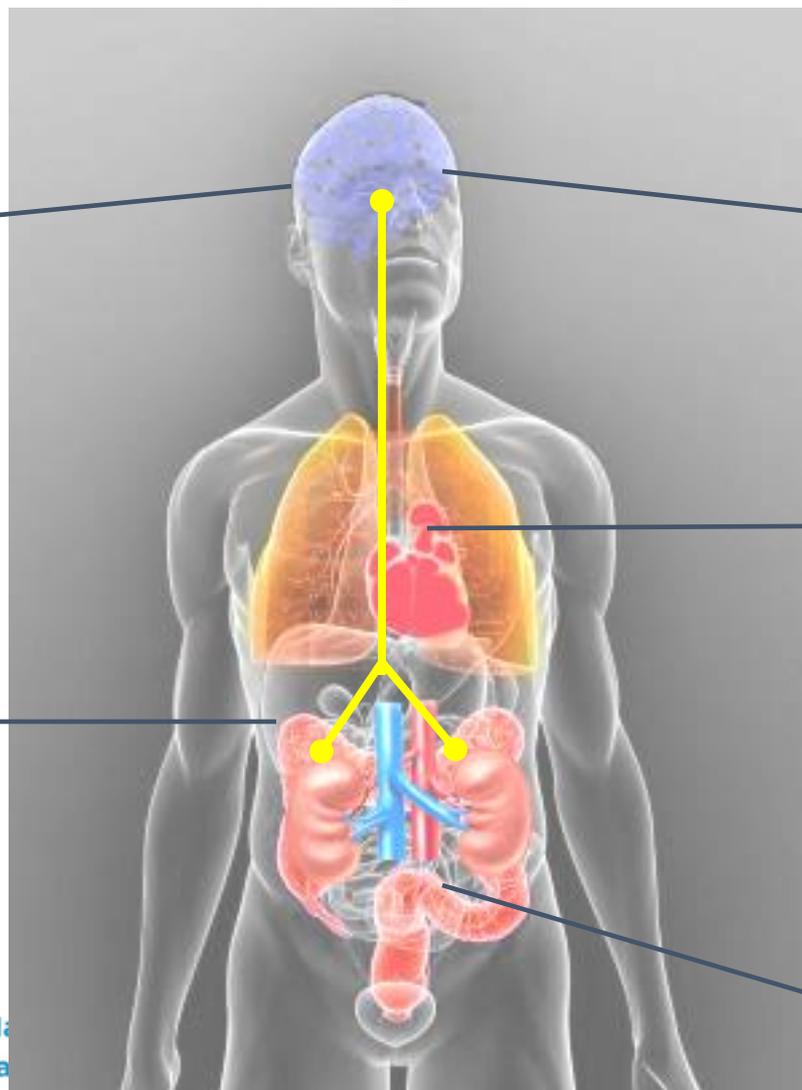
Cuando esta respuesta natural se da en exceso se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo humano y provoca la aparición de enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del cuerpo humano.

*Frente a una amenaza el cuerpo entra en estado de alerta y se prepara para “pelear o correr” como respuesta a una situación, direccionando todos los recursos energéticos y fisiológicos disponibles*

1. Activación de la glándula hipófisis.

Emite un mensaje hormonal que activa las glándulas que producen las hormonas del estrés

2. Las glándulas suprarrenales responden al mensaje de la hipófisis aumentando la producción de cortisol. También liberan adrenalina por estímulo nervioso



Respuesta del organismo

✓ Frente a la adrenalina:

**Neurológica:**

Aumento de la atención y velocidad de reacción

**Cardíaca:**

Aumenta el pulso, la presión y la oxigenación

✓ Frente al cortisol:

**Inmunológica:**

Disminución de la respuesta inmunitaria

**Digestiva:**

Disminución de la actividad intestinal

# ESTRÉS CRÓNICO

Cuando la situación que dispara el estrés se torna crónica, las hormonas del estrés se mantienen en niveles altos de forma continua y aumenta así el riesgo de sufrir enfermedades

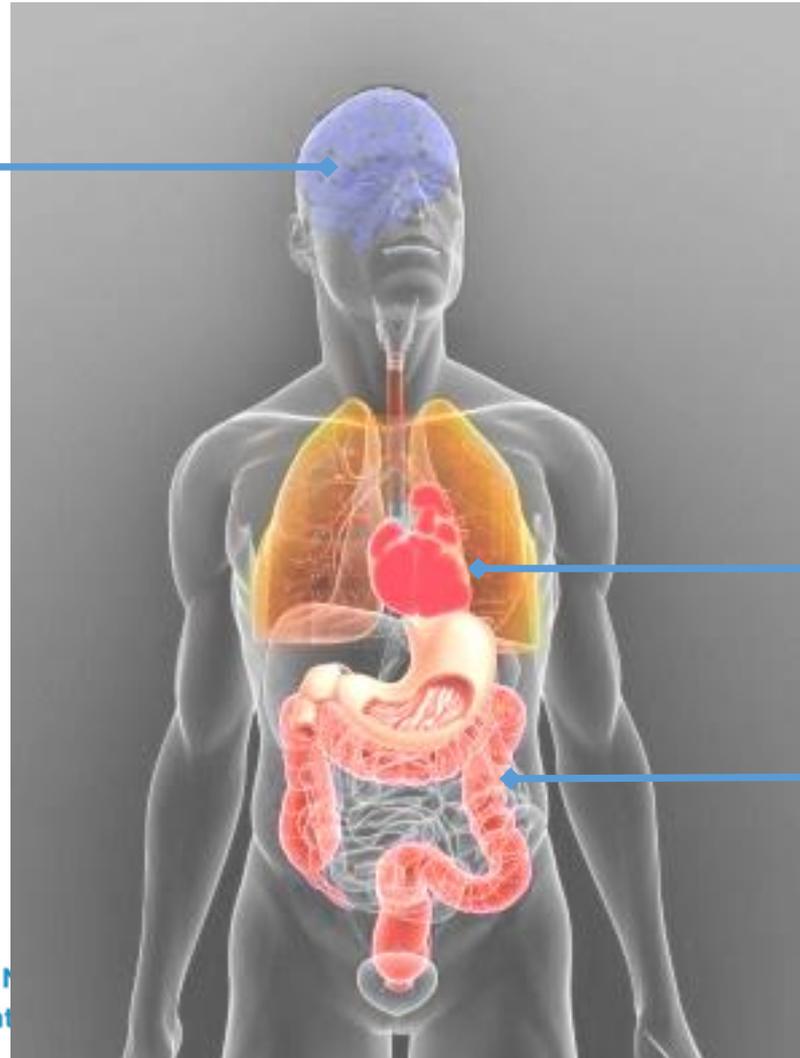
## Afecciones

### Neurológicas

El cortisol se vuelve tóxico para el cerebro, disminuye la concentración, aumenta la ansiedad y la depresión y provoca ataques de pánico, fobias y alteraciones del sueño

### Inmunológicas

La menor actividad inmunológica aumenta la incidencia de infecciones y en algunos casos provoca reacciones autoinmunes



### Cardíacas

El aumento de la presión arterial y el ritmo del corazón y altos niveles de colesterol y triglicéridos provocan afecciones cardiovasculares

### Digestivas

Los cambios en la actividad digestiva pueden ocasionar gastritis y diarrea. Los altos niveles de cortisol aumentan el apetito y eso puede derivar en obesidad

# Sintomatología del Estrés en el individuo

## Nivel fisiológico

- Sudoración,
- Tensión muscular,
- Palpitaciones,
- Taquicardia,
- Temblor,
- Molestias en el estómago,
- Otras molestias gástricas,
- Dificultades respiratorias,
- Sequedad de boca,
- Dificultades para tragar,
- Dolores de cabeza,
- mareo,
- Náuseas, etc.



Dirección Nacional de  
Salud Mental y Adicciones

## Nivel Cognitivo

- Preocupación,
- Pensamientos negativos sobre uno mismo,
- Pensamientos negativos sobre nuestra actuación ante los otros,
- Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse,
- Dificultad para decidir,
- etc.

## Nivel Emocional

- Temor,
- Inseguridad,
- Miedo,
- Temor a que se den cuenta de nuestras dificultades,
- Temor a la pérdida del control,
- Etc.



COBERTURA  
UNIVERSAL  
de SALUD



Ministerio de Salud  
Presidencia de la Nación

## Nivel Conductual

- Evitación de situaciones temidas,
- Fumar, comer o beber en exceso,
- Intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.),
- Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta,
- Tartamudear,
- Llorar,
- Quedarse paralizado,
- Etc.

# ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

## Modelos de estrés desde la Psicología Cognitivo-Comportamental

Relación particular entre el individuo y el entorno que es valorado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar (Lazarus y Folkman, 1984).



### VALORACION PRIMARIA:

¿Qué tan relevante es el acontecimiento? ¿Es controlable?



### VALORACION SECUNDARIA:

¿Qué puedo hacer?

