



MINISTERIO  
DE ASUNTOS EXTERIORES  
Y DE COOPERACIÓN



# Ejercicios prácticos Metodología de Riesgos Psicosociales

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. España

Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social y no refleja, necesariamente, la postura de la AECID.



## Ejercicio práctico 1:

### Planteamiento

Antonio es un mozo fuerte y guapetón que desde jovencito sueña con ser un “crack” de la repostería. Fiel a este objetivo, el chico realizó estudios de Técnico en Pastelería y Panadería, logrando numerosos éxitos escolares por sus habilidades creativas en la elaboración y decoración de pasteles. A pesar de su buen currículum estudiantil, Antonio tuvo serias dificultades para encontrar un trabajo que cumpliera con sus expectativas profesionales. Así que, cuando por fin se le presentó la oportunidad de ocupar un puesto de trabajo de ayudante de pastelero en el obrador de un célebre negocio de la ciudad, no dudó en aceptarlo. La empresa, llamada “Dolces illes”, se dedica a la elaboración y venta de dulces artesanos de gran calidad. Cuenta con un obrador, una tienda de cara al público y una pequeña cafetería en la que se sirven exclusivamente los productos de la empresa. La población lugareña, así como los turistas curiosos y los empleados de oficinas son los principales clientes de la cafetería, que suelen acudir al local desde primera hora de la mañana, adictos a cualquier combinación de café: corto, con leche, cortado, asiático, carajillo... El Sr. Oliveira, propietario y responsable del negocio, fue la persona encargada de explicarle al joven los requerimientos del puesto de trabajo. La jornada en el obrador era de seis de la mañana a dos del mediodía, incluyendo sábados y domingos, teniendo en cuenta, además, las horas extras que caían de vez en cuando. El descanso semanal era rotativo entre los cinco empleados. La búsqueda de trabajo había convertido a Antonio en un experto conocedor de los horarios del sector, así que la propuesta no le sorprendió. Sin embargo, el hecho de que los descansos semanales fuesen rotativos, no le hizo mucha gracia: “adiós a los entrenos de fútbol” — pensó el chico—, como tampoco le hizo gracia que el Sr. Oliveira hablara de ayudar en la cafetería cuando hiciese falta. A este respecto, el chico comentó con sinceridad que no tenía experiencia. Se atrevió incluso a decir que el público y los idiomas no eran su fuerte, a lo que el Sr. Oliveira respondió, secamente: “¡Pero si ese trabajo lo hace cualquiera!”. Antonio, naturalmente, prefirió no hacer ningún comentario. Ha transcurrido algún tiempo desde que el chico formalizó su contrato de trabajo y su situación laboral no es, para nada, la que se esperaba. Antonio hace más de dos meses que ocupa el puesto de trabajo de Sofía, la joven responsable de la cafetería de la empresa, que está de baja. El Sr. Oliveira le comunicó el cambio de trabajo de un día para

