

WEBINARIO

Herramientas del INSST para la gestión de los riesgos psicosociales

Silvia Termenón Cuadrado
María Urquijo Rodríguez



*UT Psicosociología
CNVM Bizkaia - INSST*

11 MARZO 2025



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



CONTENIDOS

1. Gestión de los riesgos psicosociales. Factores. Problemática.
2. Método FPSICO
3. Metodologías para Pymes
4. Otras metodologías
5. Herramientas documentales y portales temáticos



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Gestión de los riesgos psicosociales. Factores. Problemática



¿Por qué debemos tenerlos en cuenta?

OBLIGACIÓN LEGAL

Capítulo III de la LPRL (artículos 14 a 29)

Identificar y evaluar los riesgos
psicosociales

Adecuada planificación preventiva

Formar e informar sobre los riesgos
psicosociales

Vigilancia periódica de la salud

Adaptar el trabajo a la persona

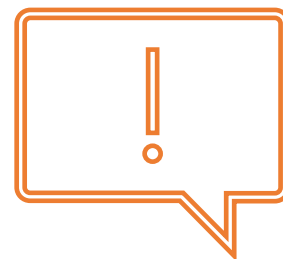
Investigación de accidentes

POR SU NATURALEZA

Presentes en todas las
organizaciones...

...con independencia de su:

- TAMAÑO
- SECTOR
- ACTIVIDAD



¿CÓMO SE CONFIGURAN?

¿Qué son y cuáles son los principales?

La Psicología es la disciplina técnica de la prevención de riesgos laborales (PRL) que se ocupa de las **condiciones de trabajo** relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido y la ejecución de las tareas y con las relaciones interpersonales y los contextos en los que se desarrolla el trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES
ORGANIZATIVAS

FACTORES PSICOSOCIALES

- Cuánto trabajo hay que realizar
- Con qué capacidad de decisión/ autonomía
- En qué plazos
- A qué velocidad
- Con qué nivel de conocimiento o destrezas
- Con qué apoyo (compañeros, tecnología...)
- Con qué tipo de relaciones sociales (compañeros, mandos intermedios, etc.)

¿Qué son los factores de riesgo psicosocial?

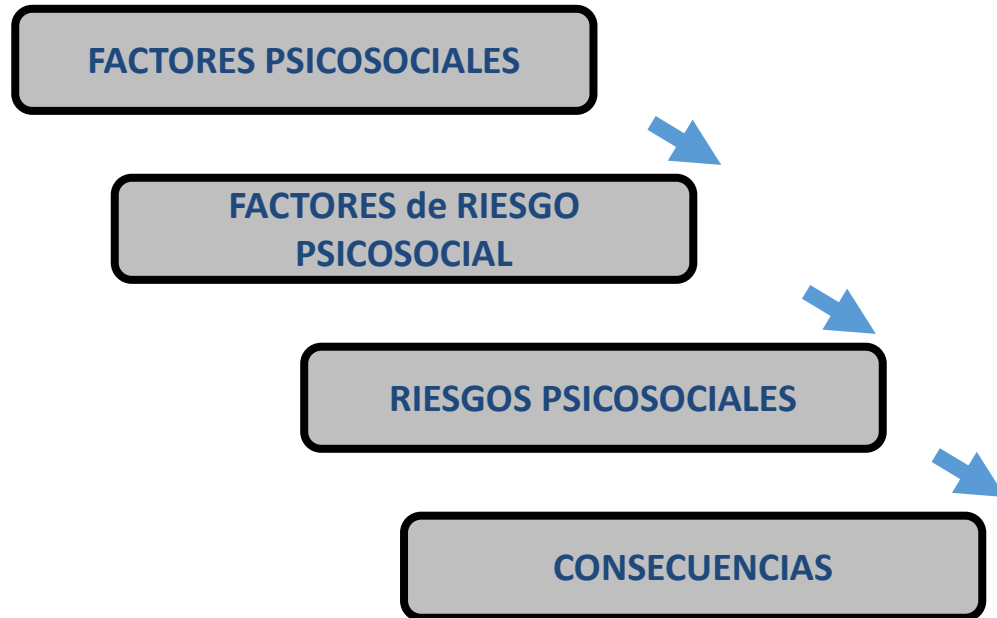
Cuando estas **condiciones de trabajo** están diseñadas o implantadas de manera inadecuada o deficiente, se convierten en

**FACTORES de RIESGO
PSICOSOCIAL**

y tendrán el potencial de **afectar negativamente a la seguridad** de los trabajadores y trabajadoras, **y a la salud física, cognitiva, emocional y/o social**

Los factores de riesgo psicosocial

¿Qué son los factores de riesgo psicosocial?



Es necesario, por tanto, identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial con el objetivo de eliminarlos, reducirlos y/o controlarlos para evitar o minimizar su impacto negativo en la seguridad y en la salud de las personas.

Los factores de riesgo psicosocial

¿Qué son y cuáles son los principales?