## Elementos Vitales Estresantes y Estresores

- Pérdidas
- Divorcio/ Separación
- Nacimiento
- Casamiento
- Mudanza
- Conflictos
- Guerras
- Desastres Naturales
- Conflicto de rol
- Incertidumbre
- Carga laboral
- Falta de información
- Falta de participación en toma de decisiones
- Responsabilidad
- Problemas interpersonales
- Ambiente físico
- Aspectos Organizacionales

## Moduladores

(Lo potencian o lo mitigan)

- Conducta tipo A
- Hostilidad
- Neuroticismo
- Extroversión/ Introversión
- Afrontamiento
- Valoración
- Resolución de problemas
- Autoeficacia
- Optimismo
- Control Percibido
- Predicción
- Comprensión
- Ansiedad
- Enojo
- Recursos sociales
- Calidad de vida
- Satisfacción Vital/ Laboral

## Consecuencias

- Ausentismo
- Baja en el rendimiento, desempeño laboral
- Accidentes
- Problemas interpersonales
- Malestar
- Abuso de sustancias/ Depresión/ Trastornos de ansiedad
- Quejas somáticas
- Trastornos cardiovasculares
- Enfermedades virales
- Dolores de cabeza
- Insomnio
- Burn out (agotamiento, despersonalización y sentimientos de inadecuación ante la tarea)
- Fatiga
- Trastornos del estado de ánimo
- Problemas de memoria

## ¿Cómo pensamos cuando estamos estresados?



### **Signos emocionales:**

- Apatía, sentimientos de tristeza, ausencia de disfrute en actividades cotidianas.
  - Ansiedad, agitación, sentimiento de minusvalía.
  - Irritabilidad, actitud defensiva, discusiones constantes.
  - Cansancio mental, preocupación constante, falta de flexibilidad (enojo y resistencia ante el cambio de planes).
- Evitación para lidiar con los problemas, negación.

### **Signos comportamentales:**

Comportamiento evitativo.

Dificultad en aceptar, negar o delegar responsabilidades.

Comportamientos impulsivos,

Comportamientos pobres de autocuidado.

Impuntualidad.

Problemas legales.

Dificultad controlando impulsos agresivos.



En general tendemos a **CREER** que el estrés es consecuencia de **circunstancias externas** a nosotros

Cuando en **REALIDAD** es un proceso de interacción entre los eventos del **Entorno** y nuestras respuestas **Cognitivas, Emocionales y Físicas**



Si el estrés se cronifica se van a ver afectadas :

- La *salud*
- Las *relaciones interpersonales*
- El *desempeño profesional o académico*
- Etc.



(Adaptado de Blanca E. Miranda Romero)

# El estrés laboral es...

un riesgo psicosocial, producto de los factores psicosociales negativos presentes en la organización, que de forma acumulativa actúan sobre el trabajador provocando alteraciones en su salud

una interacción desfavorable entre las características del trabajador , las condiciones del trabajo y la organización en la que se desempeña.

dicha interacción puede conducir a perturbaciones psicológicas, comportamientos no saludables y, finalmente, a la enfermedad .

# Estrés laboral – una cuestión importante

- El estrés es el segundo problema de salud más denunciado relacionado con el trabajo
- Afecta a casi uno de cada cuatro trabajadores de la UE
- Los estudios sugieren que entre el 50% y el 60% de la totalidad de días de trabajo perdidos están relacionados con el estrés
- Es probable que aumente la cantidad de personas que lo padecen.

Más información: <http://osha.europa.eu/topics/stress>

# ¿Por qué es tan grave?

Cada vez hay más personas que padecen estrés laboral, debido a:

- Cambios en la organización, gestión o diseño del trabajo
- Precariedad de los contratos
- Inseguridad laboral
- Aumento de la carga y velocidad de trabajo
- Elevadas exigencias emocionales a los trabajadores
- Violencia y acoso psicológico
- Pésimo equilibrio trabajo-vida personal.

Las personas sufren estrés cuando perciben que hay un desequilibrio entre:

- lo que se les pide y
- los recursos de que disponen para hacer frente a dichas demandas

DEMANDAS

RECURSOS

SOBRECARGA

CONFLICTO DE  
ROL

RITMO  
INTENSO

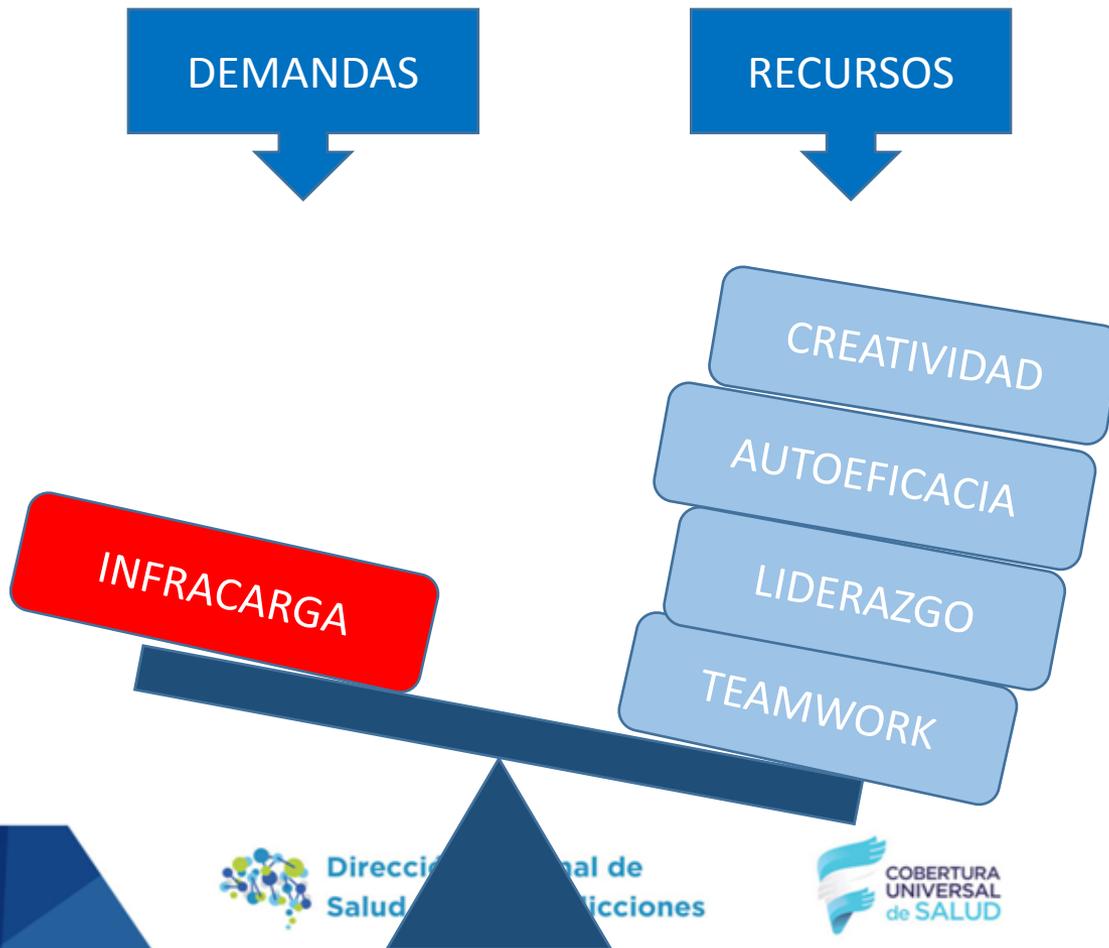
MALA  
ILUMINACION

APOYO SOCIAL



Las personas sufren estrés cuando perciben que hay un desequilibrio entre:

- lo que se les pide y
- los recursos de que disponen para hacer frente a dichas demandas



# Estrés laboral/ocupacional

Se caracteriza por presentar un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido , organización y el medio ambiente de trabajo.

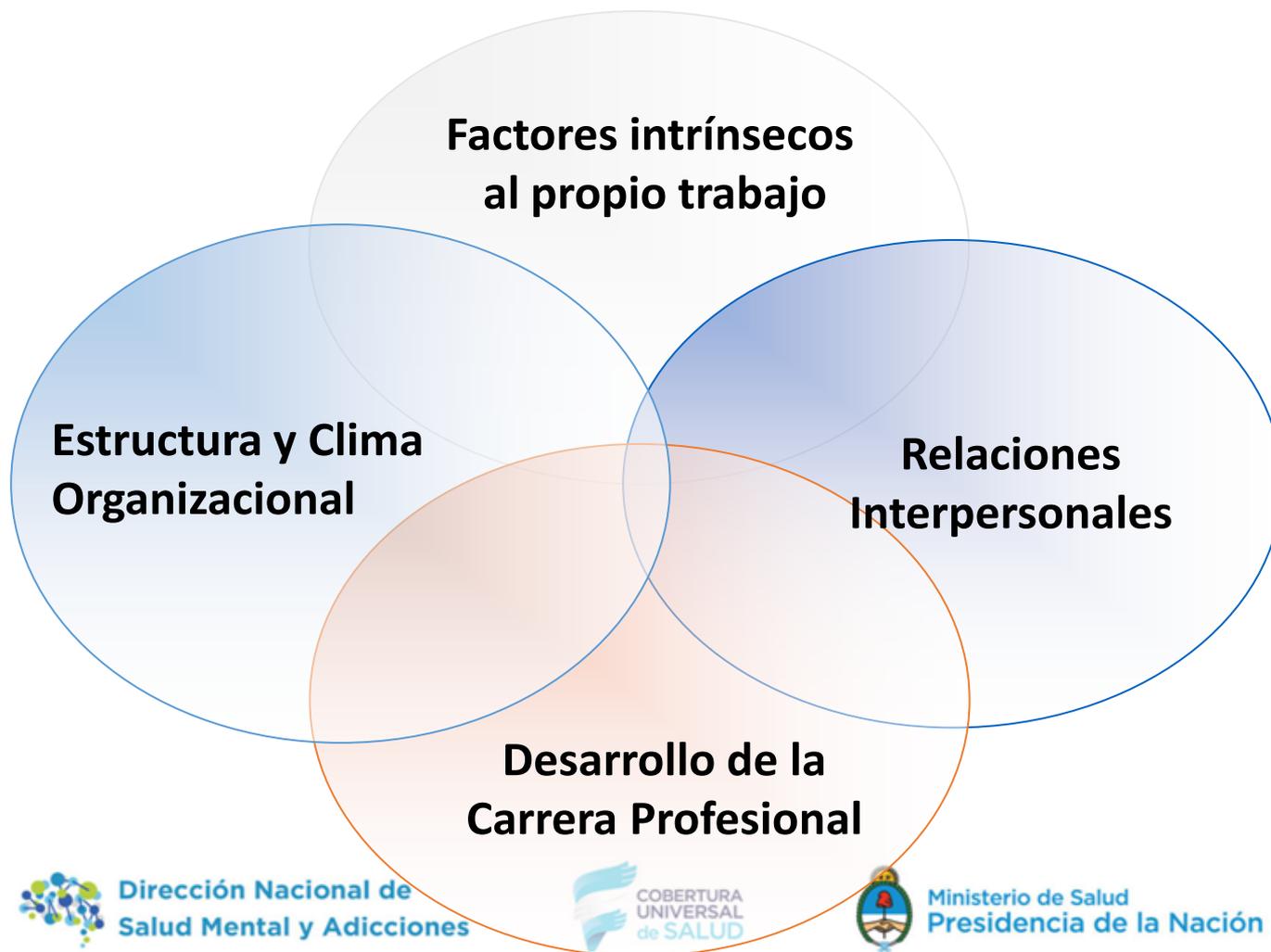
Es un desequilibrio percibido entre las exigencias y presiones laborales a las que se enfrenta el individuo y la capacidad y conocimientos de la persona para llevarlas a cabo.