otro porque, según dijo, no disponía de más personal. En el mismo momento, le dio unas breves instrucciones sobre el funcionamiento de los electrodomésticos, incluyendo la máquina de café exprés, y añadió que el resto de tareas las iría aprendiendo sobre la marcha. También apuntó que sería una situación momentánea y que procuraría echarle una mano cuando lo necesitara. Pero no ha pasado ni una cosa, ni la otra. La realidad es que, hasta el día de hoy, Antonio anda detrás de la barra, más solo que la una, haciendo una faena que no es la suya y estresado hasta el cogote. A pesar de estas circunstancias, Antonio se ha esforzado por cumplir correctamente con las demandas de la empresa, por lo que en “Dolces illes” están contentos de su rendimiento. En cambio, el chico está muy desanimado por la falta de reconocimiento —nunca ha recibido una gratificación, palabra o un comentario positivo sobre su trabajo— y porque, a pesar de su entrega, no le han permitido hacer ningún cambio en la forma de hacer sus tareas diarias. Sin ir más lejos, no ha habido manera de que le consintieran preparar las vitrinas con los dulces y bocadillos, antes que cargar las neveras. Otra cuestión, desatendida y reclamada un sinfín de veces por el joven, era el tema de mejorar las prestaciones del viejo exprimidor de naranjas, cuya desesperante lentitud le ocasionaba considerables retrasos en el servicio de los zumos y en otras tareas paralelas. Hoy la mañana ha empezado muy movidita y además Antonio no está en plena forma. Se encuentra mal a causa de una maldita presión que sufre desde hace días en la boca del estómago, que le provoca un enorme malestar y malhumor. El chico no está acostumbrado a estar enfermo y, aunque al principio no le dio mayor importancia, ahora está preocupado. “Mañana pediré permiso para ir al médico, aunque el Sr. Oliveira tenga que apañárselas para sustituirme” —piensa. Mientras tanto, retira precipitadamente los servicios de desayuno de una de las mesas para atender a un turista que le reclama alguna cosa en alemán desde el mostrador, mientras agita un puñado de euros sobre la barra. En su acción apresurada, Antonio vuelca una de las tazas y el resto de café con leche que quedaba en su interior se derrama por el suelo, formando una pequeña mancha. El incidente hace mella de lleno en el chico que contempla el derrame como si fuera el anuncio del fin del mundo, con la cara demudada por la contrariedad. Antonio percibe que está perdiendo los nervios por cualquier tontería, así que hace un par de respiraciones profundas para recuperar la calma. A continuación, decide que primero solucionará las demandas del cliente impaciente y después limpiará el derrame con tranquilidad. No pasa ni un minuto que entra en la cafetería una motorista —también apresurada—, solicitando un capuchino para llevar. La chica pisa el café derramado en el suelo y resbala, dando un espectacular traspié que la precipita contra la barra de la cafetería, a la que consigue sujetarse con ansiado fervor. El susto ha sido mayúsculo y Antonio se deshace en disculpas por lo sucedido, mientras que el Sr. Oliveira, testigo ocular

del episodio, le reprocha en público: ¡Eso lo tenías que haber recogido! Antonio levanta la mirada despacio hacia el encargado y él mismo se sorprende de su contestación.

A partir de la lectura del Caso Práctico, se deberá elaborar un listado con los factores de riesgo relacionados con la organización del trabajo (riesgos psicosociales) que favorecen la aparición del estrés que sufre Antonio, así como sus problemas de salud. Se explicarán las conclusiones

1. Analizar el Caso Práctico. El objetivo es identificar los factores de riesgo que están relacionados con los problemas de salud que sufre Antonio, así como con el incidente sucedido en la cafetería
2. Estudiar detalladamente el Caso Práctico, con el fin de establecer soluciones a las situaciones de riesgo.
3. Imaginar un final para la historia del Caso Práctico que permita que la empresa y Antonio lleguen a un acuerdo para mejorar sus condiciones de trabajo, con el objetivo de descubrir estrategias prácticas que pueden evitar o minimizar la aparición de riesgos psicosociales en el entorno de trabajo.

## Propuesta de solución

### Factores de riesgo

Informar parcialmente a Antonio sobre las demandas de su nuevo trabajo y no proporcionarle las instrucciones necesarias para resolverlo correctamente.

Realizar el cambio de puesto de trabajo del obrador a la cafetería de un día para otro, sin que Antonio disponga de tiempo para aprender las exigencias de su nuevo trabajo

Demandar tareas sin tener en cuenta las capacidades de la persona (Antonio no tiene experiencia como “barista”, ni dispone de grandes conocimientos en idiomas).

Falta de previsión con respecto al personal que necesita la empresa para sustituir las bajas laborales.

No permitir que Antonio prepare los bocadillos y la bollería de las vitrinas de la cafetería, antes que cargar las neveras.

No manifestar ninguna expresión de reconocimiento hacia el esfuerzo de Antonio por cumplir correctamente con su trabajo (comentarios positivos, expresiones de

agradecimiento, palmaditas de colega...) y, por el contrario, reprocharle sus decisiones de malos modos y en público (episodio del vertido de café con leche).

No proveer los medios materiales necesarios para realizar el trabajo encomendado (exprimidor de naranjas).

Una vez realizada la identificación de factores de riesgos, se deberán clasificar las situaciones de riesgo por orden de importancia, desde un punto de vista preventivo. A continuación, propondrán de qué manera deberían solucionarse estos problemas, argumentando las medidas preventivas pertinentes.

