CEOE Castilla y León

NOS IMPULSA

Junta de Castilla y León

FACTORES PSICOSOCIALES Y NUEVAS REALIDADES LABORALES



CEOE Ávila · FAE Empresas Burgalesas · FELE Empresas de León · CEOE Empresas de Palencia · CEOE CEPYME Empresas de Salamanca · fes federación empresarial segoviana · FOES · CEOE Valladolid · CEOE Zamora

PRESENTACIÓN

Para dar cumplimiento a la subvención concedida a la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CEOE Castilla y León) por parte de la Consejería de Industria, Universidades, Empleo y Comercio de la Junta de Castilla y León, elaboramos la presente Guía desde la Confederación de Organizaciones Zamoranas de Empresarios (CEOE Zamora) sobre las acciones de prevención de riesgos laborales, conforme a la ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales.

Por ello se hace necesario impulsar medidas, actuaciones y actividades para avanzar hacia la promoción de la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, especialmente en las pequeñas empresas.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN A LA SALUD MENTAL EN LA PYME

1.1. Importancia del bienestar emocional en entornos laborales reducidos

1.2. El impacto económico y organizativo de los riesgos psicosociales

1.3. Obligaciones legales del empresario en materia de evaluación psicosocial (Ley 31/1995)

2. GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL Y PREVENCIÓN DEL BURNOUT

2.1. Diferencias entre estrés laboral, ansiedad y el Síndrome de Burnout (Estar quemado)

2.2. Factores de riesgo en la PYME

2.3. Herramientas prácticas de detección temprana para micropymes

2.4. Medidas preventivas y organizativas

3. TELETRABAJO Y DESCONEXIÓN DIGITAL

3.1. Marco regulatorio del trabajo a distancia (Ley 10/2021) aplicado a la pequeña empresa

3.2. Riesgos específicos del teletrabajo: aislamiento social, autoexplotación y difuminación de barreras conciliadoras

3.3. Buenas prácticas ergonómicas en el entorno doméstico (puesto de trabajo improvisado)

3.4. El Derecho a la Desconexión Digital

4. PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL Y VIOLENCIA EN EL TRABAJO

4.1. Definición y tipologías

4.2. Responsabilidad legal y obligatoriedad del Protocolo de Acoso en empresas de menos de 50 trabajadores

4.3. Estructura del Protocolo Obligatorio para PYMES

4.4. Medidas preventivas: sensibilización de la plantilla y códigos de buenas conductas

5. ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA Y TECNOESTRÉS

5.1. La digitalización en la empresa tradicional: resistencia al cambio y brecha digital generacional

5.2. Concepto de Tecnoansiedad y Tecnofatiga

5.3. Plan de formación y acompañamiento en la implantación de nuevas herramientas tecnológica

6. CONCLUSIONES

7. BIBLIOGRAFÍA

1.- INTRODUCCIÓN A LA SALUD MENTAL EN LA PYME

1.1. Importancia del bienestar emocional en entornos laborales reducidos.

El bienestar emocional y mental en el trabajo hace referencia a la capacidad de los empleados para gestionar sus emociones, mantener un equilibrio mental saludable y sentirse contentos en su entorno laboral, es decir, bienestar emocional entendemos que es la capacidad que tiene una persona para poder manejar de forma efectiva sus emociones y mantener un estado de ánimo positivo y que pueda adaptarse a aquellos cambios y retos que puedan surgir en su vida. Esto no quiere decir que aunque tengan capacidad para manejar sus emociones no vayan a tener problemas, que los tendrán, pero si van a tener las herramientas y la habilidades para poder afrontar el estrés y encontrar ese equilibrio que le de satisfacción. Así aquellos trabajadores que tienen un buen nivel emocional no sufren tanto de depresión o de ansiedad y se adaptan mucho mejor a los cambios y trabajan más motivados.



En las pequeñas y medianas empresas, el factor humano es el activo más esencial. A diferencia de las grandes corporaciones, donde los equipos son masivos y los roles están ultra especializados, en una PYME el bienestar emocional de cada trabajador repercute de forma directa e inmediata en el clima de todo el centro de trabajo.
Un entorno laboral saludable genera confianza, reduce los conflictos interpersonales y mejora la motivación. Por el contrario, un solo trabajador afectado por un problema psicosocial no detectado puede desestabilizar la operativa diaria de la empresa debido al estrecho vínculo y la interdependencia entre los miembros del equipo.

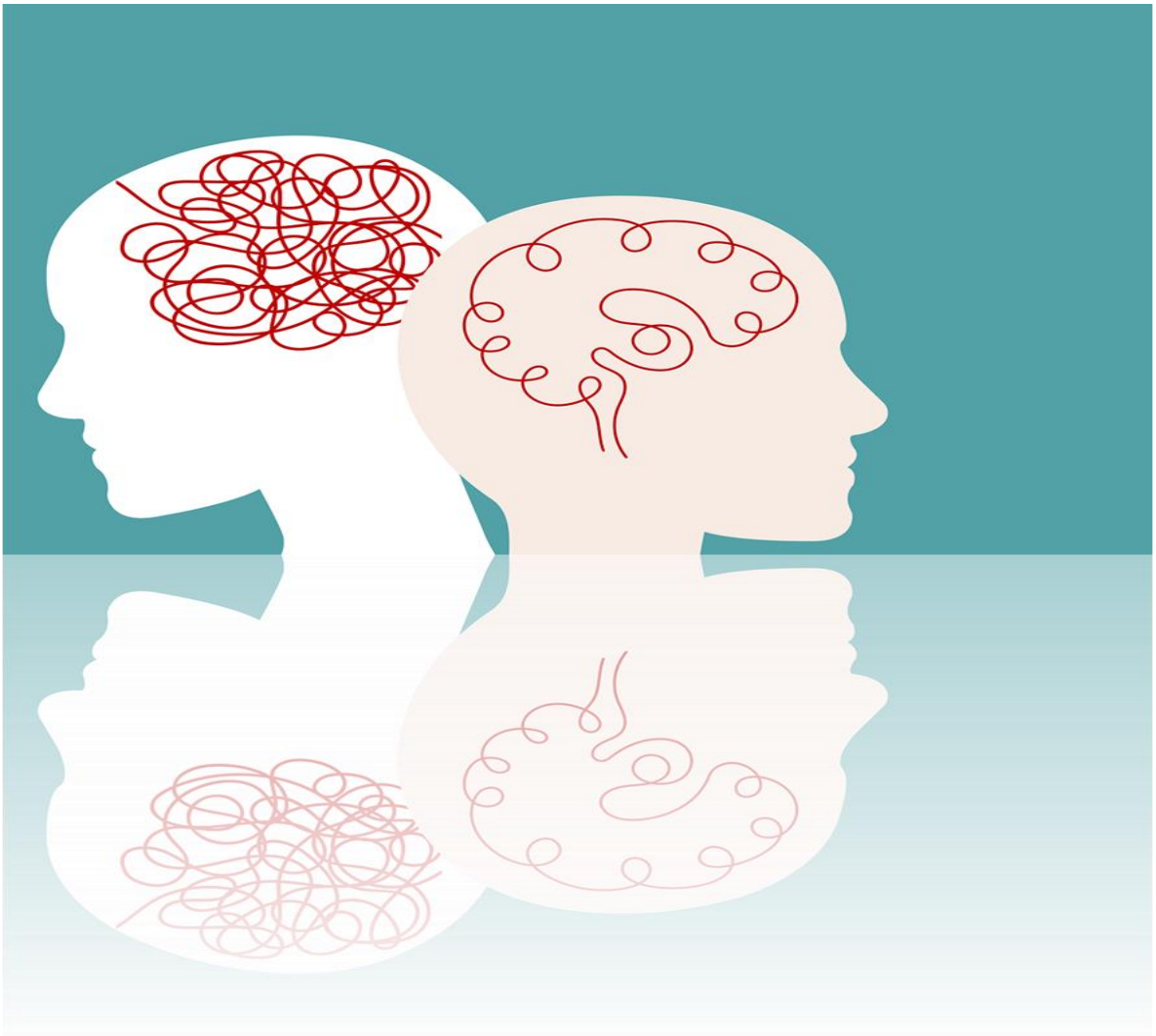
Actualmente son muchas las empresas que están teniendo en cuenta el bienestar emocional y mental de sus trabajadores ya que una buena salud mental se va a ver en una mayor productividad y en la lealtad de los trabajadores y como es lógico en su propia felicidad.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha informado que en los lugares de trabajo deben de tomarse medidas para mantener una salud mental adecuada y que deben de crearse ambientes de trabajo sanos, y con ello conseguir que los empleados puedan realizar sus tareas correctamente y con un mayor grado de satisfacción personal.
Siguiendo en esta línea de la OMS, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) informa desde una visión más global sobre la salud mental en el trabajo, incluyendo estadísticas, desafíos y recomendaciones para mejorar el bienestar emocional y mental de los empleados. La OMS también señala que los problemas de salud mental dentro del entorno laboral pueden tener su origen en diferentes fuentes, como puede ser el estrés, la carga de trabajo y la falta de apoyo social.