# ¿Quiénes padecen de Estrés Laboral?

- Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o que se responsabilice demasiado.
- Todos somos víctimas potenciales de la llamada enfermedad del siglo XXI, pero...
- Las personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, *descuidando otros aspectos importantes de la vida* . Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral.

# Factores estresantes del contexto laboral



(Adaptado de Blanca E. Miranda Romero)

# Factores estresantes del contexto laboral

- **Personales o individuales.** Condiciones y características personales de los sujetos, nivel inadecuado de preparación para la labor que realiza, expectativas de trabajo no coincidente con la realidad, etc.
- **Relaciones interpersonales.** Comunicación pobre o de carácter conflictivo, sexismo, malas relaciones con jefes y subordinados, trato impersonal en el trabajo, etc.
- **De la tarea.** Sobrecarga de trabajo, ritmo intenso, tareas repetitivas, complejidad de las tareas y diseño del trabajo.
- **Ambientales o físicas.** Características o condiciones del ambiente físico: ruido, débil iluminación, falta de ventilación, hacinamiento, etc.
- **Organizacionales.** Estilo de dirección inadecuado, conflicto y/o ambigüedad en los roles, cambios en la organización por la introducción de nuevas tecnologías, condiciones ambientales desagradables, discrepancias con las metas de la carrera laboral, etc.

El estrés laboral está asociado con el fenómeno “**demasiado**”

Demasiados cambios  
Demasiadas expectativas  
Demasiada responsabilidad  
Demasiada información  
Demasiada tarea



Otro de los factores que mediatizan la respuesta del estrés laboral es el tiempo: Cuando no hay tiempo suficiente entre los factores estresantes, la experiencia es abrumadora y desgastante.



# Síntomas del estrés laboral

Para el trabajador afectado:

- Reacciones emocionales (irritabilidad, ansiedad, problemas de sueño, depresión, hipocondría, alienación, desgaste, problemas familiares)
- Reacciones cognitivas (dificultad para concentrarse, recordar, aprender cosas nuevas, tomar decisiones)
- Reacciones conductuales (abuso de drogas, alcohol y tabaco, conducta destructiva)
- Reacciones fisiológicas (problemas de espalda, bajas defensas, úlceras pépticas, problemas cardiológicos, hipertensión).

# Síntomas del estrés laboral

Para la organización :

- Absentismo laboral
- Presentismo laboral
- Elevada rotación del personal
- Problemas interpersonales
- Violencia y acoso psicológico
- Menor productividad
- Errores y accidentes
- Mayores costes de indemnización o atención sanitaria

# Intervenciones orientadas a disminuir el Estrés Laboral

El objetivo es disminuir el efecto de variables personales y ambientales que facilitan el estrés y ampliar el abanico de habilidades y recursos para prevenir y hacer frente a situaciones de estrés ya instaladas.

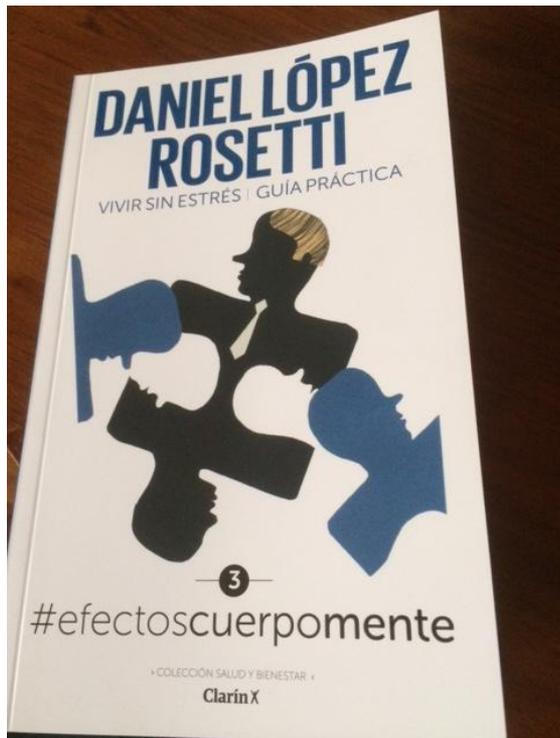
Existen diversos tipos de intervenciones a la que se puede recurrir ante el estrés:

- Control de la Experiencia o evento
- Abordaje Comportamental
- Abordaje Cognitivo
- Cambio Personal
- Cambio Cultural Organizacional

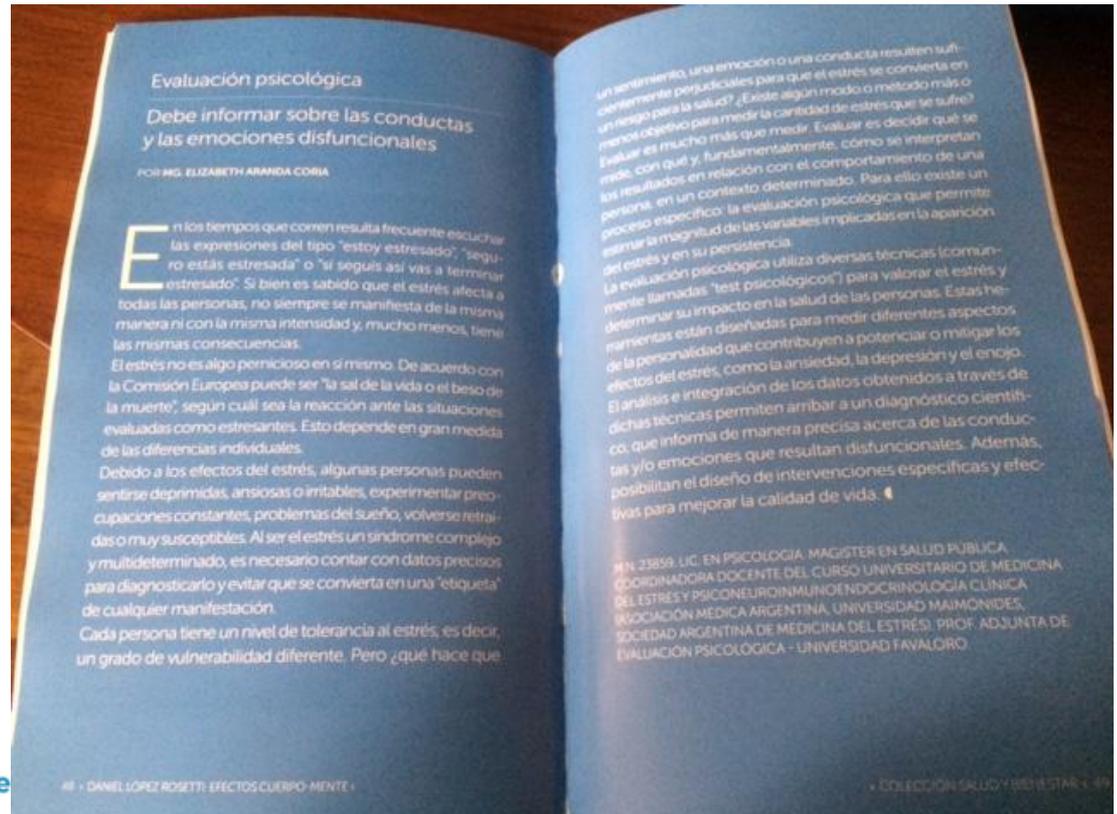
# INTERVENCIONES POSIBLES

Enfocar intervenciones de acuerdo a la interacción persona - situación.

- Centrarse y Confrontar el problema.
- Reestructuración cognitiva (reinterpretación positiva)
- Entrenamiento en resolución de problemas para lidiar con la situación problemática.
- Planificación de soluciones posibles.
- Aceptación de la realidad: cuál es el rango posible de acciones.
- Aceptación de la propia responsabilidad.
- Distanciamiento.
- Incrementar los recursos personales para reducir la tensión.
- Autocontrol.
- Entrenamiento en relajación.
- Entrenamiento en Asertividad (Expresar sentimientos en forma saludable: momento y persona adecuada)
- Fortalecimiento de recursos.
- Entrenamiento Habilidades Sociales para la resolución de problemas interpersonales.
- Búsqueda y Potenciación de los recursos sociales.



