

# INTERMEDIACIÓN en Psicología Aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales

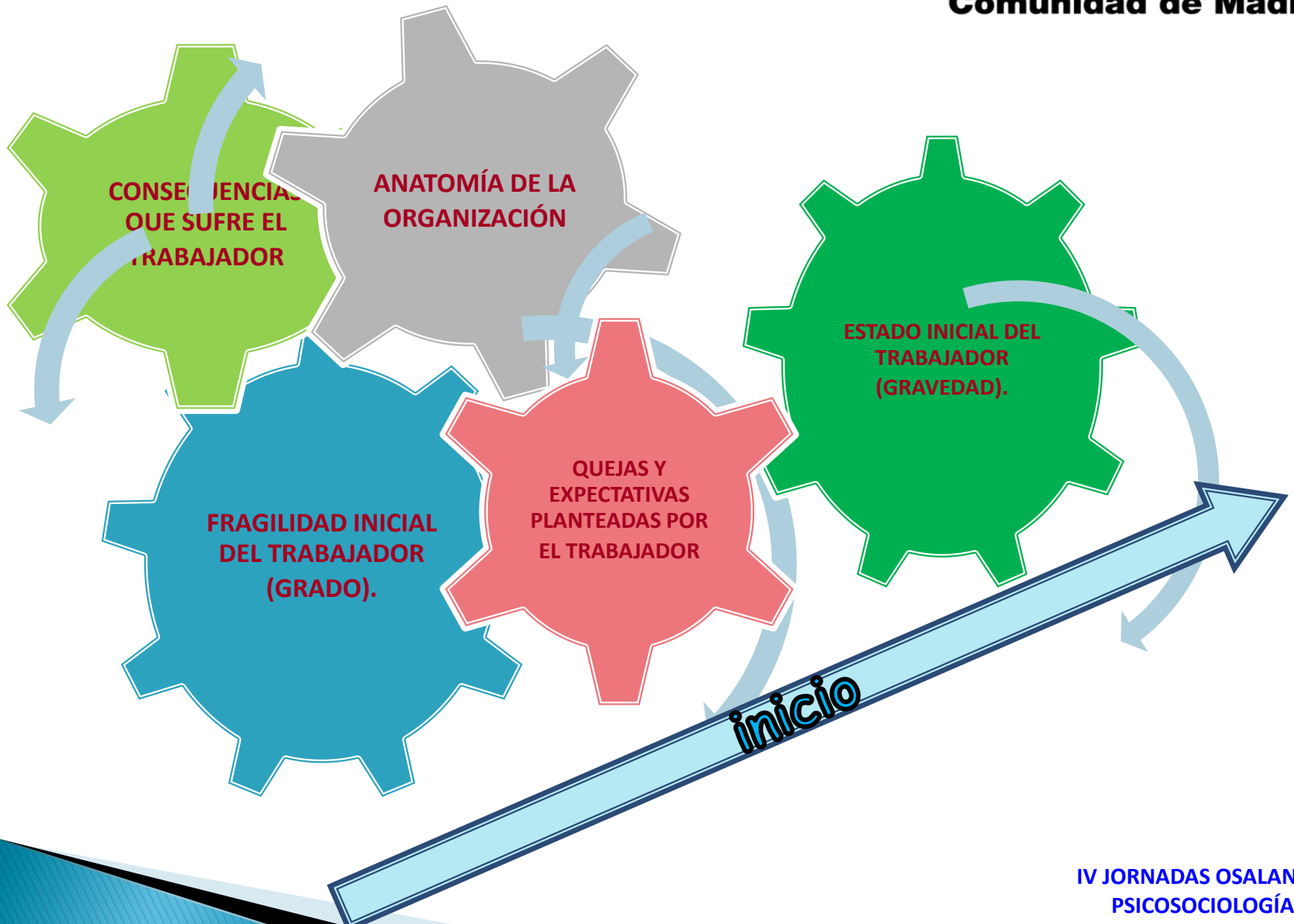
Jorge López de Ávila

Jefe de Servicio de Intermediación  
en Riesgos Psicosociales

Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo  
Comunidad de Madrid

## Casos psicosociales recibidos

	Año 2012				Año 2013			
	MEDIACIÓN	ASESORAMIENTO	INTERVENCIÓN	TOTAL	MEDIACIÓN	ASESORAMIENTO	INTERVENCIÓN	TOTAL
Estrés	6	8		14	3	9	1	13
Acoso Laboral	20	29		49	13	18	3	34
Clima laboral	6	18		24	7	9	2	18
Asesor. Técnico	13	25		38	4	36		40
Acoso Sexual	1	2		3				
Juzgado		1		1				
Carga Mental	1	1		2	1			1
Violencia	1			1	1			1
Adap. P.Trab.	1	1		2	2	4		6
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>85</b>		<b>134</b>	<b>31</b>	<b>76</b>	<b>6</b>	<b>113</b>