En España, los problemas de salud mental en el entorno laboral han llevado a un aumento en los niveles de absentismo y una disminución en la productividad.

Invertir para mejorar el bienestar emocional y mental en el entorno laboral puede traer numerosos beneficios como es un aumento en la productividad y una significativa reducción en el absentismo y la rotación de personal. Con lo cual esta inversión en mejorar la salud mental puede llegar a ser muy rentable y es una necesidad para el éxito de cualquier empresa

En resumen, las empresas que se comprometen a mejorar la salud mental en el trabajo no solo verán beneficios en términos de productividad y lealtad. También contribuirán a un ambiente laboral más positivo y sostenible.



1.2. El impacto económico y organizativo de los riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales son aquellos aspectos relacionados con la organización del ambiente de trabajo, el contenido y las condiciones de trabajo que pueden afectar de forma negativa a la salud mental y física de los trabajadores, es decir que los efectos causados por unas malas condiciones psicosociales pueden provocar problemas tanto cognitivos como conductuales y emocionales y, esto a la larga va a afectar a la salud física en general y al bienestar mental del trabajador.

Los riesgos psicosociales más destacados son:

Estrés laboral: exceso de carga de trabajo o plazos ajustados.

Burnout: agotamiento emocional y físico debido al estrés prolongado.

Desequilibrio vida - trabajo: falta de flexibilidad para atender necesidades personales.

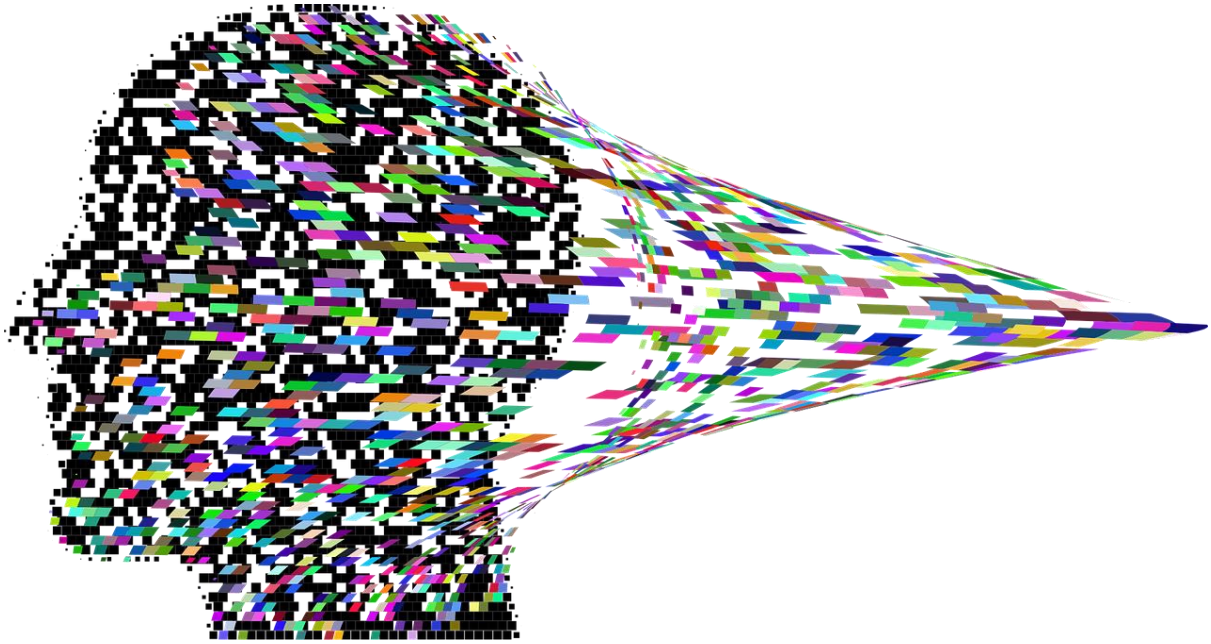
Acoso laboral: conductas hostiles en el entorno de trabajo.

La falta de atención a la salud mental no es solo un problema de bienestar, sino también un **coste financiero severo para la PYME,** por las siguientes causas:

· **Absentismo y bajas laborales**: Los trastornos derivados del estrés, la depresión o la ansiedad son una de las principales causas de baja médica prolongada. En equipos reducidos, una baja médica exige reorganizar turnos, pagar horas extras o asumir los costes de selección y formación de un sustituto.

· **Rotación de personal**: El desgaste psicológico empuja a los empleados cualificados a abandonar la empresa. Perder talento clave en una PYME debilita su competitividad.

· **Presentismo y baja productividad:** Trabajar estando enfermo o mentalmente agotado reduce drásticamente la concentración, multiplicando los errores humanos, los despistes y el riesgo de sufrir accidentes de trabajo físicos.



Todos estos riesgos generan un impacto directo en la productividad y en los costes operativos. Por eso si las empresas quieren prosperar no deben de ignorar estos riesgos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estiman que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, lo que cuesta a la economía mundial 1.000 millones de euros. De este modo, los costes directos e indirectos de la mala salud mental de la población tienen un impacto negativo en el 4% del PIB mundial, según la OCDE, un porcentaje mayor que la combinación de enfermedades como el cáncer, la diabetes y las enfermedades respiratorias crónicas.

Esta realidad se traduce en más bajas laborales y problemas de salud mental. De hecho, los trastornos mentales ya son la segunda causa de días de baja en el régimen general, suponiendo casi un 18% de todas las jornadas perdidas en 2024.

Al tratarse de la salud mental no se ha hablado tanto de ella, pero el impacto de la salud mental es notorio y no lo podemos obviar. 300 millones de personas en el mundo sufren depresión, un trastorno que es la causa principal de discapacidad, como nos recuerda la OMS. O la pérdida de producción económica acumulada asociada con la salud mental en todo el mundo se proyecta en 16.300 millones de dólares entre 2011 y 2030, según datos del informe 2022 Global Health Care Outlook: Are we finally seeing the long-promised transformation de Deloitte.

El cuidado de la salud mental ha empezado a preocupar a las empresas y se ha normalizado su cuidado, ya no existe tabú a la hora de hablar de ella y eso contribuye a que las empresas integren en sus planes de Seguridad y Salud Laboral, su prevención para fomentar el bienestar laboral de sus trabajadores, porque se han concienciado que el no actuar tiene un gran impacto económico, no solo humano.
Según la Encuesta Europea de Salud en España, aproximadamente el 12,74% de la población española ha sufrido algún trastorno mental en el último año y los más comunes han resultado ser la depresión, la ansiedad y los trastornos relacionados con el consumo de sustancias.

Ante esto las empresas se han dado cuenta que tienen que abordar la prevención de los riesgos psicosociales en el entorno de trabajo, como, además, lo indica la normativa. Ya que la prevención primaria resulta fundamental para que se pueda actuar antes de que los empleados puedan enfermar porque las patologías necesitan de ayuda médica.

1.3. Obligaciones legales del empresario en materia de evaluación psicosocial (Ley 31/1995)

El empresario tiene la obligación legal inexcusable de identificar, evaluar y prevenir los riesgos psicosociales de toda su plantilla conforme a la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales que establece de forma nítida que el empresario debe garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en *todos* los aspectos relacionados con el trabajo. Esto incluye, obligatoriamente, los riesgos psicosociales.

Toda PYME debe integrar los factores psicosociales en su Plan de Prevención de Riesgos Laborales mediante una Evaluación de Riesgos Psicosociales.

Las PYMES, suelen emplear metodologías estandarizadas y validadas por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), como el método FPSICO. No realizar esta evaluación ante indicios claros de riesgo o tras la denuncia de un trabajador puede derivar en graves sanciones económicas por parte de la Inspección de Trabajo

Obligaciones principales del empresario:

- Deber general de protección: El artículo 14 de la LPRL exige garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores frente a cualquier riesgo derivado del trabajo, abarcando también la salud mental y emocional.
- Evaluación de riesgos psicosociales: El artículo 16 obliga a realizar una evaluación inicial y actualizarla cuando cambien las condiciones de trabajo. Esto incluye factores como la carga de trabajo, el estrés, la autonomía o el acoso laboral.
- Planificación preventiva: Si la evaluación detecta riesgos, el empresario debe diseñar y aplicar medidas correctoras para eliminarlos o reducirlos.

