

El accidente

La mañana comenzó como tantas otras, sin sobresaltos visibles. Llegó puntual, saludó con un gesto casi imperceptible y se colocó el casco antes de entrar en la nave. Nada en su aspecto exterior delataba el torbellino interior que llevaba semanas, quizá meses, creciendo en su cabeza.

El problema no era la máquina ni el trabajo en sí. Era todo lo que ocurría alrededor. El hastío, primero sordo y luego corrosivo, había empezado cuando notó que sus compañeros habían dejado de contar con él. Lo que antes era camaradería se había transformado en un muro de indiferencia y desprecio. En el grupo de mensajería interna, cada día aparecían nuevos mensajes: burlas, críticas, insultos más o menos velados. Lo acusaban de lentitud, de torpeza, de ser el motivo de los errores del equipo, así como la falta de rendimiento que, desde la oficina técnica de producción le informaban.

Al principio intentó responder, luego calló. Con el tiempo, el silencio se convirtió en una forma de protección. Pero dentro, la herida crecía. El abandono cotidiano, la humillación repetida, el aislamiento en el mismo espacio donde pasaba la mayor parte de su vida fueron desdibujando su concentración y apagando su voluntad.

Aquel día, al colocarse frente a la máquina, su mente estaba en otra parte. Repasaba sin querer los últimos mensajes recibidos, frases que le golpeaban con más fuerza que cualquier carga física. Había dormido mal, llevaba semanas sin descansar, y apenas recordaba la última conversación que no hubiera terminado en reproche.

En un instante que no fue más que eso —un instante—, su atención falló. Al acercarse para realizar un ajuste rutinario, su guante quedó atrapado en el sistema móvil del equipo. El mecanismo, ajeno a su distracción, siguió girando y lo arrastró hacia su interior. La parada de emergencia llegó de inmediato y el equipo de primeros auxilios actuó con rapidez, pero fue en vano.

El informe posterior fue claro: “*causa principal: error humano derivado de falta de atención*”. Ninguna mención a las semanas de hostigamiento, al aislamiento progresivo, al deterioro psicológico. Nada sobre el proceso invisible que había erosionado su capacidad de concentración mucho antes del incidente.

Análisis del caso

Este caso ilustra con claridad cómo los **factores psicosociales** pueden convertirse en **factores determinantes en un accidente laboral**. Lo que en apariencia es un simple “fallo humano” suele tener raíces mucho más profundas: la **exclusión social dentro del equipo**, la **presión psicológica constante**, el **acoso digital continuado** y el **desgaste emocional** progresivo pueden alterar la atención, la percepción del riesgo e incluso el tiempo de reacción de una persona trabajadora.

En este contexto, el accidente no es un hecho aislado, sino la consecuencia lógica de un entorno laboral que permitió —o ignoró— dinámicas dañinas. La falta de medidas organizativas frente al acoso, la ausencia de vigilancia sobre el clima psicosocial y la carencia de protocolos de intervención ante señales de deterioro emocional constituyen **fallos estructurales** que, en última instancia, desembocan en el desenlace fatal.

El “error humano” no debe entenderse como una causa, sino como un **síntoma** de un proceso más amplio. Solo al reconocer esta relación se pueden diseñar estrategias de prevención eficaces que integren, junto a la seguridad técnica, la **salud mental, emocional y social** como pilares fundamentales de la prevención de riesgos laborales.

Glosario completo de riesgos psicosociales

Acoso por razón de sexo u orientación sexual

Conducta no deseada basada en el sexo, género u orientación sexual de una persona, que atenta contra su dignidad o crea un entorno laboral intimidatorio, hostil, degradante o humillante.

Acoso psicológico (mobbing)

Violencia psicológica repetida y prolongada en el tiempo ejercida por una o varias personas contra otra en el trabajo, con el objetivo de aislarla, humillarla o deteriorar su reputación y estabilidad.

Acoso sexual

Comportamiento verbal, no verbal o físico de naturaleza sexual, no deseado por la persona que lo recibe, que afecta a su dignidad o genera un entorno hostil, intimidatorio u ofensivo.

