



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Los riesgos psicosociales en mandos intermedios:  
una revisión

Autores

Samuel Buisán Sanz

David Cotaina Oroz

Directora

Elena Fernández del Río

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2018



## AGRADECIMIENTOS

Tras un tiempo más prolongado de lo que hubiéramos pensado en un principio, hemos concluido nuestro Trabajo Fin de Grado. Ha sido un periodo de aprendizaje y trabajo en equipo del que hemos podido salir habiendo vivido experiencias muy positivas gracias a diferentes apoyos que queremos destacar.

En primer lugar, como no podría ser de otra manera, queremos agradecer a nuestra directora Elena Fernández del Río por su inagotable paciencia, por haber estado apoyándonos durante todo este periodo y por dotarnos de las herramientas necesarias para la realización del trabajo. Sabemos que nuestros horarios laborales han hecho que seamos un equipo de trabajo diferente a lo habitual, por lo que estamos inmensamente agradecidos por su comprensión y entrega en este trabajo.

También queremos destacar a nuestros familiares y amigos cercanos, que han vivido con nosotros los momentos más tensos de este proyecto, cuando las ideas no estaban claras o la dirección del trabajo no parecía definida. Ellos han sido un punto de apoyo y una herramienta más de nuestro trabajo.

Por último, queremos dar las gracias a la Universidad de Zaragoza por dotarnos de los conocimientos necesarios durante estos años y por aportarnos nuevas ideas e inquietudes que hicieron que nos planteáramos este tema de trabajo en nuestro proyecto.

Gracias a todos,

David Cotaina y Samuel Buisán

## **RESUMEN**

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es analizar los riesgos psicosociales en los mandos intermedios en las organizaciones. Se parte de un marco teórico en el que se contextualizan los riesgos psicosociales, sus causas y consecuencias. A continuación se ha llevado a cabo una revisión empírica de artículos publicados en las bases de datos científicas *Web of Science* (WOS) y *Scopus* entre los años 2007 y 2017. El análisis de los estudios publicados en este periodo temporal apuntan hacia la necesidad de evaluar el puesto de trabajo en sí mismo (características, condiciones), más allá de la mera posición de responsabilidad, junto al apoyo de los compañeros, en tanto en cuanto constituyen los dos aspectos fundamentales en la prevención del estrés o el *burnout* en los mandos intermedios.

**TÉRMINOS CLAVE:** mandos intermedios, riesgos psicosociales, estrés, *burnout*, *mobbing*.

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. RIESGOS PSICOSOCIALES.....	9
2.1.1. DEFINICIÓN.....	9
2.1.2. TIPOS DE RIESGOS PSICOSOCIALES .....	11
2.1.3. CAUSAS.....	12
2.1.4. CONSECUENCIAS .....	16
3. ESTUDIO EMPÍRICO .....	17
3.1. MÉTODO.....	17
3.1.1. MATERIALES .....	17
3.1.2. PROCEDIMIENTO.....	17
3.1.3. ANÁLISIS .....	18
3.2. RESULTADOS .....	18
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	31
5. REFERENCIAS.....	33



# 1. INTRODUCCIÓN

En España, los riesgos psicosociales son un problema cada vez más común, afectando actualmente a una parte considerable de nuestra sociedad. Muchos creen que esto es debido a la etapa de recesión económica que estamos sufriendo, si bien estos riesgos psicosociales no tienen su origen en ésta, sino en la Revolución Industrial (Oficina Internacional del Trabajo, 1986).

España puede considerarse un país que ha tardado en tener en cuenta los riesgos psicosociales, ya que hasta aproximadamente los años 60 no se hablaba de éstos como un verdadero riesgo. Surgen en esta época debido a que diferentes organismos públicos empiezan a hablar del impacto de los riesgos en las empresas y en sus trabajadores, a los que también afecta en su vida social y familiar (Moreno y Báez, 2010).

La literatura apunta hacia multitud de causas que favorecen la aparición de los riesgos psicosociales. Según Moreno y Báez (2010) estas causas se pueden dividir en función del factor de riesgo que provoca el riesgo psicosocial. De esta forma, podemos observar que algunas causas radican en las características de una actividad en concreto, en la propia estructura de la organización, en las características propias y personales de un trabajador o en la forma en la que está organizado el trabajo. Así pues, los riesgos psicosociales no tienen una única causa, sino que son varios los motivos que pueden originarlos, como por ejemplo el horario laboral, la excesiva presión por parte de un superior, la forma en la que se dividen las tareas, etc.

Así como existen numerosas causas, son muchas las consecuencias de los riesgos psicosociales, tanto a nivel grupal u organizativo como a nivel individual. A nivel individual, nos podemos encontrar diferentes problemas que se pueden ver agravados con el tiempo hasta convertirse en problemas mucho más serios (Moreno y Báez, 2010), como por ejemplo el estrés, la ansiedad o el *burnout*. Todos estos riesgos o problemas no solo ocasionan daños en la salud de los trabajadores, sino que también afectan a la empresa. ¿Cómo pueden verse las empresas afectadas por los riesgos psicosociales que sufre un individuo en particular? La respuesta a esta pregunta se encuentra en ejemplos como el absentismo laboral, la subida de la siniestralidad en el trabajo, un descenso de la productividad, entre otras.

Por lo expuesto hasta ahora, parece evidente que los riesgos psicosociales constituyen una verdadera amenaza tanto para los trabajadores como para las organizaciones, luego se presume necesario tomar medidas que puedan anular o reducir la aparición de dichos riesgos. Estas medidas pueden clasificarse en tres tipos o niveles de prevención: nivel primario, secundario y terciario (Organización Mundial de la Salud, 2008).

Entendemos por nivel primario aquel en el que se actúa antes de que el riesgo se manifieste. En este nivel se pueden utilizar técnicas como el análisis y descripción del puesto de trabajo, o una buena selección de personal. De esta forma, aumentan las posibilidades de encontrar a una persona preparada y adecuada para desempeñar el puesto de trabajo, y hay una menor probabilidad de que el riesgo surja (Organización Mundial de la Salud, 2008).

Cuando hablamos de un nivel de prevención secundario, nos referimos a aquel que actúa cuando el riesgo ha aparecido de forma leve o hay bastantes probabilidades de que aparezca, aunque aún no lo haya hecho. Dentro de este nivel tienen cabida medidas como, por ejemplo, la formación de los trabajadores. Así, unos trabajadores bien formados y preparados para afrontar los problemas que puedan surgir en el centro de trabajo serán más capaces tanto de realizar su tarea eficientemente, como de saber manejar las situaciones complejas que puedan producirse en el mismo (Julio, Vacarezza, Alvarez, y Sosa, 2011).

Por último, entendemos por nivel terciario aquel en el que el riesgo ya es patente, ha tenido consecuencias y requeriría recurrir a un profesional o a técnicas profesionales para solucionar e intentar reducir el riesgo (Julio et al., 2011). Respecto a los profesionales, podemos establecer una diferencia entre dos tipos. Por un lado, tenemos a los psicólogos, los cuales pueden desarrollar una gran variedad de métodos dirigidos al inicio del riesgo, es decir, utilizan métodos que buscan la solución actuando desde el origen del riesgo. Por otro lado, tenemos a los conocidos como *coaches* cuyas técnicas están más dirigidas a los directivos o altos cargos de la empresa. Realizando preguntas, el *coaching* busca que la persona consiga ganar confianza en sí misma y aumentar su compromiso para conseguir y superar el objetivo que se proponga.

Ya, por último, es necesario señalar que los riesgos psicosociales todavía no se recogen como tal en la legislación española vigente, sino que se regulan como riesgos del trabajo, algo que no parece muy coherente en tanto en cuanto, según esto, se regula de la misma forma un accidente de trabajo que un riesgo psicosocial y, cómo veremos a lo largo del presente trabajo, se trata de situaciones totalmente diferentes (Moreno y Báez, 2010).