# PSICOEDUCACIÓN



de  
ccione



Organización  
Internacional  
del Trabajo

# ESTRÉS EN EL TRABAJO



## UN RETO COLECTIVO

DÍA MUNDIAL DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO

28 DE ABRIL 2016



# ¿Qué es el Burnout?

## Síndrome de estar quemado por el trabajo (STQ)

Es un estado de fatiga o frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o relación que no produce el resultado esperado

**Es el resultado de un proceso dinámico de adaptación a una situación de estrés crónico que es el trabajo en si mismo**

# ¿Qué es el Burnout?

- Es una respuesta inadecuada a un estrés crónico, producto de una interacción negativa entre el lugar de trabajo, el equipo, pacientes, clientes o usuarios
- Es síndrome tridimensional
- Es proceso continuo, con un incremento progresivo de la severidad
- Es factible de ser modificado con estrategias específicas

# Síndrome de Burnout (SQT)

Se trata de una respuesta inadecuada a un estrés sociolaboral con implicaciones emocionales, de carácter crónico, y cuyos rasgos principales son:

## Síndrome de Burnout

- Cansancio emocional
- Despersonalización
- Baja realización personal

## Causas

- Características de la tarea
- Organización
- Tedio

## Consecuentes

- Físicos
- Psicológicos
- Sociales

# Síndrome de Burnout (SQT)

**“Se llega al burnout desde el estrés laboral por un proceso de acomodación psicológica entre un trabajador estresado y un trabajo estresante”.**

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

## **Se suceden varias etapas por las que atraviesa el trabajador hasta llegar al Burnout**

**Etapa de entusiasmo** el trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. El trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante.

**Etapa de estancamiento** comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo.

**Etapa de frustración** es el período de la desilusión y de la motivación laboral, en la que surgen los problemas emocionales, físicos y conductuales.

**Etapa de apatía** se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de modificar las cosas.

**Etapa de burnout** en esta etapa se llega a la imposibilidad física y psíquica de seguir adelante en el trabajo e irrumpe con fuerza la sintomatología: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo.

## Prevención e Intervención

- Mejorar el clima de trabajo promoviendo el trabajo en equipo.
- Evitar ambigüedad y conflicto de rol realizando definición y análisis de los puestos de trabajo.
- Establecer lineamientos claros de autoridad y de responsabilidad.
- Realizar una definición de competencias y responsabilidades, tomando en cuenta capacidades reales.
- Mejorar las redes de comunicación y el ambiente, promoviendo la participación en la organización.
- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo descentralizando la toma de decisiones.

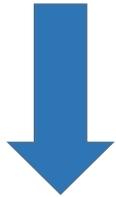
# Violencia laboral

"toda acción, omisión o comportamiento, destinada a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores."

(Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, 2007)

# Violencia Laboral

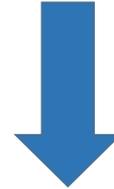
Física



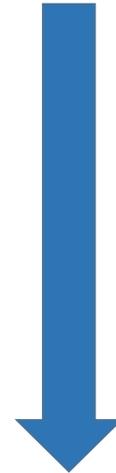
Psicológica



De género



Sexual



# ¿Qué es el Hostigamiento psicológico/moral Laboral?

- Es un tipo particular de **violencia laboral** que vulnera los derechos de los trabajadores, dejando consecuencias arrasadoras, principalmente a las víctimas directas de las acciones hostiles recibidas, pero también a la sociedad en su conjunto.

# Violencia Psicológica en el lugar de trabajo: acepciones

- Hostigamiento laboral
- Mobbing
- Acoso moral – psicológico
- Acoso laboral
- Psicoterror
- Persecución encubierta
- Maltrato psicológico
- Violencia psíquica



# Conductas de Violencia Psicológica (al menos 1 v. por semana)

Afrontamiento  
Recursos personales

Tiempo Prolongado

Ausencia de Recursos Espirituales en la Org.

Incapacidad de la Org. de dar respuesta efectiva a la situación.

Mantenimiento

Estrés Ocupacional

Cuadro compatible con TEPT

Configuración del Hostigamiento Laboral

Consecuencias

Físicas  
Psíquicas

Trabajador

Organización

Sociedad

Laborales

Baja productividad

Económicas

Familiares

Deterioro de la C.V.L.

Éticas - morales

Sociales

Aumento de ausentismo (accidentes y licencias)

Espirituales

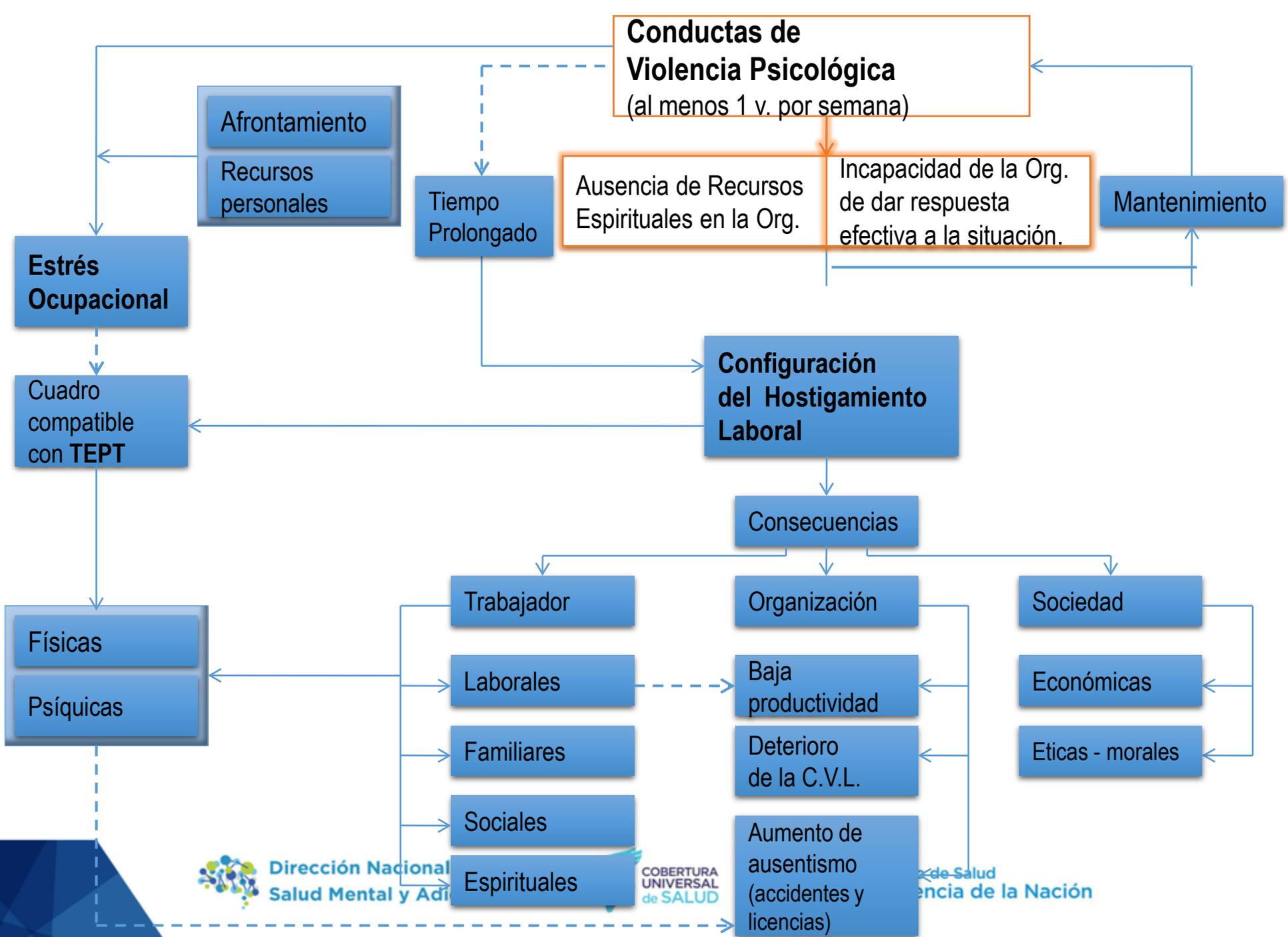
# Conductas de Violencia Psicológica

- Negligencia
- Abandono
- Descuido reiterado
- Celotipia
- Insultos
- Humillaciones
- Marginación
- Indiferencia
- Comparaciones destructivas
- Rechazo
- Amenazas



# Conductas de Violencia Psicológica

- **Existe una extensa lista de comportamientos y acciones de violencia psicológica que se manifiestan de variadas maneras, y con frecuencia de manera combinada, entre las más frecuentes se pueden observar que:**
- Se le retira autonomía y funciones a la víctima
- No se le brinda la información necesaria para realizar su tarea, negándole el acceso a las herramientas de trabajo
- Se le cambian las tareas permanentemente y sin sentido
- Se le adjudican funciones superiores o inferiores a su nivel de competencia
- Se bloquea su carrera dentro de la organización
- Se la induce al error, asignándole tareas inejecutables o denigrantes
- Se la aísla de sus compañeros y no se le permite hablar con los demás
- Se la descalifica, difama, critica o ridiculiza permanentemente
- Se critica su vida privada
- Se dañan sus pertenencias
- No se tienen en cuenta sus problemas de salud, etc.



**Conductas de Violencia Psicológica**  
(al menos 1 v. por semana)

Ausencia de Recursos Espirituales en la Org.

Incapacidad de la Org. de dar respuesta efectiva a la situación.

Tiempo Prolongado

Afrontamiento

Recursos personales

Mantenimiento

**Estrés Ocupacional**

Cuadro compatible con **TEPT**

**Configuración del Hostigamiento Laboral**

Consecuencias

Trabajador

Organización

Sociedad

Laborales

Baja productividad

Económicas

Familiares

Deterioro de la C.V.L.