Adicción al trabajo (workaholism)

Necesidad compulsiva de trabajar en exceso, más allá de lo razonable. Se caracteriza por incapacidad para desconectar, sentimiento de culpa al descansar y deterioro de la salud física, mental y relaciones personales.

Agotamiento emocional

Sensación de cansancio extremo y falta de energía derivada del trabajo prolongado bajo alta presión o carga emocional.

Ajuste persona-puesto

Correspondencia entre capacidades, competencias, valores y expectativas del trabajador y las exigencias del puesto. Un mal ajuste provoca estrés y bajo rendimiento.

Ambigüedad del rol

Situación en la que el trabajador no tiene claras sus funciones, responsabilidades, objetivos o criterios de evaluación, generando incertidumbre, ansiedad e inseguridad.

Apoyo de compañeros

Disponibilidad de colaboración, escucha y solidaridad entre iguales. Sirve como red de contención emocional y funcional.

Apoyo del superior

Grado en que el jefe ofrece ayuda, orientación, reconocimiento y respaldo. La falta de apoyo aumenta la inseguridad y el estrés.

Apoyo social

Percepción de ayuda, respaldo o disponibilidad de compañeros, superiores o la organización ante problemas laborales o personales. Reduce el impacto del estrés y mejora el bienestar.

Autoeficacia

Creencia del trabajador en su capacidad para afrontar con éxito las tareas y desafíos laborales.

Autoestima personal y laboral

Valoración que una persona hace de sí misma y de su competencia en el trabajo.

Autonomía laboral

Grado de control que el trabajador tiene sobre la organización de sus tareas, tiempos y métodos de trabajo.

Balance vida-trabajo / conciliación

Equilibrio entre las demandas laborales y las necesidades personales, familiares y sociales.

Burnout secundario

Agotamiento emocional y mental que afecta a profesionales que trabajan con personas que sufren, por exposición prolongada al estrés de otros (ej. sanitarios, cuerpos de emergencia).

Carga de trabajo

Cantidad de tareas o volumen de trabajo asignado, considerando tiempo disponible y recursos. Puede ser excesiva (sobrecarga) o insuficiente (infracarga).

Carga emocional

Exigencia de gestionar emociones propias o ajenas en el trabajo.

Clima de seguridad psicológica

Percepción compartida de que es seguro expresar ideas, dudas, errores o problemas sin sufrir castigo ni humillación.

Clima laboral

Percepción compartida por los trabajadores sobre el ambiente de trabajo diario: relaciones, normas no escritas, trato, apoyo y bienestar.

Clima organizacional

Percepción global del funcionamiento de la organización: cultura, liderazgo, políticas, comunicación y valores.

Comunicación emocional

Forma en la que una persona expresa, recibe y comprende emociones en las interacciones laborales.

Comunicación organizacional

Flujo de información dentro de la empresa (ascendente, descendente y horizontal). Una comunicación deficiente genera rumores, incertidumbre y desconfianza.

Conflictos de rol

Situación en la que un trabajador recibe demandas incompatibles o contradictorias sobre sus funciones.

Conflictos interpersonales

Tensiones o enfrentamientos entre personas en el entorno laboral.

Contenido del trabajo

Características de las tareas realizadas (variedad, sentido, dificultad, monotonía, uso de habilidades).

Control sobre el trabajo

Grado de autonomía que tiene el trabajador para decidir cómo, cuándo y en qué orden realiza sus tareas.

Cuestionario de factores psicosociales

Herramienta estructurada para evaluar condiciones psicosociales del trabajo, permitiendo detectar riesgos y planificar medidas preventivas.

Cultura de apoyo

Clima organizacional en el que la empresa fomenta cooperación, respaldo mutuo y ayuda ante dificultades laborales.

Cultura del silencio

Clima organizacional en el que los trabajadores evitan comunicar problemas o errores por miedo a represalias. Favorece accidentes y deterioro del bienestar.

Cultura organizacional

Conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos en la empresa.

Daño derivado del trabajo

Consecuencia negativa para la salud física, mental o social del trabajador que se produce como resultado de las condiciones laborales.

Demandas emocionales

Requerimiento de mantener determinada actitud o estado emocional, incluso en situaciones difíciles.