En este Trabajo Fin de Grado se ha llevado a cabo una revisión de la bibliografía existente sobre el tema a tratar, los riesgos psicosociales en los mandos intermedios.

En este sentido, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer el alcance de los riesgos psicosociales en los mandos intermedios en su ámbito laboral.
2. Analizar las consecuencias que producen estos riesgos en los individuos y en las organizaciones de forma colectiva.



3. Analizar las diferentes técnicas o métodos para reducir al máximo posible los riesgos psicosociales.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. RIESGOS PSICOSOCIALES

#### 2.1.1. DEFINICIÓN

En este apartado definiremos el concepto de riesgos psicosociales y la evolución del mismo en los últimos años. Más adelante analizaremos cómo estos riesgos se desarrollan en nuestra población objeto de estudio, los mandos intermedios.

Según la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo (2011), los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión. Algunos ejemplos de condiciones de trabajo que entrañan riesgos psicosociales son:

- Cargas de trabajo excesivas.
- Exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones del puesto.
- Falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y falta de influencia en el modo en que se lleva a cabo el trabajo.
- Gestión deficiente de los cambios organizativos, inseguridad en el empleo.
- Comunicación ineficaz, falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros.
- Acoso psicológico y sexual, violencia ejercida por terceros.

A lo largo de la historia se han planteado diferentes definiciones para el término de riesgos psicosociales. La primera la encontramos hace unos 30 años, formulada por la Organización Internacional del Trabajo (1986, p. 5), quien definió los riesgos psicosociales como:

“Las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia”

Más adelante, Cox y Griffiths (1996; citado en Moreno y Báez, 2010) proponen que estos riesgos podrían no llegar a darse y que, en caso de que sucedieran, serían leves o fácilmente reversibles, por lo que concretan que los riesgos psicosociales son “aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores” (Moreno y Báez, 2010, p. 6).

Esta definición deja claro que los riesgos psicosociales pueden perjudicar la salud de los trabajadores, causando estrés o enfermedades. Además, nos da a entender que el estrés, el acoso y los demás tipos de formas de riesgos son ocasionados por una mala organización del trabajo y no provienen de problemas individuales de un sujeto. Por ello, estos riesgos son tratados desde un punto de vista organizacional, una nueva forma de tratar este tipo de riesgos.

Una tercera definición surge a partir de la Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales, donde se recoge que todas las empresas están obligadas a proteger la salud de sus trabajadores, entendiendo la salud como “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones y/o enfermedades” (World Health Organization, 1948, p. 100). Para que esta protección en el trabajo se lleve a cabo, debe realizarse una evaluación de riesgos de todos los puestos de trabajo de la empresa para evitar los accidentes y enfermedades profesionales, en las que se incluyen los riesgos psicosociales.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2011), al analizar las exigencias del trabajo, es importante no confundir riesgos psicosociales, como una carga de trabajo excesiva, con situaciones que, aunque estimulantes y a veces desafiantes, ofrecen un entorno de trabajo en el que se respalda al trabajador, que recibe la formación adecuada y está motivado para desempeñar su trabajo lo mejor posible. Un entorno psicosocial favorable fomenta el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador.

Los trabajadores sienten estrés cuando las exigencias de su trabajo son mayores que su capacidad para hacerles frente. Además de los problemas de salud mental, los trabajadores sometidos a periodos de estrés prolongados pueden desarrollar problemas graves de salud física, como enfermedades cardiovasculares o problemas musculoesqueléticos.

Para la organización, los efectos negativos se traducen en un mal rendimiento global de la empresa, aumento del absentismo, del «presentismo» (trabajadores que acuden a trabajar cuando están enfermos, pero son incapaces de rendir con eficacia) y unos mayores índices de accidentes y lesiones. Las bajas tienden a ser más prolongadas que las derivadas de otras causas, y el estrés relacionado con el trabajo puede contribuir a un aumento de los índices de

jubilación anticipada. Los costes que acarrea a las empresas y a la sociedad son cuantiosos y se han estimado en miles de millones de euros a nivel nacional (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2011).

### 2.1.2. TIPOS DE RIESGOS PSICOSOCIALES

A continuación, comentaremos los distintos tipos de riesgos psicosociales a los que se pueden enfrentar los trabajadores.

El estrés laboral se define como el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a los aspectos adversos o nocivos del entorno o la organización del trabajo. También se incluyen las condiciones presentes en el trabajo que puedan generar este estrés. Este tipo de problema suele ser la consecuencia de un desequilibrio percibido entre los recursos personales y organizacionales disponibles por el individuo y, por otro, las exigencias a las que se le somete (Selva, 2004).

El *burnout* o síndrome de estar quemado se produce como respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado (Olivares-Faúndez, 2016).

El *mobbing* o acoso en el trabajo tiene lugar cuando una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica externa, de forma sistemática, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo. Este tipo de riesgo podría considerarse una forma de estrés laboral, sin embargo, se identifica como un riesgo psicosocial diferente puesto que se basa en que hay relaciones interpersonales establecidas entre los individuos que es lo que genera el riesgo. Por lo tanto, su principal característica es el conflicto entre dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición de mandato superior a la del trabajador hostigado. En la mayoría de los casos, este riesgo sucede debido a que la parte con mayor poder hace valer su hostigamiento en recursos como son la fuerza física, la antigüedad, el apoyo del grupo, la popularidad o el nivel jerárquico en la empresa. La persona que recibe este daño percibe que esas personas tienen una intención explícita de causarle daño, volviendo la situación especialmente estresante. Y, en ocasiones, el agredido puede sentir que la situación es una gran amenaza para su integridad ya que se atenta contra sus necesidades básicas como puede ser la necesidad de afiliación o tener relaciones afectuosas con otras personas, y también ve afectado su estatus. El fracaso en el enfrentamiento de estas situaciones y en el control de la ansiedad provoca una patología

propia del estrés, que se va alargando en el tiempo y agravándose progresivamente (Leymann, 1996).

Según la Recomendación de la Comunidad Europea 92/131 de noviembre de 1991 (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1999, p. 2) se entiende por acoso sexual: “Toda conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de las mujeres y de los hombres en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, y que resulta inaceptable por las siguientes causas:

- Ser indeseada, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de la misma.
- Porque la negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte del empresario o trabajadores se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional y al empleo, sobre la continuación en el mismo, el salario o cualquier otra decisión relativa al empleo.
- Por crear un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la persona que es objeto de la misma”.

El concepto de violencia física, en este caso, es considerado como más amplio que el de la mera agresión física. La violencia física en el trabajo incluiría las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias y abusivas relativas a la producción de un daño corporal más o menos inmediato.

### 2.1.3. CAUSAS

A continuación, se abordarán las posibles causas de los riesgos psicosociales descritos en el apartado anterior. Para ello, es necesario hacer mención a los factores de riesgo.

La Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo (2011, p. 135), establece como factor de riesgo de origen psicosocial: “todo aspecto de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tiene la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en de los trabajadores.”

En el caso de los riesgos psicosociales es muy difícil establecer un listado exhaustivo de los riesgos que existen. Los factores individuales de cada trabajador determinan en gran medida la dificultad de identificar cuáles son los factores de riesgo que pueden originar los riesgos psicosociales propiamente dichos. Esto crea una gran complejidad en la evaluación preventiva ya que existe diversidad de factores que pueden desencadenar un riesgo

psicosocial. Estaríamos hablando, por ejemplo, de los factores de personalidad de cada trabajador.