· Consulta y participación: Los artículos 18 y 33 exigen consultar de manera previa a los trabajadores y a sus representantes (delegados de prevención) sobre la organización del trabajo y los métodos elegidos.

· Formación e información: Los empleados deben recibir información clara sobre los riesgos detectados y formación sobre cómo afrontar las exigencias de sus puestos.

Consecuencias del incumplimiento:

No realizar la evaluación psicosocial o ignorar sus resultados constituye una infracción grave según la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS), con sanciones económicas considerables para la empresa. Sanciones que van desde los 626€ en su grado mínimo, hasta los 6.250€ en su grado máximo.

Con la reforma de la Ley 31/1995, cuyo anteproyecto fue publicado el 16 de marzo de 2026, los riesgos psicosociales pasan a ser una obligación legal expresa, con consecuencias directas para los departamentos de PRL y Recursos Humanos de todas las empresas.

Marco Normativo de Referencia:

Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.
Anteproyecto de reforma de la Ley 31/1995, de 16 de marzo de 2026.
NTP 926 del INSST (Factores psicosociales. Metodología de evaluación.
NTP 703
RD 39/1997, Reglamento de Servicios de Prevención.
Directiva Marco 89/391/CEE.



2. GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL Y PREVENCIÓN DEL BURNOUT.



Desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales, los riesgos psicosociales forman parte de los riesgos laborales que deben ser evaluados y controlados por la empresa, aunque la legislación no siempre los regule en una única norma específica.

La norma básica es la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) que, en su artículo 4 define el riesgo laboral como la posibilidad de que una persona trabajadora sufra un daño derivado del trabajo, incluyendo tanto los daños físicos como los relacionados con la salud mental y social. Por ello, el estrés, el acoso, la violencia laboral o la sobrecarga de trabajo pueden constituir riesgos laborales cuando están relacionados con las condiciones laborales.

La empresa tiene la obligación de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

Este derecho incluye la protección frente a:

- Accidentes de trabajo.
- Enfermedades profesionales.
- Daños físicos.
- Daños psicológicos.
- Riesgos derivados de la organización del trabajo y de las relaciones laborales.

La empresa no puede limitarse a actuar cuando aparece un problema. Debe adoptar una actitud preventiva y anticiparse a los riesgos.

Para el estudio de los factores psicosociales y el estrés laboral existen distintos enfoques teóricos, siendo un elemento común la relación mutua entre el contexto laboral y la persona. **Los problemas sobre la salud aparecen cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador**.

En su artículo 15, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) nos dice que la actividad preventiva debe basarse, entre otros, en los principios siguientes:

- Evitar los riesgos
- Evaluar los riesgos que no puedan evitarse
- Combatir los riesgos en su origen
- Adaptar el trabajo a la persona
- Tener en cuenta la evolución de la técnica
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe menos riesgo
- Planificar la prevención
- Dar prioridad a la protección colectiva frente a la individual
- Proporcionar instrucciones adecuadas a los trabajadores

Los resultados de la interacción entre trabajo y persona pueden ser positivos, si la persona tiene ocasión de desarrollar sus capacidades. De ello se desprende que una característica que diferencia los factores psicosociales de otras condiciones de trabajo es que, si bien son potencialmente factores de riesgo, un objetivo preventivo ha de ser no su eliminación o reducción sino su optimización, a fin de evitar los efectos adversos y promover sus efectos beneficiosos.

En materia psicosocial, esto significa que la empresa debe actuar sobre la organización y las condiciones de trabajo, y no responsabilizar únicamente al trabajador de su capacidad para soportar el estrés.

Así, la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) en su art. 16 nos dice que, la empresa debe realizar una evaluación Inicial de los riesgos y revisarla cuando:

- Cambien las condiciones de trabajo
- se modifique la organización o los métodos de trabajo
- se incorporen nuevas tecnologías
- se produzcan daños para la salud
- existan indicios de que las medidas preventivas son insuficientes

La evaluación debe incluir los riesgos psicosociales relacionados con:

- Carga y ritmo de trabajo.
- Horarios y turnos
- Autonomía
- Participación
- Relaciones laborales
- Estilo de mando
- Apoyo social
- Conflicto y ambigüedad de rol
- Violencia, acoso y trato discriminatorio

En materia de riesgos psicosociales, la empresa debe:

1. Identificar los factores de riesgo.
2. Evaluar su gravedad y probabilidad.
3. Consultar a los trabajadores y a sus representantes.
4. Adoptar medidas preventivas.
5. Planificar y aplicar esas medidas.
6. Informar y formar al personal.
7. Investigar los daños o indicios de daño.
8. Revisar la evaluación cuando sea necesario.
9. Actuar frente al acoso y la violencia.
10. Proteger la confidencialidad y evitar represalias.

Los trabajadores, a su vez tienen la obligación de

- Cumplir las medidas preventivas
- Utilizar correctamente los medios de protección
- Informar de situaciones de riesgo
- Colaborar con la empresa y los servicios de prevención
- Comunicar incidentes o conductas de acoso o violencia

No basta con disponer de un protocolo escrito, debe ser **conocido**, **accesible** y **aplicado** de forma efectiva.

2.1 Diferencias entre estrés laboral, ansiedad y Síndrome de Desgaste Profesional (Burnout)

Primeramente, vamos a definir cada uno de los riesgos para fijarnos en los aspectos que las distinguen.

1. Estrés laboral



Es la **respuesta física, psicológica y conductual que aparece cuando las exigencias, condiciones u organización del trabajo superan, o la persona percibe que superan, sus recursos y capacidad para afrontarlas**.

Puede estar relacionado con:

- Sobrecarga de trabajo o falta de personal.
- Ritmos y horarios excesivos.
- Falta de autonomía o control.
- Ambigüedad o conflicto de funciones.

- Escaso apoyo de mandos o compañeros.
- Conflictos, violencia o acoso laboral.
- Inestabilidad o inseguridad en el empleo.

El estrés puede ser **puntual** y **adaptativo**, pero cuando es **intenso** o **se mantiene en el tiempo** puede causar daños para la salud.

2. Ansiedad



Es un **estado de preocupación, miedo, tensión o alerta excesiva**, acompañado en ocasiones de síntomas físicos y psicológicos, como palpitaciones, inquietud, dificultad para concentrarse, alteraciones del sueño o sensación de peligro.

Desde la prevención de riesgos laborales, la ansiedad **no es necesariamente de origen laboral**. Puede estar causada por factores personales, sociales, médicos o laborales. **Solo** se considerará relacionada con el trabajo **cuando exista una conexión acreditada con las condiciones o circunstancias laborales.**

3. Síndrome de desgaste profesional o "**Burnout**"



Es una **respuesta de agotamiento físico y emocional producida por una exposición prolongada a factores de estrés laboral**, especialmente en trabajos que implican una relación intensa y continuada con otras personas.

Se caracteriza fundamentalmente por:

- Agotamiento o cansancio extremo.
- Distanciamiento mental, cinismo o actitud negativa hacia el trabajo o hacia las personas atendidas.
- Sensación de falta de eficacia o bajo rendimiento profesional.

No se trata simplemente de estar cansado después de una jornada difícil, sino de un proceso generalmente **progresivo** vinculado a un estrés laboral crónico no adecuadamente gestionado.

Las principales **diferencias** son:

Aspecto	**Estrés laboral**	**Ansiedad**	Desgaste profesional (**Burnout**)
Naturaleza	Respuesta ante *exigencias* laborales percibidas como excesivas	Estado de *preocupación*, miedo o alerta	Fundamentalmente exposición *prolongada* a riesgos psicosociales
Origen	Principalmente condiciones y *organización* del trabajo	Puede ser *laboral o no laboral*	Fundamentalmente exposición *prolongada* a riesgos psicosociales
Duración	Puede ser puntual o prolongada	Variable; puede ser ocasional o persistente	Habitualmente progresiva y prolongada
Alcance	Respuesta general ante una situación de *presión*	Afecta especialmente a la preocupación y la activación *emocional*	Afecta al bienestar, la relación con el trabajo y la percepción de *eficacia*
Rasgos característicos	Sobrecarga, tensión, fatiga e *irritabilidad*	*Miedo*, inquietud, preocupación y síntomas físicos	*Agotamiento*, desapego o cinismo y baja eficacia profesional

- El **estrés laboral** es la respuesta frente a unas exigencias de trabajo excesivas o inadecuadamente gestionadas.
- La **ansiedad** es un estado de preocupación o alerta que puede tener origen laboral o extralaboral.
- El síndrome de desgaste profesional o **Burnout** es una consecuencia específica del estrés laboral crónico, identificada por el agotamiento, el distanciamiento respecto al trabajo y la pérdida de eficacia.

