

# Principios comunes de la **INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL** en Prevención de Riesgos Laborales



**Título:** Principios comunes de la Intervención Psicosocial en Prevención de Riesgos Laborales

**Autores:** Grupo de Trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo y Trabajadores Inmigrantes

© GOBIERNO DE NAVARRA  
Departamento de Salud

Instituto Navarro de Salud Laboral  
[www.insl.navarra.es](http://www.insl.navarra.es)

Diseño gráfico: Ana Cobo · Óscar Munárriz  
Impresión: Industrias Gráficas Castuera, S.A.  
Depósito Legal: NA-1642/2009  
ISBN: 978-84-235-3161-5

1.ª edición: mayo 2009.

Promociona y distribuye:  
Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra  
Departamento de Presidencia e Interior  
c/ Navas de Tolosa, 21  
31002 Pamplona  
Tel.: 848 42 71 21  
Fax: 848 42 71 23  
e-mail: [fpubli01@navarra.es](mailto:fpubli01@navarra.es)  
<http://www.navarra.es>  
31002 Pamplona

## ÍNDICE

---

INTRODUCCIÓN .....	3
COMPONENTES DEL GRUPO DE TRABAJO .....	4
1. OBJETO .....	5
2. ALCANCE.....	5
3. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	5
4. DEFINICIONES.....	5
5. FACTORES RELEVANTES DE LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES .....	7
5.1. Una buena evaluación de riesgos como punto de partida.....	8
5.1.1. Metodología de Evaluación de Riesgos Psicosociales .....	9
5.1.1.1. Metodología Cuantitativa .....	10
5.1.1.2. Metodología Cualitativa .....	10
5.1.1.2.A. Observación directa .....	13
5.1.1.2.B. Entrevista semi-estructurada .....	14
5.1.1.2.C. Grupo de discusión .....	15
5.1.2. Análisis de datos y elaboración del informe de evaluación de riesgos ...	17
5.2. Elaboración y puesta en marcha de Programas de Intervención Psicosocial.....	18
5.2.1. Elementos y Fases de los Programas .....	19
5.2.2. Factores Facilitadores y posibles Resistencias .....	21
5.2.3. Intervenciones específicas sobre la Organización del trabajo, sobre el Contenido y Naturaleza de la tarea, y sobre las Relaciones Personales ....	23
5.2.3.1. Intervenciones sobre la Organización del trabajo .....	24
5.2.3.1.A. Definición-Clarificación de Competencias.....	24
5.2.3.1.B. Sistemas de Participación .....	25
5.2.3.1.C. Reuniones de Trabajo Efectivas.....	26
5.2.3.1.D. Gestión de la Comunicación .....	26
5.2.3.1.E. Entrenamiento en Trabajo en Equipo .....	27

5.2.3.2. Intervenciones sobre el Contenido y Naturaleza de la tarea ....	28
5.2.3.2.A. Rotación de Puestos .....	28
5.2.3.2.B. Ampliación de Tareas .....	28
5.2.3.2.C. Enriquecimiento de Tareas.....	29
5.2.3.2.D. Autocontrol en Producción.....	30
5.2.3.3. Intervenciones sobre las Relaciones Personales .....	31
5.2.3.3.A. Mejora de las Habilidades Sociales .....	31
5.2.3.3.B. Resolución de Conflictos .....	32
5.2.3.3.C. Mediación .....	33
5.2.3.3.D. Elaboración de Manuales de Buenas Prácticas .....	34
5.2.3.4. Técnicas de Aplicación General .....	35
5.2.3.4.A. Formación .....	35
5.2.3.4.B. Coaching .....	36
A MODO DE RESUMEN.....	37
NORMATIVA DE APLICACIÓN .....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
COMPOSICIÓN DE LA COMISIÓN DEL INSL-GOBIERNO DE NAVARRA SOBRE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO Y TRABAJADORES INMIGRANTES .....	41

# Principios comunes de la **INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL** en Prevención de Riesgos Laborales

## INTRODUCCIÓN

Hoy día es innegable que los riesgos psicosociales forman parte de la realidad sociolaboral de todo tipo de Empresas, desde el sector servicios al sector industrial, y desde las pequeñas a las grandes Organizaciones laborales. Por otra parte, existe suficiente evidencia científica que confirma que la exposición a este tipo de riesgos afecta a la salud, y tanto es así que la Unión Europea ha considerado su investigación y prevención como actuación prioritaria en su ***Estrategia sobre Seguridad y Salud Laboral 2007-2012***. De la misma manera, el ***II Plan de Salud Laboral de Navarra 2007-2012*** incluye, entre sus objetivos, la mejora en la detección, la evaluación y la prevención de los riesgos debidos a factores psicosociales.

Actualmente uno de los principales problemas que se observa es que la mayoría de las evaluaciones de riesgos psicosociales suelen estar dirigidas principalmente hacia la cuantificación de los riesgos, llegando casi a olvidar las fases de propuesta de actuaciones preventivas y su implantación. Así, consideramos que es el campo de la intervención el que necesita una atención prioritaria en estos momentos.

Por ello, el grupo de trabajo de profesionales de la Psicología que desarrollan su labor en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, creado en el seno de la ***Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo y Trabajadores Inmigrantes*** del INSL, ha recogido los principios básicos y comunes a tener en cuenta a la hora de sistematizar y aplicar procedimientos de intervención psicosocial encaminados a la modificación de las condiciones psicosociales de trabajo.

El documento que aquí se presenta pretende aportar un punto de vista práctico a la gestión de los riesgos psicosociales, de modo que el proceso circular “*evaluación de riesgos psicosociales, propuesta de medidas preventivas, planificación de la actividad preventiva, ejecución, seguimiento del grado de implantación y valoración de su eficacia*” siga en funcionamiento hasta alcanzar el mayor beneficio posible para la salud de los trabajadores y de las trabajadoras.

La presente publicación pertenece a la colección de monografías del INSL agrupadas bajo el nombre de “DOCUMENTACIÓN BÁSICA”, y es la segunda que se edita referida al área psicosocial. Esperamos que sea un documento útil para las personas que trabajan en esta área y, a pesar de las dificultades, animamos a todas las Empresas –pequeñas, medianas y grandes– a seguir mejorando en la gestión de sus riesgos psicosociales.

## COMPONENTES DEL GRUPO DE TRABAJO:

Relación alfabética:

### **Alecha Asiain, Begoña**

CEIN, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra.

### **Lahera Martín, Matilde**

Servicio de Prevención Propio.

Departamento de Educación. Gobierno de Navarra.

### **Lasa Gorraiz, María José**

Sección de Formación y Psicología Laboral.

INSL - Instituto Navarro de Salud Laboral. Gobierno de Navarra.

### **Muñoz Oroz, Carmen**

Departamento de Educación. Gobierno de Navarra.

### **Palenzuela González, José Ignacio**

Servicio de Prevención Propio.

Departamento de Educación. Gobierno de Navarra.

### **Serrano Domínguez, Silvia**

Servicio de Prevención Ajeno.

Prevención Navarra.

## COORDINACIÓN:

**María José Lasa Gorraiz**

**José Ignacio Palenzuela González**

## AGRADECIMIENTOS:

**Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra**

## 1. OBJETO

Establecimiento de criterios y pautas generales de actuación para la puesta en marcha de medidas preventivas tras los resultados de una evaluación de riesgos psicosociales.

## 2. ALCANCE

Dirigido al Personal Técnico de Prevención de Riesgos Laborales que desempeña las funciones propias del nivel superior en la disciplina preventiva Ergonomía y Psicología Aplicada.

## 3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Empresas y Organizaciones incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

## 4. DEFINICIONES

► **Evaluación de Riesgos Laborales:** *“el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adoptarse”.* (Real Decreto 39/1997, de 17 de enero por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, art. 3)

► **Factores de Riesgo Psicosocial:** *“aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral, que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo”.* (Martín Daza y Pérez Bilbao - INSHT, 1997)

► **Intervención Psicosocial:** todas aquellas actuaciones encaminadas a reducir o prevenir situaciones de riesgo social y personal, ya sea mediante la implantación de medidas para la solución de problemas concretos que afectan a individuos, a grupos o a comunidades, o mediante la promoción de una mejor calidad de vida. (Colegio Oficial de Psicólogos de España, 1998)

➤ **Organización –laboral– o Empresa:** entidad laboral con cierta continuidad en el tiempo, compuesta de individuos, en vistas a conseguir determinados fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas racionalmente coordinadas y dirigidas. (Porter y cols., 1975)

➤ **Planificación preventiva:** proceso por el que se define un orden de actuaciones en la actividad preventiva en función de la magnitud de los riesgos y del número de trabajadores expuestos, estableciendo los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, marcando un periodo determinado de ejecución o plazos y fijando las fases y prioridades de su desarrollo, todo ello con el fin de conseguir unos objetivos previamente determinados.