Siguiendo los factores reconocidos en los criterios técnicos más solventes, como son las Guías aportadas por la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo y las Notas Técnicas Preventivas específicas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), los factores de riesgo psicosocial se pueden clasificar básicamente en dos grandes áreas:

- El ambiente o “entorno objetivo” (dimensión colectiva): este grupo de factores o desencadenantes de riesgos psicosociales se subdivide en tres:
  - a) Relativos al ambiente físico o material de trabajo.
  - b) Relativos a la organización.
  - c) Relativos al contenido de las tareas.
  
- Las condiciones subjetivas (dimensión individual): son aquellos factores que generan, o no, peligros concretos para la salud del trabajador según la percepción que éste tenga de ellos y de sus capacidades para hacerles frente. Esta percepción, que llamamos entorno subjetivo o psicológico, está influida:
  - a) Por las características de la persona.
  - b) Por sus relaciones interpersonales.

En un intento por categorizar los factores de riesgos psicosociales de una manera más amplia, Cox y Griffiths (1996, citado en Moreno y Báez, 2010) dividen los factores de estrés psicosocial en los siguientes:

- a) Contenido del trabajo: dentro del puesto de trabajo puede existir una falta de variedad de tareas, ciclos cortos de trabajo o bien trabajos fragmentados o sin sentido. También pueden existir trabajos con bajos usos de habilidades, factores que de darse en las características del puesto de trabajo pueden desmotivar al trabajador y, si estas condiciones se repiten en el tiempo, pueden conllevar situaciones de estrés.
- b) Sobrecarga y excesivo ritmo de trabajo: incluiríamos aquí ritmos de trabajo estresantes con altas presiones temporales o bien con plazos urgentes de finalización.

- c) Horarios: cambios de turnos, trabajos nocturnos, horarios inflexibles, horarios de trabajo imprevisibles o bien jornadas excesivamente largas o sin tiempo para la interacción.
- d) Control: la baja participación en la toma de decisiones o la baja capacidad de control sobre la carga de trabajo pueden hacer que el trabajador no se encuentre valorado creando estados de depresión o bien de *burnout*.
- e) Ambiente y equipos: las malas condiciones de trabajo, como puede ser el uso de equipos de trabajo que sean inadecuados o bien estén desfasados o no lleven un buen mantenimiento, provoca una precaria realización del trabajo para el trabajador. Por otra parte, en lo referente al ambiente nos referimos a una falta de espacio personal en el área de trabajo, escasa luz o un excesivo ruido. Si se dan todas o alguna de estas características en el trabajo pueden afectar al normal desarrollo de la actividad laboral haciéndola más precaria y provocando consecuencias para el trabajador.
- f) Cultura organizacional y funciones: una mala comunicación interna entre los cargos empresariales, bajos niveles de apoyo entre los compañeros o la mala o escasa definición de las tareas propias del puesto de acuerdo con los objetivos organizacionales, conllevan una baja autoestima en el trabajador o bien un mal concepto del puesto que tendrá como consecuencia un mal desarrollo de sus funciones y, a la larga, situaciones de estrés.
- g) Relaciones interpersonales: si el trabajador experimenta un aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes o cargos mayores, o bien conflictos interpersonales con faltas de apoyo social surgirán riesgos psicosociales.
- h) Rol en la organización: el trabajador debe tener muy bien definido cuál es su rol dentro de la empresa pues la falta de definición de este aspecto conlleva que el trabajador no controle qué funciones debe desarrollar. Los principales problemas surgen cuando existe una ambigüedad en el rol o bien un conflicto de rol.
- i) Desarrollo de carrera: incluimos en este apartado la incertidumbre o la paralización de la carrera profesional del trabajador, la baja o excesiva promoción que pueda existir, la baja remuneración en comparación a la formación, la inseguridad contractual, et., aspectos que se acentúan en el mercado laboral actual y que suponen una desmotivación para el trabajador que ve como sus expectativas laborales se frustran.
- j) Conciliación trabajo/familia: la difícil compaginación entre las demandas del trabajo y de la familia por causas de tiempo, preferencia, u obligación, en ocasiones no pueden ser tratadas con el mismo nivel de implicación dando más importancia a una u otra, lo que crea situaciones extremas de estrés para el trabajador.

- k) Seguridad contractual: otros aspectos que pueden crear estas situaciones de riesgos psicosociales, y que se acentúa en épocas de crisis como la actual, son el trabajo precario, el trabajo temporal o la incertidumbre del futuro laboral, junto a una insuficiente remuneración.

Para concluir este apartado, debemos tener en cuenta que los factores de riesgo deben cumplir una serie de características propias para que puedan llegar a provocar alguno de los riesgos psicosociales. Estas características son:

- 1) Se extienden en el espacio y el tiempo: en general, el resto de riesgos que existen están delimitados en un tiempo y un espacio concreto, como pueden ser los riesgos en la seguridad en el trabajo que están sujetos a una actividad o un espacio concretos. Con los riesgos de higiene y ergonómicos sucede lo mismo, pero los riesgos psicosociales no tienen como factor común una localización concreta ni un momento especial, sino que son características globales de la empresa u organización (Rick y Briner, 2000).
- 2) Dificultad de objetivación: el problema radica aquí en la medición de factores tales como pueden ser el rol, la cohesión grupal, la supervisión, la comunicación, etc. Estos factores no tienen unidades de medida como sí podrían tenerlo otros como el ruido, las vibraciones, la temperatura, la contaminación por gases, etc. Las últimas investigaciones dedicadas a la búsqueda de indicadores de éstas, concluyen que la mejor medida suele basarse en la apreciación de la experiencia colectiva (Moreno-Jiménez, 2014). Según la definición de la Oficina Internacional del Trabajo (1986) se basaría en la medición de percepciones y experiencias.
- 3) Afectan a los otros riesgos: el trabajador, entendido como unidad funcional, supone que todos los factores externos acabarían afectando a la totalidad de la persona. Se conoce este concepto como una totalidad o sistema biopsicosocial en referencia a la persona (Engel, 1977). Por lo tanto, un aumento en los riesgos psicosociales supondrá también un aumento en los riesgos higiénicos, de seguridad y de ergonomía, y a la inversa.
- 4) Tienen escasa cobertura legal: la mayoría de riesgos de seguridad, de higiene y ergonómicos tienen una legislación determinada sobre la que el empresario sabe a qué atenerse. No ocurre así con los riesgos psicosociales, pues el desarrollo de legislación sobre aspectos de este carácter se ha tratado de modo general, relacionada

con la prohibición de que puedan dañar a la salud, lo que suele ser inefectivo para los empresarios y para los trabajadores.

- 5) Están moderados por otros factores: los factores psicosociales de riesgo afectan al trabajador a través de sus propias características contextuales y personales. Tal como se definen por la Oficina Internacional del Trabajo (1986), los factores de riesgo psicosociales están mediados por la percepción, la experiencia y la biografía personal. La carga de trabajo, el conflicto de rol o la incertidumbre laboral no suelen tener los mismos efectos sobre toda la población laboral de una empresa, sino que dependen de variables como el nivel de implicación, la confianza en sí mismo, el optimismo y la motivación de logro.
- 6) Dificultad de intervención: un clima sociolaboral nefasto en la empresa afecta a la salud de los trabajadores, y también a su productividad. Lo mismo ocurre con un liderazgo abusivo. Sin embargo, técnicamente la intervención no resulta tan clara y sus efectos a medio y largo plazo tampoco. Por su propia naturaleza, los factores psicosociales son factores organizacionales y están íntimamente entrelazados al diseño y concepción global de la empresa. La intervención psicosocial suele requerir plazos no inmediatos y resultados no asegurados, lo que aumenta la resistencia de los responsables a intervenciones costosas sin resultados asegurados.