Éticas - morales

Sociales

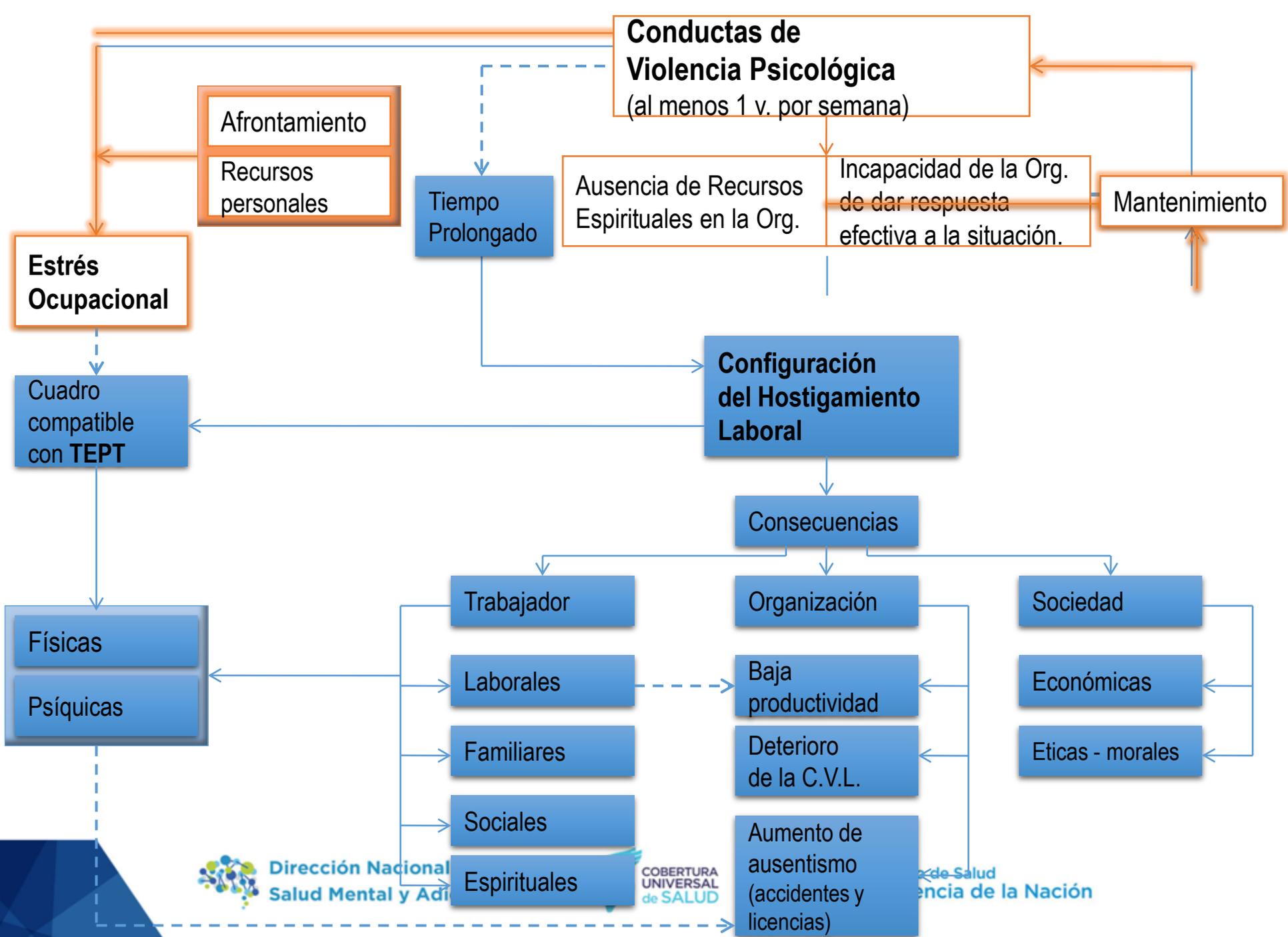
Aumento de ausentismo  
(accidentes y licencias)

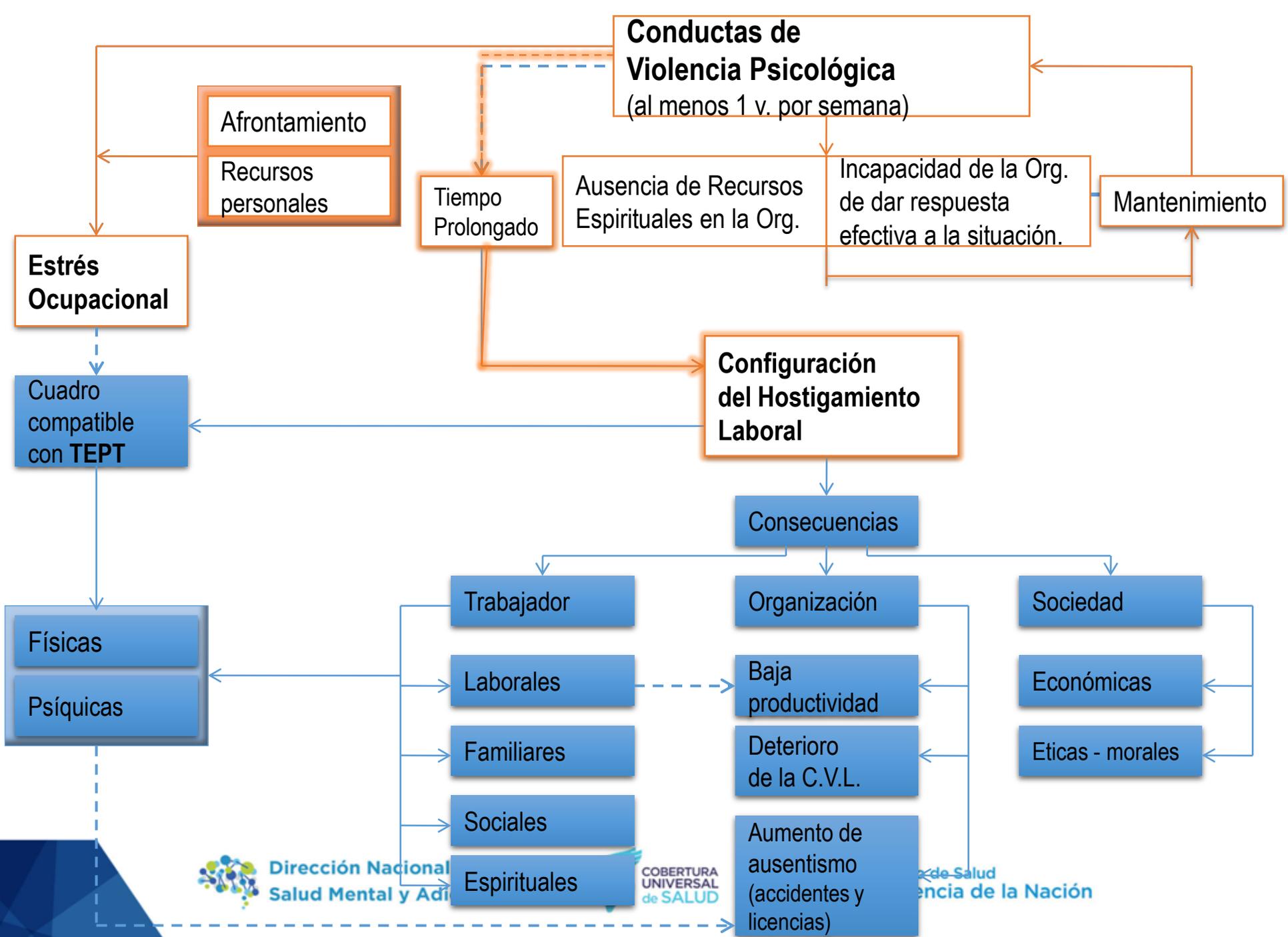
Físicas

Psíquicas

# Vulnerabilidad Organizacional

- Se refiere a nivel de cohesión interna que posee una empresa, es decir, que el grado de vulnerabilidad estará dado por el modo de vinculación entre sus miembros y en su Conjunto.
- La vulnerabilidad irá aumentando en la medida en que se observe la ausencia de sentimientos compartidos de pertenencia y de propósito, junto con la desorganización de los encargados de encarnar esos sentimientos, y transmitirlos en servicios concretos.





# Hostigamiento psicológico/moral laboral

*“El Hostigamiento psicológico/moral laboral, consiste en acciones de violencia psicológica, de manera reiterada (al menos una vez a la semana) y durante un período prolongado de tiempo.*

*Es ejercido por una o varias personas hacia otra.*

*El objetivo es el de causar malestar, incomodar, y/o eliminar del lugar de trabajo a la persona elegida como víctima”.*

# Fases del Hostigamiento laboral



- **Fase 1:** conflictos o incidentes críticos
- **Fase 2:** hostigamiento y estigmatización
- **Fase 3:** intervención desde la organización
- **Fase 4:** solicitud de ayuda y diagnóstico incorrecto
- **Fase 5:** marginación, salida de la organización y exclusión laboral

# Modalidades del Hostigamiento laboral



Descendente

Horizontal



Ascendente



# Hostigador - Hostigado

## Características

# Características del *agresor, hostigador o victimario*:

- “ se podría describir como con una personalidad psicopática que necesita y desea hacer daño, de manera consciente, utilizando todas las estrategias y oportunidades para llevar a cabo sus acciones de violencia”

## *¿ Son enfermos mentales?*

- Son abusadores , que se perfeccionan.
- No sienten responsabilidad por el daño causado.
- Carecen de empatía, remordimiento, comprensión, compasión, culpabilidad, arrepentimiento, vergüenza.
- Presentan sentimientos de envidia, mediocridad, inseguridad, incompetencia, alteraciones de la norma moral e inadecuación.

