



Guía: Cómo gestionar los riesgos psicosociales en tu empresa



Guía: Cómo gestionar los riesgos psicosociales en tu empresa



Barakaldo, 2022

Un registro bibliográfico de esta obra puede consultarse en el catálogo de la Biblioteca de Osalan:
https://www.katalogoak.euskadi.eus/cgi-bin_q81a/abnetclop?SUBC=VEJ/J0024

Lan honen bibliografia-erregistroa Osalaneko Liburutegiaren katalogoan aurki daiteke:
https://www.katalogoak.euskadi.eus/cgi-bin_q81a/abnetclop?SUBC=VEJ/J0024

A catalogue record of this book is available in the catalogue of the Library of Osalan:
https://www.katalogoak.euskadi.eus/cgi-bin_q81a/abnetclop?SUBC=VEJ/J0024

- Título:** Guía: Cómo gestionar los riesgos psicosociales en tu empresa /
Gida: Nola kudeatu arrisku psikosozialak enpresan
- Edición:** 1.ª edición, noviembre de 2022.
- Tirada:** 30 ejemplares.
- ©** Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi /
Euskadiko Autonomia Erkidegoko Administrazioa.
OSALAN-Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales /
Laneko Segurtasun eta Osasunerako Euskal Erakundea.
- Edita:** OSALAN-Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales /
Laneko Segurtasun eta Osasunerako Euskal Erakundea.
Camino de la Dinamita s/n - 48903 Barakaldo (Bizkaia).
- Internet:** www.osalan.euskadi.eus
- Autoría:** Gómez Etxebarria, Maite; Ruiz Palomar, Nerea; Elorza García, Edurne;
Uranga Barronea, Fernando; Payo Neilson, Sandra; Aguayo Benito, Yolanda
- Colaboradoras y colaboradores:** Artiz Elkarte, Ana; De Lahuerta Fernández, Jon;
Ogueta Molinete, Nuria; Huerta Moreno Daniel.
- Fotocomposición e Impresión:** Imprenta Garcinuño S.L.
Ctra. San Vicente, 13, 48510-Valle de Trápaga-Trapagaran (Bizkaia).
- ISBN:** 978-84-19165-11-4
- e-ISBN:** 978-84-19165-12-1
- Depósito Legal:** LG BI 01588-2022

Saludo

La gestión de los riesgos psicosociales, al igual que los de otros ámbitos preventivos, debe formar parte del sistema general de gestión de la empresa, a través de la implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales.

En la actualidad, los resultados de los diferentes proyectos realizados por el equipo de psicología de OSALAN indican que, aunque ha aumentado el número de empresas que está trabajando en una mejora de las condiciones organizacionales, la gestión de los riesgos psicosociales continúa siendo una de las áreas cuyo abordaje preventivo mayor dificultad presenta.

No existe un bagaje afianzado sobre el tratamiento práctico de los riesgos psicosociales. En el curso de nuestras diferentes actuaciones llevadas a cabo en este ámbito, se nos expresa frecuentemente el desconocimiento sobre la materia y la dificultad existente para su abordaje, tanto a la hora de conocer un diagnóstico real de la organización como a la de definir las medidas preventivas acordes a la situación evaluada.

Por ello, OSALAN, a través de esta guía, pretende facilitar a todos los agentes que intervienen en la prevención de riesgos psicosociales una ayuda para poder gestionar dichos riesgos en sus organizaciones, aportándoles criterios esenciales para su abordaje y prestando un apoyo a las y los profesionales que asumen las actividades técnicas relacionadas.

Con un enfoque sencillo, esta publicación explica los criterios elementales para una gestión eficaz de los riesgos psicosociales, señalando desde conceptos básicos que no podemos obviar (factor psicosocial, factor de riesgo psicosocial, riesgo), efectos y consecuencias de la exposición a factores de riesgo psicosocial y su prevención (cómo evaluar, herramientas de evaluación) y destacando la importancia del empleo de técnicas cualitativas como fuente de información y ayuda para la elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención dirigido a su óptima gestión, control, seguimiento y revisión.



Esperamos que esta guía pueda servir de ayuda en la gestión de riesgos psicosociales para, así, poder dar un paso más en su prevención y lograr una mejora de las condiciones organizacionales que conlleve una repercusión positiva tanto en la salud de las personas trabajadoras como en la propia organización.

Barakaldo, octubre de 2022

Lourdes Iscar Reina
Directora General de
OSALAN-Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales

Índice

1. Introducción	9
2. Justificación	11
3. Conceptos básicos	13
a) Psicopsicología laboral	13
b) Factores psicosociales. Factores de riesgo psicosocial	13
c) Riesgos psicosociales	15
d) Efectos y consecuencias	15
4. Prevención y gestión de los riesgos psicosociales. Evaluación de riesgos psicosocial	19
a) Por qué gestionar los riesgos psicosociales	19
b) ¿Cómo se puede llevar a cabo el proceso preventivo? Evaluación de riesgos psicosociales	20
I. Planificación y participantes	20
II. Evaluación de riesgos psicosociales	21
II.a) Identificación de factores de riesgo psicosocial	22
II.b) Elección de la metodología	25
II.c) Preparar y realizar el trabajo de campo	27
II.c) i. Definir ámbito de evaluación	28



II. c) ii. Definir unidades de análisis	29
II. c) iii. Información y sensibilización a la plantilla	29
II. c) iv. Preparar el cuestionario	31
II. c) v. Elaborar un guión de entrevistas/grupos de discusión	32
II. c) vi. Poner en marcha el trabajo del campo definido	40
III. Análisis de resultados	40
IV. Elaboración de informe	41
V. Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención	42
VI. Control y seguimiento	43
VII. Revisión	44
5. Bibliografía	45

1.

Introducción

Diferentes estudios muestran que el estrés laboral tiene un impacto importante en la salud y en la calidad de vida de las personas trabajadoras, así como en los resultados de la empresa. Una adecuada gestión de los riesgos psicosociales no solo mejora el bienestar y la salud de los y las trabajadoras, sino que también favorece su implicación y compromiso en el proyecto de la organización a la que pertenecen.

Las condiciones psicosociales existen *per se* en el seno de las empresas y se encuentran inherentemente asociadas a las características organizativas, están presentes en todos los ámbitos laborales y organizativos. Sin embargo, solo el 9% de las organizaciones a nivel europeo abordan de una manera integral los riesgos psicosociales (*Top 5 safety actions to implement in 2021*).

La gestión de los riesgos psicosociales, al igual que los de otros ámbitos preventivos, debe formar parte del sistema general de gestión de la empresa, a través de la implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales.

Existe obligación legal de proteger a la población trabajadora contra todos los riesgos en el lugar de trabajo. La persona empresaria está obligada a proteger a los y las trabajadoras contra los riesgos psicosociales, consecuentemente estos riesgos deben tenerse debidamente en cuenta en el proceso de evaluación de riesgo (*criterio técnico 104/2021, sobre actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social en riesgos psicosociales*).

El proceso de gestión de los riesgos psicosociales debe seguir el mismo tratamiento que el de cualquier otro tipo de riesgo laboral. El objetivo básico y



fundamental son las condiciones de naturaleza psicosocial, mejorar las condiciones organizacionales, eliminando el riesgo o, cuando la eliminación no sea posible, su disminución o reducción, a través de la evaluación, la intervención y el control de los mismos. En ningún caso se trata de una evaluación de la salud de las personas trabajadoras, ni de las características individuales o de personalidad, sino de una evaluación de condiciones organizacionales.

Una adecuada gestión de los riesgos psicosociales, más allá de tener como objetivo una mejora en la repercusión sobre la salud de la plantilla, es un indicador de calidad y eficacia del sistema organizativo.

2. Justificación

Tras el trabajo realizado por el equipo de psicología de OSALAN –Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales– en esta área preventiva (información, formación, campañas de asesoramiento en los diferentes sectores, intervención en consultas y denuncias, etc.) en estos últimos años, se observa que cada vez son más las empresas que inician su andadura en este ámbito preventivo con el objetivo de conseguir unas mejores condiciones de trabajo.

Los resultados de los diferentes proyectos realizados (mapa 2012 y su revisión de los riesgos psicosociales 2016, campañas 2020-2021) indican que ha aumentado el número de empresas que están trabajando en una mejora de las condiciones organizacionales. No obstante, continúa siendo en nuestra comunidad una de las áreas que presenta mayor dificultad de abordaje preventivo.

A este respecto, encontramos que una gran parte de las empresas nos muestran las evaluaciones de riesgos psicosociales sin una implementación de medidas; es decir, han realizado un diagnóstico organizacional, diagnóstico que en muchas ocasiones evidencia la existencia de factores de riesgo psicosociales, sin una intervención posterior encaminada a la eliminación o disminución y control de estos factores, perdiendo así todo el sentido del proceso.

En nuestras visitas y atención a las diversas consultas y denuncias es habitual que los diferentes agentes implicados nos expresen tanto la dificultad como el desconocimiento con los que se encuentran a la hora de abordar la prevención psicosocial, tanto a la hora de conocer el diagnóstico organizacional como para definir las medidas preventivas acordes a la situación investigada. No existe un bagaje afianzado sobre el tratamiento práctico de los riesgos



psicosociales. En este sentido, observamos que en múltiples ocasiones no existe un análisis en profundidad de los resultados aportados para poder realizar un diagnóstico preciso, y la propuesta de intervención consiste en medidas generales, no diseñadas a la medida del riesgo al que se pretende hacer frente.