#### 2.1.4. CONSECUENCIAS

En este apartado se describen cuáles son las principales consecuencias que cada uno de los riesgos psicosociales pueden provocar en el trabajador (Moreno-Jiménez, 2014).

Si se sufre una etapa prolongada de estrés, las consecuencias que puede experimentar el individuo son:

- a) Consecuencias cognitivas: pensamientos y sentimientos de preocupación, miedo, inseguridad, y una serie de pensamientos recurrentes que llevan al individuo a un estado de alerta, desasosiego, tensión, falta de concentración.
- b) Consecuencias fisiológicas: palpitaciones, taquicardias, sequedad de boca, dificultad para tragar, escalofríos, sudoración, tensión muscular, respiración agitada, ahogo, molestias de estómago, etc.
- c) Consecuencias motoras: dificultad de expresión verbal, bloqueos o tartamudez, movimientos torpes, respuestas de huida, aumento de la conducta de fumar, comer y beber, llanto, movimientos repetitivos de pies y/o manos y conductas poco ajustadas observables por otros.



El síndrome de *burnout* puede provocar:

- a) Consecuencias psicósomáticas: fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, etc.
- b) Consecuencias conductuales: absentismo laboral, abuso de drogas (café, tabaco, alcohol, fármacos, etc.), incapacidad para vivir de forma relajada, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas violentas.
- c) Consecuencias emocionales: distanciamiento afectivo como forma de protección del yo, aburrimiento y actitud cínica, impaciencia e irritabilidad, sentimiento de omnipotencia, desorientación, incapacidad de concentración, sentimientos depresivos.

El *mobbing* puede provocar un descenso de la capacidad de trabajo, detrimento de la calidad de los servicios que se presta a los clientes, aumento de interacciones hostiles, o comunicaciones deficientes, entre otras.

Las consecuencias del acoso sexual pueden ser muy graves para la víctima. Además de efectos dañinos físicos y psíquicos, la víctima corre el riesgo de perder su trabajo o experiencias relacionadas con él, tales como su formación profesional, o llegar a sentir que la única solución posible es renunciar a todo ello. El acoso sexual lleva a la frustración, pérdida de autoestima, absentismo y una merma de la productividad.

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

#### 3.1. MÉTODO

##### 3.1.1. MATERIALES

La unidad de análisis de esta revisión son artículos científicos publicados en revistas indexadas en las bases de datos *Web of Science* (en adelante WOS) y *Scopus*, las cuales son las dos principales bases de datos científicas mundiales de referencias bibliográficas y a las que la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) provee de acceso a las instituciones científicas españolas, como es el caso de la Universidad de Zaragoza.

##### 3.1.2. PROCEDIMIENTO

El análisis comenzó con la búsqueda de artículos en las bases de datos WOS y *Scopus*. Para ello, era preciso definir los términos de búsqueda (en inglés, por ser el idioma en el que

deben encontrarse todos los resúmenes de estas bases de datos, sea cual sea el idioma en que se hayan escrito) y los campos en los que se realizaría dicha búsqueda. Como términos, elegimos “riesgos psicosociales” (*psychosocial risks*), “mandos intermedios” (*intermediate controls, managers*) y “estrés” (*stress*). En cuanto a los campos de búsqueda, se empleó “título de artículo” (*Title Article*) para los términos principales (riesgos psicosociales), y el campo más flexible para el término trabajo (en el caso de WOS el campo “tema”, y en el caso de *Scopus* el campo “todos los campos”). Para acotar la búsqueda se utilizó como criterio temporal los últimos 10 años (de 2007 a 2017).

### 3.1.3. ANÁLISIS

Una vez realizada la búsqueda en las bases de datos WOS y *Scopus* se procedió a leer todos los resúmenes (*abstracts*) para descartar los artículos que no guardaban relación con este trabajo. Después, se trató de acceder a los artículos considerados adecuados y todos los que pudieron ser leídos se registraron. Es en este punto del análisis donde se comprobaba si el artículo era o no válido para nuestros objetivos (es decir, identificar situaciones con características propias de situaciones de estrés o riesgos psicosociales en mandos intermedios).

## 3.2. RESULTADOS

La búsqueda en WOS arrojó un total de 33 resultados. De estos, 10 fueron considerados pertinentes (30,3% del total) y se pudo acceder a 8 (24,24% del total, 80% de los pertinentes). Por lo que respecta a *Scopus*, la búsqueda arrojó un total de 50 resultados. De estos, 25 fueron considerados pertinentes (50% del total) y se pudo acceder a 10 (20% del total, 40% de los pertinentes). Entre ambas bases de datos se encontraba un artículo duplicado por lo que el número final de artículos a leer fue de 17. Tras la lectura de estos 17 artículos se comprobó que solamente 12 de ellos (70,6%) recogían investigaciones empíricas sobre riesgos psicosociales. Por tanto, será en estos artículos en los que nos centraremos a partir de este momento y cuyas principales características se recogen en la Tabla 1.

De los 12 artículos seleccionados, tres de ellos se centraban en trabajadores del ámbito sanitario que, por las condiciones laborales extraordinarias que rodean a este tipo de puestos, pueden tener mayores posibilidades de sufrir situaciones de estrés en el desarrollo de su trabajo o bien experimentar situaciones que conlleven riesgos psicosociales en mayor medida que en otro tipo de trabajos (Giauque, 2016; Haus, Adler, Hagl, Maragkos y Duschek, 2016; Janka, Adler, Fischer, Perakakis, Guerra y Duschek, 2015).

Janka et al. (2015) analizaron el estrés sufrido en 30 gestores de crisis comparados con 30 gestores de otras disciplinas. Los primeros incluyen a líderes que hacen frente a operaciones en situaciones catastróficas y, por tanto, deben saber coordinar equipos humanos, asignar tareas y procurar el bienestar de las víctimas, por lo que están expuestos a elevados niveles de peligro y estrés. A través de la utilización de cuestionarios y distintos estímulos visuales y auditivos, se estimó la actividad cardíaca de los candidatos y sus respuestas psicofisiológicas ante niveles de estrés. Los resultados indicaron que los gestores de crisis presentaban una media más baja de estrés percibido que el resto de líderes, lo cual contradecía la idea de que los gestores de crisis experimentan un alto riesgo para su salud al trabajar en estas condiciones. Factores como el apoyo social en dichos gestores de crisis, la adaptación psicológica y el ejercicio físico podrían explicar estos resultados positivos.

En el estudio de Giauque (2016), llevado a cabo con 720 mandos intermedios de hospitales suizos, se analizó cómo las reformas en la sanidad pública afectaron a los niveles de estrés de estos trabajadores. En concreto, su objetivo fue identificar cuáles eran los antecedentes sociales y organizacionales del estrés y si las actitudes hacia los cambios y reformas organizacionales podían explicar la percepción del estrés que tenían estos trabajadores. Los hallazgos del estudio muestran que el apoyo social y las características laborales están significativamente relacionados con el estrés percibido. Así, si tenemos un ambiente de trabajo favorable se facilita la labor de los mandos intermedios, por lo que las empresas pueden establecer condiciones que eviten estas situaciones de estrés. Por último, el estudio deja clara la importancia de la flexibilidad, la calidad de las relaciones, la necesidad de autonomía, competencia y relación como condiciones de trabajo necesarias para controlar el estrés. Observamos de este modo que, en función del puesto, existen condiciones únicas que pueden hacer variar nuestra percepción de estrés y tener mayor o menor cantidad de riesgo psicosocial.