Demandas psicológicas

Nivel de presión mental, emocional o cognitiva que el trabajo impone al trabajador.

Demandas-control-apoyo (modelo Karasek)

Modelo teórico que relaciona la combinación de altas demandas laborales, bajo control sobre el trabajo y escaso apoyo social con el estrés y el riesgo psicosocial.

Demandas cognitivas

Requerimientos del trabajo que exigen atención, concentración, toma de decisiones y resolución de problemas complejos.

Demandas físicas

Exigencias corporales del trabajo, incluyendo esfuerzo, postura, movimientos repetitivos o manipulación de cargas.

Desarrollo profesional

Oportunidades de crecimiento, aprendizaje y progreso dentro de la organización. Su ausencia genera estancamiento, frustración y desmotivación.

Desbalance esfuerzo-recompensa

Situación en la que el trabajador percibe que el esfuerzo realizado no se corresponde con las recompensas recibidas (económicas, reconocimiento, seguridad laboral).

Desconexión digital

Capacidad de separarse de dispositivos y comunicaciones laborales fuera del horario de trabajo. La falta de desconexión prolonga la exposición al estrés y disminuye la recuperación.

Desempeño de rol

Grado en que el trabajador cumple con las funciones, responsabilidades y expectativas asignadas a su puesto.

Desmotivación laboral

Pérdida de interés, energía y compromiso con el trabajo, generalmente por falta de reconocimiento, apoyo o sentido.

Engagement (compromiso positivo)

Estado emocional positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por energía, dedicación y absorción.

Equipo de trabajo

Grupo de personas que colaboran con objetivos comunes dentro de la empresa. La cohesión, confianza y coordinación influyen directamente en el clima y el rendimiento.

Ergonomía psicosocial

Disciplina que estudia la adaptación del trabajo a las capacidades cognitivas, emocionales y sociales del trabajador para prevenir riesgos psicosociales.

Esfuerzo-recompensa (modelo Siegrist)

Modelo que explica el estrés laboral como resultado del desequilibrio entre esfuerzo realizado y recompensas obtenidas (económicas, reconocimiento o seguridad).

Estabilidad laboral

Percepción de continuidad en el empleo y ausencia de riesgo de despido o cambios desfavorables.

Estilo de mando

Forma en que el superior dirige, comunica y toma decisiones. Un estilo autoritario o ausente aumenta riesgos psicosociales; uno participativo reduce estrés.

Estrés crónico

Exposición prolongada a factores estresantes que supera la capacidad de adaptación del trabajador, generando efectos físicos y psicológicos.

Estrés laboral

Respuesta física y psicológica ante demandas laborales que superan los recursos o capacidades del trabajador.

Estrés postraumático laboral

Trastorno psicológico que puede desarrollarse tras un evento laboral traumático (accidente grave, violencia, emergencia).

Estrés vicario

Estrés derivado de la exposición continuada al sufrimiento o trauma de otros.

Evaluación de factores psicosociales

Proceso sistemático para identificar, medir y analizar condiciones laborales que pueden afectar la salud psicológica y social del trabajador.

Falta de reconocimiento

Percepción de que el esfuerzo o los logros no son valorados ni recompensados. Aumenta la desmotivación y el riesgo de burnout.

Fatiga laboral

Sensación de agotamiento físico o mental tras una jornada o periodo de trabajo. Puede ser aguda o crónica.

Fatiga por compasión

Agotamiento emocional y mental derivado de la exposición continua al sufrimiento ajeno, habitual en profesiones sanitarias, de emergencia o sociales.

Flexibilidad horaria

Posibilidad de adaptar los horarios de trabajo a necesidades personales o productivas.

Horarios de trabajo (nocturnos, rotativos, prolongados)

Modos de organización del tiempo laboral que alteran los ritmos biológicos y sociales, aumentando fatiga, errores y problemas familiares.

Incivismo laboral

Conductas de falta de cortesía, respeto o consideración hacia otros en el entorno laboral.

Infracarga laboral

Cantidad insuficiente de trabajo o baja exigencia, generando aburrimiento, desmotivación y sensación de inutilidad.