Desde el Equipo de Psicopsicología de OSALAN se intenta dar respuesta a los diferentes agentes implicados en esta área preventiva que manifiestan su dificultad a la hora de su abordaje –cómo medir, qué herramienta utilizar, cómo definir unidades de análisis, cómo realizar el trabajo de campo, cómo establecer las medidas concretas con relación al diagnóstico obtenido, etc.–.

Es por ello que **OSALAN, en aras de mejorar la prevención y gestión de los riesgos psicosociales, ha desarrollado la presente Guía, dirigida a las personas empresarias, delegados y delegadas de prevención, personal técnico de los diferentes servicios de prevención, personas trabajadoras, etc. con el objetivo de que pueda servir de orientación y asesoramiento sobre cómo gestionar los riesgos psicosociales en las organizaciones para conseguir una mejora en las condiciones de trabajo, y de esta manera, mejorar la salud y bienestar de las personas trabajadoras.**

Esta Guía pretende ser una herramienta de ayuda en la prevención de los riesgos psicosociales en sus diferentes fases:

- Identificación de los factores de riesgo.
- Elección de la metodología, técnicas e instrumentos que se han de aplicar.
- Planificación y realización del trabajo de campo.
- Análisis de resultados y elaboración de informe.
- Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención.
- Seguimiento y control de las medidas adoptadas.

Hacer frente eficazmente a los riesgos psicosociales crea un entorno de trabajo saludable en el que los trabajadores y trabajadoras se sienten valoradas y se contribuye a que el ambiente de trabajo sea positivo, por lo que también mejora el rendimiento de la empresa. (OSHA-Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Campaña de Trabajos Saludables 2014-2015)

A pesar de las dificultades, animamos a las empresas a seguir trabajando para conseguir espacios de trabajo con seguridad y salud laboral, orientando las estrategias para conseguir un estado de **salud en el medio laboral** como lo entiende la Organización Mundial de la Salud (OMS), «...un estado de **completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia**».

3.

Conceptos básicos

a) Psicología laboral

La psicología es la disciplina técnica de la prevención de riesgos laborales 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**

b) Factores psicosociales. Factores de riesgo psicosocial

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 de trabajo y la realización de la tarea y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) de la persona trabajadora como al desarrollo del trabajo (*INSST NTP 443*).

Estas condiciones pueden ser positivas o negativas. Cuando están mal diseñadas o implementadas pueden causar daños a la salud, y se convierten, por tanto, en factores de riesgo psicosocial.

Los factores de riesgo psicosocial son, por tanto, las condiciones de trabajo (factores psicosociales) que, por una configuración deficiente o un diseño inadecuado, presentan la probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar de la persona trabajadora (INSST, 2015).



La sobrecarga de trabajo, la no formación para su desempeño, los ritmos no adecuados, la falta de control, la ausencia de liderazgo son un ejemplo de factores de riesgo psicosocial.

Clasificación de factores de riesgo psicosocial

En la actualidad coexisten diferentes clasificaciones más o menos homogéneas de factores de riesgo psicosocial, respecto a las cuales existe un consenso científico y técnico amplio basado en modelos teóricos con evidencia empírica.

A modo de ejemplo, presentamos la siguiente:

Factores psicosociales	Factores de riesgo psicosocial
Contenido y características del trabajo	Monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables por las que se siente rechazo.
Carga y ritmo de trabajo	Carga de trabajo excesiva o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
Tiempo de trabajo	Horarios muy largos o impredecibles, conexión continua al trabajo, trabajo nocturno.
Participación y control	Falta de participación en la toma de decisiones, falta de autonomía o control sobre el trabajo (por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno).
Cultura de organización	Comunicaciones deficientes, apoyo insuficiente ante los problemas o el desarrollo personal, falta de definición de objetivos.
Ambiente y equipos de trabajo	Puesta a disposición de equipos inadecuados, ausencia de mantenimiento, malas condiciones ambientales tales como falta de espacio, iluminación deficiente o ruido excesivo.
Relaciones personales en el trabajo	Aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones con compañeros de trabajo, conflictos, conductas inapropiadas (hostigamiento, acoso), relaciones adversas con usuarios o clientes, atraco.
Rol en la organización	Ambigüedad o conflicto de rol, responsabilidad sobre personas.
Desarrollo profesional	Escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta de promoción profesional.
Interacción vida personal-trabajo	Conflicto de demandas o exigencias entre ambas esferas, problemas de conflicto y/o sobrecarga de rol (laboral, personal y familiar).

Marco Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial (European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA EF).

c) Riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales son aquellos hechos, acontecimientos, situaciones o estados que son consecuencia de la organización del trabajo y tienen una alta probabilidad de afectar negativamente a la salud de la persona trabajadora (INSST, 2010). Los más reconocidos son, entre otros, el estrés y la violencia en cualquiera de sus manifestaciones.

Entendiendo como:

- **Estrés laboral:** Tensión continuada causada por un desequilibrio entre las exigencias laborales y la capacidad para hacerles frente con los recursos disponibles, tanto de la persona trabajadora como de la organización.
- **Violencia laboral:** Conductas, actitudes y comportamientos que suponen una agresión, abuso, hostigamiento o intimidación física y/o psicológica. Comprende los diferentes tipos de acoso.

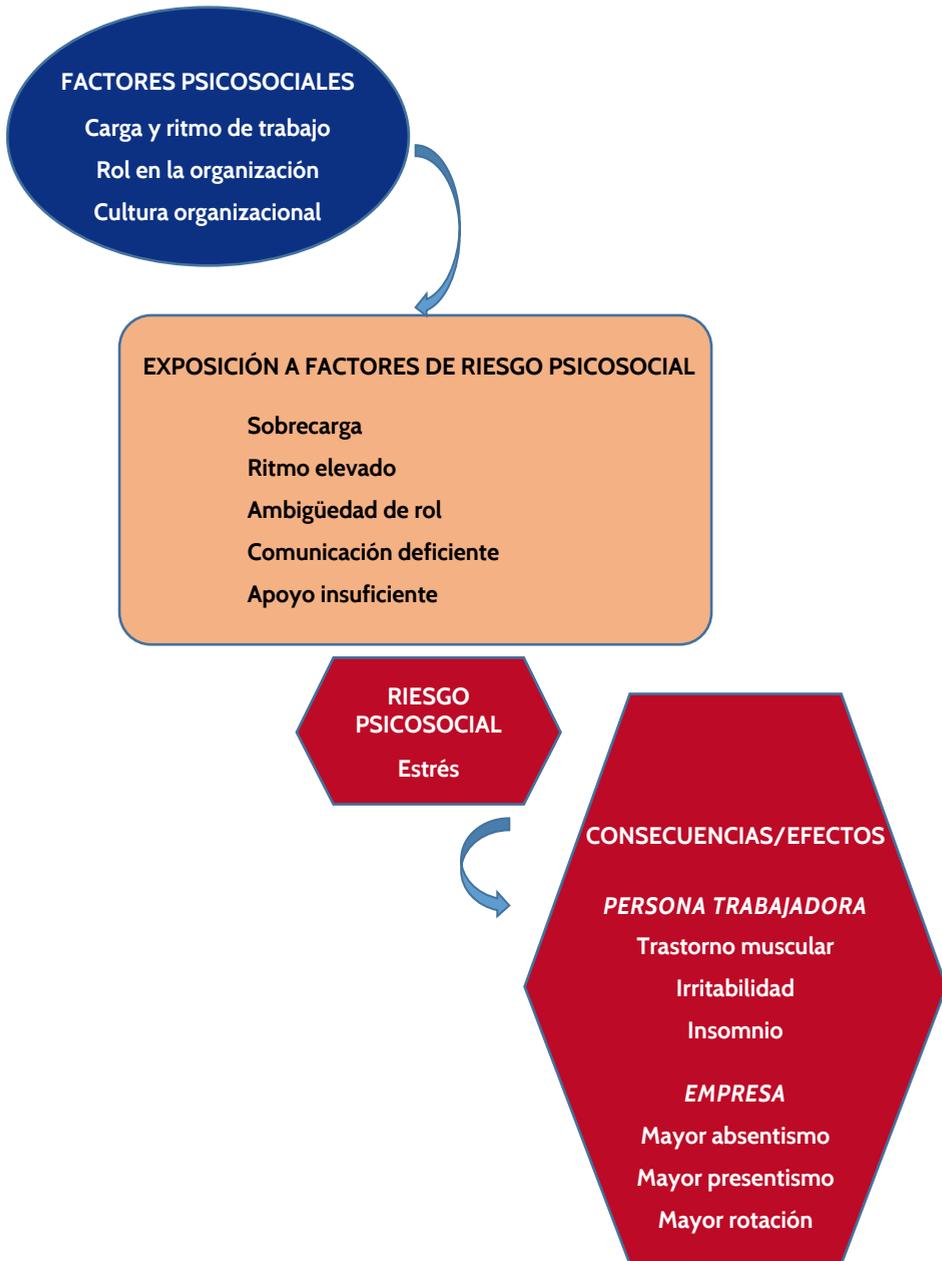
d) Efectos y consecuencias

La persona trabajadora ante la materialización de los riesgos psicosociales puede padecer una serie de efectos negativos que afectarán en diversos aspectos de su vida cotidiana, en tanto incidirán no solo en su salud física y psíquica, sino también en sus relaciones sociales y familiares, con el evidente deterioro que igualmente puede producirse a nivel profesional, por lo que tendrá repercusión en el presentismo, absentismo, productividad, satisfacción laboral, rotación de personal, etc.