➤ **Prevención:** *“el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo”*. (Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, art. 4)

➤ **Salud:**

- *“Un estado de completo bienestar físico, mental, espiritual, emocional y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*. (O.M.S., 1946).
- *“La capacidad de desarrollar el propio potencial personal y responder de forma positiva a los retos del ambiente”*. (Oficina Regional Europea de la O.M.S., 1985).



## 5. FACTORES RELEVANTES DE LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En el ámbito de la prevención de riesgos laborales, la intervención psicosocial abarca tanto la evaluación de los riesgos psicosociales, como la implantación de las medidas preventivas derivadas de la evaluación y el seguimiento y valoración de los resultados obtenidos de la puesta en práctica de dichas medidas.

Así, la decisión de evaluar los riesgos psicosociales y la elección de la metodología que se emplee para ello, constituyen ya expresamente actuaciones de una intervención psicosocial en la Empresa.

Sin embargo, considerar la intervención psicosocial como la aplicación de cuestionarios, la elaboración de un diagnóstico de situación y la recomendación de determinadas medidas, ofrece una simplificación del esquema de actuación que, con frecuencia, da lugar a planteamientos erróneos de intervención.

La intervención sobre los riesgos psicosociales debe responder a un proceso continuo, sistemático y planificado. Las acciones que se contemplan deben incluirse en el Plan de Prevención que toda Empresa debe realizar.

Por otra parte, no es posible intervenir de una vez sobre todos los factores psicosociales, hacerlo al mismo tiempo y hacerlo además bien. Las intervenciones se deben priorizar. Es preferible hacer poco pero hacerlo bien.

Progresivamente se pueden ir emprendiendo acciones de intervención más ambiciosas, sustentadas sobre los logros ya conseguidos. Hay que tener en cuenta que una intervención concreta frente a un determinado riesgo psicosocial muy probablemente tendrá también un cierto impacto o influencia sobre otros factores psicosociales.

Una planificación adecuada de la intervención psicosocial contemplará:

- ✓ Unos objetivos operativos claramente definidos y referidos a los riesgos psicosociales identificados.
- ✓ Unos grupos destinatarios precisos.
- ✓ Unas acciones concretas y específicas que tengan una traducción práctica y unos plazos de ejecución.
- ✓ Unos recursos o medios de acción suficientes para las actuaciones propuestas, con un claro equilibrio entre los objetivos y los medios.
- ✓ Una asignación de tareas y funciones entre todas las personas de la Organización con responsabilidades en materia preventiva.
- ✓ Unos indicadores precisos que permitan valorar el impacto y, en su caso, reformular la intervención psicosocial.

## 5.1. UNA BUENA EVALUACIÓN DE RIESGOS COMO PUNTO DE PARTIDA

La evaluación de riesgos psicosociales constituye una de las primeras fases de la intervención psicosocial, por lo que se considera esencial que en su desarrollo se respeten todos los aspectos que la normativa vigente contempla y se sigan con rigurosidad las pautas establecidas por los métodos de evaluación utilizados, sin contradecir las recomendaciones de expertos y entidades de reconocido prestigio en la materia.

La evaluación de riesgos psicosociales debe realizarse siempre a la medida de la situación analizada inicialmente. Las actuaciones preventivas que se propongan serán específicas a la Empresa en cuestión y su sistema de gestión de la prevención, al momento en que se encuentra, y a las particularidades de los riesgos, de los puestos y de las personas evaluados. Es necesario dedicar esfuerzos para llegar a conocer con el máximo detalle y **con rigor metodológico**, la realidad psicosocial específica de cada contexto sociolaboral.

Todo ello sienta las bases para una intervención psicosocial exitosa.

### 5.1.1. Metodología de Evaluación de Riesgos Psicosociales

Es aconsejable una planificación previa de todo el proceso de intervención que va a llevarse a cabo y la puesta en práctica de los aspectos ya contemplados en el documento *“Procedimiento general de Evaluación de Riesgos Psicosociales”* (INSL, 2005)<sup>1</sup>, lo que facilitará el diseño de una evaluación que incluya todos los riesgos que están presentes en la Empresa y ayudará a decidir qué método o combinación de métodos es más adecuado para la situación concreta a estudiar.

A la hora de realizar la Evaluación de Riesgos Psicosociales, deben tenerse en cuenta las siguientes pautas generales:

- ✓ Elegir el método de evaluación que mejor se adapte a las condiciones y características de la situación particular a la que nos enfrentamos.
- ✓ Contar con la presencia del personal técnico en prevención de riesgos laborales durante la aplicación de cualquier método, de cara a garantizar la confidencialidad de la información recogida y la rigurosidad de todo el procedimiento de evaluación. Éste debe ser el encargado de recoger los datos y cuando no sea posible, deberá establecer un procedimiento que garantice el anonimato en todo momento, de la/s persona/s que participe/n.
- ✓ Evitar posibles sesgos durante la realización de las pruebas por la presencia de otras personas además de quien se encarga de entregar la información y resolver posibles dudas.
- ✓ Contemplar la realización de las pruebas durante la jornada laboral.
- ✓ El tratamiento y conservación de la información de carácter personal recogida se realizará de acuerdo con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal.

---

1. INSL, Grupo de trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo (2005) DOCUMENTACIÓN BÁSICA: Procedimiento general de Evaluación de Riesgos Psicosociales, Gobierno de Navarra – INSL. Descargable a través de la página web: [www.insl.navarra.es](http://www.insl.navarra.es)

### **5.1.1.1. Metodología Cuantitativa**

Hace referencia al conjunto de métodos o técnicas que se emplean para determinar la cantidad de un fenómeno

En el documento ya citado anteriormente<sup>2</sup>, se presenta, a modo de Inventario, una lista no exhaustiva de métodos de evaluación de riesgos psicosociales que emplean principalmente metodología cuantitativa.

Para plantear medidas de intervención concretas, es aconsejable complementar la información obtenida de los cuestionarios estandarizados con información cualitativa que permita explicar las condiciones psicosociales del trabajo y diseñar actuaciones correctoras adaptadas a las situaciones estudiadas.

### **5.1.1.2. Metodología Cualitativa**

Se refiere al conjunto de métodos o técnicas que buscan hacer comprensible un fenómeno. Se centra en averiguar lo que es único y específico en un contexto determinado.

Es un recurso científico que debemos aprovechar para comprender aquellos aspectos que se encuentran en el mundo subjetivo de las personas, explorando expectativas y sentimientos, y explicando el porqué de los comportamientos y actitudes.

Puede ser aplicada de manera exclusiva en todas las fases de la intervención psicosocial, por ejemplo, en el caso de las pequeñas Empresas.

Otras veces, puede utilizarse en una etapa preliminar a la evaluación de riesgos, para comprender mejor una determinada situación. Los resultados de esta etapa preliminar ayudarán a orientar mejor la intervención. Así por ejemplo, en el proceso de elección del método o métodos de evaluación de riesgos psicosociales, las técnicas cualitativas pueden ayudar a identificar los riesgos que deben contemplarse.

También puede emplearse tras el estudio cuantitativo, en una etapa posterior, como procedimiento confirmatorio que hace comprensible los resultados y conclusiones obtenidos, y como orientación en la propuesta de

---

2. Ob. citada, pp. 11-17

actuaciones preventivas. En este sentido, el estudio cuantitativo ha proporcionado información de las áreas o factores psicosociales que “a priori” constituyen un riesgo para las personas de la Organización y ha permitido estimar el nivel de prioridad en la actuación sobre dicho factor.

El rigor en la aplicación de las técnicas cualitativas se logra, al igual que sucede en las técnicas cuantitativas, respetando ciertas normas y premisas: suelen responder a objetivos de entender los problemas y su complejidad, no probando nada para su aplicación, se selecciona a aquellas personas que mejor puedan aportar la información necesaria para alcanzar los objetivos, en función de sus conocimientos, experiencia o características personales y laborales.

## TÉCNICAS CUALITATIVAS:

### 1. TÉCNICAS OBSERVACIONALES: (de observación directa)

- De observación sistemática no participante,
- De observación participante,
- Estudio de casos.



### 2. TÉCNICAS DE INFORMACIÓN MEDIANTE CONDUCTA VERBAL:

- Entrevista cualitativa: cerrada, semi-dirigida o semi-estructurada, o abierta,
- Grupos de discusión (o discusión de grupo),
- Métodos de consenso: método delphi, técnica del grupo nominal...



### 3. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS ESCRITOS:

- Documentos personales,
- Registros biográficos,
- Auto-informes.