**RELATOS:**

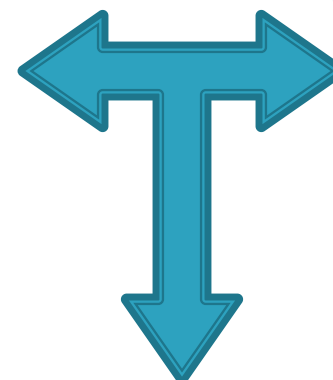
- AISLAMIENTO
- VIOLENCIA
- EXCLUSIÓN

DIFICULTAD EN  
DESARROLLO

DIGNIDAD OFENDIDA

Escasos Dº Clínico  
Poco Dº Estrés  
Poco Dº Burnout

MIEDO  
IRA  
RABIA  
VERGÜENZA



INCERTIDUMBRE

AMBIGÜEDAD

CONFUSIÓN

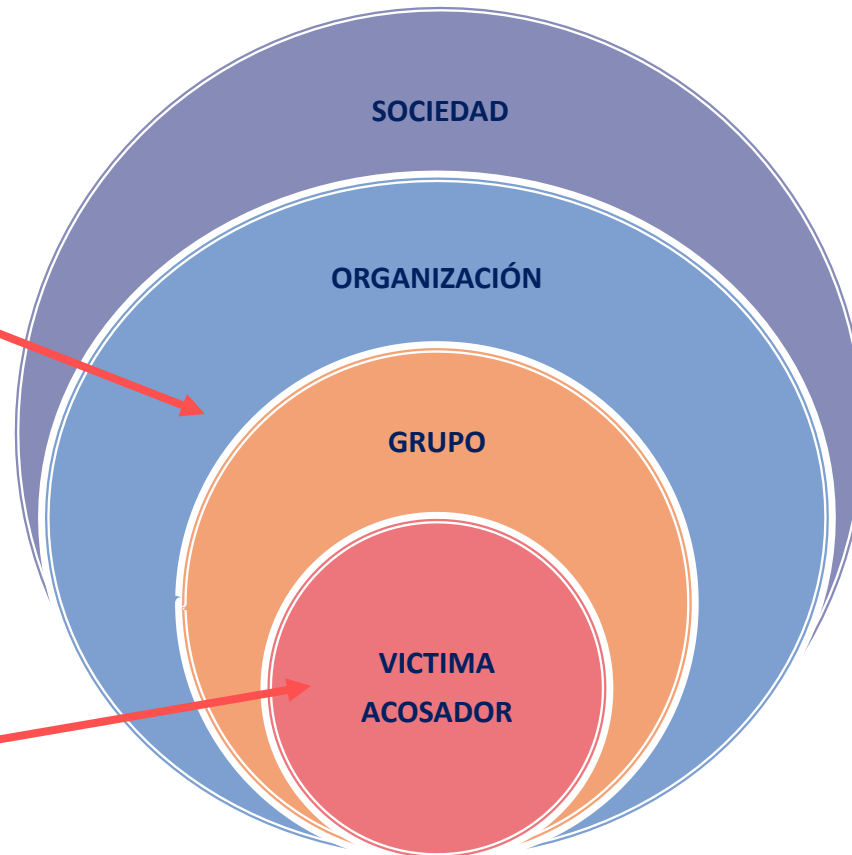
**AFRONTAMIENTO**

**ENFRENTAMIENTO**

Impregnado por:

< Fac. Contexto Organizacional

> Fac. Ambiente Laboral

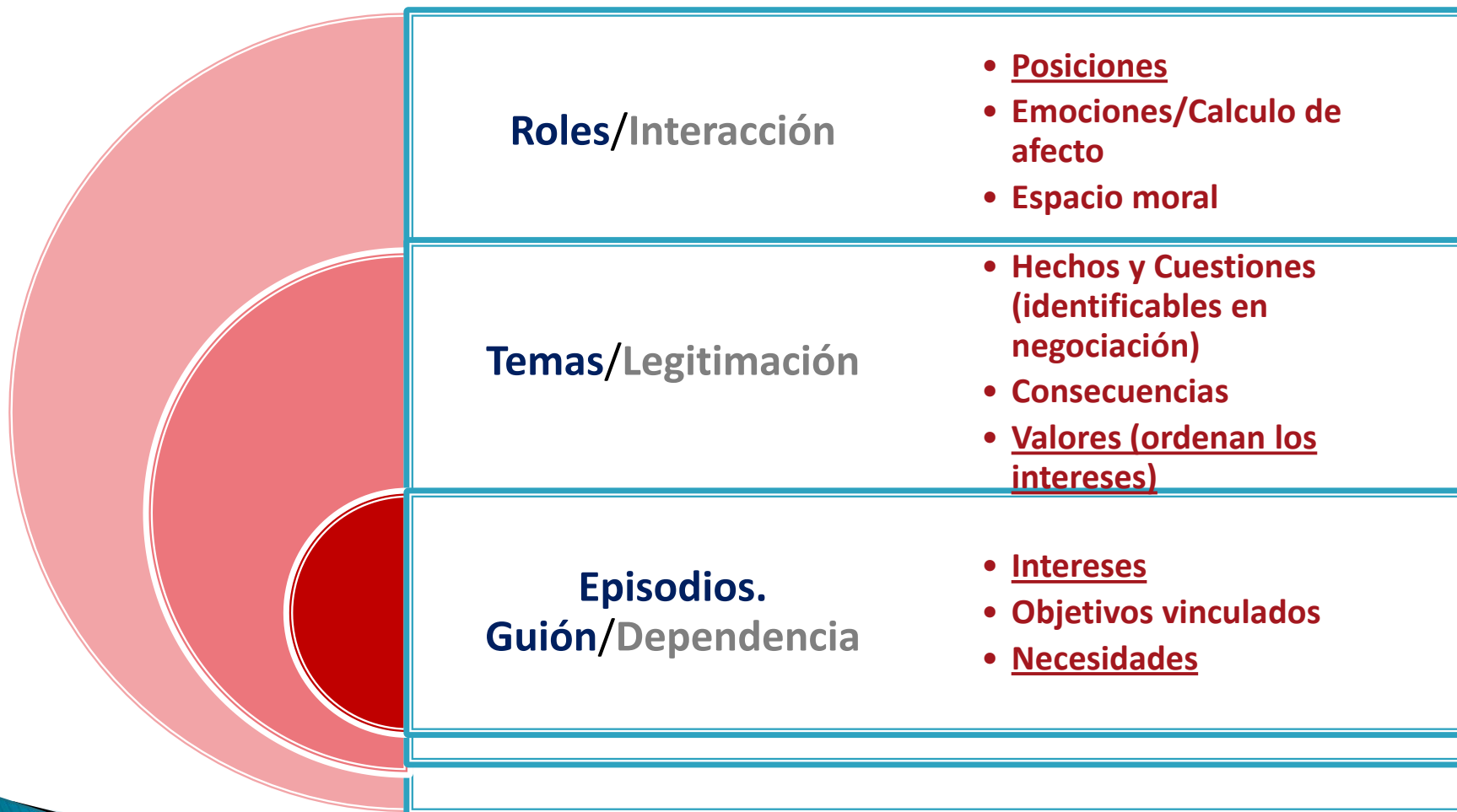


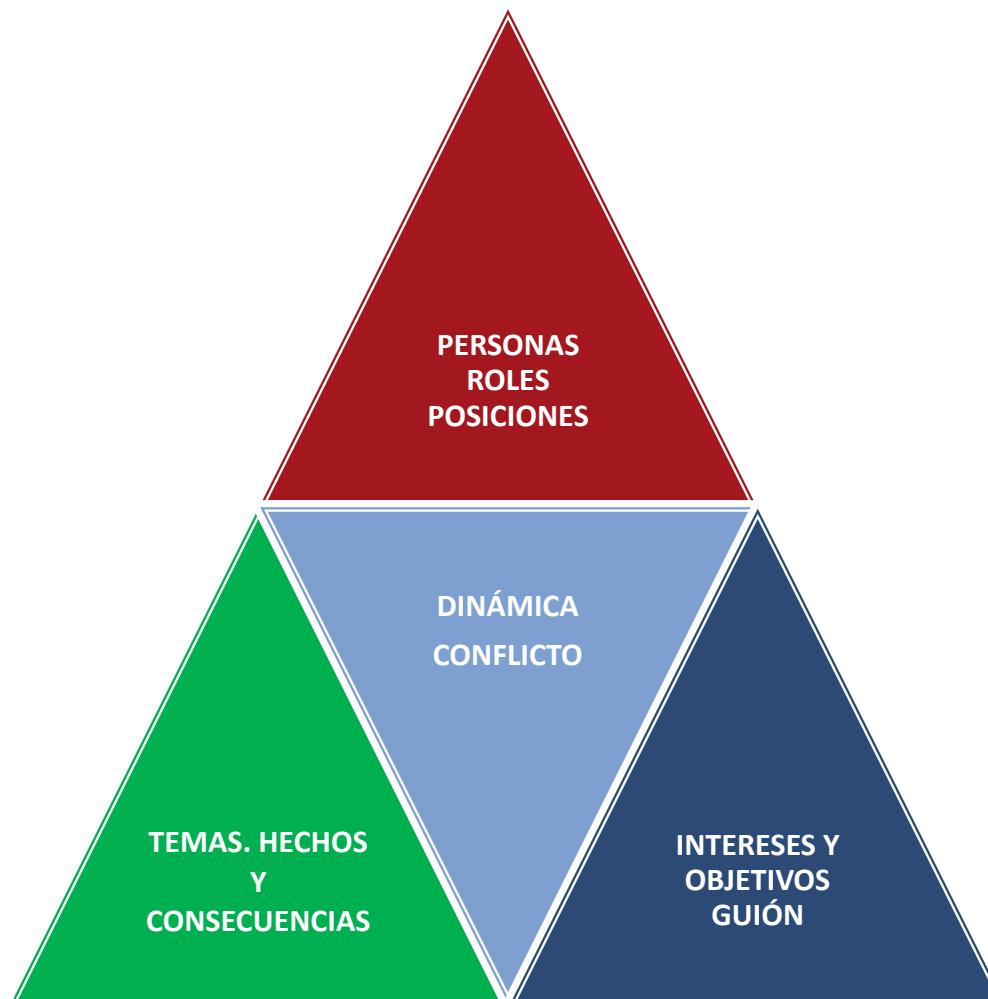
ESCALADA

• Percepción y valoración negativa de la situación

• COMPETITIVA

• COMPLEMENTARIA





Encontramos, en resumen, que los “actores”  
presentaban/tenían **DIFICULTADES** en:

## **COMPETENCIAS ACTITUDES**

Manifestadas en la dificultad de dialogo, escucha,  
comunicación, acuerdo y responsabilidad

Afectando a la salud y a la gestión de la seguridad y salud  
en el trabajo y a la **RELACIÓN LABORAL**





**En la RELACIÓN DE TRABAJO, encontramos  
BAJA COMPETENCIA en:**

- Conciencia de uno mismo
- Control
- Habilidades sociales

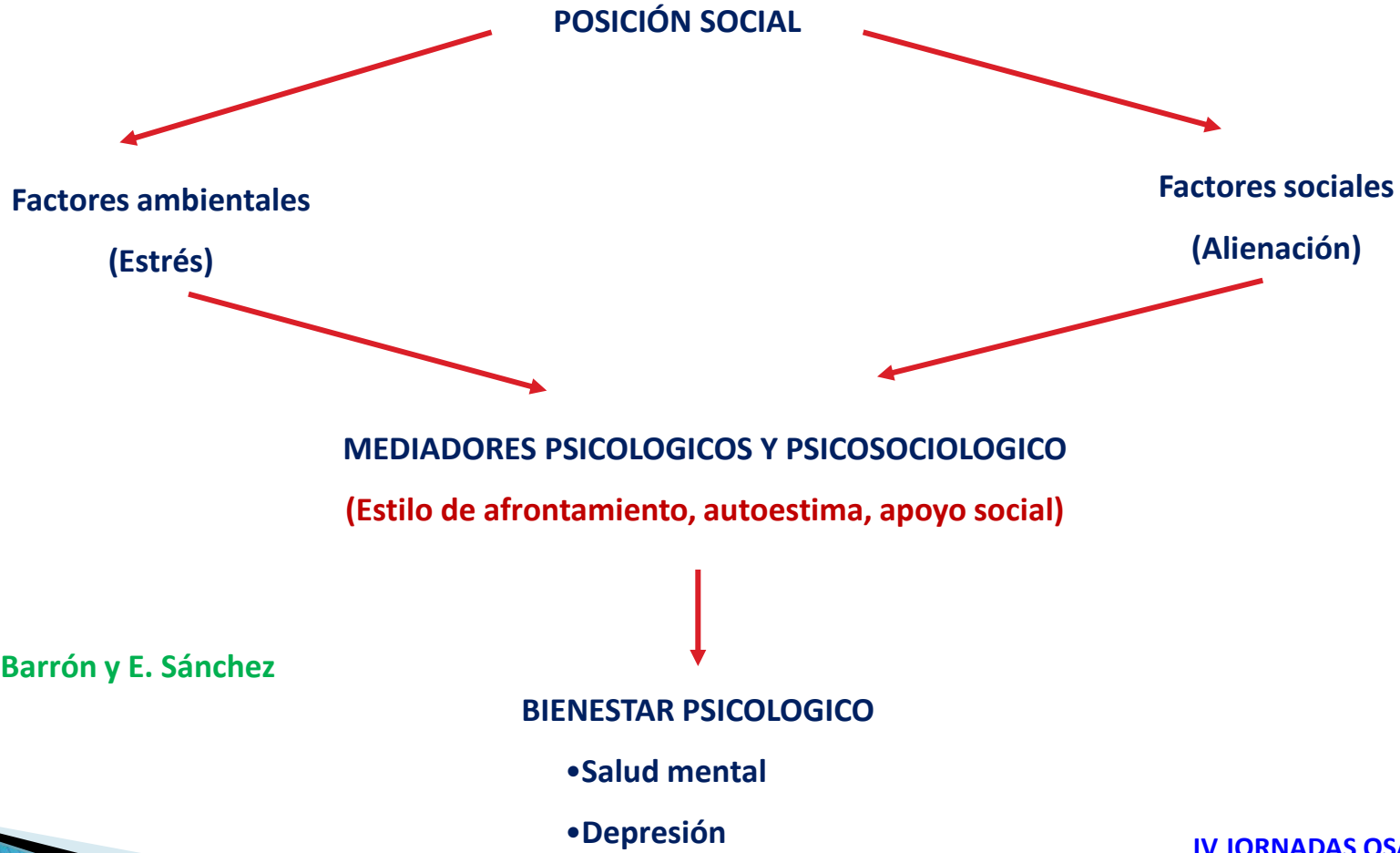
- Comunicación
- Equipo
- Gestión/cooperación

**Análisis de  
FACTORES PSICOSOCIALES**

encontramos **UNA EXPERIENCIA CRITICA**  
**CON EFECTO DEVASTADOR PARA LA SUPERVIVENCIA INMEDIATA DEL**  
**TRABAJADOR**

APOYAR A LA **REFLEXIÓN** SOBRE  
**EL ORIGEN DEL PROBLEMA (ELEMENTOS SUBSTANTIVOS)**  
**EN UN TIEMPO LIMITE**  
**Y ELEGIR UNA SOLUCIÓN**