Los efectos negativos de los riesgos psicosociales a su vez están moderados por variables personales y determinantes sociales, como el sexo-género, la edad, la procedencia, la diversidad funcional y otros, que tendremos que tener en cuenta a la hora de hacer el análisis oportuno, desagregando los datos por sexo.



Consecuencias/efecto	
Consecuencias para salud del trabajador o trabajadora	Daños en la salud física y mental: <ul style="list-style-type: none">– Salud física: enfermedades cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales, afecciones cutáneas...– Salud Mental: alteraciones de la conducta, de las capacidades cognitivas, emocionales, etc.
Consecuencias relacionales	<ul style="list-style-type: none">– Inadaptación a la relación con el entorno: existe por su parte una mayor susceptibilidad, hipersensibilidad a la crítica, desconfianza, aislamiento y evitación social, además de una más que posible agresividad, hostilidad, cinismo o pesimismo.– Problemas de pareja.– Deterioro de las relaciones familiares.
Consecuencias para la empresa	<ul style="list-style-type: none">– Descenso del rendimiento de los trabajadores.– Degradación del ambiente de trabajo.– Aumento de la siniestralidad laboral.– Consecuencias económicas, sociales y organizativas para la empresa.
Consecuencias para la sociedad	<ul style="list-style-type: none">– Consecuencias generales para la Seguridad Social Asumiendo los costes derivados de las bajas, sus correspondientes tratamientos, no revirtiendo, de esta manera, en una mejora de las condiciones organizativas de la empresa, foco del problema.



Ej. Factores, factores de riesgo, riesgo, consecuencia

4.

Prevención y gestión de los riesgos psicosociales

a) Por qué gestionar los riesgos psicosociales

Obligación legal

Todos los riesgos laborales (seguridad, higiénicos, ergonómicos y psicosociales) en la medida en que tienen capacidad para afectar a la seguridad y la salud, están sujetos a la legislación en materia de prevención de riesgos laborales.

Todas las empresas tienen que gestionar los riesgos psicosociales en función de sus características y particularidades específicas: tipo de actividad de la empresa, puesto de trabajo, factores de riesgo, etc.

Marco Legal: Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (RSP).

Son de aplicación las obligaciones generales contenidas en el Capítulo III de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales sobre Derechos y Obligaciones, en sus arts. 14 al 29 y derivadas del derecho de las personas trabajadoras a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo y del correlativo deber de protección de la empresa.



Beneficios para la plantilla y la empresa

Una adecuada gestión de los riesgos psicosociales presentes en la organización implica la realización de una planificación de las medidas preventivas que procedan con objeto de eliminar, reducir y controlar dichos riesgos. Esto no solo ayuda a preservar la salud de las personas trabajadoras, sino que proporcionan grandes oportunidades para optimizar la gestión empresarial.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo EU-OSHA señala los beneficios de un entorno de trabajo en el que se previenen los riesgos psicosociales:

- Para las personas trabajadoras, mayor bienestar y satisfacción laboral.
- Para las personas directivas, un personal sano, motivado, productivo.
- Para las empresas, una mejora general del rendimiento, menor índice de absentismo y presentismo, así como menor índice de accidentes y lesiones y menor rotación.
- Para la sociedad, una deducción de los costes y cargas para las personas y la sociedad en su conjunto.

b) Cómo se puede llevar a cabo el proceso preventivo. Evaluación de riesgos psicosociales

El proceso de gestión de los riesgos psicosociales no es diferente del de otros riesgos. El objetivo básico de la gestión psicosocial son las condiciones de trabajo de naturaleza psicosocial, eliminar el riesgo o, cuando la eliminación no sea posible, su reducción hasta límites tolerables, **a través de la evaluación, la intervención y el control de los factores de riesgos psicosociales.**

I. Planificación y participantes

Antes de abordar el proceso de evaluación de riesgos psicosociales es aconsejable una adecuada planificación de dicho proceso con el **compromiso de la dirección de la organización y la participación de las y los trabajadores y/o sus representantes en materia preventiva, lo cual es fundamental para que el proceso tenga éxito.**

La consulta y participación son derechos de las personas trabajadoras, ejercidos directamente a través de sus representantes, generalmente los delegados y las delegadas de prevención. Es necesario que se garantice una participación equilibrada de mujeres y hombres y que se tenga en cuenta toda la diversidad de la plantilla.

El personal delegado de prevención debe tener acceso a la información sobre el proceso de evaluación de riesgos, y se les debe consultar previamente sobre el método de evaluación y las medidas que se pueden adoptar como resultado de la misma, sin perjuicio de su deber de sigilo y confidencialidad sobre la información recibida.

Antes de centrarnos en las diferentes fases del proceso de evaluación de riesgos, entendemos que, tras la aprobación, compromiso e implicación de la dirección de la empresa, información a las personas delegadas de prevención del proyecto, **es recomendable la formación de un grupo de trabajo encargado de liderar, concretar y acordar las diferentes fases del proceso y, de esta manera, agilizar el proceso y facilitar la participación de todos los agentes implicados. Este grupo de trabajo estará formado por representantes de las personas trabajadoras, representantes de la dirección de la empresa y contará con el asesoramiento técnico del servicio de prevención.**

El grupo de trabajo debatirá y acordará la manera de realizar el trabajo de campo y ponerlo en marcha –adaptación del cuestionario, determinación de las unidades de análisis, forma de distribución, respuesta y recogida del cuestionario, cómo preservar el anonimato y la confidencialidad, etc.–.

El grupo de trabajo deberá participar activamente en todas las fases del proceso –debatir sobre los resultados del análisis llevado a cabo en aras de conocer el origen de los riesgos y las medidas preventivas necesarias para disminuirlos o eliminarlos, planificar medidas, realizar seguimiento y evaluación de la implementación de las medidas propuestas, presentar al comité de seguridad y salud el trabajo realizado, definir y desarrollar, a lo largo de todo el proceso de intervención, las acciones encaminadas a informa a la plantilla, etc.–.

Es importante que en ese grupo de trabajo participen personas con conocimientos sobre la influencia del género y otros determinantes en la salud laboral para que contribuyan a la consideración y el análisis de estos factores.

II. Evaluación de riesgos psicosociales

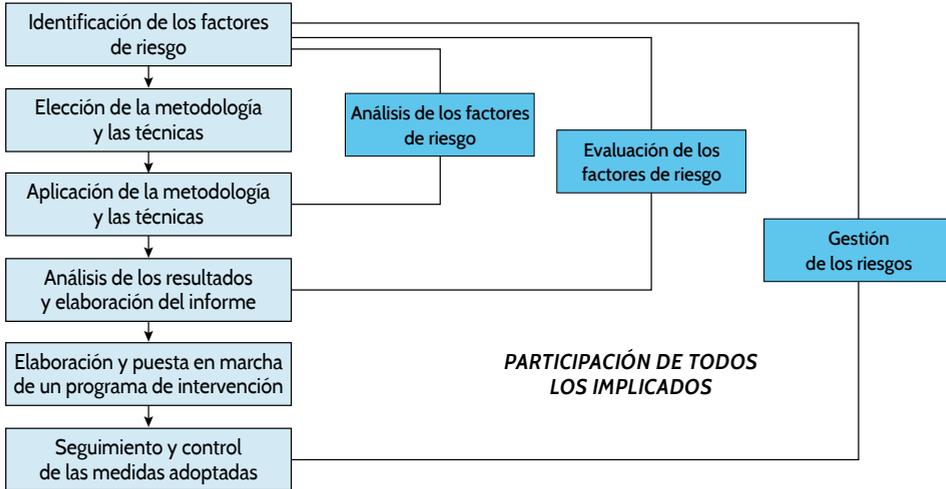
La evaluación de riesgos psicosociales persigue el mismo objetivo que otros ámbitos de la prevención de riesgos laborales: identificar factores de riesgos y establecer medidas de mejora para prevenir daños.

El fin último de la evaluación de riesgos psicosociales es mejorar las condiciones de trabajo relacionadas con los factores psicosociales, a través de la planificación y la adopción de medidas preventivas que se consideren oportunas en función de las necesidades o conclusiones que se presenten.



No es una evaluación de la salud del personal, ni de las características individuales o de personalidad del mismo.

La evaluación de riesgos psicosociales es un proceso que conlleva un conjunto de actuaciones o etapas sucesivas interrelacionadas:



Fuente: NTP 702 El proceso de evaluación de los factores psicosociales.

La particularidad del proceso de evaluación de riesgos psicosociales respecto al del resto de los riesgos laborales es que la identificación de qué factores deben ser considerados como factores de riesgo no puede hacerse a simple vista, intuitivamente, salvo algunos aspectos puntuales, que serían inseparables del resto de la evaluación, como es el caso de la presencia de trabajo a turnos, nocturnidad, etc. Se debe seguir un método o procedimiento específico que sirva para identificar y evaluar los riesgos psicosociales.

II.a) Identificación de los factores de riesgos psicosocial

En esta etapa trataremos de **recoger información sobre los posibles factores de riesgo psicosocial presentes** (organigrama, características de la plantilla – número de personas trabajadoras y sus características, actividades que realizan, horarios, relación contractual, etc.–).

Esta tarea la podremos realizar a través de **entrevistas** (tanto a la Dirección del centro y personas responsables como a las personas trabajadoras y sus representantes en materia preventiva), **observación** (visita al centro o sección a estudio), **cuestionarios**, etc.