A continuación, se resumen las principales características diferenciales de la Metodología Cuantitativa y la Metodología Cualitativa.

METODOLOGÍA CUANTITATIVA	METODOLOGÍA CUALITATIVA
<p><b>Busca, sobre todo, describir la realidad:</b> trata de cuantificar los hechos o datos recogidos. Cuando es preciso, fragmenta la realidad para analizar con el máximo detalle una parte de la misma.</p>	<p><b>1 Busca la comprensión de los fenómenos:</b> trata de explicar la realidad tal como ocurre, interpretándola a partir de los significados que las personas les conceden. Los hallazgos se sitúan siempre en referencia a un contexto espacio-temporal, histórico y social.</p>
<p><b>El razonamiento es de tipo deductivo:</b> hay unas teorías o hipótesis que se quieren probar y generalizar. De lo que se trata es de contrastar hipótesis.</p>	<p><b>2 Realiza un análisis inductivo de los datos:</b> genera hipótesis partiendo de la observación minuciosa de los datos.</p>
<p><b>Su objetivo radica principalmente en establecer relaciones de causalidad entre las variables:</b> se orienta al resultado. Estudia la asociación entre variables cuantificadas.</p>	<p><b>3 No permite hacer inferencias causales:</b> intenta descubrir complejas interdependencias indagando en la intencionalidad de las acciones y no le interesa reducir el fenómeno a unas cuantas variables o a una relación causa-efecto. Está orientada al proceso.</p>
<p><b>Diseño rígido:</b> fijado previamente antes de la aplicación de las técnicas cuantitativas. Puede admitir la introducción de pequeñas variaciones.</p>	<p><b>4 Flexibilidad de diseño:</b> es emergente y en cascada, ya que se va elaborando a medida que avanza.</p>
<p><b>Suele emplear muestras de las poblaciones objeto de estudio</b> que permiten la generalización de los resultados a un colectivo o población. La técnica más empleada es el muestreo aleatorio.</p>	<p><b>5 No existen reglas o fórmulas para el cálculo del tamaño muestral:</b> el poder de la muestra no depende de su tamaño, sino del grado en que los resultados obtenidos a partir de ésta reflejan la diversidad del fenómeno estudiado en toda su amplitud.</p>
<p><b>El personal investigador decide las variables o factores a estudiar,</b> en función de modelos teóricos ya existentes.</p>	<p><b>6 El investigador o la investigadora tiene un contacto directo y cercano</b> con las personas, situaciones o fenómenos objeto de estudio.</p>
<p><b>Se registran datos numéricos, sólidos y repetibles, mediante instrumentos estandarizados</b> que suelen ser analizados a través de procedimientos estadísticos informatizados.</p>	<p><b>7 Se registran datos profundos y detallados mediante instrumentos flexibles:</b> se aplican técnicas de recogida de datos abiertas. El investigador o la investigadora es el principal instrumento de la recogida de datos.</p>

Los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos parten de diferentes concepciones y tratan de dar respuestas diferentes a un mismo hecho, por tanto, en ocasiones, estará más indicado utilizar una metodología que otra y, otras veces, será útil utilizarlas de forma combinada.

**En general, para medir riesgo psicosocial en cualquier trabajo, se recomienda combinar las técnicas cuantitativas y cualitativas (Vega, 2003).**

A continuación se presentan algunas de las técnicas cualitativas más utilizadas en prevención de riesgos laborales.

#### 5.1.1.2.A. Observación directa

---

Es una técnica de investigación basada en ver, observar y registrar los hechos y comportamientos de interés para la evaluación/intervención psicosocial.

Para su aplicación, se realiza una planificación de cómo va a ser la observación, concretando cómo, dónde, cuándo y qué vamos a observar. Además, debemos tener prevista la forma de medir o recoger la información, evitando los juicios o interpretaciones de lo que sucede.

OBJETIVOS	MOMENTO DE APLICACIÓN	DESTINATARIOS	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocer y conseguir información directamente.</li><li>- Observar in situ cómo suceden los hechos de forma natural.</li></ul>	Antes, durante y/o después de la evaluación de riesgos.	Responsables de la Empresa, mandos, trabajadores y trabajadoras.	Muy variable.

#### 5.1.1.2.B. Entrevista semi-estructurada

---

Se trata de una conversación con un propósito prefijado, entre quien realiza la entrevista y el entrevistado o entrevistada, dejándole hablar a este último libremente, que se exprese en sus propios términos, que hable de lo suyo, que categorice sus opiniones, ideas, experiencias y sentimientos, interrumpiendo lo menos posible, pero sin perder de vista el objetivo perseguido, que ayuda a reconducir el diálogo cuando éste se agota o va por otros derroteros alejados de los objetivos del estudio.

Por un lado, existen unos objetivos previamente establecidos en un guión o esquema y, de otro, cierta flexibilidad en el grado de estructuración de la comunicación, ya que se pueden añadir preguntas, alterar el orden de los temas, etc., siempre procurando no plantear cuestiones incómodas o que los saltos de un tema a otro no provoquen confusión o bloqueo en el entrevistado o la entrevistada. Aunque la entrevista parezca que no sigue un orden establecido, se indagan, de manera relajada, todas las áreas prefijadas.

Presenta las siguientes fases:

- 1. Preparación:** antes de reunirnos con la persona entrevistada es conveniente tener preparado un guión o listado con los temas o preguntas que nos gustaría tratar, siendo conscientes de que no es un cuestionario y por tanto es flexible y se pueden incluir otros temas de interés.
- 2. Presentación:** para dar comienzo a la entrevista nos presentaremos, la contextualizaremos y explicitaremos los objetivos, motivo y fines de la misma y el porqué le hemos elegido para participar. También comentaremos la duración prevista.
- 3. Desarrollo:** es el momento en el que realizaremos nuestras preguntas y la persona entrevistada expresará sus respuestas de forma abierta. Se aconseja coger notas con la información que nos ofrece, pero sin interrumpir la conversación por estar escribiendo; si esto no es posible, dejaremos para el final la recogida de información.
- 4. Cierre:** nos despediremos agradeciendo su participación. Es conveniente que, lo antes posible, escribamos toda la información que hemos recibido y la completemos antes de olvidar algún detalle.



OBJETIVOS	MOMENTO DE APLICACIÓN	DESTINATARIOS	DURACIÓN
- Evaluar los factores psicosociales.	Después de disponer de información a nivel organizativo que hemos solicitado previamente a la Empresa.	Trabajadores y trabajadoras.	40'-60'
- Contrastar resultados de otras técnicas aplicadas y profundizar en los factores de riesgo o en sus causas.	Antes y/o después de aplicar la metodología cuantitativa y/o cualitativa si es el caso.	Personas clave de la Organización (mandos, responsables de la Empresa...).	40'-60'
- Identificar posibles estrategias de acción y determinar prioridades.	Después de aplicar la metodología cuantitativa y/o cualitativa si es el caso.	Trabajadores y trabajadoras.	40'-60'

#### 5.1.1.2.C. Grupo de discusión

---

Se refiere a la constitución de un grupo de personas para intercambiar opiniones sobre un tema de interés común, de manera que se obtenga una información acerca de las percepciones, actitudes o motivaciones de un colectivo determinado. Los participantes aportan informaciones sin modificar las de los demás. No se trata de un intento de imponerse sino de aportar unas ideas. (Nogareda, 1993)

Para que los grupos de discusión sean realmente eficaces, y a fin de favorecer la participación, deberá tenerse cuidado de lograr un ambiente no intimidatorio, desarrollar la reunión en un entorno neutral, dejar muy claro el objeto de la reunión y recordar a quienes partici-

pan en los grupos que la intención es recoger información sobre distintos puntos de vista en cuanto a los factores de riesgo psicosocial. (Nogareda, 1993)

La elección de participantes puede realizarse mediante una selección aleatoria de trabajadores y trabajadoras de la misma categoría o estatus dentro de la Organización y, si es posible, que sea representativa del puesto de trabajo objeto de evaluación, teniendo en cuenta variables como tipo de contrato, horarios, antigüedad y edad, de tal manera que se facilite el intercambio de opiniones sobre aspectos que todo el personal conoce.

OBJETIVOS	MOMENTO DE APLICACIÓN	DESTINATARIOS	DURACIÓN
- Identificar factores de riesgo y/o profundizar en factores de riesgo desfavorables.	Puede aplicarse de manera independiente o junto a otras técnicas cuantitativas.	- Grupos homogéneos de trabajadores y trabajadoras (del mismo nivel jerárquico).	1h 30' - 2h
- Comparar resultados para tener distintos puntos de vista sobre una situación, profundizar en un estudio...	Puede aplicarse en paralelo a otras técnicas de valoración.	- Nº de participantes entre 7 y 9, elegidos al azar pero que representen al colectivo según los datos de plantilla: edad, antigüedad, horario y tipo de contrato...	
- Buscar explicaciones a datos obtenidos, determinar prioridades y estrategias de acción o comprobar hipótesis.	A posteriori de la utilización de las técnicas cuantitativas.		