Haus et al. (2016) estudiaron las características singulares de puestos en el ámbito de la gestión de situaciones de emergencia. Este estudio parte del modelo de “demandas-control-apoyo” para analizar el tipo de demandas que se esperan del trabajo de los gestores de crisis, las posibilidades de que disponen para controlar una crisis y el apoyo que reciben. Tras entrevistar a 31 gestores de este tipo de situaciones de emergencia, concluyeron que, en general, los trabajadores asociaron el estrés a la responsabilidad de tratar con las personas afectadas y sus familias, los problemas surgidos a lo largo de la misión y las emociones que conlleva, indicando como momentos más acusados de estrés el comienzo y el fin de la operación. Además, los participantes mencionaron, en general, no haber recibido ningún tipo de entrenamiento para controlar el estrés.

Un segundo conjunto de estudios incluye el liderazgo como un elemento central (Diebig, Bormann y Rowold, 2016; Liborius, 2017; Lornudd, Bergman, Sandahl y Schwarz, 2016).

Diebig et al. (2016) estudiaron el liderazgo relacionado con el estrés diario de los empleados. A través de la observación directa, se evaluaron diferentes aspectos como la cooperación del equipo, el conflicto de roles y el tipo de comunicación con el objetivo de especificar cómo y cuándo el comportamiento de los líderes se relacionaba con el estrés diario de los trabajadores. Participaron 227 trabajadores que, durante cinco días consecutivos, proporcionaron información sobre el comportamiento de sus líderes, así como información sobre su nivel diario de estrés. Los resultados mostraron que la conducta del líder se relacionaba significativamente con el nivel de estrés diario de los trabajadores. Esta relación estaba mediada por la cooperación en equipo, pero no por el conflicto de roles. Además, encontraron que, cuando la comunicación con el líder no era directa, la relación entre el comportamiento del líder y el estrés de los empleados era más fuerte.

Tabla 1

*Estudios seleccionados sobre riesgos psicosociales en mandos intermedios ordenados cronológicamente*

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
Skakon, Kristensen, Christensen, Lund y Labriola (2011)	Examinar la percepción de estrés y tensión por parte de los gerentes y determinar si es mayor que en los empleados.	2052 (128 gerentes y 1924 empleados)	Estrés Factores psicosociales (demandas cuantitativas, autoridad en las decisiones, libertad en el trabajo, habilidades, soporte percibido, significado del trabajo, calidad de la gestión, conflictos)	Los gerentes experimentan mayores demandas, mayor nivel de conflictos y menor grado de apoyo social por parte de sus pares. Sin embargo, sus niveles de estrés (a nivel cognitivo, somático y conductual) resultaron más bajos que los de los empleados.
Skagert, Dellve y Ahlborg (2012)	Evaluar el abandono (del puesto de mando) y la salud de gerentes de salud suecos, e identificar factores de apoyo relacionados con el trabajo y los recursos individuales.	216 gestores sanitarios	Indicadores de salud (ausencia de enfermedad autoinformada y acudir al trabajo a pesar de enfermedad) Burnout Demandas-Recursos (demandas del trabajo, control sobre el trabajo, apoyo social, contacto diario con pacientes, recursos individuales como energía y recuperación)	El 40% de los gestores habían abandonado su puesto de responsabilidad después de 4 años. Tener un control alto sobre el trabajo fue un predictor de mantenerse en el puesto de la gerencia. Tener energía después del trabajo y sentirse descansado tras dormir resultaron ser predictores de un buen estado de salud.

Tabla 1

*Estudios seleccionados sobre riesgos psicosociales en mandos intermedios ordenados cronológicamente (continuación)*

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
Van Bogaert, Adriaenssens, Dilles, Martens, Rompaey y Timmermans (2014)	Estudiar el impacto del rol, las características laborales y organizacionales en el estrés y el bienestar laboral (agotamiento, compromiso laboral, satisfacción laboral e intención de abandono) de gerentes de enfermería.	365 gerentes de enfermería	Características relacionadas con el rol en el trabajo (ambigüedad, significado, conflicto) Demandas-control Variables organizacionales (recursos personales, recursos materiales, interferencia trabajo/familia, seguridad en el trabajo, colaboración de compañeros, etc.) Satisfacción laboral Intención de abandono <i>Burnout</i> <i>Engagement</i>	Los factores de riesgo más importante para el agotamiento emocional y el abandono fueron la percepción de conflicto de rol y el significado del rol, junto a la autoridad de decisión, los acuerdos de trabajo y la interferencia en la vida familiar. Los factores favorecedores del engagement y la satisfacción laboral fueron tener una percepción favorable del conflicto y el significado de rol, junto al apoyo del supervisor y la colaboración de compañeros de trabajo.
Janka, Adler, Fischer, Perakakis, Guerra y Duschek (2015)	Investigar la tensión y las respuestas de estrés psicofisiológico en gestores de situaciones de crisis	30 gestores de crisis (comparados con 30 managers de otras áreas)	Estrés percibido Recuperación y esfuerzo Estado de salud subjetivo Reactividad psicofisiológica a estímulos visuales y acústicos aversivos	Los gestores de situaciones de emergencia presentaron un menor estrés y menos quejas físicas, así como una mejor resistencia ante estímulos aversivos.

Tabla 1

*Estudios seleccionados sobre riesgos psicosociales en mandos intermedios ordenados cronológicamente (continuación)*

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
Buden, Dugan, Namazi, Huedo-Medina, Cherniack y Faghri (2016)	Analizar la relación entre comportamientos de salud, factores psicosociales laborales y estado de salud	157 supervisores	Comportamientos de salud (alimentación, actividad física, calidad y duración del sueño) Indicadores objetivos del estado de salud (índice de masa corporal, diabetes, hipertensión, colesterol, ansiedad/depresión) Burnout Significado del trabajo Satisfacción laboral Apoyo de los compañeros Apoyo del supervisor	Los participantes presentaron una mayor prevalencia de obesidad y comorbilidad en comparación con población general adulta. El burnout se asoció significativamente con la alimentación, la actividad física, la duración y calidad del sueño, la diabetes y la ansiedad / depresión. La satisfacción laboral y el apoyo social en el trabajo resultaron ser predictores de comportamientos saludables y del estado de salud.
Diebig, Bormann y Rowold (2016)	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el nivel de estrés diario de los empleados	227 empleados	Liderazgo transformacional Cooperación del equipo Conflicto de roles Tipo de comunicación Nivel de estrés diario	El liderazgo transformacional se relaciona con el nivel de estrés diario de los empleados. Dicha relación está mediada por la cooperación del equipo, pero no por el conflicto de roles. Además, cuando la comunicación es indirecta, la relación entre el comportamiento del líder y el estrés de los empleados (vía la cooperación del equipo) se fortalece.

Tabla 1

*Estudios seleccionados sobre riesgos psicosociales en mandos intermedios ordenados cronológicamente (continuación)*

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
Giauque (2016)	Identificar los antecedentes sociales y organizacionales del estrés. Además, investiga si las actitudes hacia los cambios y reformas organizacionales podrían explicar la percepción del estrés y mediar en la relación entre las características sociales y organizacionales y el estrés percibido.	720 gerentes sanitarios	Estrés percibido Actitudes hacia el cambio Autonomía en las tareas Flexibilidad en la organización del tiempo Acceso a información estratégica y toma de decisiones Relación y apoyo de los supervisores Relación y apoyo de los compañeros Grado de conflicto percibido	El apoyo social percibido y varias características del trabajo (autonomía, flexibilidad en la organización del tiempo, grado de conflicto) están significativamente relacionados con el estrés percibido. Además, las actitudes hacia los cambios están negativamente relacionadas con el estrés y median en la relación entre el apoyo social percibido, las características del trabajo y el estrés percibido.
Kula (2016)	Examina si el estrés en la aplicación de la ley se asocia con la satisfacción laboral, el <i>burnout</i> y apoyo del supervisor.	538 policías turcos	Police Stress Questionnaire (PSQ-Org), and Operational Police Stress Questionnaire (PSQ-Op)	Los resultados indican que cuanto mayor es el estrés generado por la organización, menor es la satisfacción laboral y mayor el agotamiento. El estrés operacional percibido se relacionó significativamente con el agotamiento, pero no con la satisfacción laboral. También se encontró un efecto indirecto del estrés organizacional en la satisfacción laboral a través del apoyo del supervisor como mediador.