De la misma manera, analizaremos otros indicadores de riesgo y datos pertinentes a través de **documentos, estadísticas e informes** que pueden aportar información:

- Datos generales sobre la empresa: antigüedad, organigrama, equipamientos y servicios, sistemas de horarios y de salarios, de promoción, política de igualdad, etc.
- Características de la plantilla: sexo, edad, antigüedad en la empresa y en el puesto, etc.
- Diferentes aspectos que afectan al personal: datos de salud, absentismo, siniestralidad, declaraciones de incapacidad, rotación, solicitudes de cambio de puesto, activación de protocolos de prevención y resolución de conductas inadecuadas, denuncias previas, sanciones, etc. Todos estos datos deberán ser analizados desagregados por sexo para identificar si existen posibles situaciones de desigualdad.
- Diferentes aspectos que afectan a la producción: calidad de la producción, rechazos, recuperaciones de producto, índices de producción, etc.
- Actas e informes del comité de seguridad y salud, del comité de empresas, del servicio de prevención, etc.
- Consulta de otros estudios, teorías y conocimientos existentes relacionados con el tema.

El personal técnico deberá reunir, por tanto, información sobre los puestos de trabajo, las condiciones de trabajo existentes, la posibilidad de que la persona que lo ocupe sea especialmente sensible, y sobre el contexto organizativo, las tareas que se realizan, etc.



	Información objetiva	Información subjetiva
Toma de datos	Datos generales de la empresa (organigrama oficial, horarios, sistemas de promoción, definición de tareas y responsabilidades, etc.).	Percepciones sobre los indicadores objetivos recabados percibidos por: – Dirección. – RRHH. – Mandos intermedios. – Trabajadores. – Otros departamentos de interés.
	Características sociodemográficas de la plantilla (sexo, edad, nivel sociocultural, antigüedad en la empresa...).	
	Daños a la salud (absentismo, bajas laborales, índices de rotación de puestos, declaraciones de incapacidad, siniestralidad, cambios de puesto, etc.).	
	Productividad (aspectos relacionados con el rendimiento y la calidad).	
	Procedimientos.	
	Actas de reuniones del Comité de Seguridad y Salud, informes anteriores de prevención, etc.	
Método	Observación de diferencias entre el procedimiento prescrito y el real, y estadísticas disponibles.	Cuantitativos (encuestas). Cualitativos (entrevistas personales, grupos de discusión).

- Opinión de todos los grupos sociales implicados.
- Observación del trabajo mientras éste se está llevando a cabo.
- Registro de las posibles tensiones y «desviaciones» entre los procedimientos de trabajo teóricos y los procedimientos reales.
- Documentos, estadísticas e informes que puedan aportar información y que puedan estar relacionados con el tema:
 - Datos generales sobre la empresa: antigüedad, organigrama, equipamientos y servicios, sistemas de horarios, de salarios, de promoción, etc.
 - Características de la plantilla: sexo, edad, antigüedad en la empresa y en el puesto, etc.
 - Diferentes aspectos que afectan al personal: absentismo, enfermedades, declaraciones de incapacidad para ciertos puestos de trabajo, permisos personales, formación, siniestralidad, rotación del personal, solicitudes de cambios de puesto, sanciones, etc.
 - Diferentes aspectos que afectan a la producción: calidad de la producción, rechazos, recuperaciones de producto, índices de producción, productividad, intervenciones de mantenimiento, averías, etc.
 - Actas e informes del comité de empresa, del comité de seguridad y salud, del servicio de prevención, etc.
 - Consulta de otros estudios, teorías y conocimientos existentes relacionados con el tema.

II.b) Elección de la metodología

El procedimiento debe proporcionar confianza sobre su resultado. Para los riesgos psicosociales la normativa no establece la obligatoriedad de utilizar un procedimiento o técnica concreta, la decisión de la metodología dependerá de la información recogida anteriormente sobre la organización, las características y complejidad del trabajo, las características de la empresa, tamaño, dispersión geográfica, etc.

Será necesario **debatir y acordar la metodología a emplear** en el marco del Comité de Seguridad y Salud, así como las condiciones en las que se va a llevar a cabo en cada una de las empresas. La persona técnica de prevención tomará la decisión del procedimiento a seguir de forma justificada técnicamente y previa consulta de la empresa a las personas delegadas.

La elección dependerá sobre todo de los factores concretos que se tengan que evaluar.

Los instrumentos de evaluación deben ofrecer confianza en su resultado y garantías de validez y fiabilidad.

La **validez** hace referencia al grado en que la herramienta mide realmente lo que pretende medir. Tomando como referencia el concepto de validez de la norma UNE-ISO 10667:2013, esta se define como «el grado en que la interpretación y el uso de las puntuaciones de la evaluación son coherentes con los propósitos de la evaluación y se apoyen en la teoría y en los datos empíricos requeridos».

La **fiabilidad** se refiere al grado de precisión de las mediciones, ya que «metodológicamente es incorrecto emplear instrumentos de medida que no hayan sido puestos a prueba en cuanto a su grado de eficacia, esto es, que no hayan demostrado su precisión y su validez como instrumento de medida». (INSST,2015)

Deben tener **finalidad preventiva**, permitir estimar la magnitud de los riesgos, dar información sobre la exposición por puesto de trabajo, evaluar condiciones de trabajo, etc.

Las metodologías que se utilicen deben basarse, por tanto, en un marco teórico definido y deben medir exposición a factores de riesgo psicosocial para los que exista evidencia científica razonable de que puedan afectar a la seguridad y a la salud de las personas. No se trata de medir satisfacción laboral, clima laboral o motivación.



No obstante, ningún cuestionario o escala, por completo que sea, puede conformar por sí solo la evaluación psicosocial, ya que **debe estar integrado en un procedimiento de evaluación de riesgos psicosociales donde lo sustancial no es obtener un resultado cuantitativo, sino entenderlo, contextualizarlo y valorarlo, analizando las causas del resultado que permitan proponer las medidas preventivas adecuadas.**

Las herramientas para proceder a la evaluación de riesgos pueden ser de tipo cuantitativo y/o cualitativo.

Metodologías cuantitativas

Buscan determinar la cantidad en la que una característica o fenómeno se presenta (ej. cuestionario).

La generalización del uso de herramientas cuantitativas obedece a las garantías de validez y fiabilidad que ofrecen (pruebas psicométricas), a las posibilidades de homogeneizar y estandarizar el proceso de evaluación, a la posibilidad de comparar resultados por departamentos, sectores, etc., y a la economía de medios que suponen, convirtiéndose en herramientas bastante eficientes, ya que permiten llegar a la totalidad de la plantilla, en especial en empresas medianas y grandes o con gran dispersión geográfica.

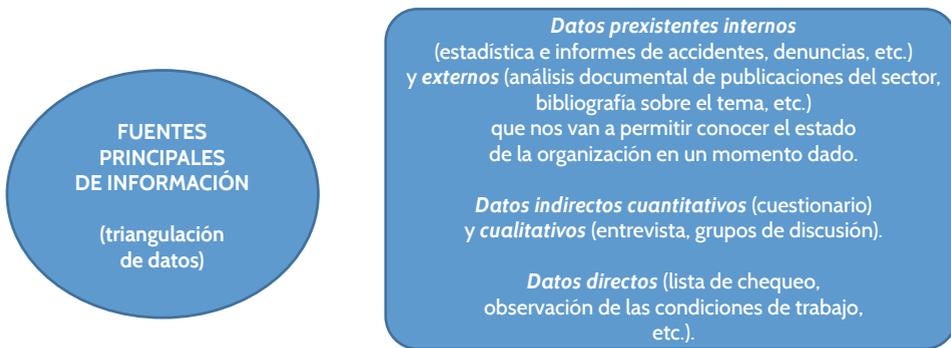
Metodologías cualitativas

Buscan describir y comprender un fenómeno; por qué ocurre, cuándo, cómo, etc., permitiendo a las personas expresar sus opiniones, percepciones, actitudes y/o motivaciones como grupo respecto a su trabajo y cómo mejorarlas. (Ej. Entrevistas y grupos de discusión).

Las herramientas cualitativas permiten definir de una forma bastante precisa los problemas que se van a tratar, permitiendo obtener un conocimiento exhaustivo de los mismos. Pueden ser muy apropiadas para complementar la información obtenida mediante técnicas cuantitativas y profundizar en las causas y el origen de la exposición, así como ayudar en la interpretación de los resultados y las posibles acciones a planificar y ejecutar con posterioridad. Así mismo, pueden ser adecuadas para aquellas empresas micropymes, en las que, debido al reducido número de trabajadores, no es posible preservar el anonimato con las herramientas cuantitativas que se dispone.

Las técnicas cualitativas (entrevista, grupos de discusión, etc.), tras el análisis cuantitativo, nos van a ayudar a conocer con mayor rigor el contenido de los factores psicosociales a los que están expuestas las personas trabajadoras.

La **triangulación** es un procedimiento metodológico, introducido por Campbell y Fiske (1959), que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. (Cruce de resultados de cuestionarios, entrevistas y datos objetivos). En la Guía de Actuación Inspectoral de la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social se recoge la importancia de esta estrategia de triangulación: « la realización de encuestas y la aplicación de cuestionarios debe ser apoyada por la comprobación y observación personal del personal técnico mediante la visita a los puestos de trabajo y la realización de entrevistas, con objeto de aplicar a cada situación las guías y tablas de ponderación más adecuadas a cada puesto y área de actividad».



No disponemos de una normativa que establezca la obligatoriedad de utilizar un procedimiento o técnica concreta. Hoy en día, no existe un método único, es frecuente la utilización de varias herramientas, siendo en muchos casos, la combinación de información de tipo tanto cuantitativo como cualitativo la elección más adecuada (Inspección de Trabajo y Seguridad Social, 2012; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2005).