### 5.1.2. Análisis de datos y elaboración del informe de evaluación de riesgos

Una vez obtenida la información, llega el momento de analizar los datos, que consiste en ordenar, estructurar y dar significado al conjunto de información obtenida, de manera que sea posible obtener unos resultados y unas conclusiones que se puedan comunicar en el informe técnico.

Cuando se hayan aplicado cuestionarios estandarizados, el procedimiento de análisis de datos se ajustará a lo establecido en las guías o manuales de los métodos empleados.

Las técnicas más utilizadas para estudiar y analizar datos obtenidos a través de metodologías cualitativas son el Análisis de contenido, el Análisis inductivo, el Contraste de hipótesis y el Análisis lógico. Su empleo requiere una formación específica o el apoyo de expertos en la materia.

La determinación de la magnitud de los riesgos evaluados así como las propuestas de medidas preventivas y el diseño para su puesta en práctica, se realizarán teniendo en cuenta de manera conjunta todos los datos analizados, tanto cualitativos como cuantitativos.

En cuanto a la elaboración del informe, se seguirán las pautas ya recogidas en el documento citado anteriormente<sup>3</sup>.

Por otra parte, hay que señalar que la realización de la evaluación de riesgos y su informe crean expectativas en la plantilla sobre las actuaciones preventivas a realizar. Sería interesante que el compromiso entre el personal técnico de prevención y la Empresa pudiera ir más allá de la evaluación propiamente dicha, participando también durante el diseño y la implantación de los programas de intervención.

---

3. Ob. citada, pp. 19

## 5.2. ELABORACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL

La evaluación de riesgos debe poner al descubierto las situaciones nocivas para la salud sobre las que habrá que desarrollar medidas preventivas para la eliminación o reducción de los riesgos (intervención correctiva). También permite conocer aquellas condiciones de trabajo más o menos saludables que deberemos mejorar y potenciar (intervención preventiva).

INTERVENCIÓN PREVENTIVAS		INTERVENCIÓN CORRECTIVAS
PREVENCIÓN PRIMARIA	PREVENCIÓN SECUNDARIA	PREVENCIÓN TERCIARIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Es la que promueve en primer lugar la Ley de Prevención de Riesgos Laborales:</b> evitar los riesgos (art. 15).</li> <li>■ <b>Diseño de puestos o Empresas saludables</b> a partir de la identificación de los factores de riesgo. Abarca todas aquellas actuaciones preventivas que se dan ANTES de que los riesgos psicosociales afecten a las personas.</li> <li>■ <b>Dirigida al conjunto de puestos de trabajo y de trabajadores y trabajadoras,</b> principalmente, a grupos de riesgo.</li> <li>■ <b>Proactiva:</b> trata de desarrollar recursos, fortalezas o estrategias adaptativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Promovida en segundo lugar por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales:</b> evaluar los riesgos que no se han podido evitar y reducir su magnitud (art. 15).</li> <li>■ <b>Se encarga de la detección temprana de los riesgos psicosociales y problemas de salud que están originando</b> con el fin de minimizar su duración o reducir la gravedad de los daños. Contempla las medidas preventivas que se implantan DURANTE la afectación de los riesgos, cuando ya se han detectado los primeros síntomas.</li> <li>■ <b>Dirigida a las personas afectadas,</b> con sintomatología de estrés, y a puestos de trabajo con niveles de riesgo tolerables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Contemplada también en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales:</b> cuando los riesgos no se han podido evitar y el daño ya se ha materializado (art. 16).</li> <li>■ <b>Incluye las intervenciones que se realizan DESPUÉS</b> de la afectación del problema de salud.</li> <li>■ <b>Dirigida al personal que ha sufrido algún daño o enfermedad,</b> y a situaciones de trabajo con niveles de riesgo importantes o intolerables.</li> <li>■ <b>Reactiva:</b> trata de reparar el daño, de curar y evitar recaídas. Son actuaciones que se realizan tras un accidente laboral o una enfermedad relacionada con el trabajo.</li> </ul>

FUENTE: Basado en Hurrelmann (1988).

En sentido estricto, se considera la prevención primaria como la única forma de prevención.

Áreas de intervención preventiva y correctiva:

- **Sobre la organización del trabajo, el puesto y la tarea:** áreas **prioritarias** con actuaciones dirigidas a **combatir los riesgos en su origen**.
- **Sobre los trabajadores o las trabajadoras:** en segundo o tercer lugar de priorización. No obstante, son las más frecuentemente desarrolladas en las Empresas. No eliminan el riesgo por sí solas, por lo que deberán ir acompañadas de otras medidas organizativas.

En el ámbito de la prevención de riesgos laborales, tienen prioridad las intervenciones preventivas sobre las correctivas, las actuaciones dirigidas a mejorar las condiciones de trabajo sobre las dirigidas a los trabajadores y a las trabajadoras, y las medidas colectivas sobre las individuales.

En el caso de las intervenciones psicosociales, ello equivale a identificar cuanto antes los riesgos psicosociales y eliminarlos; en segundo lugar, reducir la magnitud de aquellos que no pueden evitarse, o controlarlos; y, en tercer lugar, reducir la gravedad de los daños causados, **desarrollando principalmente actuaciones colectivas y centradas en la organización del trabajo, el puesto y la tarea**.

### 5.2.1. Elementos y Fases de los Programas

No existen fórmulas preestablecidas para diseñar y ejecutar programas de intervención o de prevención psicosocial; no obstante, éstos deben responder a un proceso continuo, sistemático y planificado, que contemple los siguientes elementos y fases:

<b>INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS PROPIAMENTE DICHA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TOMA DE CONTACTO CON LA EMPRESA Y COMPROMISO DE ÉSTA.</li> <li>2. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.</li> <li>3. EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES:             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Diseño del estudio.</li> <li>3.2. Aplicación de instrumentos de medida (métodos cuantitativos y/o cualitativos).</li> <li>3.3. Análisis e integración de la información recogida.</li> <li>3.4. Informe preliminar y asesoramiento para la planificación de las medidas preventivas.</li> </ol> </li> <li>4. ELECCIÓN DE LAS ACTUACIONES MÁS ADECUADAS, conjuntamente con los o las responsables de la Empresa y la parte social.</li> <li>5. INFORME DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES, que recoja, además de las actuaciones anteriores, las medidas preventivas elegidas, los recursos que se precisarán y las personas responsables de su implantación.</li> </ol>
	<b>PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL: elaboración de un plan racional de actuación, desarrollando sistemática y ordenadamente, sobre el papel, esas acciones que, en su conjunto, nos permitirán alcanzar los objetivos prefijados, organizando los medios que lo hagan realidad en un contexto sociolaboral concreto, a través de estrategias eficaces.             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Establecimiento de metas y objetivos claros, operativos y jerarquizados: que puedan ser evaluados por su grado de consecución y que estén debidamente priorizados.</li> <li>6.2. Estrategias y metodología: descripción detallada de las acciones que van a desarrollarse. Para cada acción, se determinará:                 <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Conexión entre objetivos y acciones (justificar que las acciones conducen lógicamente a objetivos fijados).</li> <li>b) Alcance o población diana.</li> <li>c) Instrumentos de medida que se aplicarán (si procede).</li> <li>d) Calendario de actividades.</li> <li>e) Recursos necesarios: humanos, técnicos, materiales, económicos, temporales...</li> <li>f) Responsables de su implantación.</li> </ol> </li> <li>6.3. Criterios y actuaciones para el seguimiento y evaluación del programa y de las acciones que en él se establecen.</li> </ol> </li> <li>7. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN: desarrollo y ejecución de las acciones fijadas. Puede ser necesario realizar correcciones y ajustes a la programación inicialmente prevista, para dar respuesta a posibles imprevistos que no se hayan tenido en cuenta durante el diseño.</li> <li>8. MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA (asegurar su continuidad, en determinados casos) Y/O FINALIZACIÓN.</li> <li>9. INFORME DE LA INTERVENCIÓN, que recoja los aspectos más interesantes de todo el proceso.</li> <li>10. SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN: a fin de asegurar la efectiva ejecución de las actividades preventivas y valorar su eficacia. Una forma que suele emplearse es volver a evaluar los riesgos psicosociales de los puestos que han sido objeto de la intervención, comprobando el grado de consecución de los objetivos que hayamos establecido previamente.</li> <li>11. INFORME FINAL de la intervención.</li> </ol>

## 5.2.2. Factores Facilitadores y posibles Resistencias

La variedad de los aspectos formales e informales que entran en juego en la dinámica psicosocial hacen de la intervención en este campo algo especialmente difícil de controlar.

