



Folleto divulgativo

# Riesgos psicosociales en el comercio al por menor



## AUTORÍA

Miriam Serrano, CEO de Previntegra.

Este texto fue financiado por el Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid (IRSST). Está rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

No está permitido el uso comercial de los medios publicados por AICA sin el consentimiento por escrito de la misma. Este folleto proporciona una guía completa sobre la identificación, evaluación y prevención de riesgos psicosociales específicos del sector del comercio al por menor. Está dirigido tanto a trabajadores como a empleadores, y ofrece herramientas prácticas, medidas preventivas y buenas prácticas para crear entornos laborales saludables, cumpliendo con la normativa vigente y mejorando el bienestar de todos los implicados.





Este folleto proporciona una guía completa sobre la identificación, evaluación y prevención de riesgos psicosociales específicos del sector del comercio al por menor. Dirigido tanto a trabajadores como a empleadores, ofrece herramientas prácticas, medidas preventivas y buenas prácticas para crear entornos laborales saludables, cumpliendo con la normativa vigente y mejorando el bienestar de todos los implicados.

## ÍNDICE

1. ¿Qué son los riesgos psicosociales?	6
2. Impacto de los riesgos psicosociales en la salud	7
3. Características específicas del sector del comercio al por menor	8
4. Cargas de trabajo y presión laboral	9
5. Atención al cliente y manejo de conflictos	10
6. Relaciones laborales y conflictos interpersonales	11
7. Inseguridad laboral y precariedad	12
8. Entornos de trabajo y organización	13
9. Evaluación de los riesgos psicosociales	14
10. Métodos específicos de evaluación psicosocial	15
11. El papel de los supervisores y empleadores	16
12. Medidas preventivas: Organización del trabajo	17
13. Medidas preventivas: Promoción de la salud mental	18
14. Medidas preventivas: Gestión del trato al cliente	19
15. Medidas preventivas: Fomento de relaciones laborales	20
16. Beneficios de una gestión eficaz de los riesgos psicosociales	21
17. Compromiso con un entorno laboral saludable	22
18. Herramientas de evaluación y recursos de apoyo	23
19. Normativa y guías aplicables	24

# 1. ¿Qué son los riesgos psicosociales?

Los riesgos psicosociales se refieren a aquellos aspectos del entorno laboral que pueden provocar efectos negativos en la salud mental, emocional y, a largo plazo, física de los trabajadores. Estos riesgos pueden surgir de la organización del trabajo, de las condiciones laborales, de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, o de situaciones personales individuales de cada persona.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), los riesgos psicosociales pueden incluir situaciones de estrés, acoso laboral, violencia, falta de apoyo social, cargas de trabajo excesivas y conflictos interpersonales, generando lo que se denomina el síndrome de burnout o trabajador quemado.



## Horarios de Trabajo

Los horarios en el comercio pueden ser irregulares, partidos en dos jornadas, o muy largos. Pueden incluir turnos nocturnos, fines de semana y días festivos, afectando el equilibrio entre la vida laboral y personal, contribuyendo al estrés y a la fatiga.



## Atención al Cliente

La interacción constante con una amplia gama de clientes genera situaciones desde clientes satisfechos hasta aquellos insatisfechos o agresivos, lo que puede generar un alto nivel de estrés, especialmente en entornos de alta presión.



## Ambiente Laboral

El trabajo en espacios concurridos y ruidosos puede afectar la concentración y aumentar el estrés. Las condiciones físicas como la iluminación, la ergonomía y el espacio también juegan un papel importante en la salud mental y física.



## Carga de Trabajo

Las altas demandas de trabajo, especialmente en temporadas pico, junto con las expectativas de rendimiento y la presión para alcanzar metas de ventas pueden generar un ambiente laboral estresante que conduce a riesgos psicosociales.

## 2. Impacto de los riesgos psicosociales en la salud

En el sector del comercio en España, los riesgos psicosociales tienen un impacto significativo en la salud mental y física de los trabajadores. Según un estudio de la Confederación Española de Comercio (CEC), el 30% de los trabajadores del sector reportan niveles elevados de estrés laboral, mientras que la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) indica que el 20% de los trabajadores en el comercio experimentan síntomas de depresión.