La aplicación de técnicas de evaluación no es un fin en sí mismo, lo importante es el análisis derivado de los datos que debe hacer personal experto que sugiera a las y los responsables de la prevención en la empresa la planificación y ejecución de la actividad preventiva con medidas prácticas que correspondan siempre a la etiología detectada por el proceso de evaluación llevado a cabo.

II.c) Preparar y realizar el trabajo de campo

Fase en la que se procede a programar las actividades necesarias para la recogida de datos. Es importante una correcta programación, así como información previa a las personas implicadas sobre el objetivo del estudio y de las diferentes fases del proceso.



Es necesaria la preparación y el planteamiento técnico de diferentes aspectos, entre los que señalamos los siguientes:

Cronograma, determinar plazos y actividades del proceso:

- a) Definir el ámbito de evaluación, todo el personal o muestreo (garantizando una representatividad de la diversidad de la plantilla por sexo, edad...).
- b) Definir las unidades de análisis.
- c) Preparar el proceso de sensibilización e información a la plantilla: a través de cartas, emails, reuniones de sensibilización, trípticos, trípticos, carteles, tabloneros de anuncios y todos aquellos medios de comunicación de los que se disponga en la organización.
- d) Preparar el cuestionario:
 - a. valoración de los datos sociodemográficos;
 - b. elección del sistema de distribución de cuestionarios: formato papel o electrónico;
 - c. definición del procedimiento de entrega/recogida de encuestas, etc. (es importante no olvidarnos del personal que se encuentra de IT o con jornadas reducidas, excedencias por cuidados, etc.), así como las vías de resolución de dudas;
 - d. programación del tiempo de cumplimentación de cuestionarios y entrevistas/grupos de discusión.
- e) Elaborar un guion de entrevista/grupos de discusión.
- f) Poner en marcha el trabajo de campo.

II.c) i. Definir el ámbito de evaluación

Establecer el alcance del estudio. La recopilación de la información debe extenderse siempre que sea posible al 100% de las personas que ocupan los puestos objeto de evaluación. En su defecto se deberá determinar un muestreo que cumpla con los criterios de representatividad pertinentes para garantizar su validez estadística.

Es importante remarcar que la técnica de muestreo no permite extrapolar los resultados de la evaluación de un puesto concreto a diferentes centros de trabajo, ya que **las condiciones psicosociales y el entorno de cada centro son particulares y pueden diferir.**

II.c) ii. Definir las unidades de análisis

Los puestos de trabajo son unidades de análisis básicas, pero, habitualmente, desde el punto de vista psicosocial no es necesario tratarlos todos por separado, bien por cuestiones de operatividad, cuando hay demasiados, bien por cuestiones de anonimato.

Las unidades de análisis son los diferentes grupos o unidades organizativas en las que se van a clasificar los puestos a evaluar. Se pueden definir como un conjunto de posiciones individuales idénticas o similares en cuanto a tareas, responsabilidades y condiciones organizativas.

La decisión de qué unidades de análisis elegir requiere un conocimiento amplio de todo el conjunto de trabajos y tareas que se llevan a cabo en la organización, y puede ser un buen momento para a su vez indagar en la cultura organizacional de la empresa y analizar si la asignación de tareas puede estar influenciada por el género.

Para definir unidades de análisis hay que tener en cuenta los siguientes criterios:

- Gestión de personas, no es aconsejable juntar dos puestos, uno que implique mando sobre personas y otro que no.
- Margen de autonomía a la hora de realizar la tarea, no se deben juntar puestos con distintas posibilidades de decisión a la hora de realizar la tarea.
- Naturaleza de la tarea, no es conveniente juntar puestos de trabajo cuyas tareas no tengan nada que ver.

No se puede perder de vista **que es necesario obtener la información de la exposición lo más desglosada posible** para poder localizar las situaciones desfavorables para la salud y plantear medidas preventivas específicas para cada situación, **siempre teniendo en cuenta que debemos garantizar el anonimato.**

II.c) iii. Información y sensibilización a la plantilla

Para garantizar un buen resultado del proceso de evaluación es necesaria la sensibilización/concienciación, implicación e información a toda la plantilla.

La iniciativa de abordar la evaluación de riesgos psicosociales y su intervención preventiva se debe comunicar a la plantilla de forma clara.



Se debe dar a conocer cuáles son los objetivos que se persiguen con la evaluación de riesgos psicosociales, explicar qué son los factores de riesgo psicosocial, desmitificar la idea de que el origen de los riesgos psicosociales se encuentra en las personas, cuáles son los efectos sobre la salud de la plantilla expuesta a estos factores de riesgos. Además, es importante explicar cómo es el proceso que se va a realizar haciendo hincapié en las garantías del mismo (características del proceso de intervención, asegurar el anonimato, plazos de ejecución, el compromiso adquirido tanto de la parte que representa a la empresa como la que representa a las personas trabajadoras, etc.).

Para llevar a cabo este proceso de información y sensibilización, a fin de informar sobre el riesgo psicosocial y promover la participación de toda la plantilla se pueden utilizar diferentes medios: reuniones o sesiones informativas, circulares, emails, cartas, tablón de anuncios, carteles, trípticos, dípticos, y todos aquellos medios de comunicación de los que se disponga en la organización.

Es importante realizar correctamente esta fase del proceso, ya que la representatividad de la información recopilada puede verse afectada. Una estrategia de información insuficiente puede ser motivo de una baja respuesta de las personas consultadas. Para garantizar la eficacia de la evaluación necesitamos una alta participación de las personas trabajadoras.

Es importante una tasa de respuesta alta que garantice que los datos son válidos y representan la realidad de la empresa. Cuanto mayor es la tasa de respuesta mejores serán las estimaciones que se realicen, para ello es importante:

- Efectuar una adecuada presentación del estudio que se va a llevar a cabo (en qué consiste, fases, compromiso de llevar a cabo las acciones de mejora que se consensuen, etc.).
- Concienciar a la plantilla de la importancia de contar con una alta participación para que los resultados sean los más representativos posible.
- Facilitar una información rigurosa sobre la preservación del anonimato y la confidencialidad en el tratamiento de los datos.

Para garantizar el éxito del todo el proceso de evaluación debemos tener en cuenta varias premisas, entre las que señalamos las siguientes:

- Transmitir la finalidad de la evaluación: identificar los factores de riesgos psicosociales para poder eliminarlos o reducirlos al máximo. Mejorar sus condiciones de trabajo.
- Garantizar el anonimato y la confidencialidad en el proceso.
- Dejar claro que la participación es voluntaria.
- La cumplimentación del cuestionario psicosocial debe estar prevista en horario de trabajo, en un espacio tranquilo e íntimo.

Se debe informar de las características de las herramientas que vayamos a emplear. A este respecto, hay procedimientos de evaluación que exigen, para introducir la información recopilada en sus correspondientes bases de datos, la cumplimentación de la totalidad de los ítems del cuestionario. Otros métodos de evaluación, en cambio, atenúan esta fuente de error empleando métodos de adjudicación de valores a las no respuestas, lo que se denomina «imputación» y otros informan de que, a partir de un cierto número de respuestas omitidas, ese cuestionario es considerado inválido y el programa informático no lo incluirá al hacer los cálculos pertinentes.

II.c) iv. Preparar el cuestionario

1. Valoración de los datos sociodemográficos:

Sin olvidar que es necesario obtener la información de la exposición lo más desglosada posible para poder localizar las situaciones desfavorables para la salud y plantear un programa de intervención, tendremos que tener en cuenta la manera de **garantizar el anonimato** en la respuesta; para ello deberemos adaptar el cuestionario que vayamos a emplear **haciendo uso de las preguntas modificables en relación al sexo, edad, puesto de trabajo, departamento, antigüedad, relación laboral y horario, etc.**

El objetivo es conseguir que el cuestionario no identifique a ningún trabajador o trabajadora a la vez que sea operativo para la localización de las exposiciones.

2. Elección del sistema de distribución de cuestionarios: formato papel o electrónico

Se puede optar por elegir modalidad presencial, papel, on line o incluso mixta, lo importante es saber gestionar bien el proceso. En ambos casos, se debe intentar evitar una serie de sesgos en la recogida de datos.



En la modalidad presencial, entre otras	En la modalidad On line, entre otras
<ul style="list-style-type: none">– Concretar con anticipación quiénes estarán en la sala para dar soporte o explicar el proceso. A veces la presencia de representantes de la empresa puede intimidar a las personas participantes.– Tras cumplimentar el cuestionario la entrega y custodia se debe hacer con garantías de confidencialidad.	<ul style="list-style-type: none">– Asegurarse de que el cuestionario se realiza a través de una pág. Web con protocolo seguro, que nadie pueda poder llegar a los datos cumplimentados.– Si el envío del cuestionario es a través de correo electrónico, asegurarse de tener el permiso previo de todas las personas participantes del uso de su cuenta para este fin.– Acceder al cuestionario a través de una clave privada (se recomienda no utilizar datos relacionados con la persona trabajadora, DNI, fecha de nacimiento, etc.).– La base de datos de recogida de cuestionarios no incluirá emails o claves privadas.

Es importante garantizar la participación de toda la plantilla, incluyendo a aquellas personas trabajadoras que se encuentren en situación de incapacidad temporal o en excedencia por cuidados u otras razones.

3. Programación del tiempo de cumplimentación de cuestionarios y entrevistas/grupos de discusión

Definir tiempos para la cumplimentación y entrega de cuestionarios, así como el tiempo y momento de las entrevistas/grupos de discusión.

II.c) v. Elaborar un guión de entrevistas/grupos de discusión.