Infracarga y sobrecarga laboral

Situación en la que la cantidad de trabajo es insuficiente (infracarga) o excesiva (sobrecarga), afectando la motivación, el rendimiento y la salud del trabajador.

Iniciativa laboral

Capacidad del trabajador para proponer mejoras, tomar decisiones o resolver problemas de manera autónoma.

Inseguridad laboral

Percepción de riesgo de perder el empleo, reducción de ingresos o cambios desfavorables en las condiciones laborales.

Inseguridad psicológica

Percepción de vulnerabilidad al expresar ideas, errores o preocupaciones por miedo a críticas, represalias o humillación.

Instrumento de evaluación utilizado

Método o herramienta aplicada para medir factores psicosociales (cuestionarios, entrevistas, observación). Debe ser válido, fiable y adaptado al contexto laboral.

Justicia organizacional

Percepción de equidad en decisiones, distribución de recursos y trato dentro de la organización.

Justificación organizacional

Explicación o racionalización que da la organización para decisiones o políticas laborales. Su falta de claridad puede generar desconfianza y estrés.

Liderazgo participativo

Estilo de mando que involucra a los trabajadores en decisiones, fomenta colaboración y reduce tensiones y estrés.

Liderazgo tóxico

Estilo de mando que genera miedo, presión, humillación o explotación de los trabajadores, incrementando riesgo psicosocial y desgaste emocional.

Liderazgo transformacional

Estilo de mando que inspira, motiva y apoya al trabajador, fomentando compromiso, desarrollo y bienestar.

Microagresiones

Pequeñas acciones, comentarios o actitudes sutiles, frecuentes e inconscientes, que pueden ofender, marginar o disminuir a una persona o grupo.

Monotonía / trabajo repetitivo

Tareas repetitivas, poco variadas o poco desafiantes que generan aburrimiento, desmotivación y deterioro cognitivo o emocional.

Motivación extrínseca

Impulso a realizar tareas por recompensas externas (salario, reconocimiento, ascenso) más que por satisfacción personal.

Motivación intrínseca

Deseo de realizar tareas por interés personal, satisfacción o sentido de logro, más que por recompensas externas.

Motivación laboral

Nivel de interés, energía y compromiso del trabajador hacia su trabajo.

Participación activa

Grado de implicación en procesos, decisiones y acciones del equipo o la organización.

Participación en la toma de decisiones

Grado en que los trabajadores pueden influir en decisiones que afectan su trabajo.

Presenteísmo

Asistencia al trabajo aun estando enfermo o incapacitado, por miedo, cultura laboral o presión. Aumenta riesgos para la salud y disminuye el rendimiento.

Presión de tiempo

Exigencia de completar tareas en plazos ajustados o acelerados, elevando la tensión, estrés y probabilidad de errores.

Presión laboral

Nivel de exigencia o demanda que el trabajo impone sobre el trabajador.

Presión psicológica

Exigencias mentales y emocionales intensas que generan tensión, ansiedad y riesgo de errores.

Presión social

Influencia de compañeros o superiores que condiciona comportamientos, decisiones o desempeño, generando estrés o conflictos.

Realización personal

Sentimiento de crecimiento, sentido y plenitud que experimenta el trabajador al desarrollar su potencial dentro del trabajo.

Reconocimiento intrínseco

Valoración personal del esfuerzo o éxito propio, independiente de recompensas externas.

Reconocimiento y recompensa

Sistema de valoración, compensación o estímulo por el trabajo realizado. Su ausencia provoca frustración y desmotivación.

Relaciones interpersonales

Interacciones entre compañeros, superiores y subordinados. Relaciones positivas favorecen bienestar; conflictivas aumentan riesgo psicosocial.

Resiliencia laboral

Capacidad del trabajador para adaptarse, recuperarse y crecer ante situaciones de estrés, cambio o adversidad en el trabajo.

Responsabilidad laboral

Grado de obligación que tiene el trabajador sobre tareas, resultados y consecuencias de su trabajo.

Riesgo de accidente laboral

Probabilidad de que se produzca un daño físico o psicológico como consecuencia de tareas, condiciones o entorno laboral.