Tabla 1

*Estudios seleccionados sobre riesgos psicosociales en mandos intermedios ordenados cronológicamente (continuación)*

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
Haus, Adler, Hagl, Maragkos y Duschek (2016)	Examinar los factores estresantes específicos y las demandas, el control percibido, el apoyo recibido y las estrategias de manejo del estrés de los gestores de situaciones de crisis en el contexto de misiones a gran escala.	31 gestores de situaciones de emergencia	Entrevista semi-estructurada que incluía tres temas: Ambiente de trabajo en la gestión de crisis Estresores experimentados (demandas) Técnicas de manejo del estrés, así como el control percibido y apoyo organizacional	Los participantes reportaron altas demandas y varias fuentes de estrés, incluyendo factores estresantes específicos del evento, así como estresores ocupacionales específicos del grupo (ej., responsabilidad de la toma de decisiones, la justificación de fallos o el manejo de la prensa y los medios). Si bien las posibilidades de control se percibieron como limitadas durante las misiones a gran escala, el apoyo organizacional y de pares desempeña un papel importante en la mitigación del estrés relacionado con la misión. Los participantes informaron que las estrategias efectivas de manejo del estrés eran cruciales para asegurar el manejo exitoso de la crisis, y enfatizaron la necesidad de entrenamientos más completos sobre el manejo del estrés.

Tabla 1

*Estudios seleccionados sobre riesgos psicosociales en mandos intermedios ordenados cronológicamente (continuación)*

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
Leitão y Greiner (2016)	Investigar las principales características de los puestos de trabajo de profesionales de la salud y la seguridad y sus consecuencias en sus niveles de estrés	879 profesionales de la salud y la seguridad	Cuestionario con tareas relacionadas con la salud y la seguridad vinculadas con su responsabilidad (frecuencia)	Tareas relacionadas con la seguridad y la promoción de la salud fueron una parte más importante del trabajo de los participantes que las actividades psicosociales, especialmente en algunos sectores (agricultura, pesca, minería). Los participantes con roles de "Gerente, Director, Director, Líder, Coordinador" eran más propensos a realizar actividades relacionadas con la promoción de la salud y la cultura de seguridad independientemente del sector o del tamaño de la empresa. Por último, estos participantes no parecen tener un papel activo en la evaluación de los factores de riesgo psicosociales en la mayoría de los entornos laborales.
Lornudd, Bergman, Sandahl y Schwarz (2016)	Identificar la existencia de diferentes perfiles de líderes sanitarios y analizar cómo difieren esos perfiles con respecto a la percepción del estrés laboral y el estrés laboral (demandas y control del trabajo).	188 gestores sanitarios	Orientación al liderazgo Estresores laborales (demandas, autoridad en las decisiones, oportunidad de utilizar sus habilidades en el trabajo) Estrés percibido	Se encontraron cuatro perfiles distintos de líderes. Se diferenciaban entre ellos en su percepción de los estresores laborales y el estrés experimentado. El perfil más negativo (con mayor estrés) se caracterizó por presentar las puntuaciones más bajas en todas las dimensiones analizadas.

Tabla 1

*Estudios seleccionados sobre riesgos psicosociales en mandos intermedios ordenados cronológicamente (continuación)*

<b>Estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>
Liborius (2017)	Analizar el impacto del liderazgo sobre la capacidad de los líderes para ser seguidos y el estrés percibido de sus seguidores.	347 participantes	Liderazgo transformacional Integridad Humildad Capacidad para ser seguido (lealtad, competencia, ser un modelo a seguir) Estrés percibido	El liderazgo transformacional tuvo un fuerte impacto en la capacidad para ser seguido y un impacto leve en el estrés percibido de los seguidores.

Lornudd et al. (2016) analizaron la relación entre los perfiles de liderazgo que existían entre 188 gerentes de servicios sanitarios suizos. Los resultados revelaron la existencia de cuatro tipos distintos de líder que se relacionaban de manera diferente con la percepción de estrés:

1. Líder impreciso (*The Vague Leader*; 82% mujeres; media de edad de 50 años; 8,5 años de antigüedad): estos trabajadores se autoevaluaron como menos precisos en su trabajo, tenían mayor nivel de cansancio y experimentaban más estrés. Conformaron el 27% del total de trabajadores.
2. Súper líder (*The "Super" Leader*; 86% mujeres; media de edad de 51 años; 7 años de antigüedad): obtuvieron los mejores datos en cuanto a niveles de liderazgo, niveles de control y persuasión en sus ideas hacia el resto. Conformaron el 19% del total.
3. El tercer grupo (*The Middle-of-the-Roader*; 87% mujeres; media de edad de 51 años; 7,8 años antigüedad), aunque no alcanzaba los niveles de liderazgo del súper líder, destacaba por tener una mayor productividad que el resto de empleados y superaba en algunos aspectos de liderazgo al cuarto grupo. Formaban el 32% del total.
4. El último grupo (*The Gardener*; 86% mujeres; media de edad de 50 años; 5,2 años de antigüedad) se caracterizaron por tener altas medias en niveles de cambio y orientación hacia los empleados. Sin embargo, sus niveles de liderazgo y producción estaban muy por debajo de la media del resto de grupos. Conformaron el 22% del total.

Como conclusión, Lornudd et al. (2016), señalan que todos los líderes, a excepción del primer grupo, presentan las mismas habilidades positivas en cuanto a resolución de conflictos. Sin embargo, este estudio expresa la importancia de prestar atención a aquellos grupos con un "líder impreciso", por cuanto suscita la necesidad de promover el apoyo social en el mismo.

El trabajo de Liborius (2017) se centra en analizar el impacto de las actitudes de los líderes (integridad, humildad, merecer ser seguido o "*worthiness of being followed*") en las percepciones que tenían sus empleados sobre ellos y en determinar qué consecuencias puede provocar la actitud del *manager* en el estrés laboral de los empleados. Se encontró que las actitudes de los mandos tenían una relación directa con los niveles de estrés que sufrían los empleados. Además, se demostró que una transformación en la actitud de los líderes permitía obtener mejores niveles de estrés, lo cual a largo plazo repercutía en una mayor productividad y un mejor clima laboral.

En tercer lugar, dos de los estudios incluidos en la presente revisión compartían la inclusión del concepto de rol como un elemento central en la investigación (Skakon,

Kristensen, Christensen, Lund y Labriola, 2011; Van Bogaert, Adriaenssens, Dilles, Martens, Rompaey y Timmermans, 2014). Esto se refiere al puesto que desempeña una persona dentro de la organización, cuáles son sus obligaciones y tareas a realizar, así como cuál es su nivel jerárquico dentro de la empresa.

El objetivo del trabajo de Skakon et al. (2011) fue identificar si los *managers* percibían más estrés y esfuerzo laboral que sus empleados. Para ello, encuestaron a 2.052 individuos (128 managers, 1.924 empleados). Los resultados revelaron que los *managers* experimentaban mayores demandas, mayor nivel de conflictos y menor grado de apoyo social entre los compañeros; sin embargo, experimentaban un menor estrés emocional que sus empleados. Estas diferencias podrían explicarse, al menos en parte, por las puntuaciones más altas de los *managers* en satisfacción en el trabajo, calidad de la gestión de sus directivos, libertad en el trabajo y posibilidades de desarrollo. La conclusión de este estudio es que, a nivel general, los gerentes sufren mucho menor estrés que los empleados. Los autores atribuyen estos resultados a que el trabajo de los empleados implicaba mayores exigencias y un menor control que hacían que los empleados tuvieran más estrés. Además, según los autores, también influyó el mejor ambiente laboral que tenían los *managers*.