### Afectación en la salud física

Los riesgos psicosociales también afectan la salud física de los trabajadores del comercio. La hipertensión y los problemas digestivos son enfermedades comunes. Un estudio realizado por la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales encontró que el 40% de los trabajadores del comercio presentan problemas de hipertensión debido al estrés laboral.

En el Informe "Salud mental y trabajo 2024" – UGT detalla cómo el estrés prolongado está asociado a múltiples **problemas físicos**, incluyendo infartos, hipertensión, úlceras gástricas, dolores de cabeza, cuello y espalda, problemas dérmicos e incluso baja resistencia a infecciones.



Los síntomas físicos más comunes relacionados con el estrés laboral en el comercio minorista incluyen dolores de cabeza, problemas musculoesqueléticos, trastornos del sueño y alteraciones digestivas. Estos síntomas suelen manifestarse gradualmente y agravarse si no se abordan las causas subyacentes.

### Impacto económico del estrés laboral

Según la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AMAT), la baja por estrés laboral cuesta unos 25.500 millones de euros anuales en pérdidas directas. A esto hay que sumarle unos 55.000 millones de euros que se dejan de ingresar por estas bajas. En total, entre absentismo laboral y pérdida de productividad, la baja por estrés laboral supone un gasto de más de 80.000 millones de euros al año, lo que representa aproximadamente un 6% del Producto Interior Bruto de España.

En términos de días laborales, cada año se pierden unos 173 millones de jornadas por baja debido al estrés laboral. Esto equivale a 791.079 personas que no habrían ido ni un solo día a trabajar en todo el año a causa del estrés.

### **3. Características específicas del sector del comercio al por menor**

El sector del comercio al por menor presenta características laborales muy específicas que influyen significativamente en la salud psicosocial de sus trabajadores. Su importancia va más allá de la economía, teniendo un gran impacto social al generar cohesión en barrios y comunidades, proporcionando acceso cercano y personalizado a bienes y servicios necesarios.

Sin embargo, este sector también enfrenta retos como la competencia, la adaptación a las nuevas tecnologías y la necesidad de mantener altos niveles de satisfacción del cliente, lo que genera presiones adicionales sobre las empresas y sus empleados.

#### **Principales riesgos psicosociales en el sector:**

- Estrés Laboral: Causado por plazos ajustados, presión por resultados, falta de control sobre el trabajo y tareas poco claras.
- Acoso y Mobbing: Comportamientos hostiles y sistemáticos que afectan al individuo y al clima laboral.
- Violencia en el Trabajo: Tanto externa (por clientes o proveedores) como interna (entre compañeros).
- Fatiga Emocional: Resultado de la exposición constante a situaciones estresantes o emocionalmente agotadoras.
- Falta de Apoyo Social: La naturaleza competitiva puede crear un entorno donde los empleados se sienten aislados.

Un ambiente psicosocial favorable no es solo una obligación legal según la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales, sino que resulta fundamental para aumentar la satisfacción de los empleados, mejorar su rendimiento, fidelizarlos a la empresa y contribuir a su realización personal y social.

## 4. Cargas de trabajo y presión laboral

En el sector del comercio al por menor, las cargas de trabajo y la presión laboral son factores de riesgo psicosocial significativos. Los empleados suelen enfrentarse a jornadas laborales largas, especialmente durante las temporadas de alta demanda, como las rebajas y las festividades. Según el Informe "Black Friday y su impacto en el sector comercio" publicado por CCOO Servicios, el 22 de noviembre de 2024, el 45% de los trabajadores del comercio al por menor en España reportan tener cargas de trabajo excesivas.

En los comercios minoristas, especialmente en campañas (rebajas, Navidad, fines de semana), las cargas de trabajo suelen aumentar drásticamente.



La presión por atender a muchos clientes, reponer mercancía, controlar inventario y mantener el orden, a menudo con el mismo personal o incluso reducido, provoca fatiga física y mental.