Riesgo laboral

Posibilidad de que un trabajador sufra un daño derivado de las condiciones del trabajo.

Riesgo psicosocial

Condición laboral que puede afectar negativamente a la salud mental, emocional, social o física del trabajador.

Ritmo de trabajo

Velocidad o intensidad con la que deben ejecutarse las tareas. Ritmos excesivos provocan estrés; muy bajos generan aburrimiento.

Rotación de personal

Frecuencia con la que los trabajadores cambian de puesto o abandonan la organización. Una alta rotación genera pérdida de conocimiento, tensión en equipos y sobrecarga de trabajo.

Salud integral

Estado de bienestar físico, mental y social del trabajador, no solo la ausencia de enfermedad.

Satisfacción laboral

Percepción del trabajador sobre su bienestar, reconocimiento, condiciones, relaciones y sentido en el trabajo.

Satisfacción personal

Grado en que el trabajador se siente realizado y contento con su desarrollo profesional y logro de objetivos.

Síndrome de Burnout

Agotamiento físico, emocional y mental provocado por estrés laboral crónico, caracterizado por cansancio extremo, despersonalización y baja realización personal.

Sobrecualificación

Situación en la que las capacidades, formación o experiencia del trabajador superan las exigencias de su puesto.

Soberresponsabilidad

Carga excesiva de tareas o decisiones críticas asignadas a un trabajador sin apoyo adecuado.

Soledad laboral / aislamiento

Percepción de desconexión o falta de contacto social en el trabajo, generando estrés, desmotivación y desgaste emocional.

Supervisión psicológica

Apoyo profesional para manejar estrés, conflictos y cargas emocionales derivadas del trabajo.

Supervisión y participación

Supervisión: grado y forma en que el superior controla y guía el trabajo.
Participación: capacidad del trabajador para intervenir en decisiones y organización del trabajo.

Tecnoestrés

Estrés derivado del uso de tecnologías de información y comunicación (correo, mensajería, dispositivos móviles). Incluye sobrecarga de información y dificultad para desconectar.

Teletrabajo

Modalidad laboral fuera del centro de trabajo mediante tecnologías. Puede mejorar conciliación, pero también generar aislamiento y difuminación de límites laborales-personales.

Tensión laboral

Estado de presión física o emocional derivado de demandas del trabajo que superan los recursos del trabajador.

Trauma vicario

Afectación psicológica secundaria que experimenta un profesional por la exposición a traumas de otras personas (pacientes, víctimas, clientes).

Vigilancia de la salud mental

Acciones preventivas y de control para identificar y gestionar problemas de salud mental derivados del trabajo.

Violencia en el trabajo

Cualquier acción o conducta que cause daño físico o psicológico en el entorno laboral, incluyendo agresiones, amenazas, hostigamiento o sabotaje.

Violencia lateral

Conflictos, agresiones o acoso entre compañeros de igual rango jerárquico.

Violencia organizacional

Prácticas o políticas de la organización que generan daño psicológico, discriminación o hostilidad hacia los trabajadores.

Violencia psicológica

Conductas que intimidan, humillan, desvalorizan o controlan a un trabajador, afectando su bienestar emocional.

Violencia vertical

Violencia o acoso ejercido por superiores hacia subordinados, o viceversa en menor medida. Incluye humillaciones, intimidación, amenazas y abuso de poder.

Work engagement

Compromiso positivo del trabajador con su trabajo, caracterizado por energía, dedicación y absorción.

Work overload (sobrecarga laboral)

Exceso de tareas, responsabilidades o exigencias que supera la capacidad del trabajador, generando estrés y agotamiento.

Work underload (infracarga laboral)

Insuficiencia de tareas o retos, generando aburrimiento, desmotivación y sensación de inutilidad.

Work-life integration

Enfoque que busca armonizar la vida laboral y personal de manera flexible y equilibrada.

UNA VISIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Los riesgos psicosociales en el trabajo representan uno de los desafíos más complejos de la prevención laboral actual. A diferencia de los riesgos físicos, que son visibles y medibles a través de accidentes, lesiones o exposición a agentes materiales, los riesgos psicosociales son más sutiles, silenciosos y difíciles de detectar. Se manifiestan en la mente y en las emociones, pero sus efectos no se quedan ahí: repercuten directamente en la salud integral de la persona trabajadora, en la productividad de la organización y en la calidad de la convivencia en el entorno laboral.