# HIPOTESIS: SALUD MENTAL



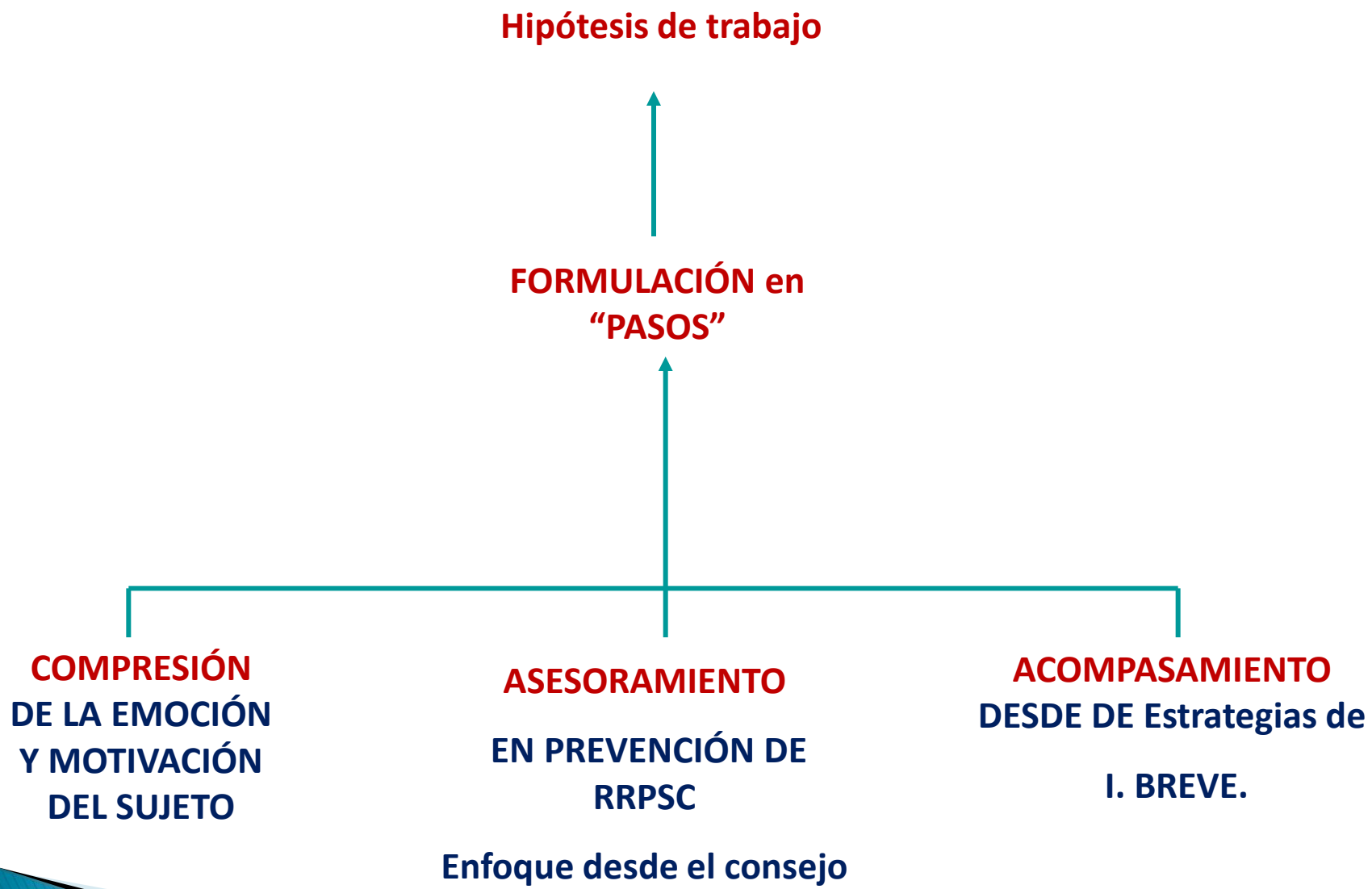
Tomado de A. Barrón y E. Sánchez

**LOS PROBLEMAS ESTÁN ENTRELAZADOS CON LAS RELACIONES, Y A  
LAS PARTES LES RESULTA DIFÍCIL CONSIDERAR UNOS  
INDEPENDIENTEMENTE DE LAS OTRAS.**

**LOS PROTAGONISTAS NO SABEN DIFERENCIAR ENTRE LOS HECHOS  
OBJETIVOS DE UNA SITUACIÓN Y LAS PERCEPCIONES QUE CADA  
UNO TIENE DE SUS RESPECTIVOS PUNTOS DE VISTA.**

**ANDREW FLOYER ACLAND,  
1993**

**¿Por qué una estrategia  
en pasos?**



### MODELOS DE PRINCIPIOS

### MODELOS HERRAMIENTAS

- CRISIS

- TOMA DE DECISIONES

- GESTIÓN DE CASOS

- Teoría

  - Tª CONFLICTO

  - Tª PODER

  - Tª COMUNICACIÓN

### MODELO DE MEDIACIÓN

# ¿QUÉ ASPECTOS SON RELEVANTES?

¿En que momento un factor psicosocial  
se convierte en un riesgo psicosocial?

Las relaciones interpersonales en las organizaciones se generan a través de las interdependencias inevitables propias de los flujos de trabajo físico, servicios técnicos, información de forma que las actuaciones de una persona son controladas por la manera de actuar de otras personas siendo caldo de cultivo idóneo para que surja el ... CONFLICTO.

Añadiendo las posibles acciones hostiles, intenciones de hostigamiento, acciones desleales, etc.

y sin olvidar la falta de estructuración en el ámbito de la empresa del contexto y ambiente de trabajo, liderazgo, objetivo,...



## ANTECEDENTES PSC DETECTADOS POR SIRP

- **Las disfunciones de rol (derivado de la no identificación del puesto de trabajo).**
- **Las exigencias y la carga de trabajo (al no estar adaptadas al perfil del trabajador).**
- **La falta de destreza en el liderazgo, el estilo de liderazgo y una supervisión inadecuada.**
- **La pobre formalización de la comunicación e información**
- **La incapacidad para facilitar apoyo al trabajador.**

## Bibliografía

- ▶ Arietzeta, A., Ayestarán, S., y Balluerka, N. (2003). Perspectiva sistémica y multinivel del análisis organizacional: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 239-260
- ▶ Boada, J., de Diego, R., y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131
- ▶ Boada, J., de Diego, R., y Agulló, E. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema* 17(2), 212-218
- ▶ González de Rivera, J.L., y Rodríguez-Abuín, M. (2006). Acoso psicológico en el trabajo y psicopatología: un estudio con el LIPT-60 y el SL-90-R. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 397-412.
- ▶ Hidalgo, A.M., y Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16(4), 615-624.
- ▶ Moreno, J., Rodríguez, A., Garrosa, E., y Morante M. A. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17(4), 627-632.
- ▶ Meseguer, M., Soler, M<sup>a</sup>. I., García-Izquierdo, M<sup>a</sup>. C., y Sánchez, J. (2007). Los factores de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*, 19(2), 225-230.
- ▶ Piñuel, I. (2004). Neomanagement. Fefes tóxicos y sus víctimas. Madrid: Aguilar.
- ▶ Salin, D. (2003a). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *Int. J. Managemnet and Decision Making*, 4(1), 35-46
- ▶ Topa, G., Gallastegui, J.A., y Morales, J.F. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18(4), 766-771
- ▶ Topa, G., Depolo, M., y Morales, J.F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19(1), 88-94.