# Características del *agresor, hostigador o victimario*:

- Suelen ser personas con inseguridad en el plano profesional, con cierta rigidez intelectual.
- Suelen buscar beneficios personales y profesionales sin importarles los medios para conseguirlos.
- Presentan una gran habilidad para manipular, mentir y seducir en pos de sus objetivos.
- Suelen tener sospechas infundadas de que se utilice información en su contra y percibir que quieren atacarlas con el propósito de perjudicarlas.
- No toleran las críticas y reaccionan a ellas con sentimientos de rabia, vergüenza o humillación, aunque no las exteriorizan.
- Exageran sus logros y capacidades, esperando ser consideradas personas especiales y únicas.

# Objetivos del HOSTIGADOR

- **Primer objetivo:**
  - desestabilizar emocionalmente a la víctima para perjudicar la calidad de su trabajo
- **Segundo objetivo:**
  - atacar y destruir la imagen y la reputación profesional y personal de la víctima mediante falsas acusaciones
- **Tercer objetivo:**
  - aislar, y romper las redes de comunicación y solidaridad con el entorno de la víctima
- **Cuarto objetivo:**
  - destruir la empleabilidad y acabar con la competencia profesional de la víctima
- **Quinto objetivo del acosador:**
  - bloquear la carrera profesional y dejar sin opciones laborales internas o externas a la víctima

# *Características de la víctima u hostigado*

...

## Características de la *víctima u hostigado*:

- “La única característica distintiva de las víctimas de hostigamiento psicológico/moral en el trabajo, es que el hostigador las percibe como amenazantes. ”

### *¿ Son enfermos mentales?*

- **Cuentan con habilidades acordes para el óptimo desempeño de su puesto de trabajo.**
- **Presentan expectativas de progreso.**
- **Poseen una adecuada capacidad, rectitud y honradez.**

# Características de la *víctima u hostigado*:

- Suelen despertar en el hostigador sentimientos de inadecuación, complejos de inferioridad, celos, y envidia, tanto por sus cualidades profesionales, como personales.
- Suelen generar discriminación, desprecio y rechazo, por cuestiones de género, etnia, o incapacidades en general.
- Presentan expectativas de progreso a través de su desempeño laboral; muestran persistencia en el trabajo, creatividad, iniciativa y autonomía.
- Por sus aptitudes, suelen poseer un legajo impecable.
- Suelen denunciar las incompetencias e irregularidades, siendo incorruptibles e insobornables.

# Características del *entorno laboral*:

- Mala organización del trabajo
- Inexistencia de métodos eficaces para la resolución de conflictos
- Estructuras rígidas
- Deficiencias en el liderazgo
- Cultura organizacional con valores de competición – más que de cooperación
- Excesiva burocracia
- Transgresión de las normas institucionales
- Ausencia de cobertura de salud laboral

# Círculos del Hostigamiento Laboral



Son los testigos no mudos  
develan el Hostigamiento

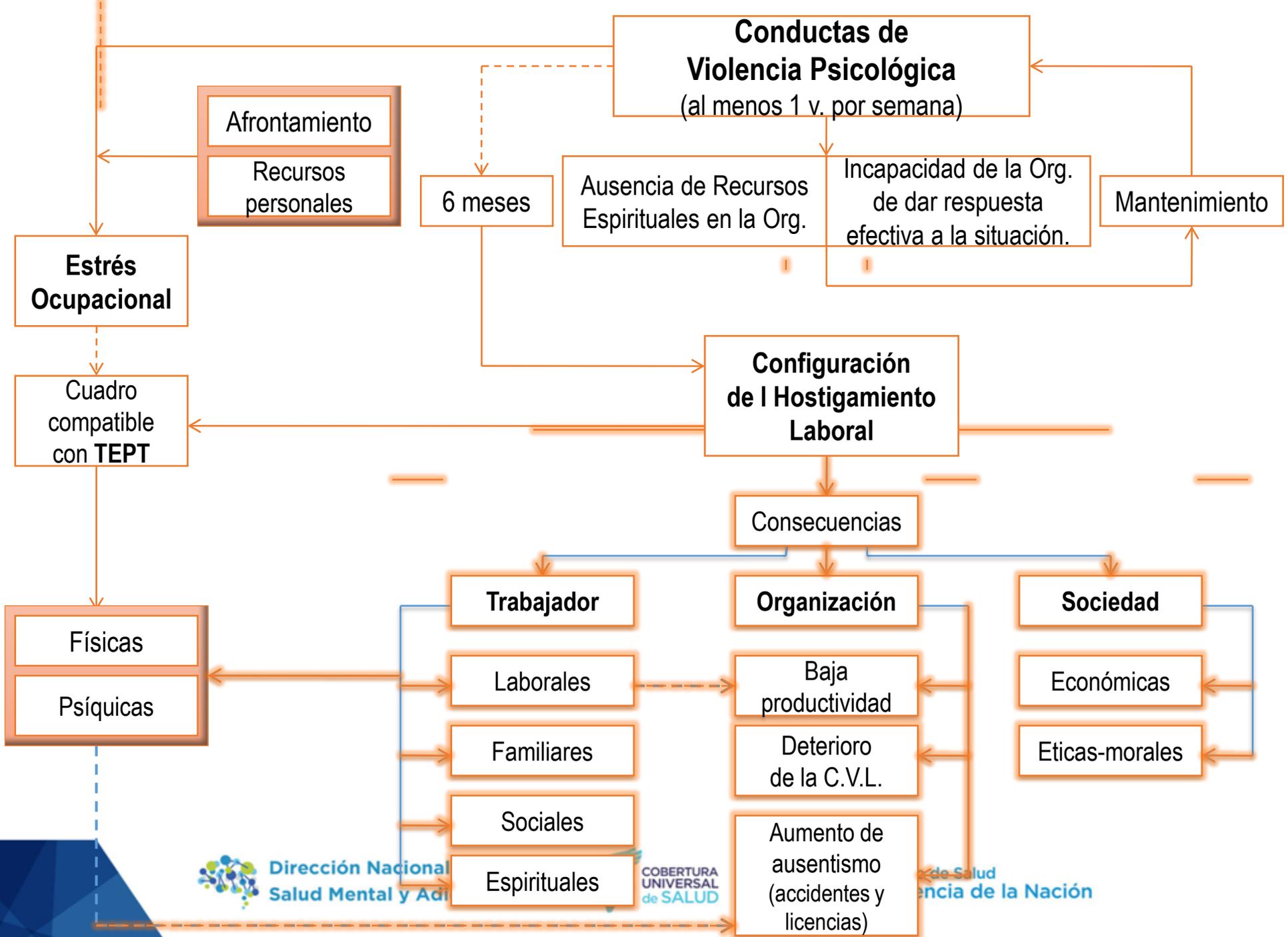
**Amigos  
incondicionales**

Está cerca de la víctima, es quien la elige e instiga para que se desencadene y sostenga el fenómeno de hostigamiento

Actores que hostigan conjuntamente con el instigador, participan en la producción de daños ocasionados a la víctima

Son aquellos mas lejanos a la víctima pero que colaboran en el hostigamiento mediante la difusión de rumores, la indiferencia y la negación de brindar ayuda a la víctima

Son quienes ven y saben lo que ocurre, son conscientes de las situaciones de violencia hacia la víctima, pero no hacen nada y miran para otro lado.



## Consecuencias para el trabajador:

- ❖ **Físicas:** diversas afecciones dolores de cabeza, estómago, problemas dermatológicos, cardíacos, hipertensión/hipotensión, etc.
- ❖ **Psicológicas:** diversas afectaciones cognitivas como dificultades de memoria, atención, concentración, etc., trastornos de ansiedad, fobias, ataques de pánico, depresión, que pueden generar adicciones, trastornos alimenticios y alteraciones en el sueño, aislamiento y sus consecuentes consecuencias en las relaciones interpersonales como hipersensibilidad, irritabilidad, agresividad, aislamiento, etc
- ❖ **Morales:** pérdida de dignidad, herida al amor propio, humillación y falta de respeto, lesión a los sentimientos, baja autoestima desconfianza etc.
- ❖ **Sociales:** disminución de la calidad y cantidad de trabajo, ausentismo laboral y resentimiento de las relaciones interpersonales, desacreditación personal y ruptura de los lazos de cooperación, etc.

## Reacción del entorno cercano del trabajador

- ✘ Lamentablemente, las víctimas de hostigamiento laboral muchas veces no son comprendidas por su círculo más íntimo (familiares, amigos) ya que se suele suponer que la persona exagera acerca de lo que le sucede en el trabajo, o bien no se percibe del todo su padecimiento.
- ✘ Por otro lado, las reacciones de la persona (agresivas, de aislamiento, depresivas, etc) dificultan la contención que puede intentar dar su entorno, generándose un círculo vicioso que genera una degradación creciente de los vínculos, antes satisfactorios.



# Hostigamiento psicológico/moral Laboral

consiste en **conductas manifiestas, observables**

debe ser **repetitivo**

es un **proceso, sostenido en el tiempo**

existe **intencionalidad**

# No es hostigamiento

- Tener un mal día en el trabajo.
- Tener un jefe perfeccionista.
- Tener un conflicto puntual con otra persona.
- Tener mucho trabajo y poco tiempo.
- Estar estresado.
- Trabajar en un clima laboral enrarecido o conflictivo.
- Tener una discusión, o un desencuentro puntual.
- Ser despedido del trabajo.
- Ser sancionado por un incumplimiento o falta real.