Se trata de factores como el estrés prolongado, la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento, los conflictos interpersonales, el acoso o la inestabilidad laboral. Estos elementos, aunque invisibles, van erosionando poco a poco la motivación, la creatividad y la capacidad de concentración, generando un círculo vicioso que afecta tanto al individuo como al colectivo. Una persona trabajadora sometida a presión psicológica constante no solo ve comprometida su salud, sino que también se expone a cometer errores, sufrir accidentes o ausentarse con mayor frecuencia.

Por eso, la prevención de los riesgos psicosociales requiere un enfoque integral: no basta con protocolos formales o medidas aisladas. Es necesario revisar cómo se organiza el trabajo, cómo se lideran los equipos, cómo se comunican las decisiones y cómo se reconocen los esfuerzos. En definitiva, implica transformar la cultura laboral para poner el bienestar en el centro, entendiendo que la salud psicológica es tan importante como la física y que cuidar de ella es clave para garantizar empresas sostenibles, justas y competitivas.

Estrés, ansiedad, conflictos interpersonales, falta de reconocimiento o jornadas excesivas no son meros inconvenientes: son factores que pueden derivar en enfermedades graves, absentismo, rotación de personal e incluso accidentes laborales. Pero esto es solo la punta del iceberg. Debajo de estos síntomas visibles se esconde una realidad mucho más profunda y estructural: una forma de organizar el trabajo que, cuando no está orientada al bienestar, termina erosionando la salud psicológica y física de las personas.

El iceberg de los riesgos psicosociales tiene una parte oculta que suele pasar desapercibida: la cultura empresarial, los estilos de liderazgo, la falta de comunicación efectiva, la ausencia de participación en la toma de decisiones, el desequilibrio entre vida personal y laboral, o la inseguridad sobre el futuro del empleo. Todos estos factores permanecen bajo la superficie, invisibles a primera vista, pero son los que sostienen y alimentan los problemas que emergen en la vida diaria de la persona trabajadora.

Por eso, limitarse a gestionar el estrés como si fuera un problema individual es un error: la verdadera raíz está en el sistema, en cómo se planifica y se vive el trabajo. Solo cuando se aborda esa parte sumergida del iceberg es posible reducir los síntomas visibles y construir entornos laborales más seguros, saludables y productivos.

LOS RIESGOS PSICOSOCIALES, RESULTADOS Y MOTIVOS OCULTOS



El abordaje de los riesgos psicosociales tiene mucho más desarrollo del que habitualmente se le concede. No basta con cumplir lo que la norma exige: realizar una evaluación de riesgos, establecer medidas preventivas o redactar protocolos. Esa visión reduccionista se queda corta, porque lo psicosocial va más allá del papel: roza con la dignidad, con el respeto y con el trato humano.

Durante décadas, especialmente en los años 90, se difundieron concepciones superficiales de la empatía y del liderazgo que, en el fondo, escondían conductas autoritarias, paternalistas o incluso agresivas, hábilmente disfrazadas de modernidad. Se confundía la cercanía con el abuso de confianza, y la motivación con la presión encubierta: técnicas que, bajo etiquetas de “coaching”, “gestión por objetivos” o “liderazgo transformador”, en realidad reproducían esquemas de mando rígido, donde la obediencia se imponía sobre la autonomía.

Este modelo, lejos de resolver los riesgos psicosociales, los multiplicó, porque mezclaba la exigencia de superproducción con la ocultación de problemas personales bajo la máscara de la disciplina laboral. La jerarquía se convirtió en un mecanismo de control más que en un sistema de apoyo; la autoridad se utilizó para reforzar la sumisión y no para favorecer la cooperación. En muchos casos, el grupo dominante —ya fueran directivos, mandos intermedios o líderes informales— establecía dinámicas de presión que dejaban al individuo sin margen para expresar sus límites o necesidades, anulando su capacidad de decisión y aumentando su vulnerabilidad.