Condición de trabajo/factor psicosocial

Contenido de trabajo



Carga de trabajo / ritmo de trabajo



Condición de trabajo/factor psicosocial

Tiempo de trabajo



Participación/Control



Condición de trabajo/factor psicosocial

Desempeño de rol



Desarrollo profesional



Condición de trabajo/factor psicosocial

Relaciones interpersonales/apoyo social

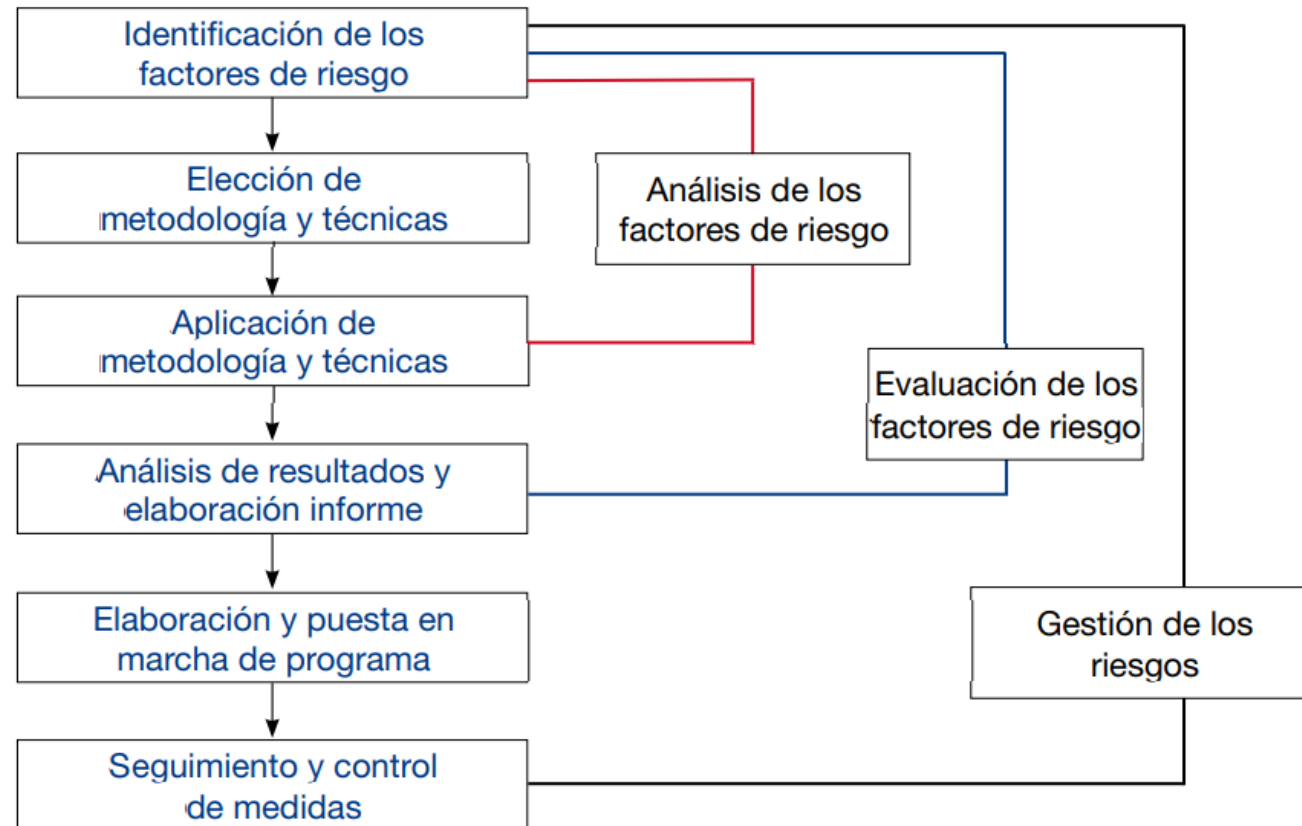


Equipos de trabajo y exposición a otros riesgos



La evaluación de riesgos psicosociales

Fases de la evaluación de los factores psicosociales



La evaluación de riesgos psicosociales

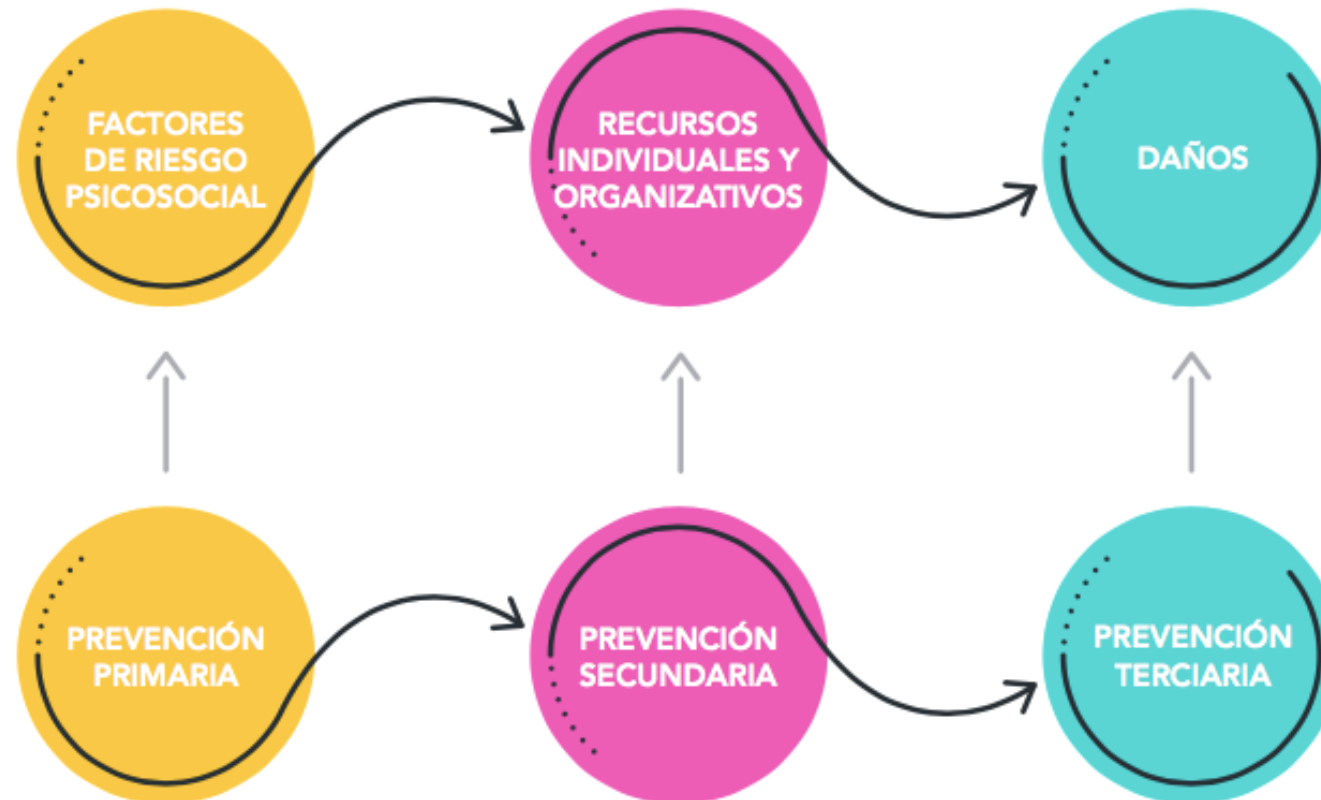
¿CUÁNDO EVALUAR?

¿CÓMO EVALUAR?

Metodologías: cuantitativas y cualitativas

¿Qué herramientas o técnicas elegir? Criterios.

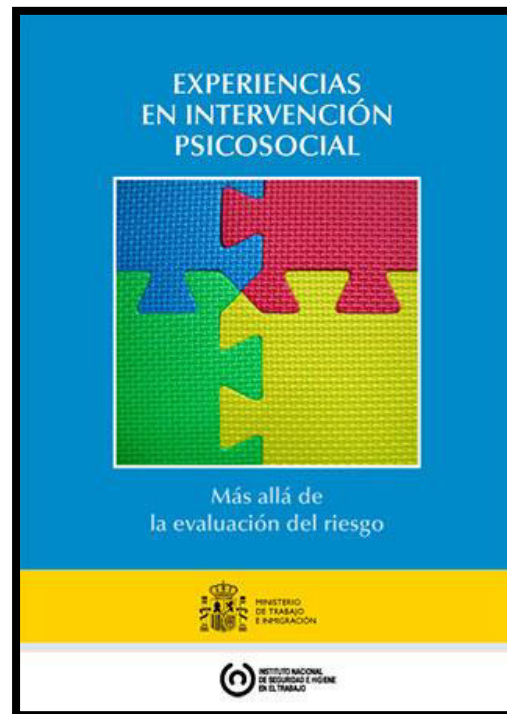
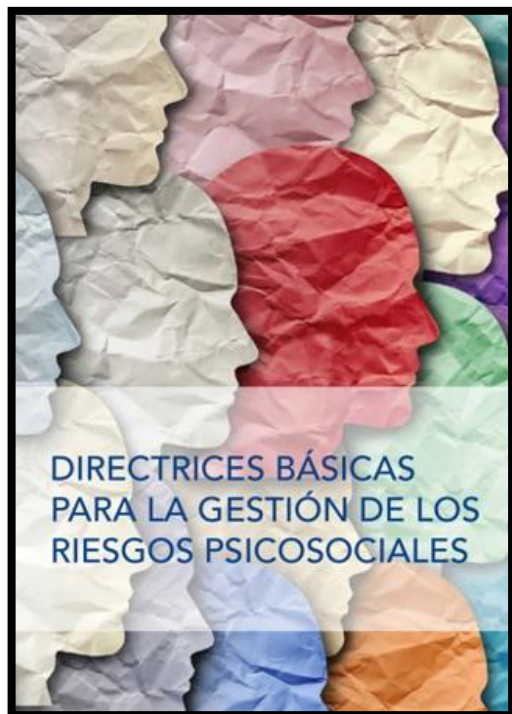
Intervención psicosocial





GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



María Urquijo Rodríguez

Silvia Termenón Cuadrado

WEBINARIO

Herramientas del INSST para la gestión de los riesgos psicosociales





Índice

1. Introducción
2. Bases teóricas
3. Objetivos del método
4. Evolución y revisiones
5. Características
6. Qué contiene esta herramienta
7. Herramienta
8. Informe de resultados



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL





1. Introducción

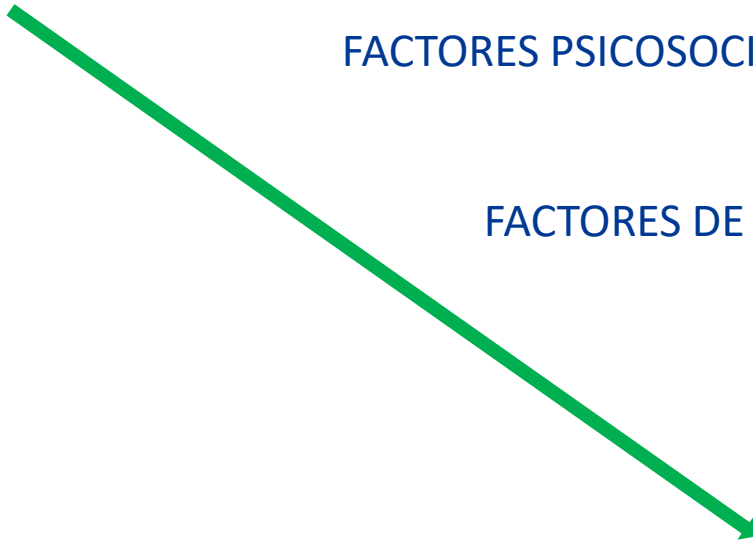
CONDICIONES DE TRABAJO

FACTORES PSICOSOCIALES

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

RIESGO PSICOSOCIAL

DAÑOS DE ORIGEN PSICOSOCIAL



1. Introducción

Proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo 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. (Art. 3.1 RSP)

1. Introducción

Evaluación global de factores psicosociales

El FPSICO es propiedad del INSST

NO se puede modificar

Acceso libre y gratuito en la [web](#)

NO genera ningún tipo de registro

Válido para todo tipo de empresas

Válido para la población trabajadora en España



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



2. Bases teóricas

Año: 1999



INSTITUTO NACIONAL
DE SEGURIDAD E HIGIENE
EN EL TRABAJO

NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación

Facteurs psychosociaux: méthodologie d'évaluation
Psychosocial Factors: Assessment methodology



Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Actualizada por la NTP 926.

Redactores:

Félix Martín Daza
Ldo. en Psicología

Jesús Pérez Bilbao
Ldo. en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Introducción

El concepto de factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y 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. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

Las consecuencias perjudiciales sobre la salud o el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en las que se dan unas condiciones psicosociales adversas o desfavorables son el estrés (con toda la problemática que lleva asociada), la insatisfacción laboral, problemas de relación, desmotivación laboral, etc.

Ante una determinada condición psicosocial laboral adversa no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones. Ciertas características propias de cada trabajador (personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación, etc.) determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que sufrirá. Así, estas características personales también tienen un papel importante en la generación de problemas de esta naturaleza.