### Situaciones frecuentes que generan sobrecarga:

 <b>Desorganización</b>	 <b>Ritmo elevado</b>	 <b>Presión comercial</b>
Poca organización en tienda y almacén con múltiples tareas simultáneas que deben ser atendidas sin priorización clara.	Ritmo de trabajo muy elevado sin pausas adecuadas, o sin un lugar apropiado donde realizarlas.	Expectativas de ventas muy exigentes que generan presión constante por alcanzar objetivos.

Las consecuencias de estas situaciones pueden ser graves: estrés sostenido, agotamiento físico y mental, irritabilidad, fallos en el servicio al cliente y disminución del rendimiento. Este estrés continuado puede derivar en problemas de salud mental más serios como ansiedad y depresión si no se gestionan adecuadamente las cargas de trabajo.

## 5. Atención al cliente y manejo de conflictos

La atención al cliente y el manejo de conflictos son aspectos clave en el comercio al por menor. Los empleados deben interactuar constantemente con los clientes, lo que puede generar situaciones de estrés y conflictos. Según datos de la [Encuesta Europea sobre condiciones de trabajo](#), de 2022, en 2021 un 32,7% de los trabajadores españoles afirmaron haber estado expuestos a situaciones emocionalmente perturbadoras. Un porcentaje que, además, no ha hecho más que crecer en los últimos años

La relación constante con clientes requiere habilidades sociales específicas. En el comercio minorista, no es raro enfrentarse a situaciones tensas: reclamaciones, clientes agresivos, presión por descuentos o productos agotados. Si el trabajador no cuenta con formación ni apoyo, se genera un gran desgaste psicológico que puede afectar gravemente su salud mental.

### Ejemplos típicos de situaciones conflictivas:

#### Reclamaciones en caja

Las devoluciones conflictivas o quejas por precios y promociones suelen producirse en el momento del pago, generando tensión tanto para el empleado como para otros clientes en espera.

#### Exigencias injustificadas

Solicitudes fuera de horario o trato despectivo por parte de clientes que no respetan los límites profesionales del servicio.

#### Falta de protocolos

Ausencia de procedimientos claros o falta de respaldo del responsable ante situaciones difíciles, dejando al empleado sin herramientas para gestionar el conflicto.

Las consecuencias de estas situaciones incluyen ansiedad, desmotivación, frustración, miedo anticipado a ciertas situaciones y mayor rotación del personal. Además, según señala la EU-OSHA, el manejo inadecuado de conflictos puede llevar a problemas de salud mental y a un deterioro generalizado del clima laboral que afecta a todo el equipo.

## 6. Relaciones laborales y conflictos interpersonales

Las relaciones laborales y los conflictos interpersonales son factores de riesgo psicosocial significativos en el comercio al por menor. Un ambiente laboral conflictivo puede afectar negativamente la salud mental y física de los trabajadores.

El trabajo en comercios implica convivencia continua entre compañeros, encargados y personal de apoyo. Los turnos rotativos, el reparto desigual de tareas o la falta de liderazgo efectivo pueden generar conflictos internos que deterioran rápidamente el ambiente laboral y afectan a la salud psicosocial de todos los implicados.

Estos conflictos no solo impactan en el bienestar de los trabajadores, sino que también tienen consecuencias organizativas como el deterioro del clima laboral, el aumento de errores en el servicio y la disminución de la productividad general.



La tensión sostenida entre compañeros puede convertirse en un factor de estrés crónico más dañino incluso que la presión por objetivos comerciales.

### Riesgos comunes en las relaciones laborales:



#### Falta de comunicación

Ausencia de comunicación efectiva entre turnos o responsables, generando malentendidos y duplicidad de tareas.



#### Ausencia de instrucciones

Falta de procedimientos claros en la forma de actuar que dan lugar a diferencias en criterios de atención al cliente.



#### Competencia interna

Críticas constantes o competencia entre compañeros por ventas que deterioran la colaboración necesaria para el servicio.