2.2 Factores de riesgo en las PYMES:

- **Variabilidad de la carga de trabajo,**
- **Multitarea**
- **Falta de definición de roles.**

En las pequeñas y medianas empresas determinados factores organizativos pueden aumentar el riesgo de estrés laboral, ansiedad y desgaste profesional. Entre los más frecuentes se encuentran la variabilidad de la carga de trabajo, la multitarea y la falta de definición de roles. Estos factores suelen estar relacionados entre sí y **pueden afectar tanto al bienestar del trabajador como a la eficacia de la empresa**.

- Variabilidad de la carga de trabajo

En empresas que dependen de temporadas, campañas, pedidos urgentes, cambios de mercado o necesidades imprevistas de los clientes, la variabilidad de la carga de trabajo es notable, fluctuando entre períodos de actividad normal y otros de mayor demanda.

Situaciones frecuentes en las pymes

- Aumento repentino de pedidos o clientes.
- Plazos muy reducidos para completar tareas.
- Plantillas ajustadas que dificultan cubrir ausencias.
- Periodos de inactividad seguidos de jornadas muy intensas.
- Horas extraordinarias o cambios frecuentes de horario.
- Necesidad de responder rápidamente a imprevistos.

Riesgos para el trabajador

Cuando la carga no se distribuye adecuadamente, pueden aparecer:

- Sobrecarga física y mental.
- Fatiga, estrés y sensación de falta de control.
- Dificultades para mantener la concentración.

- Errores, olvidos y disminución de la calidad.
- Problemas para conciliar la vida laboral y personal.
- Desmotivación y agotamiento acumulado.

La situación puede agravarse si, después de un periodo de mucha intensidad, no se permite una *recuperación* suficiente.

Consecuencias para la empresa

Una carga de trabajo mal gestionada puede provocar:

- Retrasos y fallos en la producción o el servicio.
- Aumento del absentismo.
- Mayor rotación de personal.
- Dependencia excesiva de determinados trabajadores.
- Incremento de horas extraordinarias y costes.
- Deterioro de la atención al cliente.

Medidas preventivas

La empresa puede reducir este riesgo mediante:

- Planificación de las temporadas de mayor actividad.
- Previsión de necesidades de personal y recursos.
- Distribución equilibrada de las tareas.
- Establecimiento de prioridades realistas.
- Contratación o refuerzo temporal en momentos de mayor demanda.
- Organización de pausas y tiempos de recuperación.
- Seguimiento de las horas de trabajo y de la carga real.
- Revisión de los plazos acordados con clientes.

Es importante que la flexibilidad no recaiga siempre sobre las mismas personas ni se convierta en una disponibilidad permanente.

- **Multitarea**

En las pymes es frecuente que una misma persona atienda al público, responda correos, gestione documentación, resuelva incidencias y apoye a otros compañeros. Realizar varias actividades diferentes de forma simultánea o cambiar continuamente

de una tarea a otra, aunque pueda parecer una forma de aprovechar mejor los recursos, mantener demasiadas tareas al mismo tiempo puede reducir la eficacia y aumentar la presión.

Situaciones frecuentes

- Interrupciones constantes.
- Atención simultánea a clientes, llamadas y mensajes.
- Cambio continuo entre tareas administrativas y operativas.
- Realización de funciones que no estaban inicialmente previstas.
- Necesidad de responder de inmediato a cualquier solicitud.
- Falta de tiempo para terminar correctamente las actividades.

Riesgos para el trabajador

La multitarea excesiva puede producir:

- Sobrecarga mental.
- Dificultad para concentrarse.
- Aumento de los errores y los olvidos.
- Sensación de no finalizar nunca el trabajo.
- Frustración e irritabilidad.
- Fatiga y disminución de la motivación.
- Mayor probabilidad de accidentes en tareas que requieren atención.

Además, los cambios constantes de actividad generan un esfuerzo adicional porque la persona debe reorganizar continuamente su atención y sus prioridades.

Consecuencias para la empresa

Entre sus efectos pueden encontrarse:

- Menor productividad real.
- Trabajos repetidos o incompletos.
- Pérdida de calidad.
- Retrasos en la atención al cliente.
- Dependencia de trabajadores que conocen varias áreas.
- Mayor dificultad para evaluar el rendimiento.

- Aumento del riesgo de errores y reclamaciones.

Medidas preventivas

Para controlar este factor conviene:

- Limitar las interrupciones innecesarias.
- Establecer prioridades claras.
- Agrupar tareas similares.
- Reservar periodos de concentración sin interrupciones.
- Utilizar herramientas de organización y seguimiento.
- Definir qué asuntos son realmente urgentes.
- Distribuir las tareas de forma equilibrada.
- Formar al personal para que pueda cubrir funciones esenciales sin sobrecarga.
- Evitar exigir respuestas inmediatas para todas las cuestiones.

La capacidad de hacer varias funciones puede ser positiva, pero debe existir un *límite* razonable.

- Falta de definición de roles

La falta de definición de roles aparece cuando no están claramente establecidas las funciones, responsabilidades, límites de actuación y niveles de autoridad de cada puesto. En las pymes puede ser habitual que las funciones se asignen de manera informal o que cambien según las necesidades del momento.

Aunque cierta flexibilidad puede facilitar la adaptación, la ambigüedad excesiva genera inseguridad y conflictos.

Situaciones frecuentes

- No existe una descripción clara de los puestos.
- Varias personas realizan la misma tarea sin coordinación.
- Nadie sabe quién debe tomar determinadas decisiones.
- Se asignan responsabilidades sin otorgar autoridad suficiente.
- Se reciben instrucciones diferentes de varias personas.

- Las funciones cambian constantemente sin comunicación previa.
- Se responsabiliza a un trabajador de resultados sobre los que no tiene control.
- Se espera que una persona “haga de todo” sin delimitar prioridades.

Riesgos para el trabajador

Esta situación puede provocar:

- Confusión sobre lo que se espera de la persona.
- Inseguridad y temor a cometer errores.
- Conflictos entre compañeros o departamentos.
- Sensación de injusticia o falta de reconocimiento.
- Dificultad para organizar el tiempo.
- Estrés derivado de responsabilidades contradictorias.
- Frustración cuando se exige cumplir objetivos incompatibles.
- Desgaste emocional y disminución del compromiso.

También puede aparecer el llamado **conflicto de rol**, que ocurre cuando se reciben indicaciones incompatibles, y la **ambigüedad de rol**, cuando no se dispone de información suficiente para realizar correctamente el trabajo.

Consecuencias para la empresa

La falta de claridad organizativa puede generar:

- Duplicidad de tareas.
- Actividades que quedan sin realizar.
- Problemas de coordinación.
- Decisiones lentas o contradictorias.
- Conflictos internos.
- Dificultad para exigir responsabilidades de forma justa.
- Pérdida de tiempo y recursos.
- Mayor dependencia de la dirección o de determinadas personas.
- Deterioro del clima laboral.

Medidas preventivas

Para reducir este riesgo es recomendable:

- Elaborar descripciones sencillas y actualizadas de cada puesto.
- Definir funciones, responsabilidades y límites de autoridad.
- Establecer claramente quién toma cada decisión.
- Comunicar las prioridades y los objetivos de cada puesto.
- Evitar instrucciones contradictorias.
- Designar un responsable directo para cada trabajador.
- Revisar periódicamente la distribución de tareas.
- Informar con antelación sobre los cambios organizativos.
- Establecer procedimientos básicos para las tareas habituales.
- Fomentar reuniones breves de coordinación.
- Proporcionar formación cuando se asignen nuevas funciones.
- Reconocer y compensar adecuadamente las responsabilidades adicionales.

4. Relación entre los tres factores

Estos factores no suelen aparecer de forma aislada. En una pyme, una plantilla reducida y una organización poco formalizada pueden provocar simultáneamente:

- Aumento repentino de la carga de trabajo.
- Necesidad de realizar varias tareas a la vez.
- Asignación improvisada de funciones.
- Confusión sobre las prioridades.
- Mayor presión para responder a los problemas.
- Dependencia excesiva de determinados trabajadores.

5. Evaluación del riesgo

Para valorar estos factores, la empresa puede analizar:

- Si existen períodos de trabajo excesivo.
- Si las horas extraordinarias son frecuentes.
- Si los trabajadores interrumpen continuamente sus tareas.
- Si se producen errores por falta de concentración.
- Si las funciones están claramente definidas.

- Si existen conflictos sobre quién debe realizar una actividad.
- Si las prioridades cambian constantemente.
- Si los trabajadores consideran que disponen de tiempo y recursos suficientes.
- Si las responsabilidades coinciden con la autoridad y los medios disponibles.