Año: 2012



NP
Notas Técnicas de Prevención

926

Factores psicosociales: metodología de evaluación

Psychosocial factors: assesment methodology
Facteurs psychosociaux: méthodologie d'évaluation

Redactores:

Jesús Pérez Bilbao
Ldo. en Psicología
Ldo. en Derecho

CENTRO NACIONAL DE VERIFICACIÓN
DE MAQUINARIA

Clotilde Nogareda Cuixart
Lda. en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES
DE TRABAJO

En esta Nota Técnica se describen las principales características de la actualización del método de evaluación de factores psicosociales diseñado por el INSHT, para facilitar la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial. Supone, pues, la puesta al día de la NTP 443, resumiendo algunos apartados contenidos en la aplicación informática correspondiente.*

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. BASES TEÓRICAS. LOS FACTORES PSICOSOCIALES

El concepto teórico de factores psicosociales fue definido por el comité mixto OIT/OMS en 1984 ¹ como "aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo."

Esta definición ha sufrido diversas revisiones, manteniéndose, sin embargo, el concepto de interacción entre trabajo y persona. Así, por ejemplo, podemos citar la revisión de Cox y Griffiths ² en la que se definen los factores psicosociales como "aquellos aspectos del diseño y la organización del trabajo, y sus contextos sociales y organizativos, que pueden causar daño psicológico o físico".

mento 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". ⁴

Las consecuencias perjudiciales, por otra parte, no se dan sólo sobre las personas sino también sobre la organización, reflejándose en un aumento del absentismo o la conflictividad laboral, abandonos voluntarios de la empresa por parte de los trabajadores, baja productividad, etc.

Por otra parte, debemos destacar que 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



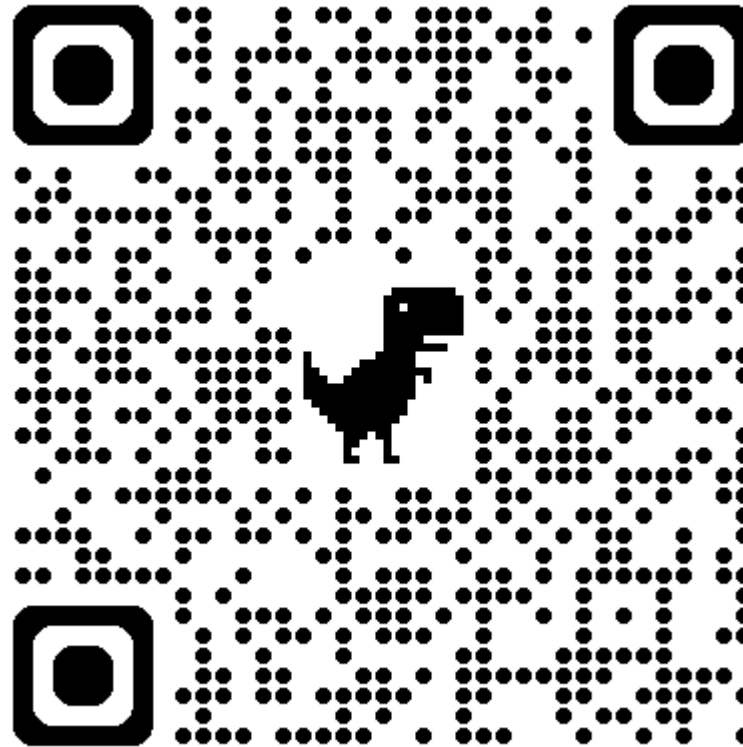
GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



2. Bases teóricas

Dos preguntas muy sencillas



Métodos **GLOBALES** de CONDICIONES de TRABAJO

Métodos **GLOBALES** de evaluación de FACTORES PSICOSOCIALES

Métodos **ESPECÍFICOS** de evaluación de FACTORES PSICOSOCIALES

Cuestionarios de SALUD PERCIBIDA

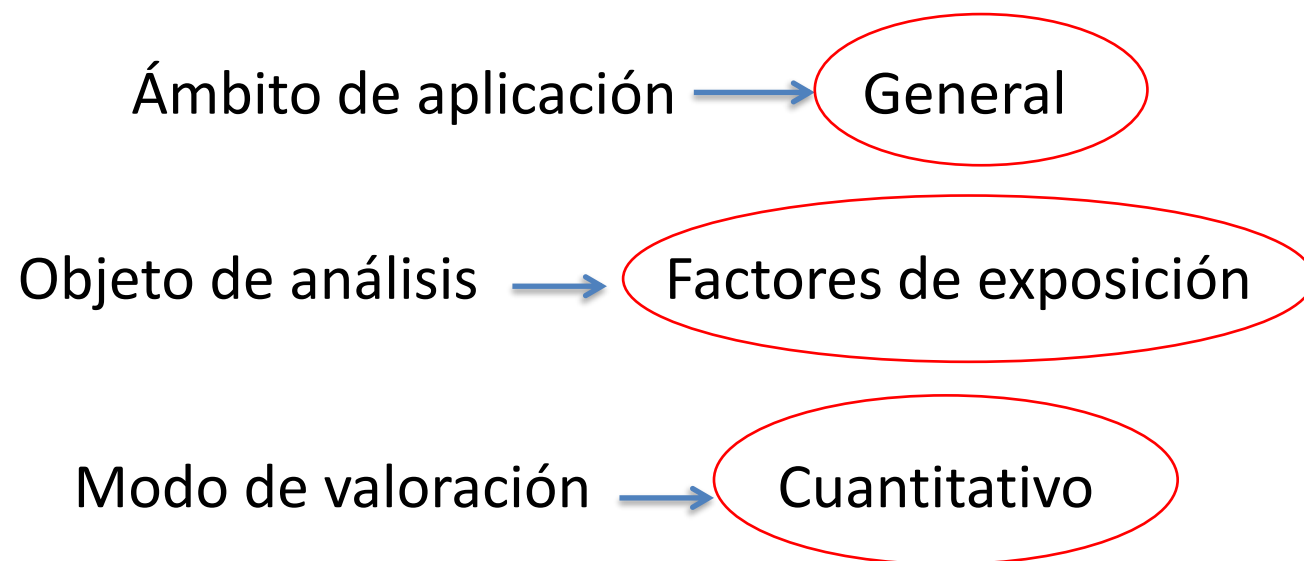


2. Bases teóricas

EVALÚAN CONSECUENCIAS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	Estrés	Occupational Stress Questionnaire
		Questionnaire Stress at the Work Site
		Cuestionario holandés sobre experiencias y apreciación del
		Índice de reactividad al estrés (IRE-32)
		NIOSH Generic Job Stress Questionnaire
		The Stress Profile
		Flexihealth
		Escala de Apreciación del Estrés en el Ámbito Sociolaboral
		Job Content Questionnaire (JCQ)
		Working Conditions and Control Questionnaire
		Job Stress Survey
		Escala de fuentes del estrés en profesores (EFEP)
		Cuestionario de estrés ocupacional para profesionales de la
		Role Hassles Index
		Occupational Stress Indicator (OSI)
	Burnout	Pressure Management Indicator
		NHS Measures
		Tedium Measure
		Maslach Burnout Inventory (MBI)
		Teacher Attitude Scale
		Cuestionario de Burnout del Profesorado
		Cuestionario Breve del Burnout
		Staff Burnout Scale
		Teacher Burnout Scale
		Efectos Psíquicos del Burnout
		Matthews Burnout Scale for Employees
	Mobbing	Leymann Inventory of Psychological Terrorization
	Salud	Perfil de salud de Nottingham
		Test de Salud Total
		SF-36
		General Health Questionnaire (GHQ)

EVALÚAN CONDICIONES DE TRABAJO	Generales	LEST
		ANACT
		PERFIL DE LOS PUESTOS
		Cuestionario de análisis de puestos (PAQ, Mc.)
	Factores psicosociales	Método de evaluación de Factores Psicosociales del
		Copenhaguen Psychosocial Questionnaire
		Método ISTAS 21 COPSOQ
		Cuestionario de satisfacción laboral
		Job Diagnostic Survey
		Cuestionario de análisis de puestos
		Escala de clima social en el trabajo (WES)
		Escala de bienestar psicológico (EBP)
		Escala de Prevención de Riesgos Profesionales
		Working Conditions
		Terms of Employment
		Social Relations at work
		Rizzo and House's Measures / Role Ambiguity and
		Role Conflict