❑ EL CONFLICTO NO SOLO ESTA EN LOS HECHOS. ESTA EN EL CONTENIDO  
DEL RELATO

❑ HAY QUE SEPARAR EL PROBLEMA DE LAS PARTES.

“LAS PARTES AL LADO Y LOS PROBLEMAS AL FRENTE”

❑ TRABAJANDO/MOVIENDONOS EN CONTEXTOS Y NO EN CONTENIDOS

... Argumentos a añadir a favor de la mediación...

# EVITAR UN PROCESO SECUENCIAL

**“De alguna manera”** el proceso (de investigación) enfatiza la ganancia que el técnico espera que obtenga el cliente en la etapa concreta del proceso de cambio que se encuentra.

**Es fácil entrar en un proceso secuencial, escalonado y lineal**

**Centrándose en la mejoría clínica en vez de en la acción**

### La empresa tiene que desarrollar:

- **Metas claramente definidas**
- **Estructura relacionada con las metas**
- **Exploración y adaptación constante al ambiente**
- **Procedimientos claros para lograr las metas**
- **Ejercicio del poder en que se reconozca la influencia mutua**
- **Toma de decisiones flexible y participativa**
- **Abierta a la información**
- **Iniciativa en las relaciones con el exterior**
- **ASUMIDO EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**
- **Trabajo variado y significativo, con oportunidades de aprender**
- **Compromiso con el desarrollo persona**
- **Confianza mutua, apoyo y respeto**
- **ADECUADO SISTEMA DE FEED-BACK DEL DESEMPEÑO**
- **Recompensas justas y equitativas**

# Conflicto laboral, Ambiente en conflicto

## Acoso laboral,...

### ... es un riesgo psicosocial en un contexto.



Es **un proceso y un recurso** para la resolución conflictos laborales, en el que la figura del Intermediador dirige, facilita orientación y asesora a las partes, proporciona opciones, ayuda a generar alternativas a las partes y a los implicados, a través de una metodología y funciones determinadas.

- ▶ *Un proceso basado en la participación, comunicación y diálogo, en materia de conflicto en el entorno de trabajo*
- ▶ Centrado en la obtención de resultados positivos sobre la salud y seguridad de los trabajadores y la efectividad de las organizaciones.
- ▶ Apoyando a la mejora preventiva desde la observación de la normativa en prevención de riesgos laborales.



# LOS CRITERIOS QUE DIRIGEN LA ACTUACIÓN:

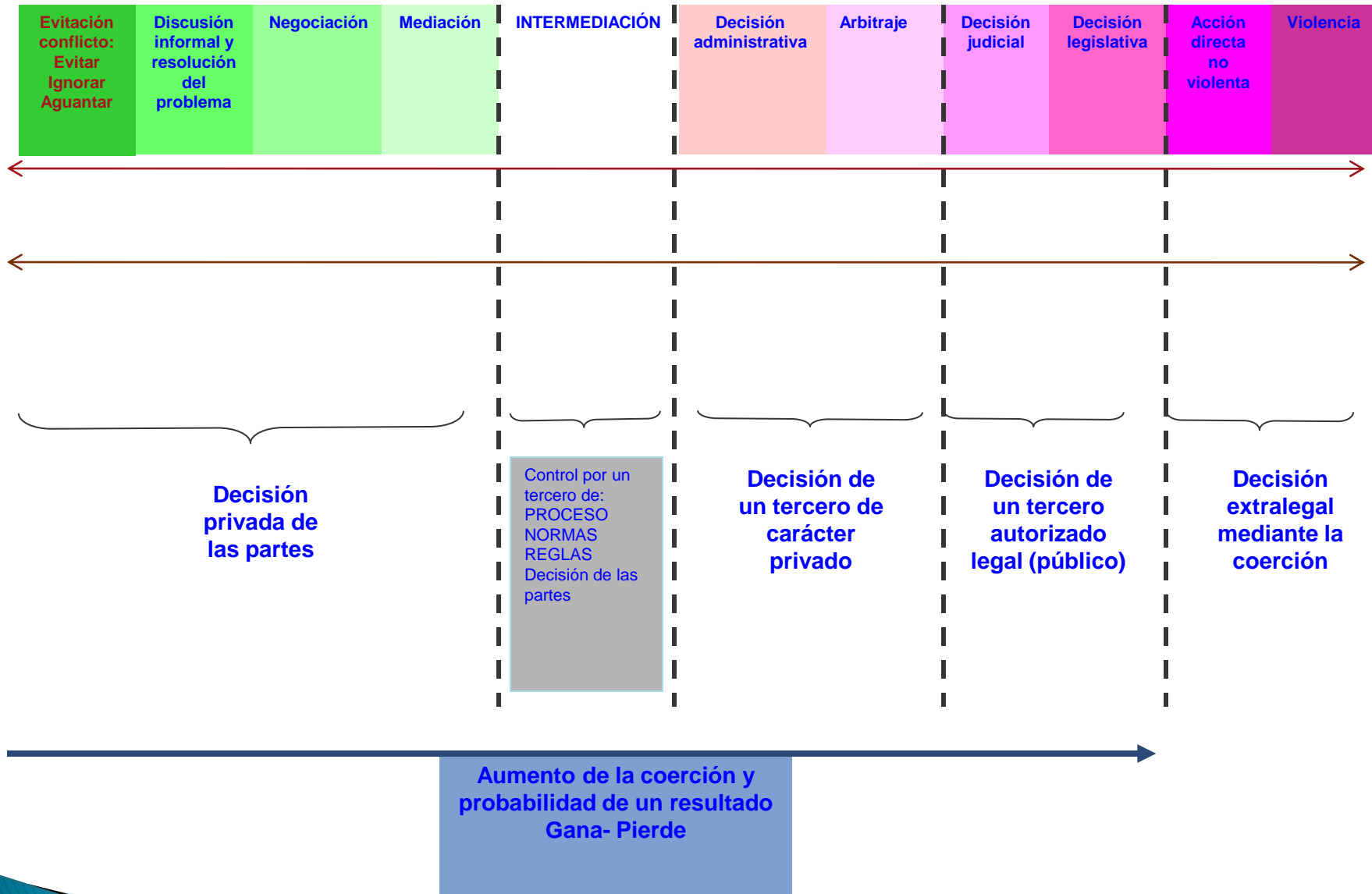
- ▶ **El enfoque preventivo laboral:** actuación desde la consideración de la posible presencia de factores de riesgo de origen psicosocial en la relación de trabajo.
- ▶ **La protección de la salud laboral:** el estrés ambiental tiene consecuencias graves en la salud del trabajador acosado y en el resto de trabajadores del entorno próximo a la situación de acoso.