La evaluación debe incluir la participación de los trabajadores, ya que son quienes conocen mejor las dificultades reales del puesto.

6. Medidas generales de prevención

Una actuación preventiva eficaz puede incluir:

1. **Planificar la carga de trabajo** según los periodos de mayor y menor actividad.
2. **Distribuir las tareas** teniendo en cuenta la capacidad y disponibilidad del personal.
3. **Establecer prioridades** y distinguir entre tareas urgentes e importantes.
4. **Definir funciones y responsabilidades** por escrito, aunque sea mediante documentos sencillos.
5. **Mejorar la comunicación interna** y crear canales claros para resolver dudas.
6. **Reducir interrupciones** y organizar momentos de trabajo concentrado.

Además de las medidas anteriores, pueden incorporarse estas medidas preventivas:

- **Sistema de alerta temprana**: revisar semanalmente indicadores como horas extra, tareas pendientes, errores, absentismo y quejas del personal.
- **Límite de carga de trabajo**: establecer un número máximo de tareas o proyectos simultáneos por persona.
- **Matriz de responsabilidades (RACI)**: definir quién realiza, supervisa, consulta y aprueba cada tarea.
- **Plan de sustituciones**: asegurar que cada función crítica tenga una persona de apoyo durante ausencias o periodos de alta demanda.
- **Bloques de trabajo sin interrupciones**: reservar determinados periodos para tareas que requieren concentración.

- **Reuniones breves de coordinación**: comprobar prioridades, dificultades y distribución de tareas al inicio de la jornada o de la semana.
- **Procedimiento para cambios urgentes**: determinar quién puede modificar las prioridades y cómo debe comunicarlo.
- **Derecho a solicitar ayuda o renegociar plazos**: permitir que el trabajador informe de una sobrecarga antes de que afecte a su salud o al resultado.
- **Formación cruzada**: capacitar a varias personas para realizar las tareas esenciales y evitar la dependencia de un único trabajador.
- **Revisión posterior a los periodos de mayor actividad**: analizar qué funcionó, qué problemas surgieron y qué cambios deben aplicarse.
- **Canal confidencial de comunicación**: facilitar que los trabajadores comuniquen sobrecarga, conflictos o falta de claridad sin temor a represalias.
- **Evaluación periódica del clima laboral***:* realizar encuestas breves para detectar estrés, conflictos y problemas de organización.

Una medida especialmente útil sería combinar la **matriz de responsabilidades**, el **plan de sustituciones** y la **revisión semanal de la carga de trabajo**, ya que permiten prevenir tanto la sobrecarga como la confusión de funciones.

2.3 Herramientas prácticas de detección temprana para micropymes.

Las micropymes, empresas de menos de 10 trabajadores, cuentan con recursos limitados, por lo que las **herramientas** de detección de riesgos psicosociales deben ser **ágiles, sencillas de aplicar y de bajo cost**e.

- **Cuestionarios breves y anónimos:**

  - ***STAI-R / GHQ-12**:* Versiones reducidas de evaluación de ansiedad y salud general que permiten tomar el pulso del clima laboral en pocos minutos.

    El primero evalúa la ansiedad como rasgo (STAI-R) mediante 20 ítems que miden una propensión ansiosa relativamente estable a lo largo del tiempo. El segundo, *GHQ-12*, pertenece a la familia General Health Questionnaire de David P. Goldberg (Institute of Psychiatry, Londres, años 70). La versión de 12 ítems equilibra sensibilidad, especificidad y brevedad.

  - ***Escala de Maslach (MBI- Maslach Burnout Inventory) simplificada:*** Orientada a detectar el desgaste profesional o *burnout*. Mide tres escalas clave: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

  - ***FPSICO** (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo - INSHT):* Herramienta oficial gratuita adaptada para la evaluación de factores psicosociales en pequeñas empresas. Mide 9 factores psicosociales clave (*Tabla 1*) mediante un cuestionario estructurado:

Tabla 1. Relación de factores

TIEMPO DE TRABAJO (TT) • Trabajo en sábados (Ítem 1) • Trabajo en domingos y festivos (Ítem 2) • Tiempo de descanso semanal (Ítem 5) • Compatibilidad vida laboral-vida social (Ítem 6)	**DEMANDAS PSICOLÓGICAS (DP)** • Exigencias cognitivas - Capacidades requeridas (p 33 a- 33 e) • Exigencias emocionales - Requerimientos de trato con personas (Ítem 33 f) - Ocultación de emociones ante superiores (Ítem 34) - Exposición a situaciones de impacto emocional (Ítem 35) - Demandas de respuesta emocional (Ítem 36)
AUTONOMÍA (AU) • Autonomía temporal - Posibilidad de atender asuntos personales (Ítem 3) - Distribución de pausas reglamentarias (Ítem 7) - Adopción de pausas no reglamentarias (Ítem 8) - Determinación del ritmo de trabajo (Ítem 9) • Autonomía decisional - Actividades y tareas (Ítem 10 a) - Distribución de tareas (Ítem 10 b) - Distribución del espacio de trabajo (Ítem 10 c) - Métodos, procedimientos y protocolos (Ítem 10 d) - Cantidad de trabajo (Ítem 10 e) - Calidad del trabajo (Ítem 10 f) - Resolución de incidencias (Ítem 10 g) - Distribución turnos (Ítem 10h)	**VARIEDAD/CONTENIDO (VC)** • Trabajo rutinario (Ítem 37) • Sentido del trabajo (Ítem 38) • Contribución del trabajo (Ítem 39) • Reconocimiento del trabajo (Ítem 40)
	PARTICIPACIÓN/SUPERVISIÓN (PS) • Grado de participación (Ítem 11) • Control ejercido por el inmediato superior(Ítem 12)
CARGA DE TRABAJO (CT) • Presiones de tiempos - Tiempo asignado a la tarea (Ítem 23) - Tiempo de trabajo con rapidez (Ítem 24) - Aceleración del ritmo de trabajo (Ítem 25) • Esfuerzo de atención - Tiempo de atención (Ítem 21) - Intensidad de la atención (Ítem 22) - Atención sobre múltiples tareas (Ítem 27) - Interrupciones (Ítem 30) - Efecto de las interrupciones (Ítem 31) - Previsibilidad de las tareas (Ítem 32) • Cantidad y dificultad de la tarea - Cantidad de trabajo (Ítem 26) - Dificultad del trabajo (Ítem 28) - Necesidad de ayuda (Ítem 29) - Trabajo fuera del horario habitual (Ítem 4)	**INTERÉS POR EL TRABAJADOR/COMPENSACIÓN (ITC)** • Información proporcionada al trabajador (Ítem 13) • Facilidades para el desarrollo profesional (Ítem 41) • Valoración de la formación (Ítem 42) • Equilibrio entre esfuerzo y recompensas (Ítem 43) • Satisfacción con el salario (Ítem 44)
	DESEMPEÑO DE ROL (DR) • Ambigüedad de rol (Ítem 14) • Conflicto de rol (Ítems 15 a - 15 d) • Sobrecarga de rol (Ítem15 e)
	RELACIONES Y APOYO SOCIAL (RAS) • Apoyo social instrumental de distintas fuentes (Ítem 16) • Calidad de las relaciones (Ítem 17) • Exposición a conflictos interpersonales (Ítem 18a) • Exposición a situaciones de violencia (Ítems18 b-18d) • Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto (Ítem 19) • Exposición a discriminación (Ítem 20)

- **Pausas activas y check-ins diarios:**

o Reuniones breves al inicio de la jornada (5 minutos) donde el equipo expresa su nivel de carga mental o energía del día mediante escalas visuales (por ejemplo, del 1 al 5).

- **Entrevistas uno a uno (1-on-1) periódicas:**

o Espacios de comunicación informal entre la gerencia y el empleado para identificar a tiempo la sobrecarga de trabajo, la falta de autonomía o problemas de conciliación.

Indicadores clave de alerta temprana (KPIs)

Además de los cuestionarios, la detección temprana en una micropyme se apoya en la observación directa de ciertos indicadores:

- **Incremento del absentismo:** Bajas médicas breves y recurrentes.
- **Caída del rendimiento:** Errores no habituales, dificultad para concentrarse o retrasos constantes en los plazos.
- **Cambios actitudinales:** Irritabilidad, aislamiento, apatía o cinismo hacia el trabajo.

Estrategia de implantación en 3 pasos

1. **Sensibilización:** Informar al equipo de que la salud mental es una prioridad y garantizar la confidencialidad.
2. **Evaluación periódica:** Aplicar las encuestas de forma trimestral o semestral.
3. **Plan de acción:** Modificar cargas de trabajo, flexibilizar horarios o reorganizar tareas en cuanto se detecte una señal de riesgo.