Las consecuencias de estas dinámicas negativas incluyen un clima laboral tóxico, aislamiento de ciertos trabajadores, conflictos verbales recurrentes, bajo compromiso con los objetivos comunes y absentismo emocional (estar presente físicamente pero desconectado psicológicamente).

## 7. Inseguridad Laboral y Precariedad

La inseguridad laboral y la precariedad son factores de riesgo psicosocial importantes en el sector del comercio al por menor. Muchos trabajadores del sector se enfrentan a contratos temporales y a la falta de estabilidad laboral. Según un informe sobre Temporalidad en el comercio minorista (CCOO – junio 2023), concretamente en el informe de **CCOO Servicios** sobre el comercio minorista (basado en la EPA del INE, abril 2023) revela que el comercio minorista presenta una **alta tasa de temporalidad**, superando la media del sector (11 %) [20230627-RdP-INFORME-CCOOServicios-Comercio.pdf](https://www.ccoo.org.es/20230627-RdP-INFORME-CCOOServicios-Comercio.pdf)

### Factores que agravan la inseguridad laboral:

- Encadenamiento de contratos temporales sin perspectivas claras de estabilización
- Cambios de horario frecuentes y con poca antelación que impiden la organización personal
- Escasa información sobre renovaciones o cambios en la plantilla
- Contratos a tiempo parcial no deseados que limitan los ingresos
- Alta estacionalidad en determinadas campañas comerciales
- Falta de claridad sobre criterios de promoción interna



- La precariedad laboral genera una preocupación constante por el futuro profesional, dificultando la implicación a largo plazo y el sentido de pertenencia a la empresa.

### Consecuencias de la inseguridad laboral:

#### Impacto psicológico

Estrés crónico, ansiedad generalizada y sensación constante de incertidumbre que afecta incluso a las horas fuera del trabajo.

#### Efectos motivacionales

Falta de motivación, baja autoestima profesional y dificultad para comprometerse con los objetivos de la empresa.

#### Repercusiones sociales

Deterioro emocional, dificultad para planificar la vida personal y sensación de falta de control sobre la propia trayectoria profesional.

Esta precariedad laboral no solo afecta a la salud mental individual, sino que también tiene consecuencias en la calidad del servicio ofrecido, la cohesión de los equipos de trabajo y la imagen general del establecimiento comercial. Las empresas con alta rotación debido a la inseguridad laboral suelen presentar mayores problemas de formación y menor conocimiento acumulado sobre productos y procedimientos.

## 8. Entornos de trabajo y organización

El diseño del espacio, la iluminación, la ventilación y la ergonomía en tienda, almacenes o zonas de reposición influyen directamente en el bienestar del trabajador. A esto se suma una organización del trabajo que a menudo prioriza la inmediatez sobre la planificación estratégica, generando un entorno laboral caótico que multiplica los riesgos psicosociales.

Los espacios de trabajo mal diseñados no solo afectan a la salud física mediante trastornos musculoesqueléticos, sino que también impactan significativamente en la salud mental al generar frustración, ineficiencia y sensación de desorden constante. La ergonomía inadecuada en puestos de caja o la falta de áreas de descanso apropiadas contribuyen a aumentar el estrés acumulado durante la jornada laboral.

### Ejemplos habituales de deficiencias organizativas:

			
<b>Turnos mal organizados</b> Horarios con solapamientos innecesarios o huecos sin cobertura adecuada	<b>Cambios constantes</b> Modificaciones de funciones sin aviso ni formación previa aumentan el nivel de estrés.	<b>Espacios inadecuados</b> Áreas de descanso inexistentes o inapropiadas para la recuperación, sin ventilación.	<b>Desorden logístico</b> Mala organización del almacén y gestión caótica de los pedidos. Con falta de iluminación.

Las consecuencias de estos problemas organizativos incluyen desorientación en el desempeño de tareas, pérdida de eficiencia, mayor número de errores en el servicio, malestar físico por sobreesfuerzos innecesarios y una profunda sensación de falta de reconocimiento y profesionalidad en el entorno laboral.