Una planificación realista pasa por tomar en consideración en todas sus fases aquellos aspectos que hacen posible la consecución de las acciones de intervención previstas y aquellas condiciones que la dificultan. Además, es necesario tener en cuenta que la marcha de una intervención difícilmente será lineal, existirán altibajos en su ejecución, imprevistos, etc.



### FACTORES QUE FACILITAN LA INTERVENCIÓN

**1. Dirección de la Empresa implicada en la integración de la prevención de riesgos laborales:** hay que buscar el compromiso activo de la dirección y su participación en todas las fases del proceso (compromiso explícito, aportación de recursos e intervención visible en todas las etapas).

**2. Consulta y participación de los y las representantes de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso de evaluación e intervención:** va a propiciar su colaboración como agentes impulsores entre el resto del personal empleado.

**3. Establecer procesos de consulta y participación de los trabajadores y las trabajadoras desde la primera hasta la última fase:** que dispongan de la información necesaria acerca del estudio va a permitir que consigamos su implicación, lo cual repercutirá en la tasa de respuestas y en el grado de sinceridad en la información recogida.



### FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA INTERVENCIÓN

**1. Que la Empresa esté atravesando procesos estresantes en sí mismos, como negociación del convenio, conflictos, paros, etc.** La intervención puede ser entendida como un elemento a utilizar en las negociaciones o ser percibida por los trabajadores y las trabajadoras como un sistema de control por parte de la Empresa, siendo rechazada.

Se desaconseja llevar a cabo intervenciones en esos contextos, excepto las que se realicen para solucionar precisamente los conflictos actuales (negociación, mediación, arbitraje...).

**2. Que no exista en la Empresa nadie que coordine la prevención:** va a ocasionar que sea altamente difícil organizar eficazmente las diferentes fases de la evaluación.

**3. No identificar adecuadamente ni valerse de las personas que ejercen de líderes informales** en la Empresa y que pueden influir en los demás.

*continúa la tabla →*



#### FACTORES QUE FACILITAN LA INTERVENCIÓN

**4. Actuar a nivel de reestructuración de la Organización y de las tareas.**

**5. Adecuada planificación del estudio psicosocial:** ayudará a la Empresa y a los y las representantes de los trabajadores y las trabajadoras a comprender mejor qué es lo que se va a realizar y al personal técnico de prevención de riesgos laborales a tener control en todo momento sobre la evaluación.

**6. Diseñar estrategias de cambio a medio-largo plazo:** se hace necesario un cierto tiempo de adaptación a los nuevos cambios antes de valorar sus efectos.

**7. Realización de otros estudios, por ejemplo, de clima laboral:** favorece que exista en la Empresa una cultura sobre la necesidad de trabajar para alcanzar el bienestar del personal, además de ser procedimientos de trabajo que pueden aprovecharse también en la evaluación de riesgos psicosociales.



#### FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA INTERVENCIÓN

**4. Actuar exclusivamente a nivel individual o grupal,** en el personal que ha sufrido algún daño.

**5. Dificultad de garantizar el anonimato y la confidencialidad en Empresas con poca plantilla,** lo que puede dar lugar a recelos en los trabajadores y las trabajadoras a la hora de obtener información influyendo en la veracidad de los resultados, al limitarse a contestar lo políticamente correcto.

**6. Diseñar estrategias de cambio a corto plazo:** las medidas que se estén implantando pueden necesitar ciertos reajustes para su mayor optimización, y eso requiere algo de tiempo.

**7. Desconocimiento por parte de la dirección de la Empresa sobre los factores del riesgo psicosocial,** lo que puede provocar recelo con respecto a la intervención, el tipo de datos que se van a obtener, el tratamiento de la información y temor a que se generen conflictos entre Empresa y personal empleado.

Las intervenciones psicosociales en Empresas que han tenido éxito son aquellas que han conseguido ser adoptadas como propias y apoyadas por todos los miembros de la Organización (dirección, trabajadores y trabajadoras).



### 5.2.3. Intervenciones específicas sobre la Organización del trabajo, sobre el Contenido y Naturaleza de la tarea y sobre las Relaciones Personales

Las medidas de intervención deben ser acciones concretas orientadas a comportamientos, de ahí que las actuaciones sobre factores psicosociales deban tener una incidencia significativa sobre objetivos medibles que permitan evaluar su ejecución e impacto en indicadores como la accidentabilidad, el absentismo u otros.

Las medidas preventivas psicosociales deben traducirse en acciones prácticas concretas, estar diseñadas a la medida del riesgo al que pretenden hacer frente y deben ser posibles en el contexto específico del lugar de trabajo en el que se propongan.

A continuación se expone una relación no exhaustiva de técnicas de intervención a utilizar. Para facilitar su posible aplicación se han agrupado en tres áreas de intervención: Organización del trabajo, Contenido y Naturaleza de la tarea y Relaciones Personales. Además, se recogen otras técnicas de aplicación general.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN		
I. Organización del trabajo	II. Contenido y Naturaleza de la tarea	III. Relaciones Personales
1. Definición de Competencias. 2. Sistemas de Participación. 3. Reuniones de Trabajo Efectivas. 4. Gestión de la Comunicación. 5. Entrenamiento en Trabajo en Equipo.	1. Rotación de Puestos. 2. Ampliación de Tareas. 3. Enriquecimiento de Tareas. 4. Autocontrol en Producción.	1. Mejora de las Habilidades Sociales. 2. Resolución de Conflictos. 3. Mediación. 4. Elaboración de Manuales de Buenas Prácticas.

### 5.2.3.1. Intervenciones sobre la Organización del Trabajo

La estructura organizativa atañe a la distribución formal de roles y funciones dentro de una Organización para conseguir de forma más eficaz el logro de sus objetivos (Porras y Robertson, 1992). La estructura constituye, en sí misma, un conjunto armonioso de sistemas destinados a facilitar el logro de la misión y los objetivos de la Organización; determina la división del trabajo, las relaciones jerárquicas, las líneas formales de comunicación, los roles de cada sistema organizativo y las relaciones entre esos sistemas.

#### 5.2.3.1.A. Definición – Clarificación de Competencias

---

Dirigida a facilitar la información que se necesita, tanto para el desarrollo de tareas como para un mejor conocimiento de la marcha general de la Empresa. Es una actuación básica si se pretende la correcta realización del trabajo, pero también demuestra la consideración que la Empresa tiene de las personas que en ella trabajan.

La definición o clarificación de competencias para cada persona y puesto es necesaria a fin de gestionar las expectativas de la Empresa y del trabajador o de la trabajadora con respecto a su trabajo, lo que facilitará la toma de decisiones de forma clara y/o rápida, el desempeño eficaz de las tareas y la satisfacción de la Empresa y del personal empleado.

Por otra parte, la distribución adecuada de roles y funciones ayuda a disminuir el estrés y las tensiones ligadas a la incertidumbre y a la falta de control en el puesto en tanto que facilita la comprensión y el control de las distintas situaciones laborales.

OBJETIVO	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
Mostrar, dar a conocer todas las funciones y competencias asociadas a los distintos puestos de trabajo.	Ante la existencia de tareas compartidas por distintos puestos, tareas poco definidas y no asumidas completamente por los trabajadores o las trabajadoras.	Todo el personal, en especial, el de nueva incorporación y ante la asunción de nuevas tareas.

### 5.2.3.1.B. Sistemas de Participación

---

Se trata de promover la iniciativa de los trabajadores y de las trabajadoras tanto en temas relacionados con su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral. Para ello se debe aumentar el grado de control sobre las situaciones del trabajo y el poder de decisión, con el objeto de lograr una mayor adecuación entre las demandas de trabajo y las expectativas de los empleados y empleadas y una mayor implicación con los objetivos de la Organización.

Destacar que el mero establecimiento de sistemas de participación (sugerencias, buzones, paneles, reuniones, escritos, trato directo...) no supone un aumento efectivo de la participación si no lleva aparejado un procedimiento ágil de atención y contestación así como la implicación de todo el personal interesado.

OBJETIVO	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
Lograr sistemas de decisión y participación que impliquen a todas las personas que forman parte de la Organización.	En situaciones donde existe una amplia y estricta supervisión por parte de los mandos, con pocas opciones de control e iniciativa para los trabajadores y las trabajadoras.	Toda la plantilla o grupo diana, en función de los objetivos a conseguir.

#### 5.2.3.1.C. Reuniones de Trabajo Efectivas

---

Las reuniones de trabajo son un buen ejercicio de integración y comunicación, pero para que resulte efectivo el desarrollo de ideas y planes de acción, los y las miembros del grupo deben entenderlas como parte integrante y efectiva de su trabajo.