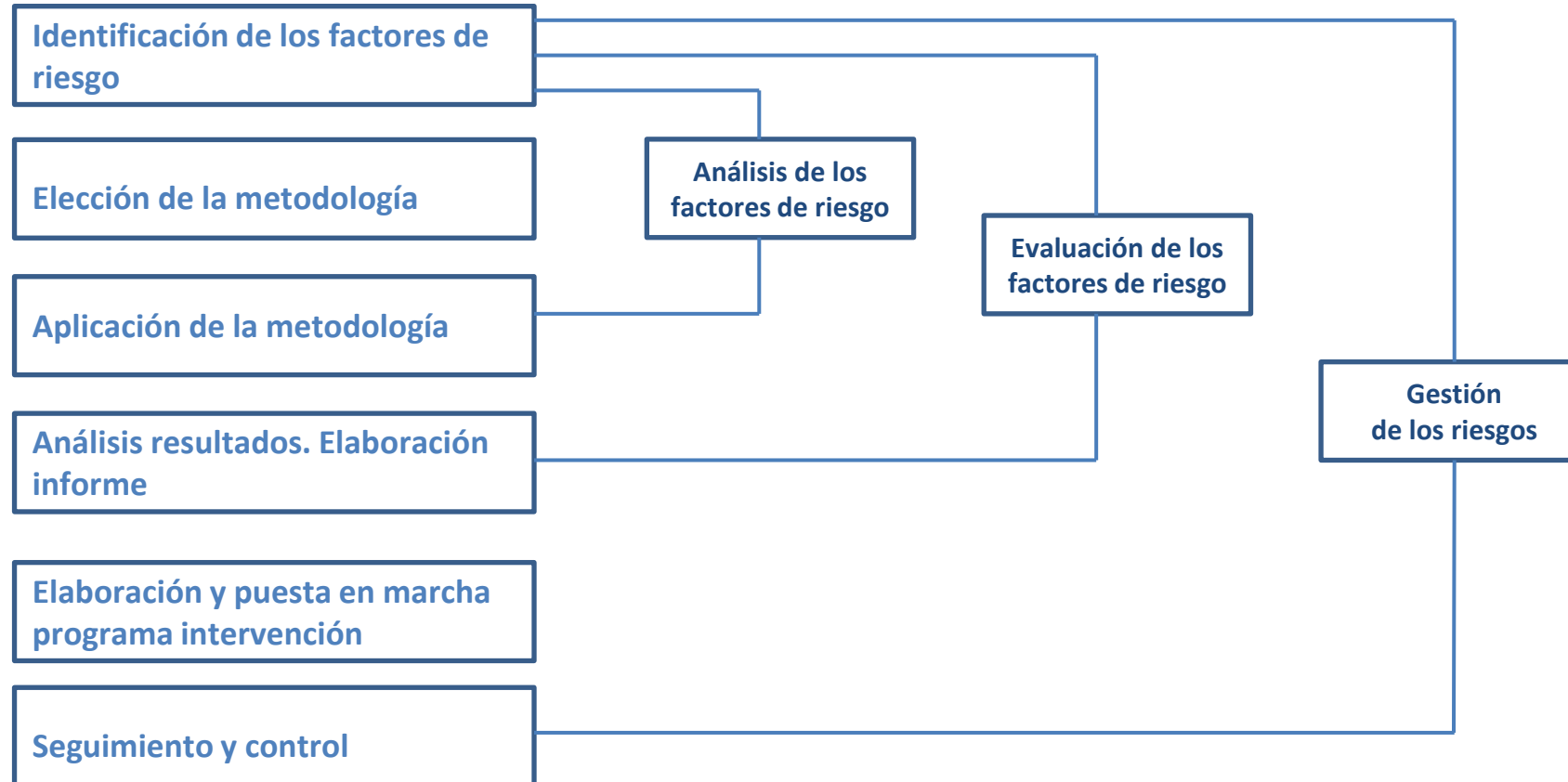
Clasificación del método



2. Bases teóricas

ENFOQUE	Objetiva Subjetiva
ALCANCE	Contexto laboral Percepción de la persona y sus capacidades
CONSECUENCIAS	Aumento del absentismo y la conflictividad laboral, bajas voluntarias Desmotivación, falta de satisfacción, baja productividad
AMBITO DE APLICACIÓN	General Específico: empresa, puesto de trabajo, sector de actividad
OBJETO DE ESTUDIO	Factores de exposición Efectos
MODO DE VALORACIÓN	Cuantitativo Cualitativo

3. Objetivo del método



NTP 702 Proceso de evaluación de los factores psicosociales

3. Objetivo del método

Obtener valoraciones grupales de personas trabajadoras en situaciones relativamente homogéneas para tener un nivel de riesgo

Evaluar e identificar factores psicosociales

Localizar fuentes de problemas

Comparar grupos entre sí

Comparar un mismo grupo en diferentes momentos

Diseñar cambios

Priorizar actuaciones

4. Aspectos que no se definen

LA TRIANGULACIÓN

TASA DE PARTICIPACIÓN

LAS UA

CONSECUENCIAS

POBLACIÓN MÍNIMA DE LAS UA

NIVELES DE INTERVENCIÓN

QUIÉN PARTICIPA

EN EL PROCESO

MODO DE PASACIÓN

¿ACCESO LIBRE?



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



5. Evolución y revisiones



1998



2005



2012/14



2018/2022

[Comparativa v 3.1- 4.0 – 4.1](#)

[Validación del método](#)

[Validación idiomas](#)

6. Características



Conocer su finalidad

Garantizar la privacidad y anonimato

Garantizar la confidencialidad de los datos

Posibilidad de aclarar dudas

Disponer de tiempo de dedicación específico y espacio suficiente

Controlar los posibles sesgos y veracidad de las respuestas

No dejar ítem en blanco



7. Qué contiene esta herramienta

**TIEMPO DE
TRABAJO**

AUTONOMÍA

**CARGA DE
TRABAJO**

**DEMANDAS
PSICOLÓGICA**

**VARIEDAD
CONTENIDO**

**PARTICIPACIÓN
SUPERVISIÓN**



**INTERÉS POR EL
TRABAJADOR
COMPENSACION**

ROL

**RELACIONES
APOYO SOCIAL**

7. Qué contiene esta herramienta

Cuestionario de 44 preguntas - 89 ítems

 GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
 insst
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

1. Por favor, a continuación indique con una X el colectivo al que pertenece

Auxiliar de Clínica/Gerocultor (turno de mañana)	<input type="checkbox"/>	1
Auxiliar de Clínica/Gerocultor (turno de tarde)	<input type="checkbox"/>	2
Auxiliar de Clínica/Gerocultor (turno de noche)	<input type="checkbox"/>	3
Limpieza/Lavandería	<input type="checkbox"/>	4
Personal Sanitario (médico, psicólogo, gobernanta/supervisora, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, trabajador social)	<input type="checkbox"/>	5
Equipo Técnico (recepción, dirección, mantenimiento, peluquería, administración)	<input type="checkbox"/>	6



7. Qué contiene esta herramienta

3 ítems no pesan

19. Tu empresa, frente a situaciones de conflicto interpersonal entre trabajadores:

Deja que sean los implicados quienes solucionen el tema

 1

Pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema

 2

Tiene establecido un procedimiento formal de actuación

 3

No lo sé

 4

21. A lo largo de la jornada, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo (de forma que te impida hablar, desplazarte o, simplemente, pensar en cosas ajenas a tu tarea)?

Siempre o casi siempre

 1

A menudo

 2

A veces

 3

Nunca o casi nunca

 4

22. En general, ¿cómo consideras la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?

Muy alta

 1

Alta

 2

Media

 3

Baja

 4

Muy baja

 5

7. Qué contiene esta herramienta

Percentil obtenido	Riesgo	Color
Percentil \geq P85	Muy elevado	Red
$P75 \leq \text{Percentil} < P85$	Elevado	Orange
$P65 \leq \text{Percentil} < P75$	Moderado	Yellow
Percentil $< P65$	Situación adecuada	Green

PERCENTIL: medida de posición usada en estadística que indica, una vez ordenados los datos de menor a mayor, el valor de la variable por debajo del cual se encuentra un porcentaje dado de observaciones en un grupo de observaciones. El percentil es cada uno de los noventa y nueve segmentos que resultan tras dividir algo en cien partes de igual frecuencia. Cuando nos referimos a un percentil en concreto será el valor de la variable a observar y que está por debajo del porcentaje que se ha dado.

DESVIACIÓN TÍPICA: cuánto se desvían los datos de su media.

7. Qué contiene esta herramienta

RANGO: mide la amplitud de los valores de la muestra y se calcula por diferencia entre el valor más elevado y el valor más bajo.

MEDIA: valor que correspondería a cada uno de los datos de la distribución si su suma total se repartiera por igual. Se ve influenciada por los valores extremos. Valor comprendido entre los extremos de la distribución.

MEDIANA: valor central de una serie de datos, para poder encontrar la mediana es indispensable que los datos estén ordenados. La mediana no se ve afectada por los valores extremos. Primer valor de la variable cuya frecuencia absoluta acumulada excede a la mitad del nº de datos.

Factor	Rango	
	Mínimo	Máximo
Tiempo de trabajo	0	37
Autonomía	0	113
Carga de trabajo	0	106
Demandas psicológicas	10	112
Variedad / Contenido	0	69
Participación / Supervisión	4	87
Interés por el trabajador / Compensación	0	73
Desempeño de rol	1	109
Relaciones y apoyo social	0	97

8. Informe de resultados

Informe Agrupado

Presenta la situación de toda la población o de un colectivo concreto (unidad de análisis UA), más o menos amplio en función de las necesidades del administrador. La UA elegida mostrará las categorías seleccionadas individualmente.