Recomendaciones de aplicación para micropymes

- **Transparencia en el uso de los datos:** Comunica al equipo que las respuestas son 100% anónimas y que el único fin es ajustar los flujos de trabajo.
- **Brevedad:** no debe superar los 5 o 10 minutos de lectura y respuesta para evitar la fatiga de la encuesta.
- **Confidencialidad:** Asegura el anonimato en las respuestas para fomentar la honestidad del equipo.
- **Compromiso de acción:** Presenta los resultados agregados al equipo en menos de una semana y aplica al menos una mejora concreta basada en las respuestas recibidas. Si los empleados ven que sus respuestas no generan cambios, dejarán de responder en las siguientes entregas.

2.4 Medidas preventivas y organizativas

Desde la prevención, la prioridad debe situarse en identificar y corregir las causas organizativas y psicosociales, además de la importancia de cómo afrontar la situación. Prevenir el estrés laboral, la ansiedad y el síndrome de desgaste profesional es fundamental porque protege la salud de los trabajadores y mejora el funcionamiento general de la empresa. Estas situaciones no son únicamente problemas individuales: también pueden estar relacionadas con la organización, la carga de trabajo, el estilo de mando, la comunicación y las condiciones laborales.

Beneficios para el trabajador

1. Protección de la salud física y mental

Una exposición prolongada a factores psicosociales puede favorecer:

- Trastornos del sueño.
- Fatiga y dificultades de concentración.
- Problemas cardiovasculares o digestivos.
- Ansiedad, depresión e irritabilidad.
- Dolores musculares y cefaleas.
- Consumo inadecuado de alcohol, medicamentos u otras sustancias.

La prevención permite detectar estas situaciones antes de que se conviertan en problemas graves o requieran una baja médica prolongada.

2. Mejora del bienestar y de la calidad de vida

Un entorno de trabajo organizado, seguro y respetuoso facilita:

- Una mejor conciliación de la vida laboral y personal.
- Mayor sensación de control y autonomía.
- Relaciones laborales más saludables.
- Mayor motivación y satisfacción profesional.
- Recuperación adecuada fuera de la jornada laboral.

3. Reducción de accidentes y errores

El cansancio, la ansiedad y la falta de concentración pueden aumentar la probabilidad de:

- Errores humanos.
- Accidentes de trabajo.
- Incumplimiento de procedimientos.
- Reacciones impulsivas o decisiones incorrectas.

Prevenir estas situaciones mejora la atención y la capacidad de respuesta del trabajador.

4. Respeto de los derechos laborales

La prevención de los riesgos psicosociales forma parte de la obligación general de proteger la seguridad y la salud de las personas trabajadoras. También contribuye a prevenir conflictos, acoso y situaciones de violencia en el trabajo.

Beneficios para la empresa

1. Menor absentismo y rotación

Cuando existen condiciones laborales saludables, disminuyen:

- Las bajas médicas relacionadas con problemas de salud mental o estrés.
- Las ausencias injustificadas.
- La intención de abandonar la empresa.
- Los costes de selección y formación de nuevo personal.

2. Mayor productividad y calidad

Un trabajador descansado y emocionalmente estable suele presentar:

- Mayor concentración.
- Mejor capacidad para resolver problemas.
- Menos errores.
- Mayor eficiencia.
- Mejor calidad del servicio o producto.

La prevención no consiste en exigir más al trabajador, sino en crear condiciones que permitan trabajar de forma sostenible.

3. Mejor clima laboral

La gestión de los riesgos psicosociales favorece:

- La confianza entre trabajadores y dirección.
- La cooperación entre equipos.
- La comunicación interna.
- La resolución temprana de conflictos.
- Un liderazgo más participativo y eficaz.

4. Reducción de costes y responsabilidades

La falta de prevención puede generar costes derivados de:

- Accidentes y enfermedades profesionales.
- Sustituciones y reorganización de tareas.
- Reclamaciones y sanciones.
- Daños a la imagen de la empresa.
- Pérdida de clientes o disminución de la calidad.

Prevenir suele ser menos costoso que actuar cuando el daño ya se ha producido.

5. Mejora de la reputación y sostenibilidad

Las empresas que cuidan la salud mental y el bienestar laboral suelen resultar más atractivas para:

- Trabajadores actuales y futuros.
- Clientes.
- Proveedores.
- Inversores y colaboradores.

Además, una cultura preventiva y respetuosa contribuye a la responsabilidad social y a la sostenibilidad de la organización.

¿Cómo debe abordarse la prevención?

La prevención debe centrarse principalmente en las **causas organizativas**, mediante medidas como:

- Evaluar periódicamente los riesgos psicosociales.

- Ajustar las cargas, los ritmos y los horarios de trabajo.
- Definir claramente las funciones y responsabilidades.
- Mejorar la comunicación y la participación.
- Formar a mandos y trabajadores.
- Establecer protocolos frente al acoso y la violencia.
- Facilitar apoyo y atención temprana.
- Promover pausas, descansos y desconexión digital.
- Garantizar canales confidenciales para comunicar problemas.
- Revisar la eficacia de las medidas adoptadas.



Prevenir el estrés laboral, la ansiedad y el desgaste profesional es una **responsabilidad compartida** donde la empresa debe actuar sobre la organización y las condiciones de trabajo. La prevención protege la salud, evita daños y **favorece una empresa más productiva, estable y sostenible**, porque cuidar a las personas trabajadoras también mejora los resultados de la organización.

3. TELETRABAJO Y DESCONEXIÓN DIGITAL

3.1. Marco regulador del trabajo a distancia (Ley 10/2021) aplicado a la pequeña empresa

La ´Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia´, regula esta modalidad en España. Aunque se aplica a empresas de cualquier tamaño, en las ´pequeñas empresas´ es fundamental conocer sus puntos clave para implementarla de forma ágil y legal:

- Carácter voluntario: El teletrabajo debe ser acordado voluntariamente entre la empresa y la persona trabajadora. No se puede imponer unilateralmente (salvo excepciones muy tasadas por fuerza mayor) ni tampoco exigirse por parte del empleado.
- Acuerdo escrito de trabajo a distancia: Debe formalizarse por escrito antes de que comience el teletrabajo. Puede formar parte del contrato inicial o hacerse mediante un anexo posterior.
- Copia a la representación legal: Se debe entregar una copia del acuerdo a la representación legal de los trabajadores (si la hubiera) y enviarlo a la oficina de empleo.
- Principio de igualdad de derechos: Las personas que teletrabajan tienen los mismos derechos que las presenciales (retribución, formación, promoción profesional, prevención de riesgos laborales, etc.) y no pueden sufrir perjuicios en sus condiciones laborales.
- Dotación de medios y compensación de gastos: La empresa está obligada a proporcionar los medios, equipos y herramientas necesarios para el desarrollo de la actividad, así como al mantenimiento de estos. Además, debe compensar los gastos derivados del teletrabajo según establezca el convenio colectivo o el acuerdo de empresa (por ejemplo, parte proporcional de internet y electricidad).

3.2. Riesgos específicos del teletrabajo: aislamiento social, autoexplotación y difuminación de barreras conciliadoras

El entorno del hogar, aunque cómodo, introduce riesgos psicosociales y organizativos particulares que las empresas deben evaluar:

- Aislamiento social. La falta de contacto presencial con compañeros y superiores puede reducir el apoyo social, mermar el sentimiento de pertenencia al equipo y afectar a la comunicación.
- Autoexplotación = hiperproductividad. Al tener la oficina en casa, muchas personas tienden a trabajar más horas de las acordadas, alargando la jornada para "compensar" distracciones o por la sensación constante de tener tareas pendientes.
- Difuminación de las barreras conciliadoras. Se borra la línea divisoria entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal/familiar. Esto genera interferencias: la vida laboral invade el espacio privado y viceversa, provocando estrés y fatiga mental.

3.3. Buenas prácticas ergonómicas en el entorno doméstico (puesto de trabajo improvisado)

Un puesto improvisado (como trabajar en el sofá, la cama o la mesa de la cocina con una silla inadecuada) suele derivar en molestias musculoesqueléticas. Se deben seguir estas recomendaciones básicas:

- Mobiliario adecuado. Utiliza una silla de oficina regulable en altura, con soporte lumbar y reposabrazos. La mesa debe permitir apoyar los antebrazos cómodamente.

- Pantalla a la altura correcta. El borde superior de la pantalla debe quedar a la altura de los ojos y a una distancia aproximada de un brazo. Usa soportes o libros si es necesario para elevar el portátil, combinándolo con un teclado y ratón externos.
- Iluminación. Aprovecha al máximo la luz natural orientando la mesa de forma perpendicular a las ventanas para evitar reflejos molestos en la pantalla. Complementa con una lámpara de apoyo si hace falta.
- Pausas activas. Levántate, estira las piernas y cambia de postura cada 45-60 minutos para evitar la fatiga visual y muscular.