1. Concepto de entrevista y grupo de discusión

• *Entrevista:*

Es una técnica para obtener cierta información deseada, de un sujeto determinado de antemano, por medio de una conversación directa fijada en un cuestionario previo y preciso (NTP 296 INSST, 1984).

Para la evaluación de riesgos psicosociales utilizaremos la entrevista semiestructurada porque, aunque utilizamos un guion previamente elaborado dejamos espacio para que la persona entrevistada exprese libremente su discurso, hechos, actitudes, opiniones y emociones.

- *Grupo de discusión:*

Método cualitativo por el que las personas expresan ideas y opiniones que aplicado a la valoración de las condiciones de trabajo será una técnica que permitirá a las personas trabajadoras expresar sus opiniones acerca de sus condiciones de trabajo y cómo mejorarlas (NTP 296 INSST,1993).

Se trata de establecer y facilitar un intercambio de opiniones, nos interesan los datos que se generan en la interacción del grupo y no entrevistar al grupo, de tal manera que obtengamos la información referente a sus percepciones, actitudes y/o motivaciones como grupo respecto a su trabajo. La persona moderadora se limita a escuchar.

- Preparación de la entrevista

Elaboración del guion.

El personal investigador ha de traducir las cuestiones de investigación (objetivos, hipótesis, etc.) en preguntas o asuntos de conversación con mayor o menor estandarización y estructuración (Valles, 2002).

Deberemos para ello:

- *Definir el objetivo de la entrevista:* Contener temas o preguntas relacionados con los objetivos o interrogantes de la investigación. (Identificar y concretar factores de riesgo psicosocial e identificar y concretar acciones preventivas que permitan mejorar las condiciones de trabajo).
- *Investigación documental:* familiarizarse con el marco teórico de la temática, identificar aspectos específicos a estudiar.
- *Ordenar los temas:* De mayor a menor importancia teniendo en cuenta el tiempo del que disponemos para la entrevista (por ejemplo, podemos establecer como criterio la prevalencia de la exposición obtenida en cada dimensión evaluada previamente).
- *Formulación de las preguntas* han de ser:
 - Claras y poco ambiguas. Preguntas abiertas, redactadas usando un lenguaje acorde y común a la persona a entrevistar de tal manera que ésta transmita sus sentimientos, motivaciones y valores (que inviten a la narración).



- Usar palabras neutras. Para evitar sesgos (no adoptar ninguna posición).

Condiciones

Criterios de selección de las personas a entrevistar:

- Deseo de participación, teniendo en cuenta la voluntariedad del proceso.
- Personas con información más relevante respecto al objetivo de investigación, y con capacidad para transmitirla de manera precisa. Es importante que reflejen la diversidad de la plantilla (por sexo y otras variables, edad...).

Es fundamental el proceso previo de información a la plantilla para poder tener éxito en la realización de las entrevistas. Por ello el proceso de información y sensibilización de la plantilla se ha de definir bien el cómo va a seleccionar a las personas participantes, indicando siempre la **voluntariedad** de la participación, así como garantía de la **confidencialidad**.

Fecha, lugar:

Son aspectos que condicionan la entrevista. Lugar concertado, tranquilo, sin ruido, neutro (procurar la privacidad), la persona informante se tiene que sentir cómoda. El momento idóneo es aquel en el que no haya prisa (ni por asuntos ni agenda, ni previo a la hora de comer...).

Material recomendable:

- Lapiz, bolígrafo, Tablet u ordenador.
- Cuaderno de campo.
- Guion entrevista.
- Grabadora. Para realizar la grabación de la conversación y facilitar así la transcripción. Importante solicitar autorización.
- Cámara de video. Se obtiene más información que con la grabación porque se puede analizar las reacciones de la persona, la comunicación no verbal. No es habitual su uso porque genera rechazo por parte de la persona participante (garantía de mantener el anonimato) y además puede provocar reacciones que distorsionen la interacción comunicativa.

■ Realización de la entrevista

Presentación: comenzar con una introducción para que la persona entrevistada gane en confianza (presentarse, finalidad de la reunión, solicitud permiso para grabar/tomar notas, asegurar la confidencialidad de los datos).

Preguntas: preguntas clave plasmadas en el guion para identificar los orígenes y concreción de los problemas o desajustes identificados en la herramienta cuantitativa. El orden en el que se abordan los temas y el modo de formular las preguntas, se realizan a criterio de la persona entrevistadora.

Mediante el uso de tácticas de entrevista (silencio, recapitulación, reconducción...) la persona entrevistadora hará que fluyan de manera natural los elementos importantes para la persona y cómo los relaciona y ver qué sentido tienen.

Cierre: despedida y agradecimiento.

Durante el transcurso de la entrevista y con el fin de recoger con exactitud el mayor número de detalles, la persona entrevistadora toma nota de las incidencias de la reunión: tono en que se hacen las intervenciones, comunicación no verbal, actitud de las y los participantes... La finalidad es recoger aspectos importantes a resaltar y a tener en cuenta en el posterior análisis.

■ Análisis de los datos y presentación del informe

El análisis de datos consiste en **dar sentido, ordenar, describir e interpretar la información obtenida. Debe ser sistemático**, es decir **seguir un proceso y verificable** (otro investigador llegaría a las mismas conclusiones).

Para conseguir que la recogida de datos sea sistemática seguiremos los siguientes pasos:

1. Inmediatamente después de la reunión hay que recoger las aportaciones por escrito (elaborar un pequeño resumen de las observaciones).
2. Posteriormente:
 - a) Transcribir las anotaciones/video/audio. (se pone un código a cada persona para garantizar el anonimato).
 - b) Leer las transcripciones relacionando las respuestas con las respectivas preguntas y señalando los comentarios de mayor interés.
 - c) Volver a leer las transcripciones concentrándonos en un tema cada vez y analizando el contenido del discurso (las palabras, el contexto, la consistencia de las opiniones, las ideas básicas y los objetivos del estudio).



Al realizar el análisis, no buscamos si tienen razón o no las personas entrevistadas. Buscamos diferentes perspectivas sobre el mismo asunto, cómo contextualizan su experiencia. Además, tenemos que ser capaces de separar las ideas, expectativas y opiniones personales de manera que se perciba correctamente el mensaje de las demás personas (evitar un sesgo en la interpretación de los resultados).

Finalmente presentaremos por escrito los principales resultados de la evaluación de los riesgos psicosociales, así como las principales conclusiones y medidas preventivas a adoptar.

• GRUPOS DE DISCUSIÓN

Elaboración del guión de la reunión:

- *Definir el objetivo*: al igual que en la entrevista, definiremos los temas y subtemas que interesan sean debatidos para identificar y concretar factores de riesgo psicosocial e identificar y concretar acciones preventivas que permitieran mejorar las condiciones de trabajo.
- *Formulación de las preguntas* han de ser:
 - Van de lo general a lo más específico.
 - **Tienen que incentivar a las personas participantes a compartir sus historias, opiniones y generar reacciones.**

Condiciones

Selección de las personas: los grupos funcionan mejor cuando son conformados por grupos pequeños, de entre 7 y 10 personas (NTP 296, INSST 1993) de tal manera que el grupo sea manejable. Si el grupo es demasiado elevado se crearán pequeños grupos y si es demasiado reducido no se generan las interacciones necesarias. Los grupos pueden ser:

1. De personas que comparten características similares (unidades de análisis).
2. Podemos conformar grupos con diferentes características (sexo, edad, diversidad funcional...), pero con conocimiento del mismo tema de tal manera que obtengamos datos más relevantes y de utilidad.

Lo ideal es que las personas participantes no se conozcan, pero en el entorno laboral este aspecto no lo podemos evitar. Si intentaremos seleccionar entre aquellas personas que no tengan una gran amistad o enemistad manifiesta, para que en la reunión tenga lugar una rica y variada interacción y debate.

Fecha, lugar: lugar concertado, tranquilo y buena acústica (que propicie la comunicación), neutro (procurar la privacidad) y cómodo. Importante que el espacio posibilite la interacción verbal y no verbal de todas las personas participantes.

Material recomendable:

- Lápiz, bolígrafo, tablet u ordenador.
- Cuaderno de campo.
- Guión.
- Grabadora. Para realizar la grabación de la conversación y facilitar así la transcripción. Importante solicitar autorización.
- Cámara de video (no suele usarse).
- Equipo formado por un facilitador experto y un asistente.

■ Realización de la reunión (la dinámica grupal)

Presentación: comenzar con una introducción para reducir el nivel de ansiedad y generar interés suficiente para que el grupo trabaje (presentarse, agradecer la participación, indicar el tiempo previsto, informar de la dinámica y funcionamiento del grupo, solicitud permiso para grabar).

Preguntas: siguiendo el guion haremos una breve mención del tema a tratar, sin dar muchos datos, de tal manera que sea el grupo quien abra el debate.

Los temas y la secuencia de los mismos han de fluir de manera espontánea y no imponerse. La persona moderadora ha de intervenir lo menos posible, estando atenta al lenguaje verbal y no verbal, e intervenir cuando estime conveniente reconducir el funcionamiento del grupo (cuando se produzcan largos silencios: «parece que nos hemos quedado en silencio», resolver conflictos enconados y propiciar que hablen todas las personas participantes: «Qué opinamos de esto», «qué opináis el resto»).

Cierre: Cuando todos los temas y aspectos de los mismos han sido tratados, se dirá a las y los participantes que, si quieren aportar algo más, ese es el momento, dado que la reunión está llegando a su fin. Se agradecerá a las personas participantes su participación y se despedirá de las mismas.