Van Bogaert et al. (2014) analizaron el impacto del rol, el trabajo y las características organizacionales de los *managers* en el sector de la enfermería, relacionando el estrés que éstos sufren con el bienestar, el cansancio emocional, la satisfacción en el trabajo, el compromiso laboral y la intención de abandono. Los resultados mostraron que uno de cada seis *managers* en enfermería se situaba en un nivel entre alto y muy alto de agotamiento emocional, mientras que dos de cada tres tenían un nivel entre alto y muy alto en compromiso con el trabajo. Además, el conflicto de rol fue un fuerte predictor del estrés y el bienestar laboral. Por lo tanto, los autores concluyen que, en función de la posición del trabajador dentro de la empresa, sus niveles de estrés pueden aumentar o disminuir.

Otro grupo de los estudios seleccionados se centran en la satisfacción laboral y la seguridad y salud de los trabajadores dentro de las organizaciones relacionadas con el estrés, así como cuál es el conocimiento de estos aspectos que tienen los trabajadores (Kula, 2016; Skagert, Dellve y Ahlborg, 2012).

El trabajo de Skagert et al. (2012) se centró en evaluar el abandono del puesto de responsabilidad y la salud de un grupo de gestores sanitarios suecos, así como identificar los factores de apoyo relacionados con el trabajo y los recursos individuales vinculados al estrés. Los resultados revelaron una fuerte relación entre un aumento en los niveles de estrés experimentados por los trabajadores y el abandono del puesto de trabajo. Como conclusión,

los autores afirman que la rotación laboral de los gerentes de salud en la sanidad sueca es elevada y que está fuertemente vinculada a las condiciones de trabajo.

Kula (2016) examinó, en una muestra de 538 policías turcos, la relación entre la obligatoriedad de hacer cumplir la ley y el estrés laboral, la satisfacción en el empleo y el apoyo de los supervisores. Los resultados indicaron que cuanto mayor era el nivel de estrés experimentado, menor era la satisfacción laboral y mayor el agotamiento emocional. Además, se encontró que el apoyo del supervisor actuaba como mediador en la relación entre el estrés organizacional y la satisfacción laboral. En general, los hallazgos de este estudio ilustran la necesidad de reformar la política interna y la gestión de los ejecutivos de la policía turca.

El trabajo de Leitão y Greiner (2016) se centró en investigar las principales características de los puestos de trabajo de profesionales de la salud y la seguridad y las consecuencias en sus niveles de estrés. Para ello, recogieron datos de 879 trabajadores en Irlanda y Reino Unido con puestos de trabajo relacionados con la seguridad en el trabajo dentro de su empresa. Los resultados revelaron que, en sectores dedicados a la agricultura, pesca o la minería, existían niveles muy altos de seguridad y conciencia a nivel global en la empresa por ser actividades con bastante riesgo laboral; sin embargo, no existían altos niveles de actividades dedicadas a los riesgos psicosociales. Por otro lado, en actividades de administración o tareas relacionadas con puestos de gerencia, de director o posiciones de liderazgo, eran más propensos a incluir un mayor número de normas o diligencias dirigidas a mejorar o incorporar factores de riesgos psicosociales en sus empresas. Así pues, este estudio concluye que en aquellos ámbitos cuyas actividades implican mayores riesgos, dan un carácter más importante a la seguridad, mientras que en puestos donde estas situaciones son menos frecuentes, no tienen un conocimiento tan práctico, sino que se preocupan más por sistemas o medios de evitación y promoción de la seguridad.

Por último, Buden, Dugan, Namazi, Huedo-Medina, Cherniack y Faghri (2016) analizaron la relación entre comportamientos saludables y los niveles de estrés y el estado de salud. A través de una encuesta a 157 supervisores estadounidenses encontraron que aquellos que tenían una buena alimentación, realizaban actividad física, tenían buena calidad del sueño, y menor ansiedad y estrés tenían niveles más bajos de *burnout*. Además, concluyeron que la satisfacción laboral y el apoyo social en el trabajo predecían comportamientos saludables y el estado de salud percibido.

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Al principio de este trabajo nos proponíamos dar respuesta a tres objetivos:

1. Conocer el alcance de los riesgos psicosociales en los mandos intermedios en su ámbito laboral.
2. Analizar las consecuencias que producen estos riesgos en los individuos y en las organizaciones de forma colectiva.
3. Analizar las diferentes técnicas o métodos para reducir al máximo posible los riesgos psicosociales.

Una vez analizados los estudios incluidos en esta revisión, creemos poder dar respuesta a los objetivos formulados.

En primer lugar, cabe destacar la importancia del vínculo existente entre las organizaciones y los riesgos psicosociales que existen entre los empleados y los mandos intermedios. A lo largo de todo el trabajo, hemos observado diferentes tipos de riesgos como el estrés, el *burnout*... en diferentes organizaciones, con distintos métodos de trabajo y con distintos tipos de trabajadores y formas de organización. Es destacable el hecho de que los niveles de estrés que se pueden llegar a sufrir, varían teniendo en cuenta el puesto que esté ocupando la persona. Los niveles de estrés y las patologías sufridas pueden variar mucho en función de la responsabilidad del puesto o de las personas de las que se hace cargo. Cabe destacar que a mayor cargo y responsabilidad, mayores son las cargas de trabajo y menores los apoyos recibidos por el resto de la organización y, sin embargo, según algunos estudios incluidos en esta revisión, los niveles de estrés resultan ser menores que en puestos más bajos (p.ej., Skakon et al., 2011). En este sentido, quizás haya que destacar la importancia que tiene el apoyo organizacional y de los compañeros para reducir las situaciones de estrés (p.ej., Haus et al., 2016). Sin embargo, alguno de los estudios revisados han apuntado que el abandono de este tipo de puestos es significativamente más temprano que en el caso de puestos con menor responsabilidad (Skagert et al., 2012).

Si hasta aquí nos hemos referido al cargo que se ocupa, su responsabilidad y el nivel de apoyo por parte de compañeros es imprescindible tener en cuenta también las características propias del puesto para saber el alcance de situaciones de crisis a las que se expone cualquier trabajador. En la revisión realizada, se ha confirmado que existen características del trabajo como la autonomía, la flexibilidad o el clima laboral, que están estrechamente relacionadas con el estrés percibido (p.ej., Giaque, 2016). Si estas características no se tienen en cuenta dentro de la organización es posible que surjan mayores

niveles de estrés e insatisfacción laboral así como mayores niveles de agotamiento (Kula, 2016). Por ello, es primordial además tener en cuenta las características del puesto, los valores y responsabilidades organizacionales, creando un sistema igualitario que asegure un clima de trabajo adecuado en el cual los niveles de estrés atribuidos a estas causas sean bajos.

Además, es necesario destacar que, independientemente del tipo de organización al que nos refiramos, siempre existe el riesgo de que surjan estas características negativas. Así, tras el análisis de las organizaciones en las que se llevaron a cabo los estudios incluidos en esta revisión, confirmamos que los mandos intermedios presentan un riesgo alto de sufrir situaciones de riesgos psicosociales. Por otro lado, la revisión realizada permite afirmar que el tipo de puesto que ocupa la persona dentro de la organización es importante a la hora de determinar el nivel de riesgo experimentado. En los artículos revisados, hemos encontrado que en una gran mayoría un puesto de mayor responsabilidad (por sí solo) no está asociado a un mayor estrés o *burnout*. Son algunas características como el conflicto de rol o el apoyo organizacional (p.ej., Diebig et al., 2016) los que se vinculan a un mayor riesgo de presentar estos problemas. Es por ello que debemos tener en cuenta que ningún puesto está a salvo de los riesgos psicosociales y que es necesario analizar cuál es el grado de riesgo existente en cada uno para llevar a cabo las actuaciones oportunas.