Las reuniones de trabajo efectivas resultan una herramienta importante de participación, en tanto que el grupo es capaz de elaborar programas, fijar objetivos y plazos para su cumplimiento, diseñar estrategias, agilizar la toma de decisiones y poner en marcha los planes de trabajo.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer agendas de trabajo reales, estratégicas y participativas.</li><li>- Incrementar la capacidad de trabajar con otras personas.</li><li>- Potenciar la toma de decisiones en el contexto del grupo.</li><li>- Mejorar la gestión de los feedback del equipo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- En situaciones en que las reuniones se alargan innecesariamente, derivan hacia aspectos o disputas personales, no se llega a acuerdos, etc.</li><li>- Para equipos que no se reúnen periódicamente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personas responsables de unidades y personal que compone los equipos de trabajo.</li></ul>

#### 5.2.3.1.D. Gestión de la Comunicación

---

La importancia de la gestión de la comunicación se basa en el hecho de que ésta constituye el principal vehículo a través del cual se produce el intercambio de ideas e información en la Empresa, lo que permite a los trabajadores y a las trabajadoras contribuir a la consecución de los objetivos de la Empresa y a ésta, implicar a su personal, no sólo en su funcionamiento sino también en la estrategia de futuro. Es por ello que debiera darse importancia a los canales de información con los que cuenta la Empresa.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir la información sobre funciones, métodos, objetivos..., de manera más fluida.</li> <li>- Evitar sesgos o distorsiones en las informaciones.</li> <li>- Favorecer el manejo de habilidades cognitivas y la oportunidad de nuevos aprendizajes a través del trabajo.</li> </ul>	<p>Ante la existencia de canales de comunicación ineficaces o ante la ausencia de ellos.</p>	<p>Grupos con problemas en los intercambios de información.</p>

#### 5.2.3.1.E. Entrenamiento en Trabajo en Equipo

---

Hace referencia a las estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo reducido de personas, de manera coordinada, para desarrollar un programa común. Este equipo responde del producto final como un todo y no cada miembro de forma independiente, aunque se haya hecho cargo de un aspecto específico. Es por tanto, que el trabajo en equipo es más que la mera suma de aportaciones individuales.

Completa el *Enriquecimiento de Tareas* –aplicación individual– con la comunicación y fomento de las relaciones sociales, características del trabajo en equipo.

No se considera equipo a un grupo de personas que trabajan juntas en un proyecto si no existe una coordinación entre ellas y el trabajo de cada una influye en el del resto.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir equipos de trabajo cohesionados.</li> <li>- Favorecer la implicación en el trabajo: mejora de la eficacia productiva.</li> </ul>	<p>Grupos de trabajadores y trabajadoras con ausencia de objetivos comunes.</p>	<p>Personal desmotivado que puede trabajar en equipo.</p>

### 5.2.3.2. Intervenciones sobre el Contenido y Naturaleza de la Tarea

Los factores que se refieren a la propia tarea están relacionados con el contenido y el significado que el trabajo tiene para la persona que lo ejecuta. Un trabajo con contenido es aquél que permite al trabajador o a la trabajadora sentir que lo que hace sirve para algo, que tiene una utilidad en el conjunto del proceso en el que se desarrolla y para la sociedad en general, y que le ofrece la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y capacidades.

#### 5.2.3.2.A. Rotación de Puestos

---

Consiste en el intercambio periódico de puestos de trabajo entre varios trabajadores o trabajadoras. Contribuye a mejorar la adaptación de la Empresa y personal empleado a las necesidades del mercado, incrementando la movilidad funcional y las habilidades y conocimientos de las personas. Permite a los trabajadores y a las trabajadoras descansar de tareas monótonas y repetitivas, aunque pueden deteriorarse las relaciones sociales, ya que son frecuentes los cambios de grupos de trabajo.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Repartir entre varias personas los aspectos más negativos del trabajo que no puedan eliminarse.</li><li>- Mejorar la adaptación de la Empresa y del personal empleado a las necesidades del mercado.</li></ul>	Puestos de trabajo con exigencias repetitivas y monótonas, que causan desmotivación y cansancio, pudiendo generar trastornos músculo-esqueléticos.	Personal desmotivado, con fatiga y/o trastornos músculo-esqueléticos.

#### 5.2.3.2.B. Ampliación de Tareas

---

La Ampliación de Tareas se basa en la idea de que a mayor variedad de tareas, más satisfactorio será el trabajo, siempre y cuando no suponga una mayor carga de trabajo y fatiga. Se combinan, en un mismo puesto de trabajo, tareas de la misma naturaleza consiguiéndose así tareas variadas pero que no difieren cualitativamente entre sí.

La ampliación de tareas se debe realizar entre puestos similares desde el punto de vista cualitativo.

OBJETIVO	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
Obtener puestos de trabajo con contenido más variado y sin aumentar la carga de trabajo.	En casos de trabajo rutinario, con tareas con poco contenido y que no permiten la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones ni cierto grado de responsabilidad.	Personal que presenta sentimientos de monotonía y aburrimiento.

#### 5.2.3.2.C. Enriquecimiento de Tareas

Consiste en incorporar nuevas actividades a la tarea. Se busca integrar las tareas parciales en un conjunto coherente, con sentido, y se propicia el ejercicio y desarrollo de algunas aptitudes humanas de mayor cualificación.

Se persigue no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador y de la trabajadora con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo. La heterogeneidad que se pretende es más de funciones que de tareas.

Se produce un cambio cualitativo por la modificación que sufren, a su vez, los procesos de comunicación.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la eficacia de la organización del trabajo.</li> <li>- Conferir a los puestos un contenido estimulante para la persona reduciendo la monotonía.</li> </ul>	Existencia de tareas parciales sin sentido que generan descenso en la productividad, deterioro de las relaciones personales y absentismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal al que se necesita dotar de un nivel mayor de responsabilidad y cohesión de grupo.</li> <li>- Puestos caracterizados por un alto absentismo o baja productividad.</li> </ul>

#### 5.2.3.2.D. Autocontrol en Producción

Técnica enfocada hacia la mejora continua, hacia la prevención y la producción de calidad.

Se cuenta con la participación e implicación del trabajador o de la trabajadora, responsabilizándole de los aspectos de cantidad y calidad de su trabajo. Esto no significa un traspaso de responsabilidades desde el departamento de inspección y control de calidad al de producción, sino que consiste en un sistema compartido desde el control del proceso y su mejora, según el cual, el trabajador o la trabajadora realiza, controla y actúa con la máxima participación profesional posible y según las instrucciones recibidas.

Se debe formar al personal en el propio puesto de trabajo, sobre la realización de los controles de calidad, el manejo de los instrumentos para realizar ese control y las regulaciones oportunas de los equipos que se manejan.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Adoptar la mejora continua como práctica natural y resolución de problemas en el momento y lugar en que suceden.</li><li>- Incrementar la profesionalización, la motivación, la responsabilidad y la identificación del personal con los objetivos de la Empresa.</li><li>- Reforzar la fidelidad en la relación con clientes (internos y externos) en cuanto a la calidad concertada y la mejora continua.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Puestos poco variados y con poco contenido, que no permiten aplicar conocimientos ni tomar decisiones.</li><li>- Puestos con reducida responsabilidad.</li></ul>	Personal que necesita involucrarse en el proyecto de la Empresa, que puede presentar sentimientos de monotonía y aburrimiento.



### 5.2.3.3. Intervenciones sobre las Relaciones Personales

Las buenas relaciones entre los y las miembros de un equipo de trabajo se consideran un elemento primordial de la salud individual y de la Organización (Cooper y Payne, 1988), en especial, en lo que respecta a las relaciones entre los y las responsables de unidad y el personal subordinado.

Unas adecuadas relaciones laborales son la base para el desarrollo de un clima de confianza entre la plantilla, el fomento de un elevado nivel de apoyo e interés por solucionar los problemas.

#### 5.2.3.3.A. Mejora de las Habilidades Sociales

---

Las Habilidades Sociales son entendidas como el *“conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas”*. (Caballo, 1986).

El valor de las Habilidades Sociales viene determinado porque a través de la comunicación efectiva se consigue estrechar las relaciones interpersonales, existiendo una serie de características individuales facilitadoras, por ejemplo: empatía, aceptación incondicional y congruencia, con efectos significativos en la interacción de las personas. (Rogers, 1957; Patterson, 1966; Truax y Carkhuff, 1965 y 1967).