■ Análisis de los datos y presentación del informe

El proceso es el mismo que se utiliza en la entrevista (sistemático y verificable) y el análisis ira enfocado a mostrar las representaciones e imágenes co-



lectivas en torno a los riesgos psicosociales, tanto del contenido como del discurso.

Presentaremos por escrito los principales resultados de la evaluación de los riesgos psicosociales, así como las principales conclusiones y medidas preventivas a adoptar.

GUIÓN TEMÁTICO ORIENTATIVO-ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EVALUACIÓN CUALITATIVA RIESGOS PSICOSOCIALES

Presentación

1. Presentación de las personas asistentes y dar las gracias por su participación. Explicar el objetivo de la reunión:

«Hola, soy... y te agradezco que hayas accedido a reunirme conmigo para poder seguir con el proceso de evaluación de riesgos psicosociales, tu aportación es fundamental. Me gustaría que mantuviéramos una conversación en la que voy a plantearte una serie de cuestiones y tú contestas con total libertad y flexibilidad.»

2. Solicitar permiso para grabar y tomar notas y explicar protección de datos.

«Para poder facilitar nuestra conversación, que nos podamos comunicar, así como el posterior análisis voy a grabar esta reunión si así lo autorizas por supuesto. También tomaré algunas notas. Las personas del equipo, entre las que me incluyo, nos comprometemos a usar con total confidencialidad la información que nos proporciones, usándola únicamente para el objetivo de la evaluación.»

Entrevista

A modo de ejemplo, y con la intención de que pueda servir de orientación, planteamos la intervención sobre alguno de los factores psicosociales.

Tema 1. Carga de trabajo

«Para empezar, me gustaría que comenzáramos hablando brevemente sobre tu puesto de trabajo...».

1. «Tu horario de trabajo es de ... a ..., ¿consideras que en tu horario es posible realizar las tareas asignadas? ¿cómo te organizas?».
2. «Ah, por lo que dices tu superior os deja sobre la mesa el trabajo a realizar ¿Os da las instrucciones necesarias? ¿tiempo de entrega?».
3. ¿Cómo es eso de que atiendes al teléfono y a la vez a un o una cliente de manera presencial mientras están redactando un informe? ¿no tenéis un horario de atención al público?».

Tema 2. Interés por la o el trabajador/compensación

«Ahora te voy a hacer algunas preguntas sobre la promoción profesional en tu empresa...».

1. «¿Crees que es importante la promoción profesional?».
2. «¿Qué medidas se adoptan para promocionar? ¿cómo crees que se aplican?».
3. «¿Consideras que eres reconocido o reconocida en la empresa? Ponme un ejemplo».

Tema 3. Desempeño de Rol

1. «Trabajas de... ¿cuáles son tus funciones? ¿Qué responsabilidades tienes?».
2. «Me has dicho que una de tus funciones es xxx y que no te agrada y que la haces porque la asumiste desde el inicio, coméntame...».
3. «¿De qué manera influye tu trabajo en la empresa?».

Tema 4. Apoyo social

1. «Antes me decías que en ocasiones crees que no puedes finalizar a tiempo tu trabajo y que recurres a algún compañero o compañera, ¿cómo lo haces?... Ah, por lo que veo existe confianza entre vosotros... ¿sucede con más personas? Cuéntame».
2. «Eso que me cuentas de que tu superior si tienes dudas está disponible, ¿me puedes explicar a qué te refieres?».

3. Cierre de la entrevista

«Ha sido un placer mantener esta conversación contigo, pero el tiempo de la reunión ha finalizado. Si quieres decirme algo más estoy a tu disposición.... Y vuelvo a agradecerte el tiempo que nos has dedicado».



II.c) vi. Poner en marcha el trabajo de campo definido

III. Análisis de resultados

De la misma manera que es importante obtener una tasa de respuesta alta que permita llegar a conclusiones válidas y fiables acerca de la realidad psicosocial de la organización, es importante también analizar estos datos para cada uno de los puestos de trabajo evaluados y valorar si se ha obtenido una participación suficiente para cada uno de ellos.

No existe normativa que establezca la tasa de respuesta a partir de la cual tiene validez la técnica utilizada. Uno de los pocos procedimientos de evaluación que sí establece un valor numérico específico es el CoPsoQ-istas 21. En su manual dice al respecto que «una tasa de respuestas se considera aceptable a partir del 60% de la plantilla del ámbito de evaluación, mejor cuanto más cercana al 100%».

Una vez que se valore que la muestra es representativa, y con la información recogida se pasará a analizar los datos –ordenar, estructurar y dar significado al conjunto de información obtenida– en aras de **determinar las causas del problema o problemas, valorar los riesgos, identificar los puestos, relación de personas trabajadoras afectadas, etc.**

En el caso de que la tasa de respuesta sea baja, se debe estudiar las causas que han llevado a esta baja participación, de modo que se puedan solventar las mismas en próximas evaluaciones.

Es importante tener en cuenta las características de las metodologías empleadas, estudiando detenidamente las diversas informaciones recogidas (FPSICO, –método de INSST en sus diferentes versiones, datos del perfil valorativo y perfil descriptivo, CoPsoQ-Istas 21, datos extraídos de cuestionarios y de los círculos de prevención, etc.).

Por otra parte, se debe **realizar un análisis en profundidad de los resultados, con el objeto de identificar las posibles fuentes de riesgos y poder proponer las medidas concretas para su eliminación o reducción. El hecho de que existan factores/dimensiones que, aunque el 50% de las personas trabajadoras se encuentren en una situación adecuada, no significa que haya que analizarlo como adecuado para toda la población trabajadora. Lo correcto sería hacer un análisis pormenorizado para conocer la realidad existente en la organización.**

Al finalizar este proceso de diagnóstico, se concreta la definición de los aspectos que deben ser mejorados y la necesidad de adopción de las medidas preventivas pertinentes.

IV. Elaboración del informe

Los resultados del análisis y la valoración deben materializarse en un documento de evaluación.

El informe debe ser claro, exhaustivo y técnicamente riguroso. Debe garantizar la confidencialidad de la información obtenida durante el trabajo de campo.

En el informe se analizarán y procesarán los datos obtenidos en el trabajo de campo y **se creará un informe por centro de trabajo, sección, puesto, etc.**

Para la elaboración del informe que recoja el proceso llevado a cabo podemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Breve introducción donde se recoja las características básicas de la organización evaluada: actividad, tamaño, distribución geográfica, etc.
- Justificación del método seleccionado, que deberá ajustarse a lo que se ha querido medir.
- Es recomendable que se cite la fuente del método seleccionado y los mínimos datos de validez y fiabilidad que tenga, aunque sea en forma de ficha técnica.
- Explicación con detalle del procedimiento seguido, es decir, como se ha efectuado el muestreo, si lo ha habido, unidades de análisis, cronograma, trabajo de campo, etc.
- Técnicas empleadas (cuantitativas y cualitativas).
- Breve explicación de cómo se han generado los datos y las salvaguardas tomadas para proteger el acceso a esa información.
- Presentación de resultados lo más clara, exhaustiva y simplificada posible.
- Conclusiones ajustadas a los datos obtenidos.
- Recomendaciones de intervención y sugerencias.
- Resumen final que permita en una lectura rápida y breve una apreciación general de la situación.



V. Elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención

La intervención psicosocial consiste en la definición, planificación, implementación y seguimiento de las acciones preventivas concretas, dirigidas a eliminar, disminuir y/o controlar la exposición a los factores de riesgo psicosocial.

Es en general, un proceso a medio y largo plazo, y a menudo son varios los factores sobre los que hay que intervenir, por lo que es conveniente **priorizar las necesidades de intervención** (magnitud de los riesgos y número de personas trabajadoras expuestas).

Si la evaluación de riesgos pone al descubierto situaciones nocivas para la salud, será necesario desarrollar medidas preventivas para su eliminación o reducción.

No existe un vademécum de intervención psicosocial, una batería exhaustiva de medidas preventivas genéricas ni universales aplicables a cualquier situación. **Las estrategias de intervención deben ser específicas y estar adaptadas a cada empresa y situación concretas**, cada factor de riesgo detectado requerirá una intervención a medida, con soluciones específicas para el entorno organizativo estudiado.

Las intervenciones deben ser hechas «a medida», los resultados del proceso de evaluación reflejan un marco de trabajo específico, por lo que las medidas generales no son las apropiadas.

Deben ser acciones prácticas concretas, estar diseñadas a la medida del riesgo al que pretenden hacer frente y deben ser posibles en el contexto específico del lugar de trabajo en el que se propongan. Deben tener unos objetivos operativos claramente definidos y referidos a los riesgos psicosociales identificados, unos grupos de destinatarias y destinatarios precisos, unas acciones concretas y específicas que tengan una traducción práctica y unos plazos de ejecución, unos recursos o medios de acción suficientes para las actuaciones propuestas, con un equilibrio entre los objetivos y los medios, una asignación de tareas y funciones entre todas las personas de la organización con responsabilidades en materia preventiva, unos indicadores precisos que permitan valorar el impacto y, en su caso, reformular la intervención psicosocial.

Corresponde a la dirección de la empresa asumir la responsabilidad de decidir las medidas preventivas concretas y específicas que se deben aplicar ante los factores de riesgos psicosocial detectados, siempre asesorados por el personal técnico del servicio de prevención y previa consulta a las personas delegadas de prevención.