En relación a las consecuencias que pueden tener los riesgos psicosociales, encontramos que las repercusiones negativas no suceden solo en la esfera de la salud física (p.ej., Buden et al., 2016) sino en la salud psicológica y social (p.ej., Van Bogaert et al., 2014). Estas consecuencias, como se extrae de la mayoría de artículos revisados, suelen mostrarse en primer lugar en los puestos bajos de la organización, afectando en primera instancia individualmente a algunos trabajadores. Estas situaciones pueden evidenciar un problema interno que, de no ser tratado, puede extenderse a otros niveles de la organización. Condiciones laborales como la sobrecarga de trabajo, un bajo control por parte de los superiores, la falta de apoyo, la inseguridad laboral o un horario de trabajo prolongado pueden hacer que los trabajadores comiencen a sufrir estrés creando en la empresa un clima de trabajo negativo (p.ej., Giauque, 2016). Como se ha comentado anteriormente, las consecuencias negativas no solo se presentan en el trabajador, sino que afectarán directamente a la organización, repercutiendo en una menor productividad, mayor tasa de bajas por enfermedad, mayor número de errores, absentismo, impuntualidad, aumento de rotación, afectación del desempeño y, por último, un aumento de costes.

Por ello, en una organización sería fundamental la aplicación de sistemas de detección y disminución de los riesgos psicosociales. Si se tienen en cuenta estos aspectos se pueden



reducir las situaciones que pueden ocasionar perjuicios importantes en la salud y el bienestar de los trabajadores.

Por último, en relación a los sistemas de medición de los riesgos utilizados en los estudios incluidos en esta revisión, hemos observado que son enormemente variables. Usar un método u otro dependerá de factores como la muestra en la que se pretenden evaluar los riesgos, los tipos de riesgos en concreto que se quieren medir o las características de la empresa. Es por ello un factor importante a tener en cuenta el tipo de organización en la que se van a evaluar los riesgos y qué trabajadores van a realizar la prueba. A partir de aquí, y como hemos visto en la parte empírica, podremos utilizar métodos variados como por ejemplo un cuestionario, un método utilizado en la mayoría de casos (p.ej., Buden et al., 2016; Leitão y Greiner, 2016; Lornudd et al., 2016), que es útil por suponer un coste bajo y que se puede aplicar a un gran número de trabajadores en un periodo corto de tiempo. Otro método es la entrevista semiestructurada, que aporta una mayor flexibilidad en las preguntas y permiten ver hasta dónde llega realmente el conocimiento del entrevistado o solucionar cualquier tipo de malentendido que pueda surgir durante la entrevista al tratarse de preguntas abiertas en las cuales el entrevistado puede responder con mayor libertad y explicarse de manera más profunda (p.ej., Haus et al., 2016).

En definitiva, la elección del método de evaluación de los riesgos psicosociales en la organización es fundamental en la medida en que nos va a permitir identificar adecuadamente cuáles son los factores de riesgo y nos facilitará el establecimiento de las medidas de control, así como estrategias preventivas. La buena elección del método facilitará que se garantice la disminución de los índices de accidentalidad, absentismo, rotación y los costes que esto supone para la empresa. Además, esto incrementará el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización, así como las ideas de compromiso y el cumplimiento de los objetivos de la misma, mejorando en última instancia la productividad de la empresa.

## 5. REFERENCIAS

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2011). *Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo*. Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>.

Buden, J. C., Dugan, A. G., Namazi, S., Huedo-Medina, T. B., Cherniack, M. G., Faghri, P. D. (2016). Work characteristics as predictors of correctional supervisors health outcomes. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58, 325-334. doi: 10.1097/JOM.0000000000000843

- Diebig, M., Bormann, K. C. y Rowold, J. (2016). Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*, 1-16. doi:10.1080/1359432X.2016.1250741.
- Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: a challenge for Biomedicine. *Science, 196*, 129-136. doi: 10.1126/science.847460
- Giauque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization and Management, 30*, 1259-1283. doi: 10.1108/JHOM-06-2016-0111.
- Haus, M., Adler, C., Hagl, M., Maragkos, M. y Duschek, M. S. (2016). Stress and stress management in European crisis managers. *International Journal of Emergency Services, 5*, 66-81. doi: 10.1108/IJES-12-2015-0026.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1999). *NTP 507: Acoso sexual en el trabajo*. Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Janka, A., Adler, C., Fischer, L., Perakakis, P., Guerra, P. y Duschek, S. (2015). Stress in crisis managers: evidence from self-report and psychophysiological assessments. *Journal of Behavioral Medicine, 38*, 970-983. doi: 10.1007/s10865-015-9654-1.
- Julio, V., Vacarezza, M., Álvarez, C., y Sosa, A. (2011). Niveles de atención, de prevención y atención primaria de la salud. *Archivos de Medicina Interna, XXXIII*, 11-14.
- Kula, S. (2016). Occupational stress, supervisor support, job satisfaction, and work-related burnout: perceptions of Turkish National Police (TNP) members. *Police Practice and Research, 18*, 146-159. doi:10.1080/15614263.2016. 1250630.
- Leitão, S. y Greiner, B. A. (2016). Psychosocial, health promotion and safety culture management, are health and safety practitioners involved? *Safety Science, 91*, 84-92. doi: 10.1016/j.ssci.2016.07.002
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 165-184. doi: 10.1080/13594329608414853
- Liborius, P. (2017). What does leaders' character add to transformational leadership? *The Journal of Psychology, 151*, 299-320. doi:10.1080/00223980.2016.1270889.
- Lornudd, C., Bergman, D., Sandahl, C. y Schwarz, U. V. (2016). Healthcare managers' leadership profiles in relation to perceptions of work stressors and stress. *Leadership in Health Services, 29*, 185-200. doi: 10.1108/LHS-06-2015-0016.
- Moreno-Jiménez, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales: marco conceptual y contexto socio - económico. *ORP Journal, 1*, 4-18.

- Moreno, B., y Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Universidad Autónoma de Madrid.
- Olivares-Faúndez, V. (2016). Laudatio: Dra. Christina Maslach, Comprendiendo el Burnout. *Ciencia & Trabajo, 19*, 59-63.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Mundial de la Salud. (2008). *La atención primaria de la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Rick, J., y Briner, R. B. (2000). Psychosocial risk assessment: problems and prospects. *Occupational Medicine, 50*, 310-314.
- Selva, J. M. (2004). *Estrés laboral*. Madrid: Pearson Educación.
- Skagert, K., Dellve, L. y Ahlborg., G. (2012). A prospective study of managers turnover and health in a healthcare organization. *Journal of Nursing Management, 20*, 889-899. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01347.x.
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., y Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work, 38*, 103-109. doi: 10.3233/WOR-2011-1112.
- Van Bogaert, P., Adriaenssens, J., Dilles, T., Martens, D., Rompaey, B. V., y Timmermans, O. (2014). Impact of role-, job- and organizational characteristics on Nursing Unit Managers' work related stress and well-being. *Journal of Advanced Nursing, 70*, 2622-2633. doi: 10.1111/jan.12449.
- World Health Organization. (1948). *Summary report on proceedings minutes and final acts of the International Health Conference held in New York from 19 June to 22 July 1946*. Official Records of The World Health Organization. Geneva: United Nations, World Health Organization Interim Commission.