# Convergencias

- Toda situación de **hostigamiento laboral** involucra un alto monto de **estrés laboral** para la persona que lo padece
- Aquellas personas que padecen **síndrome de Burnout**, o al menos un alto grado de **estrés**, podrían desarrollar con mayor probabilidad **acciones de maltrato** hacia quienes los rodean.
- Muchas situaciones de **acoso sexual** derivan luego en **hostigamiento laboral** al no acceder la víctima a la solicitud del agresor.

# Divergencias

- En los casos de **estrés laboral** y **burnout** son las propias características de la posición del trabajo (condiciones físicas del entorno, volumen de trabajo, recursos escasos), sumadas a las características personales, lo que provocan la aparición de estos fenómenos.
- Como contrapartida, en el **hostigamiento laboral** hay una **intencionalidad** manifiesta por parte de una o varias personas de ocasionar malestar a otra.

# Divergencias: pronóstico

- A diferencia de los fenómenos de estrés laboral y *burnout*, en los que la persona suele restablecerse paulatinamente si se retiran los factores estresantes que ocasionaron su malestar, aquellos que han padecido hostigamiento laboral (especialmente si el hostigamiento ha sido muy prolongado en el tiempo), **mantienen un menoscabo en su identidad y autoestima que perdura en el tiempo, aunque ya no se encuentren en situación de hostigamiento.**

# Hostigamiento laboral: errores en el diagnóstico

- **Estrés laboral**
- **Síndrome de Burnout**
- **Depresión:** debido al humor deprimido característico que presentan las víctimas de hostigamiento.
- **Personalidad paranoide:** debido a la hipervigilancia que puede presentar la víctima en su lugar de trabajo o sobre las relaciones interpersonales.
- **Ciclotimia:** debido a los altibajos en el estado de ánimo.
- **Neurosis:** debido a la falta de ajuste general.
- **Trastorno por Ansiedad Generalizada:** debido a los altos y variados montos de ansiedad que pueden registrarse.
- **Ataques de Pánico:** es frecuente que las personas que padecen hostigamiento laboral desarrollen crisis de angustia compatibles con este cuadro.
- **Déficits en habilidades sociales:** en este caso se invierte la carga de la prueba, y se supone que la persona es culpable de lo que le sucede.

## Finalmente..... Se convierten los efectos en causa

- *“Lo que pasa con la víctima no es que lo acosan, lo que sucede en realidad es que.....”*
  - Se lleva mal con la mujer, y trae los problemas al trabajo...
  - Tiene problemas de alcoholismo...
  - Hace mal su trabajo...
  - Es muy sensible...
  - Se “persigue” mucho con lo que le dicen...
  - Se lleva mal con todo el mundo...



-La víctima lo provocó (es por la personalidad que tiene, algo habrá hecho, se lo tiene merecido, etc.).

-El caso no es un problema grave (está exagerando, no es para tanto, alguna vez nos pasó a todos, es tan sólo el derecho de piso, etc.).

-Los hostigadores son enfermos mentales.

-Sólo afecta a algunas personas.

-Las víctimas tienen demasiada moral o una ética elevada.

-El hostigamiento complace a la víctima.

-El hostigador no controla su agresividad.

-La víctima puede parar el hostigamiento (si quisiera podría hacerlo!).

-La mayoría de las víctimas denuncian falsamente.

-Es un conflicto entre ell@s



Ante una situación de hostigamiento laboral...

- *Si uno mismo es el hostigado:*
  - No culpabilizarse
  - Buscar ayuda profesional y en nuestro entorno de trabajo
  - Juntar pruebas del hostigamiento
- *Si hostigan a alguien de nuestro entorno:*
  - No dejarlo solo, escucharlo
  - Si no lo sabe, explicarle lo que puede estar pasándole
  - Aconsejarle que busque ayuda especializada

## Información basada en la evidencia/Epidemiología del HPML

Las primeras investigaciones desarrolladas en los años 80' estimaban una prevalencia de un **3,5%**, en el año 2000 algunos países europeos evidenciaban una prevalencia de un **8-9%**, y ya en el año 2009 se informaba una prevalencia cercana a un **14,3%**.

En su último trabajo sobre el tema, Hirigoyen refiere que según la *Quinta Encuesta europea sobre puestos de trabajo*, publicada en el año 2010, el **4,1%** de los trabajadores se quejaron de haber sido objeto de intimidaciones o de acoso moral en su lugar de trabajo, con un 9,5% en Francia, un 8,2% en Bélgica, un 2,2% en Hungría, y un 1,5% en Albania.

Según un estudio relevado en el año 2009 en Colombia el nivel de prevalencia era de un **19,8%** y datos relevados en una investigación realizada en una muestra de trabajadores de la C.A.B.A. (**Argentina**) del total de la muestra (N=602) el 54,1% informa haber sido testigo de situaciones de hostigamiento en su trabajo y el **20,3%** de la muestra total considera que padece hostigamiento.

# ¿A quién recurren los trabajadores?

- 40%: Delegados sindicales (10% rta. +)
- 39%: Medicina laboral (13% rta. +)
- 39%: Compañeros del trabajo (20% rta. +)
- 37%: Jerarquía ( 5% rta. +)
- 19%: RRHH / Personal ( 1% rta. +)

(Fuente: Marie-France Hirigoyen – 2006)

# Hostigamiento Psicológico/Moral Laboral en el Trabajo

¿Por qué es importante delimitar el concepto de Hostigamiento Psicológico/Moral Laboral?

**>para poder evaluarlo<**

Las conclusiones a las que se arribe a partir de su evaluación, pueden afectar el futuro de las personas implicadas:

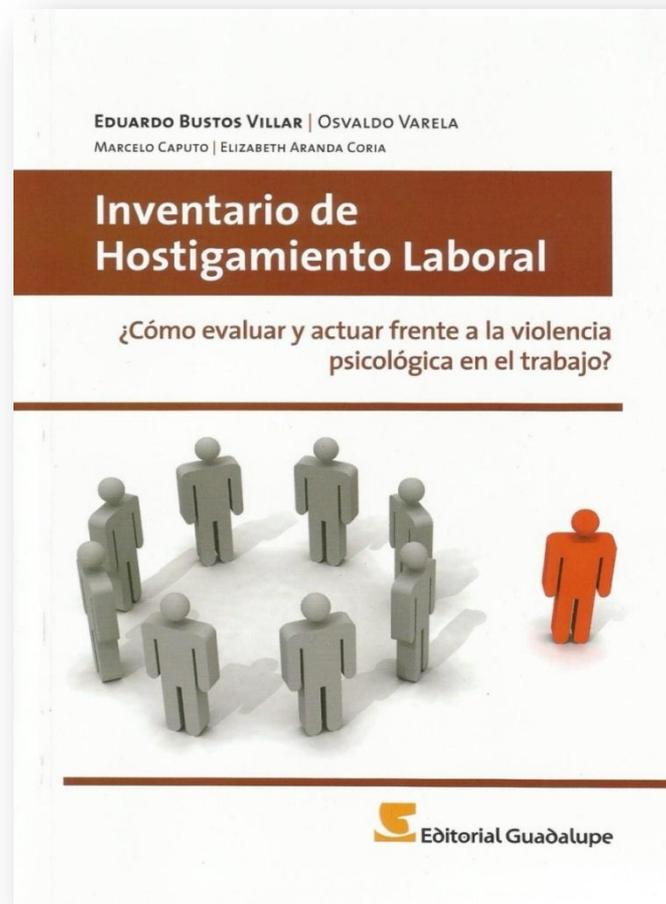
- ❖ Pueden ser sustento para la toma de decisiones sobre el futuro de las personas en la organización
- ❖ Pueden orientar intervenciones para mejorar la salud de los trabajadores

# *Hostigamiento Laboral*

## **Evaluación**

Representa un paso necesario para poder intervenir de manera adecuada a nivel social, organizacional e individual.

# Inventario de Hostigamiento Laboral (IHL)



• Autores: Bustos Villar, Eduardo; Varela, Osvaldo; Caputo, Marcelo y Aranda Coria, Elizabeth

# ¿ Qué es el IHL?

Es una herramienta de evaluación psicológica, un inventario que nos permite obtener información acerca de si el sujeto evaluado estaría siendo víctima de hostigamiento psicológico/moral laboral y cuál o cuáles serían las estrategias predominantes a través de las que se ejerce este tipo de violencia en su contexto.



**Es el primer instrumento construido y validado en la Argentina**

# Construcción del Inventario de Hostigamiento Laboral (IHL).

- Revisión bibliográfica.
- Entrevistas a informantes clave – Expertos.
- Entrevistas a informantes clave – Trabajadores hostigados.
- Elaboración y ajuste del pool de items de la prueba.
- Evaluación de jueces expertos en evaluación psicológica.
- Depuración de items y prueba piloto.

# Estructura de la prueba:

La prueba se compone de dos partes, una primera parte denominada “**A**”, en donde se facilita la consigna aportando la definición de lo que consideramos hostigamiento psicológico/moral laboral.

***“El Hostigamiento psicológico/moral laboral, consiste en acciones de violencia psicológica, de manera reiterada (al menos una vez a la semana) y durante un período prolongado de tiempo. Es ejercido por una o varias personas hacia otra.***

***El objetivo es el de causar malestar, incomodar, y/o eliminar del lugar de trabajo a la persona elegida como víctima”.***

Al sujeto se le solicita que exprese la frecuencia en que le han sucedido las 63 situaciones planteadas a través de una escala likert de cinco opciones de respuesta (“Todos los días” a “Nunca”).

Para cada situación la persona además debe informar el grado de malestar que le produce (alto/medio/bajo).