A través de nuestra actuación se configura un proceso que expresa:

- **La comprensión del ambiente laboral en conflicto**
- **Sus posibles determinantes RESPONSABLES**

y logra la recomposición en un ambiente satisfactorio y **equilibrado**.

- ▶ ... se hace **necesario gestionar daño** y no solo la causa y/o efecto del mismo.



*Es un proceso que consiste en una actuación técnica, activa, directiva, sistemática e informal que:*

- ❖ orienta el conflicto desde una perspectiva psicosocial
- ❖ promueve un proceso comunicativo y educativo
- ❖ ayuda a la acción preventiva
- ❖ exige una actuación responsable en materia de riesgos psicosociales
- ❖ proporciona una mejora del cuidado de la salud psicosocial.

# Fines de la intermediación

## ORGANIZACIÓN

- ❑ **Promover cambios,** de entendimiento y aceptación, **que mejoren el entorno psicosocial compartido.** Actúa sobre el Contexto/Condición de trabajo
- ❑ **Facilitar la adopción de medidas y correcciones** que eviten un entorno de trabajo destructivo. Actúa sobre los factores de interacción generan y escalan una dinámica de conflicto

## PERSONAS

- ❑ Que las personas lleguen a estar en **condiciones de DECIDIR** qué van a hacer.
- ❑ Que ocupen su propio lugar, de forma que ejerza su **DERECHO/DEBER A LA SALUD** (B. Okun).



- ▶ **Desescala la dinámica del conflicto deteniendo la “espiral de conflicto” y devolviéndolo a fases anteriores de la escala de Leyman**
- ▶ **Permite a ambas partes construir alternativas y tomar una decisión responsable. Define el espacio responsable/moral**
- ▶ **La comunicación como principal herramienta**
- ▶ **Materia de trabajo: los conflictos**
- ▶ **Objetivo: la CONVIVENCIA y resolución del conflicto**

**Desde el proceso de intermediación el protagonista del conflicto es la colaboración, la interacción psicosocial, la convivencia y la prevención y protección y rehabilitación de la salud y bienestar de los trabajadores y del conjunto del ambiente laboral**

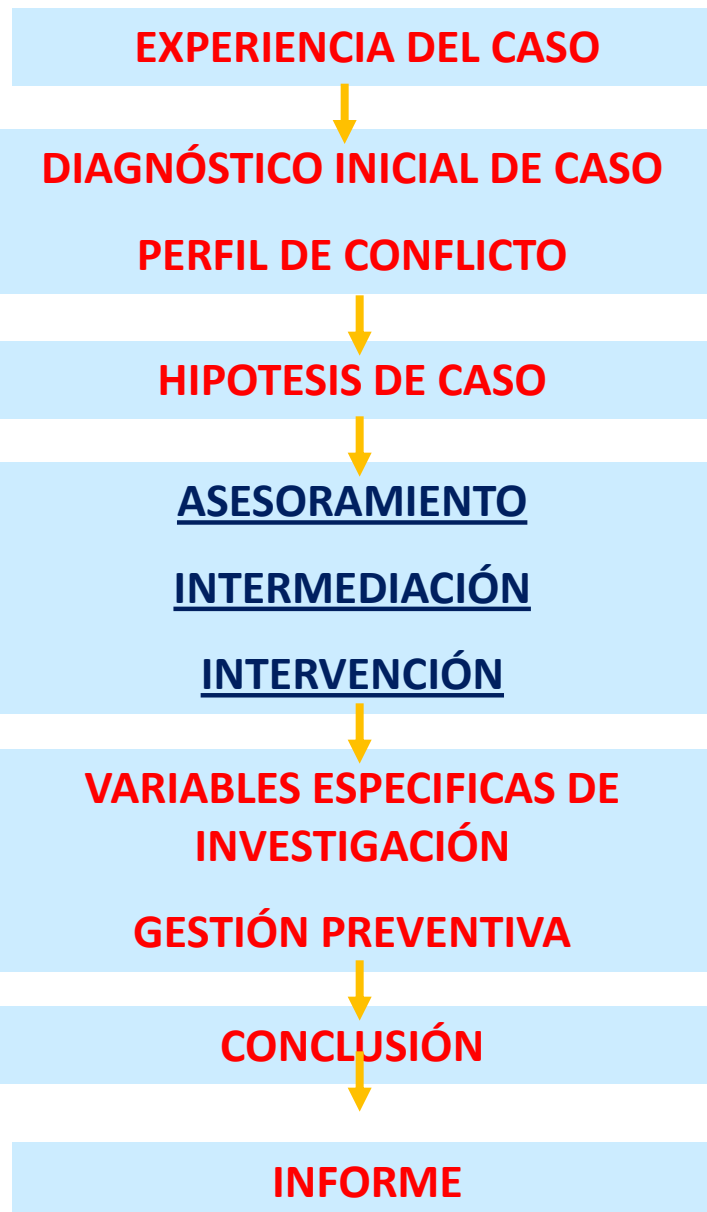
# LA ACTUACIÓN SE REALIZA SOBRE

## LA DEMANDA DEL TRABAJADOR/ EMPRESA/ORG/ AG/COL

- ▶ Responder a la demanda, queja y problemas adicionales que plantean el/los solicitantes motivados por el conflicto/acoso laboral que sufre.
- ▶ Los daños a la salud que padece/padecen y que tengan su origen en la presencia de riesgos no controlados en su lugar de trabajo.

## EL ENTORNO DE TRABAJO

- ▶ Identificar la naturaleza y alcance del problema.
- ▶ Especificar las medidas y correcciones para evitar un entorno de trabajo destructivo y proponer las recomendaciones de actuación que mejoren el entorno psicosocial.





Las herramientas de la etapa persona y etapa organización son las mismas:

- Entrevista
- Documentación psicosocial
- Instrumentos de medida psicosocial

# Pasos en ambas etapas

## ❑ **PRIMER PASO**

**Construcción de la demanda. ACOGIDA**

**ANCLAJE DE LA NARRATIVA**

## ❑ **SEGUNDO PASO**

**ANÁLISIS FUNCIONAL DE PROBLEMA**

## ❑ **TERCER PASO**

**INICIO DEL “CONSEJO”**

**Manejo de opciones**

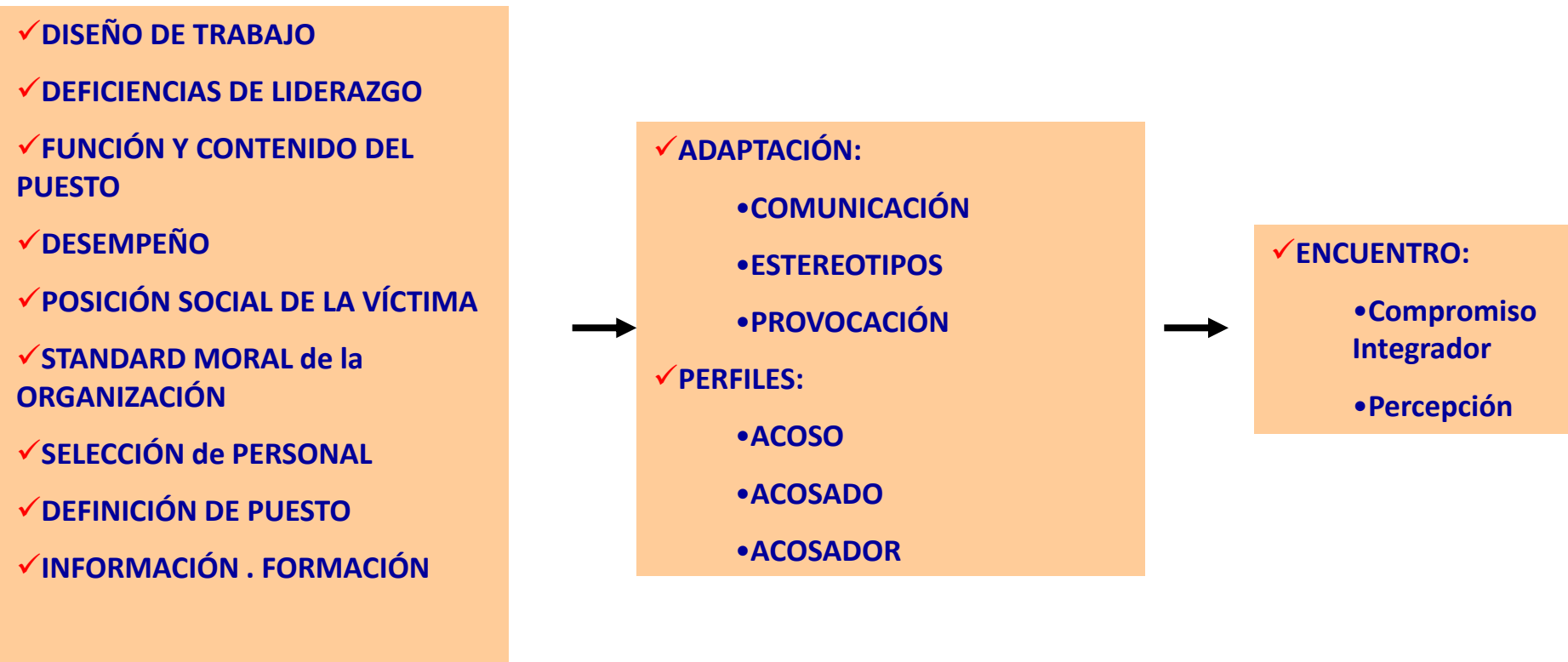
**Negociando opciones**

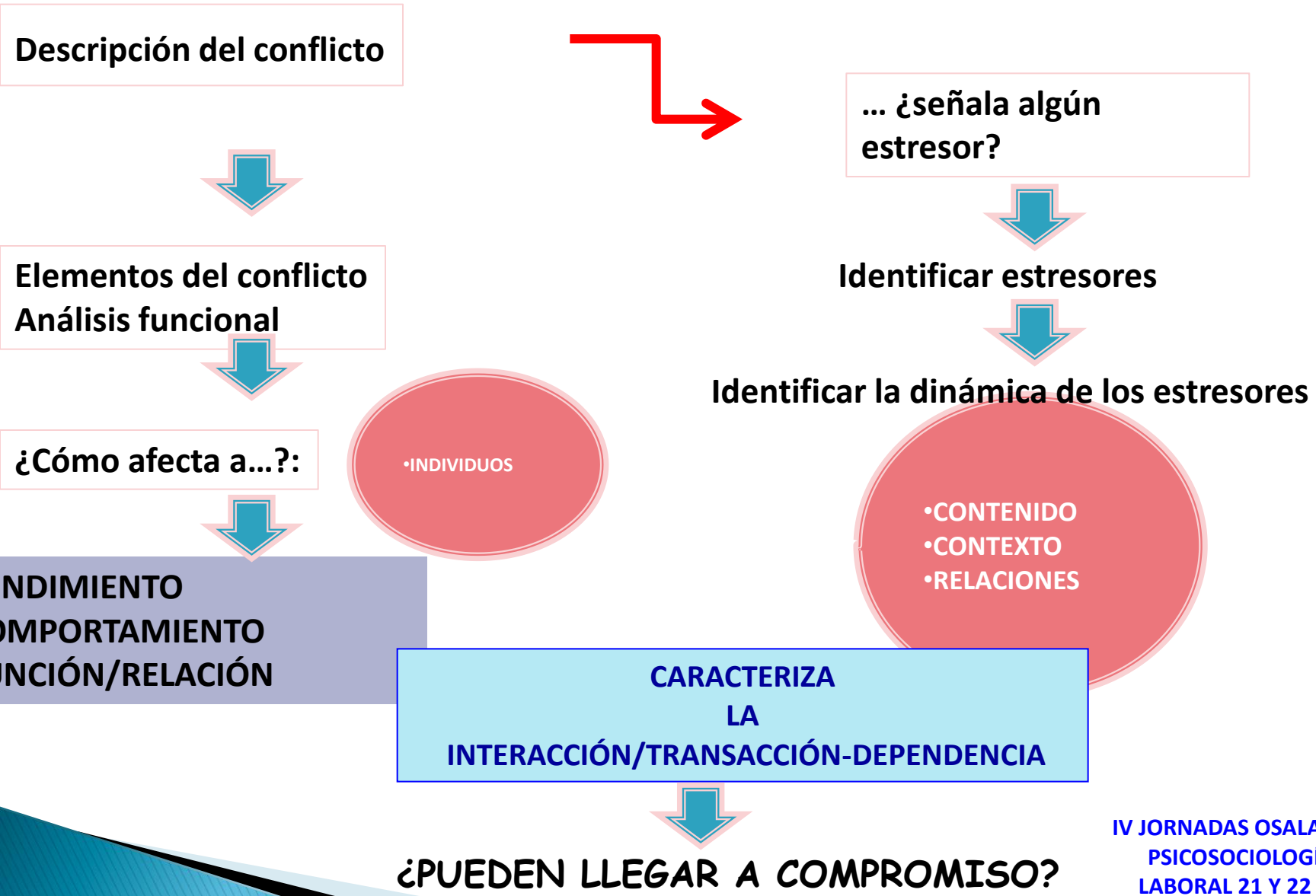
## ❑ **CUARTO PASO**

**Negociando la decisión: elegir la mejor alternativa**

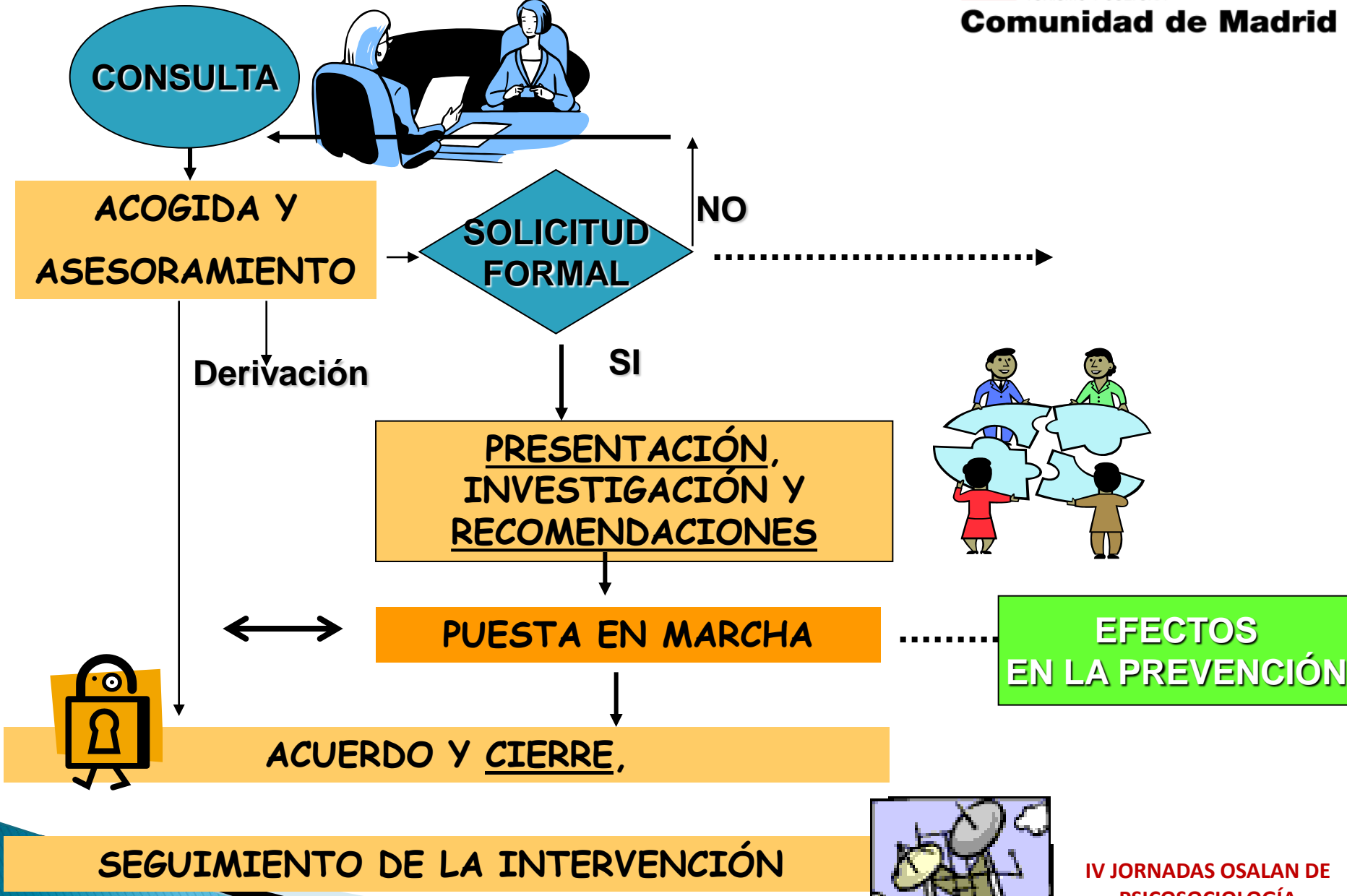
**ELECCIÓN Y ACUERDO FINAL**

# FACTORES DE ESTUDIO





# INTERMEDIACIÓN. ETAPAS.



# Aportaciones del procedimiento

- ❑ Un enfoque instrumentado en lo psicosocial de la prevención de riesgos laborales.
- ❑ Una concepción proactiva de las personas implicadas.
- ❑ Una evaluación final que tiene en cuenta daños y consecuencias.
- ❑ Asociación entre técnico y trabajador para una colaboración activa
- ❑ Conocimiento y validación de las dificultades de la persona.
- ❑ Estrategias y recursos en habilidad social.

# Dificultades de la intermediación

- ▶ **Experiencia y preparación del Intermediador**
- ▶ **La postura defensiva de las organizaciones**
- ▶ **La resistencia al cambio**
- ▶ **La complementariedad entre los enfrentados**
- ▶ **La ruptura de la relación laboral como conflicto**
- ▶ **La bajo interés en implementar las recomendaciones propuestas por el**

**SIRP**



# **Ventajas de la intermediación**

## **Conflictos abordables desde la Intermediación**





- ▶ **Conflictos anclados en factores psicosociales que proveen de complejidad a:**
  - las cuestiones negociadas
  - los procedimientos de negociación usados por las partes