La sociedad española, tras la dictadura, conquistó la democracia en el plano político: elecciones libres, división de poderes, reconocimiento de derechos fundamentales. Sin embargo, esa transformación no penetró con la misma intensidad en el mundo laboral.

Las normas del derecho del trabajo —aun con avances en seguridad, representación y garantías— mantuvieron intacto el núcleo de poder: la capacidad del empresario de organizar y dirigir el trabajo. Dicho de otro modo, la democracia llegó al Estado, pero no a la empresa.

En el espacio laboral nunca ha existido una soberanía compartida real: lo que existe son marcos de negociación y ciertos contrapesos, pero siempre bajo el binomio estructural **salario-supervivencia**. El persona trabajadora depende de su salario para vivir, y el empresario conserva la posición dominante de quien puede decidir sobre el empleo, los ritmos, los objetivos y, en última instancia, la permanencia o la salida del persona trabajadora.

De ahí que, aunque se hable de participación, de responsabilidad social corporativa o de liderazgo humanista, en la práctica no hay un mecanismo que altere la asimetría fundamental. El persona trabajadora puede, en teoría, dimitir y abandonar una empresa tóxica; pero en un contexto sin pleno empleo, esa opción se convierte en una quimera. El “derecho a marcharse” es más formal que real: pocas veces puede ejercerse sin consecuencias graves para la subsistencia.

Así, el poder empresarial sigue vigente desde la constitución del derecho del trabajo: regulado, vigilado y limitado en ciertos aspectos, sí, pero nunca transformado en una auténtica democracia laboral. Y quizás nunca lo sea, porque la empresa funciona bajo lógicas jerárquicas y económicas distintas a las de la política. El reto, entonces, no es soñar con una democracia plena en la empresa, sino reconocer la asimetría estructural y encontrar mecanismos eficaces para reducir sus efectos nocivos, especialmente los psicosociales que nacen de esa relación desigual. Pero hay más.

La socialización en la empresa, entendida únicamente desde el plano de las relaciones entre personas trabajadoras, constituye un elemento central en la vida laboral cotidiana. No se trata solo de compartir un espacio físico o unas tareas comunes, sino de generar vínculos, normas no escritas y dinámicas colectivas que influyen directamente en cómo se trabaja y cómo se vive el trabajo. A través de estas interacciones, los empleados construyen redes de apoyo, crean un sentido de pertenencia y desarrollan códigos que pueden suavizar la dureza de las exigencias externas o, por el contrario, intensificar la presión interna.

Este proceso de socialización es, por tanto, ambivalente: puede convertirse en un espacio de solidaridad, cooperación y resistencia frente a las dificultades, o en un terreno de conflictos, exclusión y dominación entre iguales. Comprender esta doble cara resulta esencial para analizar los riesgos psicosociales, ya que muchas veces la salud emocional del persona trabajadora depende no solo de la relación con la empresa o los mandos, sino también de cómo se organiza y se vive la convivencia con sus propios compañeros.

Hoy sabemos que gestionar lo psicosocial no significa manipular emociones ni maquillar tensiones, sino transformar estas estructuras profundamente arraigadas. Se trata de sustituir la cultura del mando y la dominación por otra basada en relaciones auténticas, horizontales y transparentes, donde la confianza se construya en lugar de imponerse, donde la autoridad se ejerza desde la legitimidad del respeto y no desde la manipulación, y donde el grupo sirva de sostén al individuo en vez de aplastarlo. Solo así se puede avanzar hacia entornos laborales realmente saludables, en los que las personas

no sean piezas intercambiables de una cadena de producción, sino sujetos con voz propia y dignidad reconocida.

Gestionar los riesgos psicosociales no significa solo cumplir con la normativa, sino crear entornos de trabajo más humanos, donde la organización, el liderazgo y la comunicación estén orientados al bienestar real de las personas. Implica reconocer que detrás de cada persona trabajadora hay una vida, una historia y una vulnerabilidad que merecen consideración. Implica también comprender que un equipo sano, escuchado y motivado no es solo una aspiración ética, sino una auténtica inversión que repercute en menos accidentes, menos bajas laborales y mayor compromiso con los objetivos de la empresa.