Las Habilidades Sociales pueden ser aprendidas y sirven para facilitar la relación con los demás, implican la solicitud de los propios derechos respetando los ajenos. Carecer de estas capacidades dificulta la comunicación interpersonal y la resolución ágil de conflictos.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la cohesión de los grupos de trabajo.</li> <li>- Desarrollar las habilidades comunicativas del personal.</li> <li>- Incrementar la capacidad de favorecer la cooperación y el diálogo en los grupos.</li> <li>- Potenciar la resolución consensuada de conflictos.</li> </ul>	Grupos de trabajo con poca cohesión.	Trabajadores y trabajadoras que no son capaces ni de solicitar ni de ofrecer apoyo social.

#### 5.2.3.3.B. Resolución de Conflictos

---

El conflicto es una realidad frecuente en las Organizaciones laborales. Es inevitable en cualquier grupo o formación social compleja y no es necesariamente malo, ya que puede tener efectos constructivos. Por tanto, la función primordial de las Organizaciones no ha de ser hacerlo desaparecer sino orientarlo de tal manera que se maximicen los efectos beneficiosos y se disminuyan o se eliminen los nocivos. (Robbins, 1974)

Es necesario para toda Empresa u Organización que sus miembros aprendan a resolver los conflictos de forma negociada y consensuada, evitando que éstos se enquisten y favorezcan la aparición de caldos de cultivo generadores de malestar y patrones de conducta que enturbien las relaciones interpersonales y el clima de la Organización.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detección precoz de conflictos.</li> <li>- Resolución rápida y eficaz de los conflictos que surjan en la Organización.</li> </ul>	Ante la sospecha o detección de situaciones conflictivas.	Toda la plantilla o grupo elegido.

### 5.2.3.3.C. Mediación

---

Mediación es la intervención en una disputa o negociación de una tercera parte, imparcial y neutral que, no teniendo poder ni autoridad para tomar decisiones sobre el resultado final, ayuda en la consecución de un acuerdo mutuamente aceptable entre las partes enfrentadas.

El proceso de mediación debe estar regido como mínimo por los siguientes principios:

- Voluntariedad en la participación,
- Confidencialidad absoluta de la información aportada por las partes,
- Ratificación por la Empresa de los acuerdos alcanzados.

La resolución de la cuestión sometida a mediación estará a cargo exclusivo de las dos partes. El mediador o mediadora debe ayudarles a buscar esa solución satisfactoria y justa para ambas. La eficacia del proceso dependerá de las características de las partes en conflicto, de la naturaleza de la disputa y también, de las características del mediador o mediadora.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
- Favorecer la comunicación entre las partes en conflicto. - Facilitar que las partes en conflicto lleguen a un acuerdo.	Evidencia de conflicto entre dos partes con disposición a participar en la mediación.	Trabajadores o trabajadoras en conflicto.

#### 5.2.3.3.D. Elaboración de Manuales de Buenas Prácticas

La elaboración y difusión de Manuales de Buenas Prácticas y Códigos Éticos responde a la necesidad de plasmar por escrito una declaración de intenciones de la Empresa que garantice el respeto y el trato igualitario entre todas las personas que componen esa Organización, en el sentido de mostrar su implicación y compromiso con la erradicación de conductas abusivas, defendiendo el derecho de todos los trabajadores y de todas las trabajadoras a recibir un trato digno, manifestando que las conductas de abuso y no respeto hacia otras personas no se permitirán y estarán sancionadas, y explicitando el derecho a la queja y denuncia de los trabajadores y de las trabajadoras cuando ocurran.

En la elaboración del Manual de Buenas Prácticas o Código Ético, se debe dar cabida a la participación de todo el personal, de forma que todos y todas asuman y comprendan qué se entiende por comportamientos inapropiados. Se aconseja que la declaración vaya acompañada del procedimiento a seguir por el posible personal afectado, asegurando la seriedad y la confidencialidad, así como la protección contra posibles represalias. Se especificará, además, la posible adopción de medidas disciplinarias.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer las pautas mínimas de relación entre los y las miembros de la Organización.</li><li>- Desarrollar la tolerancia y el respeto a las diferencias individuales.</li><li>- Evitar la aparición de conductas de falta de respeto, discriminación, acoso laboral y acoso sexual.</li></ul>	Como medida preventiva o ante la evidencia de situaciones claras de falta de respeto.	Toda la plantilla o grupos con evidentes problemas de relación interpersonal.

### 5.2.3.4. Técnicas de Aplicación General

A continuación, se mencionan otras técnicas que pueden utilizarse en el ámbito psicosocial como apoyo o complemento a cualquiera de las comentadas en los apartados anteriores.

#### 5.2.3.4.A. Formación

---

La Formación puede cumplir otras funciones pero, como estrategia de intervención psicosocial, es una técnica dirigida a minimizar riesgos derivados de factores psicosociales como la carga mental, las relaciones personales, la comunicación, etc., en tanto que mejora las capacidades del trabajador o de la trabajadora para afrontar este tipo de exigencias.

La falta de Formación puede actuar como un potente estresor y, por el contrario, la adquisición de competencias y la mejora de las estrategias de afrontamiento frente a las exigencias laborales proporciona mayor flexibilidad mental y genera recursos que facilitan la adaptación de las personas.

La efectividad de la Formación será mayor cuanto más orientada esté al problema real, mayor transferencia se asegure al puesto de trabajo y esté encuadrada dentro de un programa más amplio de intervención.

OBJETIVO	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
Mejorar las estrategias para afrontar las exigencias laborales y nuevos retos profesionales.	<ul style="list-style-type: none"><li>- En situaciones de falta de capacitación, ante el ingreso de nuevo personal, ante cambios de funciones y/o tareas, o la necesidad de adquisición de nuevas habilidades.</li><li>- Para favorecer el desarrollo profesional.</li></ul>	Toda la plantilla o grupos prefijados de trabajadores y trabajadoras, en función de los objetivos perseguidos.

#### 5.2.3.4.B. Coaching

El Coaching profesional es “*un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre dónde una persona está ahora y dónde se desea estar*” (Asociación Española de Coaching, 2007)

Es una técnica de intervención que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz. Se apoya en los siguientes principios:

- Es un proceso focalizado en el futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Centrado en el potencial de las personas.
- La persona entrenada no aprende de quien le entrena o *coach*, sino de sí misma estimulada por su *coach*.
- Se establece una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre *coach* y *coached*.

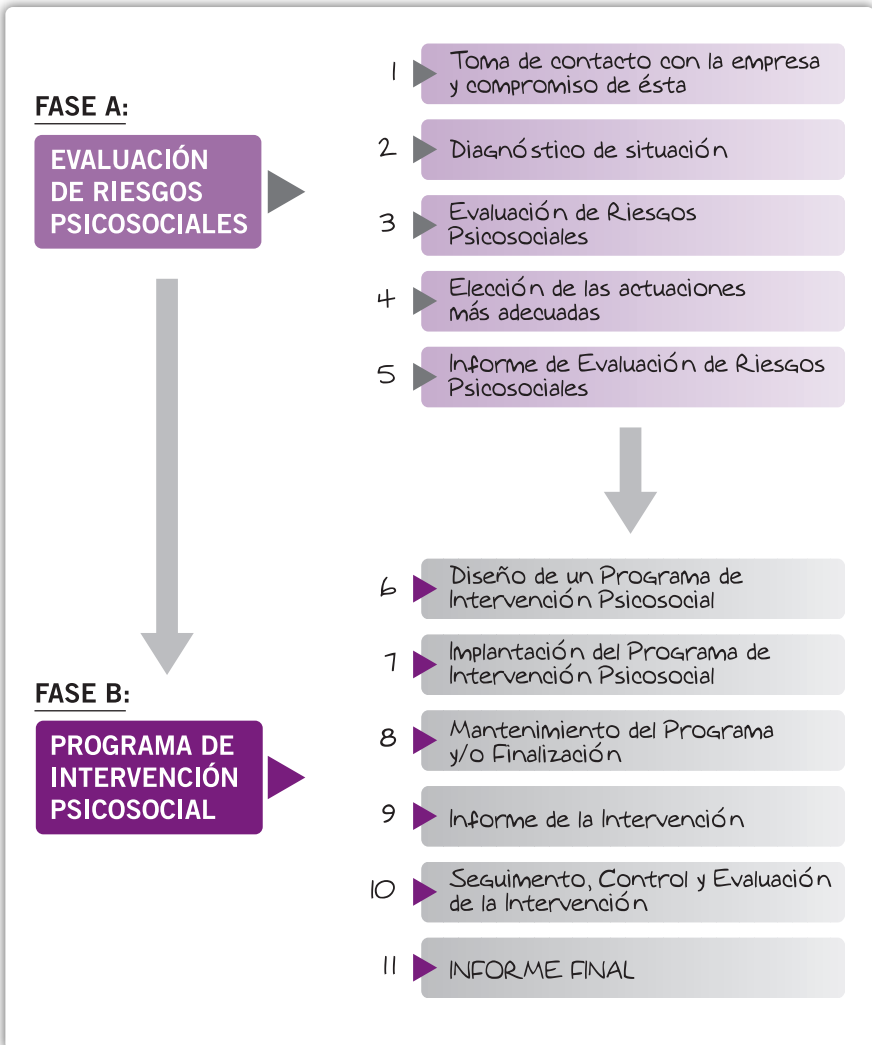
La intervención del *coach* se basa en la definición de objetivos y el establecimiento de un plan de acción para alcanzarlos. El objetivo general del Coaching es incrementar la eficacia del talento de la Organización a través de una guía y un aprendizaje interactivo.