A lo largo del desarrollo de esta guía se ha indicado la importancia de la participación activa de las personas trabajadoras y sus representantes en materia preventiva, señalando en este punto en particular que son los propios trabajadores y trabajadoras y sus representantes quienes mejor conocen, no solo la problemática a la que tienen que hacer frente, sino también las necesidades de sus puestos de trabajo, siendo una fuente de información necesaria y privilegiada a la hora de la búsqueda de soluciones y propuestas de medidas para una mejora en las condiciones psicosociales.

Se debe realizar una **planificación de la acción preventiva**, que debe contener de manera formalizada la respuesta a los interrogantes habituales, recogidos en los mínimos que marca la normativa al respecto (art. 16.2b LPRL, arts. 8 y 9 RSP).

- Dónde: puestos y colectivos.
- Qué: medidas, acciones.
- Cómo: modo de desarrollar las acciones.
- Plazo: tiempo en llevar a cabo.
- Responsable: implicando a diversos protagonistas en la organización.
- Recursos: humanos y materiales.

VI. Control y seguimiento

Es necesario establecer acciones de seguimiento continuo para asegurarse de la ejecución de las actividades preventivas planificadas, en forma y contenido, contar con indicadores de evaluación (cuantitativos y cualitativos), e indicar plazos y responsables del seguimiento de las acciones.

La LPRL en su art. 16.2 b establece que «el empresario deberá asegurarse de la efectiva ejecución de las actividades preventivas incluidas en la planificación, efectuando para ello un seguimiento continuo de la misma». Para ello **deberá hacer un seguimiento de las medidas propuestas, y evaluar la intervención realizada para comprobar si se han conseguido los efectos esperados, y en caso contrario, rediseñarlos.**

El Grupo de Trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo del Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL 2005) señala que el seguimiento de las medidas preventivas debe contemplar:



- La aceptación o no de las medidas propuestas.
- El cumplimiento de los plazos.
- Las dificultades de la implantación de las medidas
- La comprobación de la eficacia real de las medidas adoptadas

Es necesario establecer una serie de indicadores de seguimiento para conocer los resultados de la intervención, su eficacia y eficiencia.

Estos indicadores pueden basarse en datos cuantitativos, como pueden ser datos de absentismo, índice de rotación de puestos, número de incidencias/denuncias en el servicio, etc.), y/o cualitativos, basados en opiniones de los agentes implicados. Cada organización definirá los que más se adapten a sus características y necesidades.

El seguimiento debe ser eficaz y servir para actualizar y mejorar el plan de acción, evitando que se convierta en un mero formalismo.

VII. Revisión

De acuerdo con lo dispuesto en el art. 6 RSP y art. 16.2.a de la LPRL, la revisión se deberá llevar a cabo:

- Cuando se compruebe la ineficacia de las medidas aplicadas de acuerdo con los controles establecidos en la evaluación.
- Cuando se hayan producido cambios sustanciales en las condiciones de trabajo organizacionales.
- Cuando se hayan producido o detectado incidentes, quejas internas, denuncias y daños a la salud que pudieran poner de manifiesto que las medidas de prevención hayan sido inadecuadas o insuficientes.

La revisión de la evaluación de riesgos puede convertirse, pasado un tiempo acordado, en un sistema para verificar la eficacia de las medidas puestas en marcha.

5.

Bibliografía

1. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado, número 269, (10 de noviembre de 1995). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>
2. Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. Boletín Oficial del Estado, número 27, (31 de enero de 1997). Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/1997/01/17/39/con>
3. UNE-ISO 45003:2021. Gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Seguridad y salud psicológicas en el trabajo. Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales.
4. Nogareda Cuixart C, Nogareda Cuixart S. NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 1997.
5. Royo Beberide S. NTP 107: Diseño y realización de entrevistas. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT, 1984.
6. Nogareda Cuixart C. NTP 296: El grupo de discusión. Notas Técnicas de Prevención. Madrid. INSHT; 1997.
7. Martín Daza F, Pérez Bilbao J. NTP 443: Factores Psicosociales: metodología de evaluación. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 1997.
8. Oncins de Frutos M, Almodóvar Molina A. NTP 450: Factores psicosociales: fases para su evaluación. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 1997.
9. Prades A. NTP 493: Cambios de actitud en la prevención de riesgos laborales (II): guía de intervención. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 1998.



10. Nogareda C. Almodóvar Molina NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 2005.
11. Martínez-Losa Tobías, JF, Bestratén Belloví M. NTP 856: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I). Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 2010.
12. Martínez-Losa Tobías, JF, Bestratén Belloví M. NTP 857: Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (II). Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 2010.
13. Nogareda Cuixart C, Pérez Bilbao J. NTP 926: Factores psicosociales. Metodología de evaluación. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 2012.
14. Vega Martínez S. NTP 944: Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (I). Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 2012.
15. Vega Martínez S. NTP 945: Intervención psicosocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes (II). Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 2012.
16. Vega Martínez S. NTP 1056: PRIMA-EF: marco europeo para la gestión del riesgo psicosocial. Notas Técnicas de Prevención. Madrid: INSHT; 2015.
17. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT). Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial. Madrid: INSHT; 2015. Disponible en <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Algunas+orientaciones+para+evaluar+los+factores+de+riesgo+psicosocial.pdf/9b38de84-a9e0-4c08-bce4-92b5ff4f0861?t=1603062185435>
18. Secretaría de Salud Laboral y Desarrollo Territorial. UGT-Madrid. Cuadernillo evaluación de riesgos psicosociales. Madrid: UGT; 2019. Disponible en https://madrid.ugt.org/sites/madrid.ugt.org/files/cuaderno_evaluacion_de_riesgos_psicosociales.pdf
19. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales. Madrid: INSST; 2022. Disponible en <https://www.insst.es/documents/94886/2927460/Directrices+basicas+para+la+gestion+de+los+riesgos+psicosociales+2022.pdf/e4e0720b-9c0b-5859-a38e-f7f2ea8f4636?t=1649332335098>
20. Dirección del Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Criterio Técnico 104/2021, sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales. Madrid: 2021. Disponible en https://www.mites.gob.es/itss/ITSS/ITSS_Descargas/Atencion_ciudadano/Criterios_tecnicos/CT_104_21.pdf
21. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (Eu-OSHA). Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER). Bilbao: OSHA; 2019. Disponible en <https://visualisation.osha.europa.eu/esener/es/survey/overview/2019>

22. Merino Suarez O. Manual para la gestión de los riesgos psicosociales en la empresa. [Majadahonda]: FREMAP; 2020. Disponible en: <https://prevencion.fremap.es/Buenas%20Oprcticas/LIB.023%20-%20Manual%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20riesgos%20psicosociales%20en%20la%20empresa.pdf>
23. Comité de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo. Grupo de Trabajo: Riesgos Nuevos y Emergentes. Guía para evaluar la calidad de las evaluaciones de los riesgos y las medidas de gestión de riesgo con respecto a la prevención de los riesgos. Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. [Luxemburgo]: Comisión Europea [2021].
24. Nogareda C, Gracia DA, Martínez-Losa JM, Peiró JM, Duro A, Salanova M, Martínez IM, Merino J, Lahera M, Mellá JL. Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas Preventivas. [Barcelona]: Foment del Treball Nacional; 2007. Disponible en https://www.diba.cat/documents/467843/106587019/perspectives_intervencio_r_psicosociales.pdf/33e60b54-3cfd-4125-bba4-44a7ededd9e4
25. Comisión Sectorial CRUE Sostenibilidad, Grupo de Trabajo de Prevención de Riesgos Laborales. Guía de evaluación de riesgos psicosociales. CRUE 2018. [Madrid]: Crue Universidades Españolas; [2020] http://blogs.uned.es/prlcrue/wp-content/uploads/sites/19/2020/02/Gu%C3%ADa-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Riesgos-Psicosociales_revisi%C3%B3n-final-perspectiva-de-genero_GRUPO-PG-CRUE.pdf
26. Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón (ASEPAPEL). Guía de Evaluación de riesgos psicosociales en la Industria Papelera. [Madrid]: ASPAPEL; 2014. Disponible en http://www.aspapel.es/sites/default/files/publicaciones/doc_329.pdf
27. Moriano León JA, Topa Cantisano GE, García-Ael C, María Alcover C, Edú Valsania S, Adán AJ, Laguía González A, Peiró, Fernando Molero Alonso JM, Bernabé Castaño M. Psicopsicología aplicada a la prevención de riesgos laborales. Madrid: Sanz y Torres SL; 2019.
28. Gutiérrez Brito J. Elementos no-técnicos para la conducción de un grupo de discusión. EMP [Internet]. 1 de octubre de 2002; (4):121-44. Disponible en: <https://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/881>
29. Gil Flores J. La metodología de investigación mediante grupos de discusión. Enseñanza & Teaching: Revista interuniversitaria de didáctica (Dialnet). 1993; N.os 10-11, 199-214. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=95670>
30. Valles Martínez MS. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis; 1999.



31. Valles, MS. Entrevistas cualitativas. Colección Cuadernos metodológicos, n.º 32. Madrid: CIS; 2002.
32. Moncada S, Llorens C y Andrés, Moreno N, Molinero E. Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras VERSIÓN MEDIA. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud; 2014. Disponible en: [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20(24-07-2014).pdf)
33. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), OA, MP. Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas. Manual de usuario. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P; 2020. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/710902/M%C3%A9todo+para+la+evaluaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+factores+psicosociales+en+peque%C3%B1as+empresas.pdf>
34. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). AIP.29.1.22 - FPSICO. Factores Psicosociales. Método de evaluación. Versión 4.1. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST); 2022. Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/fpsico-factores-psicosociales-metodo-de-evaluacion-version-4.1-ano-2022>