3.4. El Derecho a la Desconexión Digital

El artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018 (LOPD) y el artículo 18 de la Ley 10/2021 garantizan el derecho de los trabajadores a no responder a comunicaciones profesionales fuera de su horario laboral.

- **Diseño e implantación de la Política Interna de Desconexión**

La pequeña empresa debe elaborar una política interna, previa consulta de los representantes de los trabajadores correspondientes, que defina:

1. Las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión.
2. Las acciones de formación y sensibilización del personal sobre el uso razonable de las herramientas tecnológicas.
3. Las excepciones aplicables (por ejemplo, situaciones de fuerza mayor o urgencias justificadas que afecten a la continuidad del negocio).

- **Gestión eficiente de comunicaciones fuera del horario laboral:**

Para proteger la desconexión en el día a día, se recomienda aplicar pautas sencillas:

- Programar correos electrónicos

Si surge una idea o tarea fuera de horario, utiliza la opción de "envío programado" para que llegue al buzón del compañero al día siguiente, en horario laboral.

- Evitar la presión de respuesta inmediata

No exigir contestación a mensajes de WhatsApp, Teams, Slack o llamadas fuera del horario establecido, salvo emergencias reales acordadas previamente.

- Establecer normas de cortesía digital.

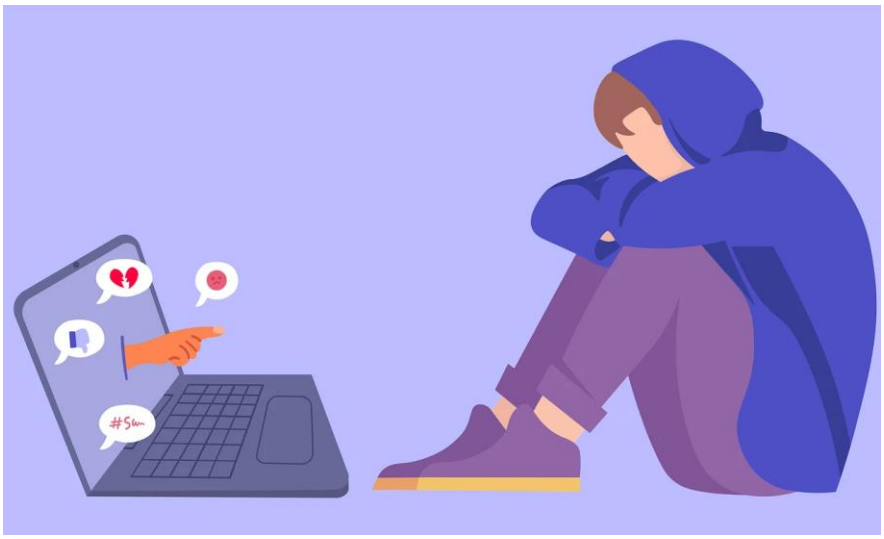
Definir franjas horarias en las que no se deben convocar reuniones virtuales, concretamente a última hora de la tarde o durante la comida.



4. PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL Y VIOLENCIA EN EL TRABAJO

4.1. Definición y tipologías

El acoso laboral, también conocido como Mobbing, es una conducta hostil, sistemática y repetitiva que una persona o grupo ejerce sobre un trabajador, con la intención de deteriorar su dignidad, bienestar, salud o su desempeño en el trabajo. Esto puede generar un ambiente de trabajo negativo, afectar a la salud mental y física de la persona y poner en riesgo su estabilidad laboral.



Tipos de Acoso Laboral:

- Acoso sexual: Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, creando un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

- Acoso por razón de sexo: Comportamiento realizado en función del sexo de una persona (frecuentemente vinculado al embarazo, la maternidad o la conciliación) con el propósito de atentar contra su dignidad.
- Acoso por discriminación: También puede ser por razón de religión, raza, orientación sexual, discapacidad, etc.
- Acoso Institucional: cuando la propia organización o empresa permite o ignora prácticas de acoso.

4.2. Responsabilidad legal y obligatoriedad del Protocolo de Acoso en Pymes.

En España la **regulación legal** en lo que se refiere al acoso laboral o mobbing la encontramos en:

- Ley 31/1995: Relativa a la Prevención de Riesgos Laborales, subraya la necesidad de abordar los riesgos psicosociales en las empresas.
- Estatuto de los trabajadores, art. 4.2 y 5, prohíbe expresamente cualquier conducta que suponga discriminación o acoso en el ámbito laboral.
- Ley Orgánica 3/207 para Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, contempla medidas contra el acoso sexual y por razón de sexo.

Real Decreto 901/2020: Introduce la obligatoriedad de incluir medidas contra el acoso en los Planes de Igualdad.

- Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social (LGD): protege contra el acoso por discapacidad.
- Código Penal: Tipifica sanciones por delitos relacionados con el acoso laboral en casos extremos, como amenazas, coacciones o daños a la integridad física o psicológica.
- Normativa europea y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) también abogan por la prevención y sanción del acoso laboral

Las empresas pequeñas no están exentas de obligaciones en esta materia. La Ley Orgánica 3/2007 determina que **todas las empresas, independientemente de su número de trabajadores (incluso las de 1 o 2 empleados), tienen la obligación legal de disponer de medidas enérgicas de prevención del acoso laboral, disponer de un protocolo interno de actuación ante el acoso para atender y denunciar casos y tiene que proteger a la víctima asegurando un entorno**

seguro. No disponer de este protocolo operativo se considera una infracción muy grave por la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS).

Obligaciones de las empresas ante el acoso laboral

Para cumplir con la normativa, las empresas deben seguir con una serie de normas sencillas y efectivas, como lo son:

- Elaborar un protocolo adaptado a las características específicas de su organización.
- Asegurarse de que todos los empleados conozcan el protocolo y lo comprendan.
- Ofrecer formación específica y periódica sobre la prevención del acoso.
- Establecer canales confidenciales para la denuncia y gestión de casos de acoso.
- Integrar el protocolo en el Plan de Igualdad, en caso de que la empresa esté obligada a contar con uno.

Pasos para implementar un protocolo de acoso laboral

1. Análisis de riesgos: Identificar los posibles riesgos psicosociales en la empresa mediante encuestas, entrevistas y evaluaciones del entorno laboral.
2. Elaboración del protocolo: Definir procedimientos claros para prevenir, denunciar y resolver casos de acoso, asegurándose de incluir medidas específicas para situaciones comunes en el sector.
3. Formación: Capacitar a todos los empleados, especialmente a quienes tengan roles clave en la gestión de denuncias. Esto incluye formación para directivos, mandos intermedios y responsables de recursos humanos.

4. Comunicación: Difundir el protocolo de manera efectiva dentro de la empresa, utilizando diferentes canales como reuniones, boletines internos o la intranet corporativa.
5. Evaluación continua: Revisar y actualizar el protocolo para adaptarlo a posibles cambios normativos o necesidades internas. Esta revisión debe hacerse al menos una vez al año.

Un protocolo eficaz para una PYME debe ser directo, ágil y debe contener:

- Declaración de principios y tolerancia cero: Manifiesto expreso de la dirección de la empresa rechazando cualquier conducta de acoso.
- Procedimiento de denuncia interno, confidencial y rápido: Un canal claro (ej. una dirección de correo específica o un buzón físico protegido) donde la víctima o un testigo puedan notificar la situación de forma confidencial. El proceso no debe dilatarse más de 10-15 días laborales.
- Composición del comité de investigación o figura del mediador: En empresas muy pequeñas donde no hay representantes de los trabajadores, se designa a una persona externa de confianza (ej. el asesor de prevención o un profesional independiente) para garantizar la total neutralidad de las pesquisas.
- Régimen sancionador y medidas protectoras para la víctima: Cese inmediato del contacto entre denunciante y denunciado mientras dure la investigación. Si se constata el acoso, aplicación rigurosa de las sanciones que correspondan según el Convenio Colectivo aplicable (pudiendo llegar al despido disciplinario).

Registro del protocolo

El protocolo debe integrarse en el Plan de Igualdad y registrarse en el Registro de Planes de Igualdad del Ministerio de Trabajo. Si la empresa no está obligada a contar con un Plan de Igualdad, el protocolo debe estar accesible para posibles inspecciones laborales.

Formación en prevención del acoso laboral

Otro punto muy importante es la formación, esto es esencial para garantizar un ambiente de trabajo respetuoso y libre de conflictos. Este tipo de capacitación no solo cumple con los requisitos legales, sino que también fortalece la cultura organizativa al fomentar el respeto mutuo. De esta manera, **la formación obligatoria debe abarcar:**

- Conceptos clave y ejemplos prácticos sobre acoso laboral.
- Procedimientos para actuar frente a denuncias.
- Responsabilidades legales tanto de la empresa como de los empleados.