## Ejercicio práctico 2:

### Planteamiento

Son las ocho menos cuarto de la mañana y poco a poco los veinticinco teleoperadores de COMTELEF van llegando al “call center” en el que están empleados. Se trata de un centro de información telefónica que trabaja en exclusiva para una importante entidad financiera con agencias repartidas por todo el país, por lo que ambas empresas deben cumplir, necesariamente, el mismo horario laboral: de las 8 de la mañana, hora en la que empiezan a sonar irremisiblemente los teléfonos, hasta las tres de la tarde. La principal tarea de los teleoperadores es responder con la mayor prontitud a las demandas de los empleados de la entidad, en relación con el asesoramiento de inversiones, procedimientos de servicios de atención al cliente, contratiempos informáticos y otras cuestiones que, con frecuencia, resultan de lo más inverosímil y sorprendente. Rosi, Cristian y Laia se saludan en la entrada del viejo edificio en el que se encuentra COMTELEF. Los jóvenes se adentran en el interior del edificio por un laberíntico corredor que les ha de conducir hasta la empresa. A medida que avanzan, los reflejos matinales del sol desaparecen, dando paso a la amarillenta iluminación de las luces encastadas en el bajo techo del pasillo. Mientras caminan, Rosi musita un “buenos días” con apenas un hilillo de voz, casi imperceptible, que fluye de su garganta. Laia la mira compungida mientras que, por el contrario, Cristian pone cara de pocos amigos y le dice a Rosi que ella tiene parte de culpa de su penosa situación por no comunicarle el problema a la supervisora, para que determinen soluciones. Rosi arrastra desde hace días una fuerte afonía que no apunta a resolverse y el joven es de la opinión de que siempre estarán en las mismas, si no se evidencian las dificultades que sufren los teleoperadores para hablar y oír con claridad durante el trabajo a causa del ruido. Cristian insiste en que la empresa parece un “gallinero” y que, como él, muchos compañeros tienen

que poner el volumen de los auriculares a toda castaña, para conseguir mantener una conversación telefónica decente. Rosi se siente molesta por la actitud de Cristian. Sabe que tiene parte de razón —han hablado muchas veces de proponer reuniones con los supervisores de grupo por cuestiones de trabajo—, pero no está de acuerdo en que el chico le cargue todas las culpas de sus problemas de salud. Así que, para contraatacar, le reprocha que él también le quita importancia a las dolencias que sufre en la espalda y las mantiene en silencio. Laia asiste a la conversación pesarosa porque las deficiencias que explican sus compañeros se añaden a la rara sensación de angustia que siente en el estómago desde hace unos días y a sus propios agobios laborales.

La joven sólo lleva un mes en la empresa. Durante los dos primeros días, recibió un curso sobre el programa informático y de cómo utilizar el documento de respuestas “tipo”, las cuales estaban redactadas de forma poco clara, según el criterio de la chica. Al tercero, Laia se incorporó a la plataforma del “call center” y empezó a trabajar como teleoperadora bajo el asesoramiento de Viqui, la supervisora del grupo, que invertía la mayor parte de su tiempo en otras cuestiones. Así que Laia asumió la labor “de golpe” y hasta hoy ha intentado cumplir, lo mejor posible, con las tareas requeridas por la empresa —por responsabilidad y como defensa de su primer trabajo—. Lo que a la chica le parece más difícil de sobrellevar es el poco tiempo disponible para resolver una llamada, que es de poco más de tres minutos, además de la impaciencia de sus interlocutores. Otra cosa que la pone de los nervios es la lucecita del sistema indicador automático de “llamada en espera”, que le recuerda en todo momento que hay más personas pendientes de su trabajo; en más de una ocasión ha usado los cinco minutos de descanso que la empresa establece por cada hora de trabajo para resolver algún caso. Los tres jóvenes continúan conversando hasta llegar a COMTELEF y entrar en la empresa. Caminan por el estrecho y largo pasillo que separa las dos filas de teleoperadores y se sientan apretujados en sus respectivos puestos de trabajo. Viqui saluda a los recién llegados y pone cariñosamente la mano sobre el hombro de Laia para felicitarla: ¡ha ganado la gratificación que la empresa otorga al mejor teleoperador del mes! Después de escuchar estas palabras, Laia no se puede contener: se pone a llorar desconsoladamente y decide cambiar de trabajo.

El objetivo es identificar los factores de riesgo que intervienen en la aparición de los problemas de salud que sufren los tres protagonistas de la historia.