Informe Comparativo

Presenta la situación comparada y detallada de la UA elegida (solo podrá ser 1) y cómo está posicionada esa UA en las diferentes categorías que tiene. La UA elegida para este informe se mostrará completa, con todas las categorías por separado, no agrupadas.

Muchas gracias



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas





GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿POR QUÉ un método para pequeñas empresas?

LA REALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES



- Más conocimiento sobre CT y Salud, sobre la exposición a FRP
- Mucha documentación, modelos explicativos, materiales , métodos...
- Mayor difusión de conocimiento y conciencia sobre su importancia.

...pero, si preguntamos a las empresas...



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿POR QUÉ un método para pequeñas empresas?

IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN ESPAÑA



MICROEMPRESAS (1-9) 93%

PEQUEÑAS (10-49) 5,5%

MEDIANAS (50-249) 1,5%

GRANDES (> 250) 0,01%



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿POR QUÉ un método para pequeñas empresas?



DIFICULTADES



OPORTUNIDADES



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿POR QUÉ un método para pequeñas empresas?

CLAVES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL

MÉTODO DEL INSST

Pequeñas empresas

Fácil comprensión/aplicación

Enfoque formativo

Participación e implicación

Contextualizado

Enfoque europeo gestión RP

Continuidad metodologías INSST





GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿QUÉ aspectos definen esta herramienta?

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA?



- Pequeñas empresas de hasta 25 trabajadores
- Especialmente empresarios que asumen la PRL
- Cualquier sector de actividad

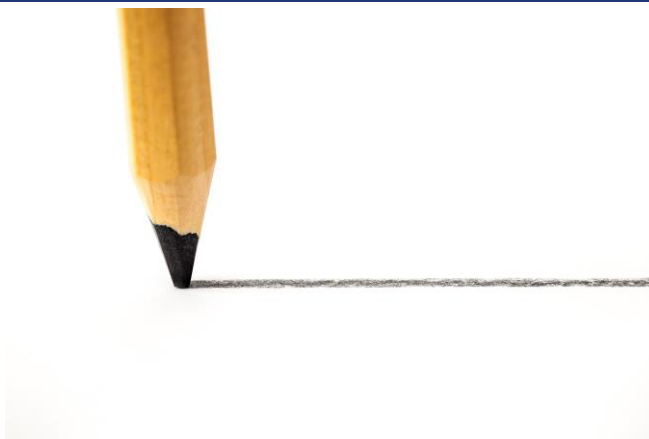
CARACTERÍSTICAS

- Consonancia con modelos de gestión europeos
- Enfoque participativo
- Simplicidad metodológica
- No basado en cuestionarios auto-cumplimentados



Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿QUÉ aspectos definen esta herramienta?

PARA QUÉ SIRVE:

- Evaluar y planificar la acción preventiva en materia de riesgos psicosociales
- Resolver problemas con un enfoque cualitativo
- Aprender sobre riesgos psicosociales
- Generar conocimiento

PARA QUÉ NO SIRVE:

- Evaluar cuestiones asociadas a la salud (solo CT)
- Resolver conflictos personales, interpersonales y/o grupales



¿CÓMO está estructurada la herramienta?

POR QUÉ utilizar este método

- A quién va dirigido (**por qué** me puede interesar)
- **Por qué** es importante evaluar los riesgos psicosociales
- **Por qué** tengo que hacerlo
- **Por qué** es importante contar con una herramienta para hacerlo
- **Por qué** este método se ha diseñado de una forma determinada

CÓMO utilizar este método

CÓN QUÉ herramientas voy realizar el proceso **FICHAS (Factores)**

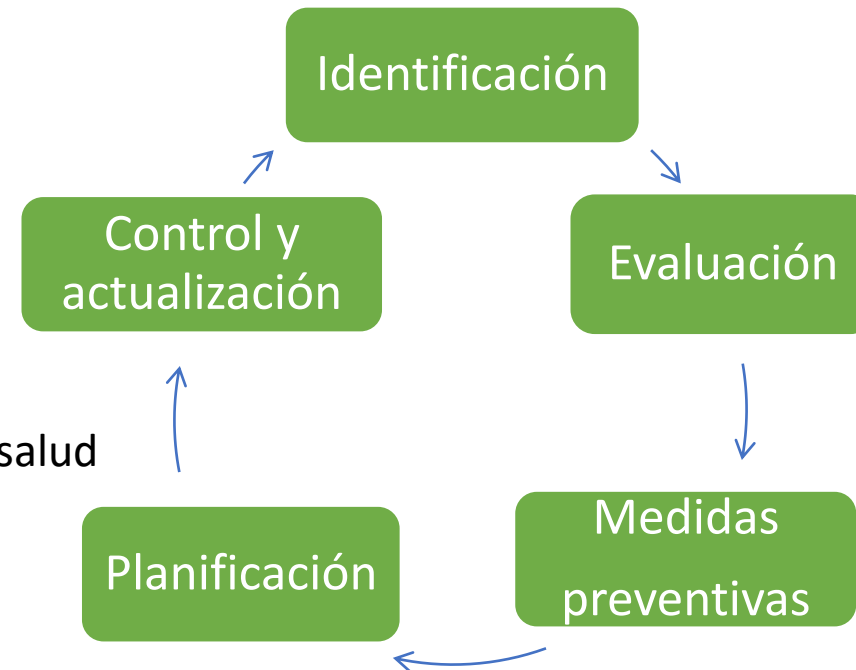
Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿CÓMO utilizar este método?

QUIENES están expuestos
a QUÉ FACTORES de riesgo
POR QUÉ están expuestos
con QUÉ CONSECUENCIAS para la salud
QUÉ MEDIDAS adoptar



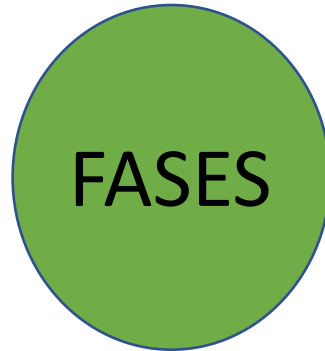


Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



¿CÓMO utilizar este método?



FASES PREPARATORIAS

1. Hacer participe al personal
2. Definir los puestos y/o unidades de análisis

FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN

Plantillas para la EVALUACIÓN

3. Identificación de factores de riesgo
4. Preparar la herramienta para cada UA
5. Evaluación

Plantillas para la PLANIFICACIÓN

6. Decidir medidas preventivas
7. Planificar la ejecución de medidas
8. Controlar eficacia del proceso
9. FICHA RESUMEN de cada puesto/UA
10. Revisión y actualización

Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



LAS FICHAS: estructura

- Objetivo preventivo
- Qué es y en qué consiste cada factor
- Por qué es importante
- Evaluación (plantilla de evaluación)
- Aspectos a considerar en el análisis
- Planificación (plantilla de planificación y seguimiento)
- Medidas preventivas genéricas

Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas



LAS FICHAS: factores

Factores comunes (se evalúan siempre)	CONTENIDO DE TRABAJO. Se refiere al significado y utilidad del trabajo y tiene que ver con el tipo y variedad de las tareas.
	CARGA DE TRABAJO. Se refiere al nivel de exigencia que la tarea tiene para el trabajador, tanto desde la cantidad de trabajo a la que se ha de hacer frente como desde su dificultad.
	TIEMPO DE TRABAJO. Se refiere a la dimensión temporal del trabajo; horario, horas de trabajo, descansos, etc.
	AUTONOMÍA. Se refiere a la capacidad del trabajador para gestionar con cierta libertad distintos aspectos de su trabajo.
	DEFINICIÓN DE ROL. Se refiere a la definición de las funciones de los puestos de trabajo, sus objetivos y procedimientos y las relaciones entre ellos.
	RELACIONES INTERPERSONALES. Se refiere a las relaciones que se establecen en el trabajo entre compañeros de trabajo y las jefaturas y los mandos.
Factores específicos (se evalúan si son identificados)	TRABAJO A TURNOS/NOCTURNO. Se refiere a la organización de tiempo de trabajo según las modalidades de trabajo a turnos fijos o rotativos y/o trabajo por la noche.
	TRATO CON PERSONAS (VIOLENCIA EXTERNA). Se refiere a la posibilidad de que el trabajador pueda ser víctima de violencia por parte de clientes, usuarios, etc., o de terceras personas sin relación con la actividad laboral.
	DEMANDAS EMOCIONALES. Se refiere a trabajos en los que el desempeño de la tarea conlleva un esfuerzo que afecta a las emociones del trabajador.
	RITMO DE TRABAJO. Se refiere a situaciones en que el trabajo está organizado según un cierto ritmo (art 36.5 Estatuto de los Trabajadores).