La segunda parte del inventario, denominada “B”, permite obtener información cualitativa a través de once preguntas, que sólo deberá ser respondida si el sujeto considera que padece Hostigamiento psicológico/moral Laboral.

❖ Facilita información acerca de la percepción del posible origen y desenlace esperado de dichas situaciones.

❖ Brinda datos que permitirían realizar una caracterización de su/sus hostigadores y del tipo de hostigamiento ejercido, el tiempo que nos permite inferir la fase por la que esta atravesando el sujeto, etc.

## PARTE B

De acuerdo a la definición de **Hostigamiento psicológico/moral laboral** brindada al comienzo de este inventario, responda las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción correcta.

1) ¿Ha sido testigo de alguna situación de hostigamiento en su trabajo?

Sí

No

2) ¿Considera Ud. que padece hostigamiento laboral?

Sí  (Pase a la siguiente pregunta)

No  (Aquí finaliza el cuestionario. Muchas Gracias)

3) ¿Con qué frecuencia ha padecido estas situaciones en su trabajo?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

4) ¿Desde cuándo se encuentra viviendo este tipo de situaciones en su trabajo?

Algunos días

Semanas

Meses

Años

5) ¿Encuentra alguna explicación acerca de los maltratos recibidos?

Sí

No

¿Cuál?

.....  
.....  
.....

6) ¿Ha pedido alguna explicación al respecto?

Sí

No

## Comunicación: vías para interactuar

**Se refiere al grado de intencionalidad de obstaculizar la interacción entre los empleados, imposibilitando la generación adecuada de relaciones interpersonales en el ámbito laboral y entorpeciendo la resolución de conflictos.**

**Tiene como objetivo conseguir el aislamiento de la persona objeto de hostigamiento, limitando los contactos sociales.**

Los ítems que componen la variable Comunicación son: 15

- Cuando intento hablar, me hacen callar o me interrumpen.
- Me cambian a lugares alejados y/o solitarios en el trabajo, sin ninguna explicación o por razones poco justificadas.

## **Trabajo:** tareas relacionadas con la actividad laboral

**Se refiere al grado de impedimentos contextuales, que tiene el afectado, de utilizar los recursos/capacidades para desempeñar sus tareas laborales/tareas propias de su trabajo, recibiendo información errónea, confusa y /o parcializada que condicionan los resultados de su trabajo.**

**Tiene por objetivo dificultar la disponibilidad y utilización de herramientas apropiadas para poder desempeñarse adecuadamente y reducir o sobrecargar la ocupación.**

Los ítems que componen la variable Trabajo son: 15

- **Me piden trabajos y a mitad del proceso, me cambian la tarea sin que pueda concluir ninguna de ellas.**
- **Me quitan el trabajo que normalmente realizaba y no me asignan nuevas tareas.**

## Vida Privada: temas relacionados con aspectos personales

Se refiere al grado de discriminación de las acciones emprendidas con intención de devastar la reputación y dignidad personal del acosado.

Tiene por objetivo abatir, demoler, socavar espiritualmente a la víctima para influir/producir mal desempeño laboral.

Los ítems que componen la variable Vida Privada son: 12

- Insinúan cosas feas acerca de mi religión/origen.
- Mis jefes/compañeros/subordinados me han sugerido que inicie un tratamiento psicológico sin fundamentos.

## **Entorno facilitador: que facilita el surgimiento del hostigamiento laboral**

**Se refiere al tipo de características de la estructura laboral que propician la emergencia de conductas de hostigamiento (ej: desorganización, excesiva burocracia, transgresión de las normas institucionales, ausencia de un programa de prevención de la violencia laboral y/o asistencia al empleado, ausencia de valores organizacionales que tomen a la persona como actor principal de la vida organizacional).**

**Las características mencionadas posibilitan asimismo la creación de alianzas intra-laborales que facilitan y/o potencian las situaciones de hostigamiento.**

Los ítems que componen la variable Entorno facilitador son: 21

- Desde que asumió un nuevo jefe las cosas cambiaron para peor.
- En mi trabajo es inútil denunciar las transgresiones.

## Interpretación de los puntajes:

En la parte A, cuanto mayor sea la frecuencia de aparición de situaciones ocurridas, mayor será el hostigamiento padecido, y cuanto mayor sea el malestar percibido, mayores serán las consecuencias en la salud de la persona.

Elevados puntajes en frecuencia junto con bajos puntajes en malestar sugeriría que la persona posee habilidades para el afrontamiento de las situaciones.

Bajos puntajes de frecuencia y elevados puntajes de malestar, indican que las personas se encuentran sometidas a pocas situaciones de hostigamiento pero las experimentan con mucha intensidad.

En este sentido no importa la cantidad de estrategias de hostigamiento que predominen, sino que lo más relevante será evaluar la frecuencia con que ocurren estas situaciones y el malestar que le provocan a la persona destinataria.

# Intervención Organizacional

Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla (OIT)

- **Ejes fundamentales**

- Definición de violencia en el lugar de trabajo
- Instauración de un proceso de reclamación justo, que no permita represalias
- Desarrollo de programas de información, educación y formación
- Establecimiento de medidas concretas que permitan prevenir, controlar y eliminar, en caso que se produzca, la violencia en el lugar de trabajo
- Garantizar la confidencialidad en los casos que sea necesario
- Diálogo constructivo entre el gobierno, las autoridades y los representantes sindicales

# Intervención Organizacional

- **Prevención Primaria**

- Concientizar sobre la temática a los trabajadores
- Detectar precozmente situaciones de acoso

- **Prevención Secundaria**

- Re-encauzar situaciones traumáticas, estableciendo estrategias para la eficaz resolución del caso

- **Prevención Terciaria**

- Tratamiento psicológico, en los casos que se necesario, mediante la derivación a servicios especializados

- **Seguimiento** de los casos abordados

# Gestión de los RPST

- En Europa, únicamente en torno al 30% de las empresas ha adoptado procedimientos para abordar los riesgos psicosociales\*.
- A menudo, la gestión de tales riesgos se considera más difícil, en comparación con los riesgos de SST «tradicionales».

Sin embargo...

- Los riesgos psicosociales pueden evaluarse y gestionarse del mismo modo sistemático que otros riesgos para la SST.
- Las ventajas de gestionar los riesgos psicosociales y el estrés relacionados con el trabajo compensa claramente los costes de ejecución de dicha tarea para las empresas de todos los tamaños.

\* Encuesta europea en las empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER), Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2010. Disponible en: [https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1\\_osh\\_management](https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management).

# Beneficios de la gestión de los RPST

- Mejora del bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Un personal sano, motivado y productivo.
- Incremento en el rendimiento y la productividad.
- Reducción de las tasas de absentismo y de rotación de personal.
- Disminución de los costes y la carga para la sociedad en su conjunto.
- Cumplimiento de los requisitos legales.

## El papel de la Dirección

- Los empresarios son responsables de poner en marcha un plan de prevención y reducción de los riesgos psicosociales.
- Los gestores deben promover un entorno laboral propicio, que anime a los trabajadores a plantear sus inquietudes y sugerencias.
- Los mandos intermedios desempeñan una función importante en este contexto, pues interactúan con los trabajadores a diario.
- Unas destrezas adecuadas para el liderazgo y la gestión de recursos humanos contribuyen a generar un entorno de trabajo psicosocial positivo, y estas capacidades pueden adquirirse y desarrollarse.
- La aplicación de medidas adicionales destinadas a favorecer el bienestar mental también pueden contribuir de manera significativa a la consecución de un lugar de trabajo saludable.

# La importancia de la participación de los trabajadores

- Una buena capacidad de liderazgo puede facilitar la atenuación del estrés relacionado con el trabajo y los riesgos psicosociales, pero también es clave la participación de los trabajadores.
- Debe entablarse un diálogo bidireccional entre los empresarios y los trabajadores.
- Los trabajadores y sus representantes cuentan con el conocimiento más preciso de los problemas existentes en sus lugares de trabajo, y pueden contribuir a la planificación y a la aplicación de soluciones.
- Consultar a los trabajadores contribuirá a mejorar el estado de ánimo general y garantizará que las medidas adoptadas sean adecuadas y eficaces.

## Cómo gestionar el *estrés* y los RPST

- Aún disponiendo únicamente de unos recursos limitados, los riesgos psicosociales pueden evaluarse y gestionarse de manera efectiva.
- Actuar de modo proactivo y contar con un plan para prevenir problemas es el método más eficaz de abordar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo.
- La evaluación es esencial para identificar los riesgos y definir las soluciones pertinentes.
- Existen herramientas prácticas y directrices que facilitan la gestión eficaz de los riesgos psicosociales.

## A modo de síntesis

- **Todos los RPST - o los factores que los causan - son factibles de ser prevenidos cuando se los identifica como tales**
- **Una buena gestión de los RPST repercute en el bienestar de toda la organización.**
- **Para llevar a cabo lo propuesto, es necesario contar con herramientas de evaluación válidas y confiables que nos permitan convertir los datos en información para la acción.**

*“La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores”.*

*Dra. María Neira (Dto. De Salud Pública y Ambiente - OMS)*

***Gracias a tod@s por su atención***

**Lic. Marcelo Caputo**  
marcelocaputo@gmail.com

**Mag. Elizabeth Aranda Coria**  
earandacoria@gmail.com

# Programa Nacional de Salud, DDHH y Riesgos Psicosociales en el trabajo

saludyddhh@gmail.com  
saludyddhh@msal.gov.ar  
Tel.:5246-2366

# DIRECCIÓN NACIONAL DE SALUD MENTAL Y ADICCIONES

saludmentalnacion@gmail.com

Tel.: 43799162