Se deberá elaborar un listado con las acciones o los hechos relatados en el Caso Práctico que propician los problemas de la afonía de Rosi, los dolores de espalda de Cristian y el estrés que padece Laia (ver Análisis Caso Práctico. Factores de riesgo)

Estudiar detalladamente el Caso Práctico, con el fin de establecer soluciones a las situaciones de riesgo por orden de importancia, desde un punto de vista preventivo. A continuación, se propondrá de qué manera deberían solucionarse estos problemas, argumentando las razones pertinentes, tanto técnicopreventivas, como legales.

## Propuesta de solución

### Factores de riesgo

Establecer pausas demasiado cortas, de cinco minutos cada hora, teniendo en cuenta el elevado riesgo de fatiga mental que presenta la ocupación de los teleoperadores.

Adoptar posturas poco saludables en la silla, como es el caso de Cristian.

Mantener el ruido ambiental del centro de trabajo por encima del nivel recomendable para el tipo de actividad que se realiza en él.

No facilitar formación ni instrucciones específicas sobre cómo gestionar las consultas complicadas, ni sobre cómo afrontar situaciones de violencia verbal.

Asignar tareas y funciones de teleoperadora a Laia sin que haya recibido una información detallada sobre el trabajo que debe realizar, así como de los riesgos que esta actividad comporta.

Mantener el volumen de los auriculares telefónicos a un nivel demasiado alto durante toda la jornada laboral, al igual que no disponer de equipos con limitador de ruido que impidan una exposición continuada a este riesgo.

Ubicar la empresa en un edificio de características y dimensiones poco aptas para un centro de llamadas telefónicas, que emplea a 25 teleoperadores: techos bajos, forma del local estrecha y larga, trabajadores apretujados por falta de espacio, etc.

### **Se debe analizar:**

La importancia de formar a los teleoperadores en técnicas específicas de comunicación y de educación de la voz..

¿Consideran que es suficiente la formación que recibe Laia antes de empezar a trabajar?

¿Influye la falta de información sobre su trabajo en las angustias que sufre la chica?

¿Mejorarían las condiciones de trabajo de los teleoperadores si recibieran formación en técnicas de comunicación y educación de la voz?

Analizar la decisión de Laia de abandonar la empresa, a pesar de ser premiada con una gratificación por su trabajo. Establecer qué relación tiene su postura con los riesgos psicosociales asociados a su puesto de trabajo (falta de formación e instrucciones que le faciliten el trabajo, fatiga mental, malas relaciones entre compañeros, dificultades de comunicación con la empresa, estrés...).