Es fundamental que esta formación sea periódica y esté diseñada para cubrir las necesidades de todos los niveles organizativos.

Beneficios estratégicos de un protocolo bien implementado

No solo es cumplir con la ley el tener un protocolo efectivo, sino que también aporta ventajas estratégicas, como son:

- Mejora del clima laboral: Un entorno seguro fomenta la confianza y la productividad.
- Reducción de conflictos: La existencia de procedimientos claros minimiza malentendidos y facilita la resolución de problemas.
- Atracción y retención de talento: Los empleados valoran trabajar en organizaciones comprometidas con su bienestar.
- Fortalecimiento de la reputación corporativa: Una gestión adecuada del acoso laboral refuerza la imagen de responsabilidad social de la empresa.

Consecuencias de no implementar el protocolo

No contar con un protocolo de acoso laboral puede derivar en:

- Sanciones económicas: Las multas pueden superar los 225.000 euros en casos graves.
- Daños a la reputación corporativa: La exposición de casos de acoso mal gestionados puede perjudicar la imagen de la empresa.
- Demandas judiciales: Los empleados afectados pueden emprender acciones legales, generando costos adicionales y conflictos prolongados.



4.4. Medidas preventivas: sensibilización de la plantilla y códigos de buenas conductas

Es crucial implementar medidas efectivas para prevenir el acoso laboral y fomentar un ambiente de trabajo seguro y respetuoso.

Ejemplos de medidas preventivas

- Liderazgo ejemplar: Los líderes y gerentes deben modelar comportamientos respetuosos y empáticos.
- Talleres de sensibilización: Charlas y actividades que promuevan el respeto y la inclusión.
- Políticas de «puertas abiertas»: Fomentar un ambiente donde los empleados puedan expresar sus inquietudes sin temor.
- Encuestas anónimas: Evaluar periódicamente el clima laboral para detectar posibles problemas.
- Canales de Denuncia: Establecer canales confidenciales para reportar casos de acoso, como líneas telefónicas, buzones de sugerencias y plataformas digitales.
- Protección del /a denunciante: garantizar la protección y el anonimato de quienes denuncian acoso.
- Supervisión activa: Capacitar a los mandos intermedios para identificar y actuar ante conductas inapropiadas.
- Protocolos de investigación claros y eficientes.
- Tomar medidas disciplinarias firmes contra los acosadores.
- Fomento del compañerismo y trabajo en grupo.
- Distribución justa de tareas

La mejor prevención es la educación.

La PYME debe entregar una copia del protocolo a cada nueva incorporación y colgar un resumen visual de las normas de convivencia en zonas comunes. Se deben promover códigos de conducta basados en el respeto mutuo, el lenguaje inclusivo y la resolución madura de los conflictos profesionales.



5. ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA Y TECNOESTRÉS

5.1. La digitalización en la empresa tradicional: resistencia al cambio y brecha digital generacional

Por transformación digital entendemos el proceso mediante el cual las organizaciones integran tecnologías digitales en todas sus áreas de operación, cambiando la forma en que operan y ofrecen valor a sus clientes.

No se trata solo de actualizar procesos sino de verlo de forma integral buscando innovar y mejorar cada aspecto de la empresa a través de las nuevas tecnologías.

Actualmente la transformación digital ha pasado de ser una tendencia a una necesidad. Aquellos negocios que no se adapten a los cambios tecnológicos corren el riesgo de quedarse atrás. Este cambio en los negocios tradicionales genera cierta resistencia.

Esta resistencia puede manifestarse de diversas formas, desde el temor a la obsolescencia hasta la falta de comprensión sobre el propósito de las nuevas herramientas. Si no se gestiona adecuadamente, puede generar una brecha entre los objetivos de la empresa y el compromiso del equipo. La resistencia al cambio no debe verse como un obstáculo insuperable, sino como una parte integral del proceso.

La transformación digital mejora la eficiencia operativa, y también impulsa la innovación, facilita la personalización de la experiencia del cliente y abre nuevas vías para el crecimiento. Las empresas pueden adaptarse más rápidamente a las demandas cambiantes del mercado.

Este proceso requiere una visión clara, liderazgo efectivo y una cultura organizacional que apoye el cambio continuo. Debe fomentar una cultura de comunicación abierta, proporcionar formación y apoyo adecuados, e involucrar a los empleados en el proceso de cambio, estos pasos son esenciales para superar estas barreras y facilitar una transición exitosa hacia la transformación digital.

Estrategias para facilitar este cambio:

- Comunicación clara y transparente: Explicar los objetivos y beneficios de la transformación digital de manera clara. Al mostrar cómo las nuevas tecnologías mejorarán los procesos y el entorno de trabajo, se reduce la incertidumbre y el miedo al cambio. La transparencia genera confianza y hace que los empleados se sientan parte del proceso.
- Formación y capacitación: Proporcionar a los empleados la capacitación necesaria para adaptarse a las nuevas herramientas y procesos es esencial. Esto mejora sus habilidades, aumenta su confianza y disposición para aceptar el cambio. La formación continua asegura que el equipo tenga las competencias necesarias para prosperar en el nuevo entorno digital.
- Involucrar al equipo en el proceso: Fomentar la participación permite que el equipo aporte ideas y sugerencias, lo que puede facilitar la implementación de cambios y mejorar el compromiso.
- Apoyo y recursos adecuados: Proporcionar herramientas adecuadas y un sistema para resolver dudas y problemas que surjan durante el cambio asegura una transición más fluida.
- Liderazgo empático y visible: Los líderes deben ser visibles y accesibles durante el proceso de transformación digital.

5.2. Concepto de Tecnoansiedad y Tecnofatiga

El Tecnoestrés es el impacto psicológico negativo derivado del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Presenta dos variantes principales:

- Tecnoansiedad: El trabajador experimenta altos niveles de activación fisiológica no placentera, tensión y miedo al utilizar sistemas informáticos, creyendo firmemente que estropeará el sistema o será incapaz de entenderlo.
- Tecnofatiga: Cansancio cognitivo y agotamiento mental causados por la sobreexposición de información digital y la necesidad de responder de forma inmediata a múltiples plataformas de forma simultánea.

5.3. Plan de formación y acompañamiento en la implantación de nuevas herramientas tecnológicas

Para mitigar el tecnoestrés, la PYME debe estructurar de manera planificada cualquier cambio de herramientas informáticas:

- Periodos de convivencia: Permitir que el sistema antiguo y el nuevo funcionen a la vez durante unas semanas para reducir la presión del error.
- Formación práctica y progresiva: Diseñar formaciones cortas e interactivas adaptadas al ritmo de los empleados, evitando manuales técnicos interminables de difícil comprensión.
- Soporte de ayuda accesible: Designar un "referente de ayuda" dentro o fuera de la empresa al que el trabajador pueda acudir de manera inmediata cuando el sistema informático falle o surja un bloqueo operativo.

6.- CONCLUSIONES

En esta guía hemos intentado hacernos eco de las condiciones laborales que a diario enfrentan muchas personas que pasan por situaciones con un gran impacto emocional. El impacto emocional es una consecuencia de carácter psicosocial en el que destaca su falta de regulación jurídica concreta y su invisibilidad en las evaluaciones de riesgos laborales de la empresa. Pero, además, tiene también los riesgos relativos a las emociones, y por ende, a las dimensiones que la componen: neuro-fisiológica, cognitiva y conductual. Pretendemos sugerir estrategias de prevención de situaciones que pueden provocar impactos emocionales negativos.

La mejor prevención es la educación.

7.- BIBLIOGRAFÍA

Estatuto de los Trabajadores

LEY 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL)

Notas Técnicas de Prevención (NTP)

https://fundaciondiversidad.com/bienestar-y-salud-mental-en-el-trabajo/

https://accesstalento.com/la-importancia-del-bienestar-emocional-y-mental-en-el-entorno laboral/

https://ifeelonline.com/es/salud-laboral/impacto-financiero-de-los-riesgos-psicosociales/

https://www.eleconomista.es/opinion/noticias/12619931/01/24/el-impacto-economico-de-no-cuidar-de-la-salud-mental-en-las-empresas-.html

ttps://mioti.es/blog/transformacion-digital/digitalizacion-vs-resistencia-al-cambio-transicionar-sin-perder-al-equipo/

Plaza de Alemania, n.º 1 - Tel. 980 52 30 04 - 980 52 37 58 - 49014 ZAMORA
ceoe@ceoezamora.org www.ceoezamora.org