- ▶ **La incapacidad de las partes para resolver su disputa se vierte sobre el grupo de trabajo. Posiciones irreconciliables.**
- ▶ **La hostilidad entre las partes se proyecta en el entorno o en los resultados de trabajo ( afectando a la empresa)**
- ▶ **Actitud desconfiada hacia un proceso de mediación previo entre las partes**
- ▶ **El propio Equipo de trabajo impide su manejo/es parte del conflicto/conflicto de grupo.**
- ▶ **Grupos cuyos esfuerzos individuales no son equitativos.**



- ▶ **Conflictos que afectan a cuestiones de principios/identidad tanto personal como empresarial**
- ▶ **Cuando la “escalada” de conflicto utiliza situaciones de trabajo**
- ▶ **Escaso compromiso de intervención de la organización**
- ▶ **Poder claramente desigual basado en dimensiones y factores psicosociales (p. ej.: información)**
- ▶ **Alto nivel de conflicto interno con resultado de aislamiento y /o exclusión de un trabajador.**

## Categorización de casos psicosociales recibidos

AÑO	Estrés	Acoso Laboral	Clima laboral	Asesor. Técnico	Juzgado	Acoso Sexual	Violencia	Carga Mental	Adap. P.Trab.	Cond. Org.	TOTAL
2012	14	49	24	38	1	3	1	2	2	0	134
2011	2	58	20	29	3		2	1	5	10	130
2010	6	57	31	60	3		1		2		160
2009	3	50	44	17	3	1					118
2008	9	110	15	6		5	2		1	11	159
2007	14	96	16	11							137
2006	3	86	4			2					95
2005	3	71						1			75
2004	5	55						1			61
2003	0	99									99
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>731</b>	<b>154</b>	<b>161</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>1168</b>

## Servicio de Intermediación en Riesgos Psicosociales

**C/ Ventura Rodríguez, 7 – 5ª Planta.  
28008 – Madrid**

**[jorge.deavila@madrid.org](mailto:jorge.deavila@madrid.org)**



**91 580 34 84**