## Ejercicio práctico 3:

### Planteamiento

Jana trabaja en una agencia de viajes mayorista, cuyo nombre comercial es Mundotour. Primero realizó las prácticas del Ciclo Formativo de Turismo en una de sus sucursales y después, cuando terminó los estudios, firmó un contrato laboral con la agencia por un periodo de un año. La actividad que Jana realizaba en la sucursal de Mundotour consistía en diseñar itinerarios de viajes, negociar precios y horarios con los hoteles y los medios de transporte y cerrar tratos con los clientes minoristas. La joven tenía un montón de trabajo y mucha responsabilidad, pero estaba encantada con lo que hacía. Gracias a la sólida formación que demostraba y a su talante especialmente empático consiguió acordar numerosos paquetes turísticos con las agencias de viajes. Jana se sentía feliz. Era consciente de que estaba atravesando un buen momento de su vida y que no lo podía desperdiciar: el trabajo funcionaba; su salud era de “hierro” y disfrutaba de un entorno social agradable y tranquilo. Los buenos resultados profesionales obtenidos por Jana favorecieron que la gerencia se fijara en ella y le propusiera el traslado a otro departamento que no obtenía los objetivos requeridos. Estaba ubicado en la sede central de Mundotours y se dedicaba en exclusiva a los viajes colectivos de empresa. La idea era reforzar el personal existente y aportar un poco de “sabia nueva” a la organización. La joven aceptó el cambio contenta, pero pronto empezó a descubrir que aquel lugar funcionaba de forma muy distinta a su anterior trabajo y que no era lo que ella esperaba. El departamento al que fue destinada estaba formado por doce personas y Fabián, que era el responsable del equipo. Fabián era un hombre de mediana edad de carácter seco y antipático. Tan sólo llegar, el primer día, Jana ya no se sintió bien recibida, puesto que las palabras de bienvenida que le dedicó Fabián no fueron de lo más cordiales. El hombre, de modo irónico, le recordó que allí había mucho trabajo y que, a pesar de la opinión de la gerencia, aquel no era el lugar propicio para experimentos con “jóvenes estrellas” como ella; él — continuó en voz muy alta y cara de enfado— hacía muchos años que dirigía aquel departamento y sabía mejor que nadie cómo había que proceder. Por consiguiente, esperaba que cumpliera sin discutir las tareas encomendadas y que no olvidara quién mandaba allí. A continuación, le enseñó su mesa de trabajo y un montón de carpetas desordenadas y le ordenó que se pusiera a archivarlas de inmediato. Allí empezó todo... Durante los días que siguieron, Fabián le encomendó tareas del mismo estilo sin darle ningún tipo de explicación sobre los medios de que disponía, ni de la finalidad del trabajo: revisar listados de clientes, ordenar presupuestos, clasificar catálogos... Transcurrido un mes, la situación a la joven se le hacía insoportable, por lo que decidió plantearle a Fabián, de buenos modos, que le ofreciera tareas más acordes a su preparación profesional. Pero él, lejos de entenderlo, lo interpretó como un desacato a su autoridad y le respondió con insultos delante de sus compañeros, que no mostraron ni un gesto de comprensión hacia ella. La chica, avergonzada, estalló en sollozos y pensó en buscar ayuda en el departamento de recursos humanos de la empresa, con la idea de que deberían disponer de algún procedimiento para tratar las conductas violentas en el trabajo. Sin embargo, la jefa de personal, aunque se mostró receptiva a las explicaciones de la chica, no le dio importancia al asunto dado el conocido y consentido mal carácter de Fabián. Además, le aconsejó que, como desde la empresa no disponían de un código de conducta

laboral, lo mejor que podía hacer era reincorporarse al trabajo y dejar que ella tratara la cuestión. Pero, a partir de entonces, la situación empeoró. Fabián se dirigía a ella de forma más despectiva llamándola “creída”, “correveidile” o “inútil” y la reprendía públicamente por cualquier motivo como el dejar el bolso sobre la mesa, hablar por teléfono o, incluso, ir al baño. Jana actualmente está de baja laboral debido a problemas de salud a causa de... Reprender, gritar y mofarse públicamente de Jana por motivos injustificados (dejar el bolso sobre la mesa, hablar con otra compañera, ir al cuarto de baño...). Tolerar actuaciones violentas contra una trabajadora desde la dirección de la empresa (departamento de recursos humanos) y no intervenir de inmediato para solucionar el problema. No proporcionar a Jana los medios para resolver las demandas de su trabajo, ni tampoco ningún tipo de instrucción, ni de información sobre los objetivos del mismo. Indefinición de las funciones y las tareas que debe realizar Jana. Dar cobertura y tolerar el estilo de mando autoritario, y a la vez ineficaz, de Fabián. No disponer de procedimientos ni de un protocolo de actuación frente al riesgo de acoso psicológico en el trabajo. No respetar la confidencialidad de las declaraciones de acoso que sufre Jana, ni de procedimientos que garanticen los derechos de las personas frente a estas formas de ataque a su dignidad. No intervenir en los conflictos existentes entre Jana y Fabián (departamento de recursos humanos), dejándolos sin resolver y sin tomar las medidas para garantizar la salud de los trabajadores en el trabajo.

El objetivo del ejercicio es:

1. identificar los factores de riesgo descritos en la historia.
2. Estudiar detalladamente el Caso Práctico y plantear una clasificación de los riesgos detectados, con el fin de planificar la actuación preventiva.
3. Establecer la relación de problemas de salud psíquicos, físicos y sociales que puede ocasionar el acoso psicológico en el trabajo.
4. Establecer posibles indicadores que permitan actuar preventivamente en estos casos.

## Propuesta de solución

---

Se trata de un caso de acoso laboral.

Orientación:

¿Por qué Jana causa baja laboral en el trabajo si es una joven sana, según la descripción de la historia?

¿Qué tipo de dolencias puede estar sufriendo?

¿Cuáles pueden ser las causas?