OBJETIVOS	APLICACIÓN	DESTINATARIOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mejorar las habilidades para la obtención de resultados.</li><li>- Incrementar la comunicación.</li><li>- Potenciar el trabajo en equipo.</li><li>- Fomentar la delegación.</li><li>- Incrementar la capacidad para la resolución de conflictos.</li><li>- Mejorar la gestión del tiempo.</li><li>- Modificar comportamientos no adecuados, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados y de las empleadas, causando bajo rendimiento laboral.</li><li>- Si se necesita mejorar alguna destreza dentro del trabajo.</li><li>- Ante la asignación de nuevas tareas y responsabilidades.</li></ul>	Personas con responsabilidad sobre otras personas y grupos que trabajen en equipo.

La utilización de cualquiera de las técnicas que se han presentado requiere un conocimiento previo de las mismas y un análisis exhaustivo de la situación concreta donde se van a aplicar.

## A MODO DE RESUMEN

Intervención Psicosocial en prevención de riesgos laborales:



## NORMATIVA DE APLICACIÓN

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (B.O.E. nº 298, de 14 de diciembre).
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (B.O.E. nº 269, de 10 de noviembre).
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (B.O.E. nº 27, de 31 de enero).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (2003). *Trabajemos contra el estrés. Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral en la práctica*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- ALMODOVAR, M.A. y cols. (2003). *Psicosociología del Trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- ARTAZCOZ, L. y MOLINERO, E. (2004). Evaluación de los factores de riesgo psicosocial combinando metodología cuantitativa y cualitativa. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 7 (4), 134-142.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING. El coaching. Consultado en Septiembre, 2007, en: <http://www.asescoaching.org/elcoaching.html>
- BUELA-CASAL, G.; FERNÁNDEZ-RÍOS, L. y CARRASCO, T. (1997). *Psicología preventiva. Avances recientes en técnicas y programas de prevención*. Madrid: Pirámide.
- CABALLO, V.E. (1986). Evaluación de las habilidades sociales. En R. FERNÁNDEZ-BALLESTEROS y J.A.I. CARROBLES (Eds.) *Evaluación conductual: Metodología y Aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- CABALLO, V.E. (1988). *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia: Promolibro.
- CALDERÓN, C. (2002). Criterios de calidad en la investigación cualitativa en salud (ICS): apuntes para un debate necesario. *Revista Española de Salud Pública*, 2002; 76, 473-482.
- COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE ESPAÑA (1998). *Perfiles profesionales del psicólogo*. Madrid: COP de España.
- COOPER, C.L. y PAYNE, R. (1988). *Causes, doping and consequences of stress at work*. Chichester: John Wiley & Sons.



- CUENCA, R. (2002, diciembre). Concepto de riesgos psicosociales. Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de “*Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas*”. INSHT, Madrid.
- DE ARQUER, M.I. y ONCINS DE FRUTOS, M. (1997) *NTP 444. Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consultado en Octubre, 2007, en: [http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp\\_444.htm](http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_444.htm)
- ESCRIBÁ, E. Coaching y Capital Intelectual. Consultado en Agosto, 2007, en: <http://www.arearh.com/coaching/CCI.htm>
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. y SÁNCHEZ, J.C. (1997). *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- FRÍAS, A. (2000). *Salud pública y educación para la salud*. Madrid: Elsevier-Masson.
- HURRELMANN, K. (1988) *Social structure and personality deve*. Nueva York: Cambridge University Press.
- KELLY, J.A. (1987). *Entrenamiento de las habilidades sociales: Guía práctica para intervenciones*. Bilbao: Desclée de Brower.
- MARTÍN-DAZA, F. y PÉREZ BILBAO, J. (1997) *NTP 443. Factores Psicosociales: metodología de evaluación*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consultado en Octubre, 2007, en: [http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp\\_443.htm](http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_443.htm)
- MELIÁ, J.L. y cols. (2006). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de riesgos*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- NIÑO, J. (2006). Los errores en las evaluaciones de riesgos psicosociales. Prevenir la confusión. Enfoque aclaratorio sobre las intervenciones psicosociales en la empresa. *MAPFRE SEGURIDAD, nº 103, tercer trimestre*, 29-42.
- NOGAREDA, C. (1993) *NTP 296. El grupo de discusión*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consultado en Septiembre, 2007, en: [http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp\\_296.htm](http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_296.htm)
- NOGAREDA, C. (2006) *NTP 702. El proceso de evaluación de los factores psicosociales*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consultado en Septiembre, 2007, en: [http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp\\_702.htm](http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_702.htm)
- NOGAREDA, C. y cols. (2007). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas Preventivas*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- ONCINS DE FRUTOS, M. y ALMODOVAR, A. (1997) *NTP 450. Factores psicosociales: fases para su evaluación*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consultado en Agosto, 2007, en: [http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp\\_450.htm](http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_450.htm)

- ONCINS DE FRUTOS, M. y MOURENZA, T. (1998) *NTP 499. Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consultado en Octubre, 2007, en: [http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp\\_499.htm](http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_499.htm)
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (1946). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Génova: OMS. Consultado en Agosto, 2007, en: <http://www.who.int/about/definition/es>
- PEIRÓ, J.M. (1992). *Psicología de la Organización. Vol I*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F. (1996, 1997). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I y II*. Valencia: Síntesis.
- PITA, S. y PÉRTEGAS, S. (2002) Investigación cuantitativa y cualitativa. Consultado en Noviembre, 2007, en: [http://www.fisterra.com/urbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/urbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)
- PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo organizacional: un proceso de desarrollo y cambio (2ª edición). Boston: Handbook y Organizacional Psicológica.
- ROBBINS, S. (1974) *Patología estructural y funcional*. México: Ed. Interamericana.
- ROGERS, C.R. (1957) The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 1, 95-103.
- SÁNCHEZ VIDAL, A. (1991). *Psicología comunitaria: Bases conceptuales y operativas. Métodos de intervención. 2ª ed.* Barcelona: PPU.
- STEVEN, L. y cols. (Dir.). Factores Psicosociales y de organización. En Organización Internacional del Trabajo (2001). *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, Volumen II, Part V, Capítulo 34. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Consultado en Agosto, 2007, en: <http://www.mtas.es/insht/EnOIT/tomo2.htm#p5>
- TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- VALLES, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- VEGA, S. (2003) *NTP 604. Riesgo Psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II)*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Consultado en Septiembre, 2007, en: [http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp\\_604.htm](http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_604.htm)

**COMPOSICIÓN DE LA COMISIÓN DEL INSL-GOBIERNO DE NAVARRA  
SOBRE *FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO Y  
TRABAJADORES INMIGRANTES*:**

**Representantes de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus  
organismos autónomos**

INSTITUTO NAVARRO DE SALUD LABORAL  
M<sup>a</sup> Luisa Rivas Bacaicoa (Presidenta)  
María José Lasa Gorraiz  
Ángel Parra Osés

SERVICIO NAVARRO DE SALUD – OSASUNBIDEA  
María Ángeles Soto Araneta

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
Matilde Lahera Martín

**Representantes de las Organizaciones Empresariales**

ANECOP  
José Ignacio Sánchez Trueba  
CCN  
Joaquín Pascual Piedrola

**Representantes de las Organizaciones Sindicales**

CC.OO.  
María Eugenia Mateo Zubiri  
UGT  
María José Latasa Sánchez  
ELA/STV  
Ana Urmeneta Marín  
LAB  
Iban Pérez Enderiz

**Representantes de la Administración General del Estado**

INSPECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL  
José Luís Remirez Ventura

DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN NAVARRA  
UNIDAD DE COORDINACIÓN CONTRA LA VIOLENCIA SOBRE LA MUJER  
Ana Fraile Blázquez

ISBN 978-84-235-3161-5



9 788423 531615

## **Instituto Navarro de Salud Laboral**

Polígono de Landaben, calle E/F - 31012 Pamplona  
Tel. 848 423 771 (Biblioteca) - Fax 848 423 730  
[www.insl.navarra.es](http://www.insl.navarra.es)