Metodologías para Pymes

Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas **CUIDADO DE PERSONAS MAYORES**

Adaptación del método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas a la actividad de

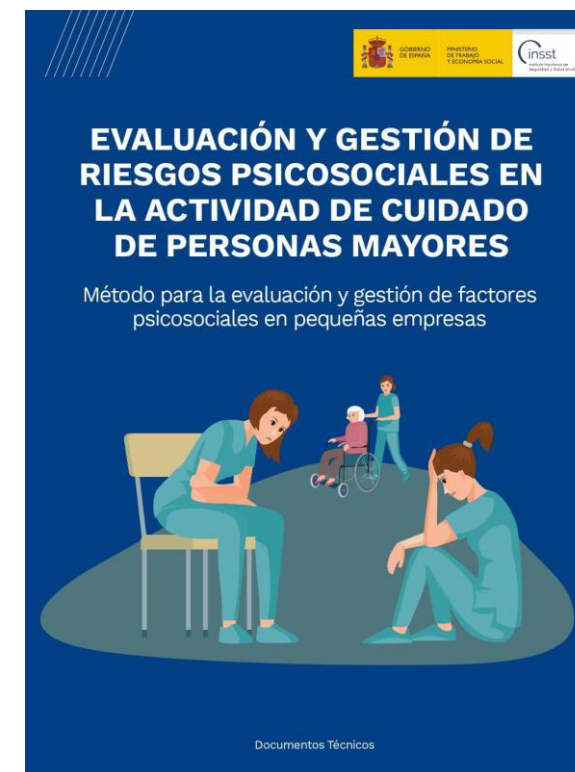
CUIDADO DE PERSONAS MAYORES : RESIDENCIAS / SAD

PARTE 1. La actividad de cuidado de personas mayores

- Caracterización del sector
- Las residencias de mayores y el SAD como organizaciones saludables

PARTE 2. El método. Contextualización al sector de cuidado de personas mayores

ANEXOS



OTRAS METODOLOGÍAS PARA PYMES

- **Identificación y control de los riesgos laborales en PYMES**
- **Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en PYMES**
- **Prevencion10 / Evalua-t**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Otras metodologías para Pymes

Identificación y control de los riesgos laborales en pymes



- Facilitar la gestión de la actividad preventiva
- Pymes (menos 250). Especialmente 1-50
- 20 fichas temáticas:
 - Seguridad
 - Higiene
 - Ergonomía
 - Psicología

ACTUALIZACIÓN de “Evaluación de las condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresas” (1994-2006)

Introducción

Alcance y destinatarios

Utilización de la herramienta

Fichas de fuentes de daño (20)

Ficha 6. Organización del
trabajo

Ficha 7. Carga mental

Ficha 20 Trabajo a turnos

Estructura fichas

- INTRODUCCIÓN
- CRITERIOS PREVENTIVOS
- NORMATIVA
- CUESTIONARIO
 - Datos cabecera
 - Condiciones a comprobar
 - Riesgo / Ejemplos MP



Otras metodologías para Pymes

Identificación y control de los riesgos laborales en pymes



Ficha 6 | Organización del trabajo

Cuestionario 6: Organización del trabajo

Área de trabajo:		Cumplimentado por:	
Identificación de personas afectadas:		Fecha:	
		Comprobación:	<input type="checkbox"/> Inicial <input type="checkbox"/> Períodica

Ítem	Condición que hay que comprobar				Riesgo Ejemplos de medidas preventivas
6.1	La jornada laboral se ajusta al horario establecido en el contrato de trabajo.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos - No prolongar la jornada laboral de forma habitual - Establecer medidas de conciliación de la vida laboral y familiar.
6.2	Se evita que, de forma habitual, haya puestos con excesiva carga de trabajo.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos - Organizar el trabajo de manera que no haya puestos con una carga de trabajo exagerada.
6.3	Se favorece la autonomía del personal para que puedan administrar sus pausas, regular su ritmo de trabajo y organizar sus tareas.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos - Permitir que el personal pueda administrar sus pausas, regular su ritmo de trabajo y organizar sus tareas.
6.4	Se establecen pausas y descansos a lo largo de la jornada para evitar la aparición de la fatiga.	N/A	Sí	No	Estrés, fatiga física, fatiga mental - Organizar las tareas para permitir la realización de pausas o descansos.
6.5	Por norma general, se dispone de tiempo suficiente para realizar el trabajo sin presiones.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos, fatiga física o mental - Adaptar la carga de trabajo para poder dedicar el tiempo necesario a cada tarea.
6.6	El personal dispone de la formación, los medios técnicos y el apoyo organizativo necesario para el desarrollo de sus tareas.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos - Proporcionar la formación, los medios técnicos y el apoyo organizativo necesarios para el desarrollo del trabajo. - Adecuar el contenido y la carga de trabajo a la formación, experiencia y características de la persona que ocupa el puesto.
6.7	Se promueve un buen ambiente de trabajo.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos - Promover las relaciones de colaboración y un buen ambiente de trabajo.
6.8	Se permite la participación de la plantilla en las decisiones que puedan afectar a sus puestos de trabajo.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos - Favorecer la participación de los trabajadores y trabajadoras en las decisiones que puedan afectar a sus puestos de trabajo. - Informar y consultar a la plantilla sobre los cambios que se pretenden implantar (por ejemplo, nuevos equipos o métodos de trabajo).



Otras metodologías para Pymes

Identificación y control de los riesgos laborales en pymes



Ítem	Condición que hay que comprobar				Riesgo Ejemplos de medidas preventivas
6.9	Se favorece la comunicación con los superiores jerárquicos respecto a los problemas relacionados con el trabajo.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos <ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la comunicación con los mandos superiores respecto a los problemas organizativos o de relación que puedan surgir.
6.10	Se informa a todo el personal sobre su rendimiento y se les reconoce el trabajo bien hecho.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos <ul style="list-style-type: none"> - Informar periódicamente al personal sobre el resultado de su trabajo y, en su caso, mostrar reconocimiento.
6.11	Se evitan, en la medida de lo posible, las tareas monótonas y repetitivas.	N/A	Sí	No	Desmotivación, ansiedad <ul style="list-style-type: none"> - Procurar que las tareas sean variadas y, si es necesario, establecer pausas para atenuar el trabajo monótono y repetitivo.
6.12	Las tareas asignadas se corresponden con las funciones propias de cada puesto de trabajo.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos <ul style="list-style-type: none"> - Asignar las tareas teniendo en cuenta las funciones específicas de cada puesto.
6.13	Los trabajadores y las trabajadoras tienen claras cuáles son sus tareas y se evita que reciban instrucciones contradictorias.	N/A	Sí	No	Estrés, desmotivación, conflictos <ul style="list-style-type: none"> - Definir con claridad el contenido, los objetivos y los procedimientos de trabajo. - Informar a los trabajadores y las trabajadoras de forma clara y no contradictoria.
6.14	El ambiente laboral permite las relaciones amistosas y cuando existe algún conflicto se asume y se buscan vías de solución, evitándose situaciones de acoso.	N/A	Sí	No	Estrés, situaciones de violencia, acoso <ul style="list-style-type: none"> - Establecer mecanismos para la detección de conflictos, así como para la aceptación y la búsqueda de soluciones.
6.15	En caso de existir riesgo de exposición a conductas violentas por parte de personal externo, se han establecido unas pautas de actuación.	N/A	Sí	No	Inseguridad, estrés, situaciones de violencia <ul style="list-style-type: none"> - Establecer pautas de actuación para situaciones de violencia.
Trabajo en solitario o en misión					
6.16	Se conoce, con antelación, el itinerario del personal cuando sale de la empresa.	N/A	Sí	No	Inseguridad, situaciones de violencia, desmotivación <ul style="list-style-type: none"> - Establecer mecanismos para que la empresa sepa dónde está el personal desplazado.
6.17	El personal dispone de los recursos necesarios para afrontar cualquier imprevisto cuando están fuera del centro de trabajo o realizando un trabajo aislado o en solitario.	N/A	Sí	No	Inseguridad, situaciones de violencia, desmotivación <ul style="list-style-type: none"> - Preparar, con antelación, la logística necesaria en los desplazamientos fuera del centro de trabajo.
6.18	Existen mecanismos de comunicación entre la empresa y las personas que trabajan en solitario.	N/A	Sí	No	Inseguridad, situaciones de violencia, desmotivación <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar teléfonos de empresa u otros medios alternativos para poder comunicar cualquier incidencia.



Otras metodologías para Pymes

Identificación y control de los riesgos laborales en pymes



Cuestionario 7: Carga mental

Área de trabajo:		Cumplimentado por:	
Identificación de personas afectadas:		Fecha:	
		Comprobación:	Inicial <input type="checkbox"/> Periódica <input type="checkbox"/>

Ítem	Condición que hay que comprobar				Riesgo Ejemplos de medidas preventivas
7.1	Se evita que, de forma habitual, haya puestos con excesiva carga mental de trabajo.	N/A	Sí	No	Fatiga, estrés - Organizar el trabajo de manera que no haya puestos sometidos, habitualmente, a una carga de trabajo excesiva.
7.2	Se favorece la autonomía del personal para administrar sus pausas, regular su ritmo de trabajo y organizar sus tareas.	N/A	Sí	No	Fatiga, desmotivación, estrés - Organizar el trabajo favoreciendo la autonomía de la plantilla para administrar sus pausas, regular su ritmo de trabajo y organizar sus tareas.
7.3	Cuando el ritmo de trabajo viene impuesto por causas externas (cadena de producción, público, etc.), es fácilmente alcanzable por un trabajador/a con experiencia.	N/A	Sí	No	Fatiga, estrés, burnout - Evitar imponer tiempos de trabajo excesivamente ajustados. - Alternar puestos o tareas muy exigentes con otros con menor presión de tiempo.
7.4	El personal dispone de la formación, los medios técnicos, toda la información y el apoyo organizativo necesario para el desarrollo de sus tareas.	N/A	Sí	No	Fatiga, desmotivación, estrés - Asegurar la formación, los medios técnicos, toda la información y el apoyo organizativo que necesiten.
7.5	Se evitan los puestos de trabajo carentes de contenido o de contenido monótono.	N/A	Sí	No	Fatiga por infracarga, insatisfacción - Alternar tareas con distintos grados de exigencia mental a fin de prevenir situaciones de fatiga por infracarga.
7.6	Se han previsto medidas para que los trabajos que requieren concentración se realicen sin interrupciones.	N/A	Sí	No	Fatiga, estrés, accidentes - Establecer medidas para evitar lo máximo posible las interrupciones en la realización del trabajo.



Otras metodologías para Pymes

Identificación y control de los riesgos laborales en pymes



Cuestionario 20: Trabajo a turnos

Área de trabajo:		Cumplimentado por:	
Identificación de personas afectadas:		Fecha:	
		Comprobación:	<input type="checkbox"/> Inicial <input type="checkbox"/> Periódica

Ítem	Condición que hay que comprobar				Riesgo Ejemplos de medidas preventivas
20.1	La plantilla conoce el calendario de turnos con suficiente antelación.	N/A	Sí	No	Conflicto trabajo-familia, fatiga <ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer el calendario de turnos con suficiente antelación para permitir conciliar la vida social y familiar. - Acordar los turnos con la plantilla, en la medida de lo posible.
20.2	Se reduce la duración del turno de noche al mínimo imprescindible.	N/A	Sí	No	Fatiga, alteraciones en la salud <ul style="list-style-type: none"> - Procurar no alargar el turno de noche, de manera innecesaria, para facilitar el descanso de los trabajadores.
20.3	Durante el turno de noche se realizan pausas para poder descansar y comer de forma equilibrada.	N/A	Sí	No	Fatiga, trastornos de la alimentación <ul style="list-style-type: none"> - Organizar pausas para favorecer el descanso y una adecuada alimentación a lo largo del turno.
20.4	Se procura que el número de noches de trabajo consecutivas sea el mínimo.	N/A	Sí	No	Fatiga, alteraciones en la salud <ul style="list-style-type: none"> - Replantear la organización de los turnos, aumentando la duración de los periodos en los que se puede dormir de noche.
20.5	La carga de trabajo es inferior en el turno de noche.	N/A	Sí	No	Fatiga, accidentes <ul style="list-style-type: none"> - Organizar la producción de forma que se exija menor carga de trabajo en el turno de noche. - Evitar tareas críticas durante el turno de noche.
20.6	Se cumplen las jornadas de trabajo y se garantiza el descanso entre jornadas.	N/A	Sí	No	Fatiga, estrés y trastornos derivados <ul style="list-style-type: none"> - Según la normativa laboral debe haber, al menos 12 horas entre el fin de una jornada y el comienzo de la siguiente.
20.7	Se proporciona formación a la plantilla sobre pautas para mejorar la adaptación al trabajo a turnos.	N/A	Sí	No	Fatiga, trastornos de la alimentación <ul style="list-style-type: none"> - Formar a los trabajadores y las trabajadoras a turnos en pautas para mejorar el sueño y el descanso (hábitos de alimentación, actividad física, espacios para el descanso, etc.)
20.8	La vigilancia de la salud incluye reconocimientos ligados al trabajo a turnos y nocturno.	N/A	Sí	No	Fatiga, estrés y trastornos derivados <ul style="list-style-type: none"> - Incluir aspectos relacionados con los trastornos ligados al trabajo a turnos y nocturnos en la vigilancia de la salud.

Planificación preventiva

Planificación preventiva

Como ya se mencionó en la introducción, la planificación preventiva tiene por objeto **eliminar o reducir los riesgos detectados**, para lo cual deben detallarse los medios humanos, materiales y económicos necesarios para controlar dichos riesgos. El empresario o empresaria serán los responsables de poner en marcha y verificar todas las medidas preventivas propuestas.

A continuación, se proporciona un **modelo de tabla** para facilitar el seguimiento de acciones correctoras que se deberán implantar para las fuentes de daño en las que se haya detectado un riesgo en la fase de identificación. Es decir, aquellos ítems para los que se **haya contestado NO**.

Para cada uno de esos ítems se deben registrar los siguientes datos, a partir de la información recogida en las fichas: número de identificación, descripción del riesgo, valoración del riesgo y descripción de la medida correctora. Además, la empresa tendrá que **designar a las personas responsables de la implantación de las medidas**, determinar la dotación económica así como el **plazo estimado** para acometerlas.



Ítem Nº	Riesgo	Medida correctora	Coste estimado (€)	Responsable de la implantación
	Valoración del riesgo		Plazo	



GOBIERNO
DE ESPAÑA

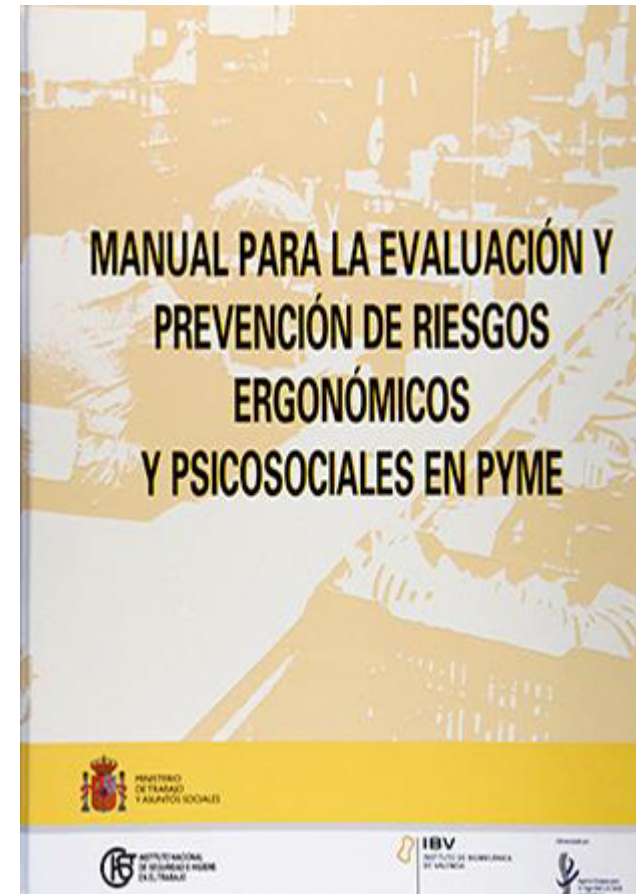
MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Otras metodologías para Pymes

Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en Pymes

Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en Pymes





Estructura

Lista de Identificación
Inicial de riesgos

Métodos de
Evaluación

Ejemplos



Otras metodologías para Pymes

Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en Pymes

Contenido: factores



María Urquijo Rodríguez

Silvia Termenón Cuadrado

WEBINARIO

Herramientas del INSST para la gestión de los riesgos psicosociales





Es un servicio de **asesoramiento gratuito** gestionado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Un portal diseñado para ayudar a los autónomos ya las empresas de hasta 25 trabajadores a llevar a cabo la prevención de riesgos laborales.

Prevencion10.es

haz de la prevención tu gestión más rentable

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
insst
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Buscar 🔍 Iniciar sesión 👤

El Instituto ▾ Materias ▾ Documentación ▾ Formación PRL Normativa El Observatorio ▾ La Comisión Nacional ▾

Te damos la bienvenida al Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo es el órgano científico técnico especializado en prevención de riesgos laborales (PRL) de la Administración General del Estado.

Buscar

Directo a... [Oposiciones INSST](#) | [FAQ](#) | [Documentación](#) | [Formación](#) | [Normativa](#) | [NTP](#) | [Guías Técnicas](#) | [Agentes Biológicos - BASEBIO](#)

03/03/2025

Jornada Técnica Entornos de Trabajo Seguros y Cardiosaludables

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P. y la Fundación Española del Corazón (FEC) organizan conjuntamente la jornada técnica Entornos de trabajo Cardioseguros y Cardiosaludables el próximo 13 de marzo con el objetivo de promover la cultura de la cardioprotección y sensibilizar sobre la importancia de la prevención del riesgo cardiovascular en el entorno laboral.



¿Cómo se accede a Prevención10.es?



Chrome



Firefox



Internet Explorer



Opera



Safari



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Prevencion10.es





Es una herramienta pensada para gestionar los riesgos laborales de una forma **fácil y sencilla**.

Permite obtener:

- La evaluación de riesgos.
- La planificación de la actividad preventiva.
- El plan de prevención de riesgos laborales.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



evalua-t

No pide datos personales.
Nos permite seleccionar entre un
listado de 23 actividades o hacerla a
medida de nuestra empresa.
A partir de la asignación de tareas se
desarrolla la **evaluación del puesto
y del centro de trabajo.**





GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



evalua-t



Es un curso on-line de 30 horas, gratuito, con el que podrá obtener la **capacitación** para el desempeño de las funciones de nivel básico en prevención de riesgos laborales.



El contenido se ajusta a lo recogido en el capítulo IV del Reglamento de los Servicios de Prevención y permite asumir la gestión preventiva (art. 35.1 del RSP).

El temario es **oficial** y consta de 5 módulos.

MATERIAL DE ESTUDIO

Cómo desbloquear las ventanas emergentes

Si no puedes acceder a los módulos, tal vez tengas bloqueadas las ventanas emergentes

Módulo 1

Conceptos básicos sobre seguridad y salud en el trabajo

Módulo 2

Restringido No disponible hasta que: La actividad **Módulo 1** esté marcada como realizada
Prevención de riesgos. Elementos básicos de gestión

Módulo 3

Restringido No disponible hasta que: La actividad **Módulo 2** esté marcada como realizada
Riesgos generales y su prevención

Módulo 4

Restringido No disponible hasta que: La actividad **Módulo 3** esté marcada como realizada
Medidas de emergencia y primeros auxilios

Módulo 5

Restringido No disponible hasta que: La actividad **Módulo 4** esté marcada como realizada
Riesgos específicos de tu sector de actividad

EXAMEN



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



instruye-t





Es una herramienta dirigida a quienes trabajan por cuenta propia que persigue dos objetivos:

- Dar **información** sobre los riesgos laborales de la propia actividad.
- Facilitar la **coordinación** de actividades empresariales.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



autopreven-t

No pide datos personales.

Nos permite seleccionar entre un listado de 23 actividades o hacerla a medida de nuestra empresa.

A partir de la asignación de tareas se desarrolla la **evaluación del puesto y del centro de trabajo.**



Documentación para trabajadores autónomos

Este dossier contiene información sobre los derechos de los trabajadores por cuenta propia en materia preventiva, sobre los riesgos específicos de tu sector y te facilita la coordinación actividades empresariales.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



autopreven-t





GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



stop

? | ¿Quieres ponerte en contacto con nosotros?

stop
Riesgos Laborales
913 63 43 00

Horario de atención:
Lunes a viernes
9:00 a 14:00 h



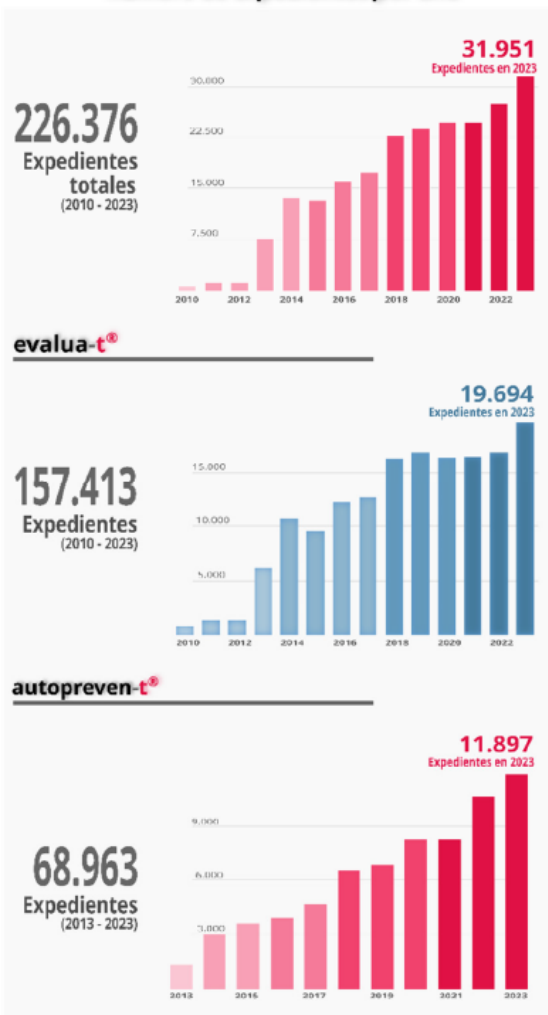
GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Datos de uso de Prevencion10.es

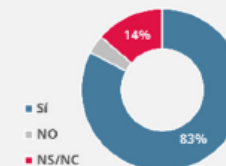
Prevencion10.es número de expedientes por año



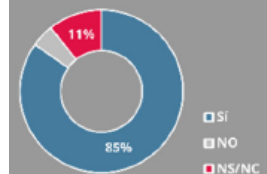
Prevencion10.es encuesta de opinión

(muestra: 2.869 respuestas, año 2023)

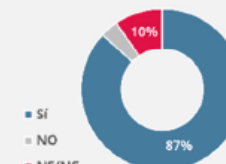
¿La herramienta
ha cumplido tus
expectativas?



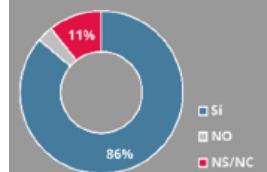
¿Te ha resultado
sencillo completar
el formulario?



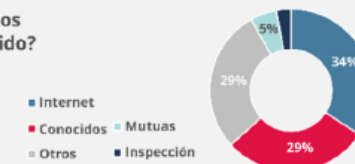
¿Te ha resultado
fácil la
navegación?



¿Recomendarías
esta herramienta?



¿Cómo nos
has conocido?



Muchas gracias



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Otras metodologías

Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes

Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes.

ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO. DIARIO DE INCIDENTES.

AUTORES:

Ramón Ferrer Puig
UNIVERSITAT DE BARCELONA

Manuel Fidalgo Vega
CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE
TRABAJO

Yolanda Gallego Fernández
MC MUTUAL

Ramona García Macià
DEPARTAMENT DE SALUT CATSALUT

Ciutilde Nogareda Cuixart
CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE
TRABAJO

Gabriel Pérez Zambrana
MC PREVENCIÓN

Septiembre 2010
NIPD: 792-10-032-5





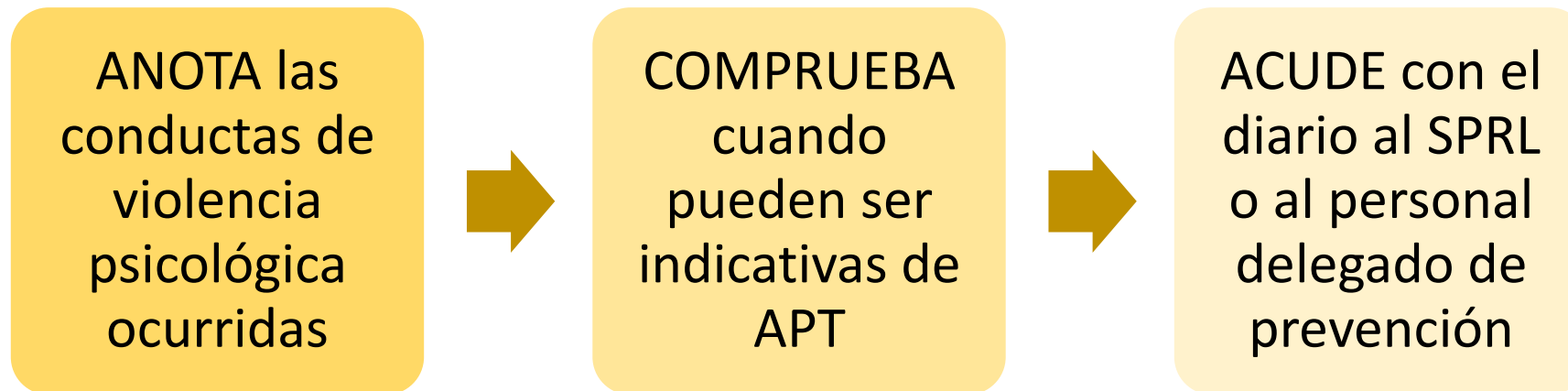
Objetivo del diario de incidentes

Identificar
posibilidad de
estar siendo
objeto de APT

Buscar soluciones preventivas y
estrategias de afrontamiento
(conjuntamente con apoyo
profesional especializado)

Descartar posibilidad de
ser objeto de acoso

¿Cómo usar el diario de incidentes?



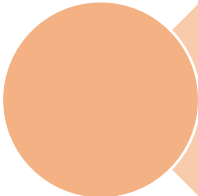
1. Anota las conductas de violencia psicológica ocurridas

Fecha	Hora	Tipo/s conducta	Lugar	Quién/es hacen la conducta	Personas presentes	Otras personas afectadas	Qué hago	Cómo me afecta
dd/mm/aa	hh:mm	Tabla 1	Tabla 2	Código personal	Código personal	Código personal	Tabla 3	Tabla 4

2. Comprueba si las conductas son indicativas de APT



6 filas o más en la tabla



Conductas 2,3,4,6,7,8 o
10



Afectación superior a 7

¿En que puede ayudarme este diario?

- La memoria de los hechos
- Personal externo Personal de la organización
- Conductas de acoso Conflictos, discrepancias,
discusiones, diferencias de
opinión, etc.
- Supuestas situaciones de APT, magnificar discrepancias de forma
interesada.

Muchas gracias