Los pequeños comercios, a pesar de sus limitaciones de espacio, pueden implementar mejoras significativas mediante una adecuada planificación de la distribución, señalización clara y procedimientos de trabajo ordenados que minimicen la improvisación constante.

## 9. Evaluación de los riesgos psicosociales

La identificación y evaluación adecuada de los riesgos psicosociales es fundamental para crear un entorno laboral saludable en el sector del comercio. Esta evaluación no debe ser un mero trámite burocrático, sino un proceso riguroso que permita detectar problemas específicos y diseñar intervenciones efectivas.

Cabe destacar que todos los aspectos de seguridad, higiene y ergonomía influyen en nuestro trabajo y afectan a nivel psicosocial, por lo que el enfoque en materia de salud debe ser completo y englobar todas las áreas preventivas. El problema de los riesgos psicosociales es que no son fáciles de detectar hasta que se produce el daño, y son muy personales, dependiendo de muchos factores que afectan a las características individuales.

Para una evaluación técnica adecuada, es necesario seguir un método específico y avalado. Según el INSST (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo), en su NTP 330: Sistema Simplificado de evaluación de riesgos de accidente, la evaluación se basa en detectar el riesgo de manera específica, valorar la exposición, cuantificar el daño potencial y estimar la probabilidad de ocurrencia.

Probabilidad	Consecuencias	Nivel de riesgo	Acción requerida
Baja	Ligeramente dañino	Trivial	No requiere acción específica
Baja	Dañino	Tolerable	Considerar soluciones rentables
Media	Dañino	Moderado	Reducir el riesgo en tiempo determinado
Alta	Extremadamente dañino	Intolerable	Prohibir el trabajo hasta reducir el riesgo

\*Tabla elaborada por Previntegra.

Cuando se detectan riesgos intolerables, es imperativo detener inmediatamente la actividad y establecer soluciones específicas que garanticen la salud de los trabajadores de forma eficaz y verificable.

# 10. Métodos específicos de evaluación psicosocial

En España, existen métodos específicos validados para la evaluación de riesgos psicosociales en el entorno laboral. Estos métodos han sido desarrollados por organismos especializados y ofrecen herramientas sistemáticas para identificar, evaluar y prevenir los riesgos psicosociales en diferentes sectores, incluido el comercio al por menor. La realización de estas evaluaciones psicosociales es obligatoria para todas las empresas, pero la importancia de realizarlas, además de proteger la salud de las personas trabajadoras, reside en que son herramientas claves para la mejora de los procesos productivos, del clima laboral y la retención del talento en las empresas.

## FPSICO 4.1

Desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), este método ofrece una herramienta informática para identificar y evaluar factores de riesgo psicosocial. Consta de 44 preguntas, algunas múltiples, que evalúan 9 factores clave:

- Tiempo de trabajo (TT)
- Autonomía (AU)
- Carga de trabajo (CT)
- Demandas psicológicas (DP)
- Variedad/contenido (VC)
- Participación/Supervisión (PS)
- Interés por el trabajador (ITC)
- Desempeño de rol (DR)
- Relaciones y apoyo social (RAS)

## CoPsoQ-ISTAS21

Es la adaptación española del Cuestionario Psicosocial de Copenhague, realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). Este método resulta particularmente interesante porque analiza aspectos como:

- Calidad del liderazgo
- Autonomía en el trabajo
- Seguridad en el empleo
- Claridad de rol
- Comunicación efectiva
- Reconocimiento profesional

Estos aspectos proporcionan una visión completa de la percepción del trabajador sobre el desempeño de sus tareas y el entorno organizacional.

## Método para pequeñas empresas

El INSST también ha desarrollado un método específico para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas (CoPsoQ versión corta), orientado a micro y pequeñas empresas de hasta 25 trabajadores. Este método estructura el proceso de evaluación y gestión en 10 fases, proporcionando explicaciones y apoyo para guiar al evaluador a lo largo del proceso, y permite establecer medidas concretas de mejora adaptadas a la realidad de los pequeños comercios.

Es importante recordar que los resultados de estas evaluaciones deben considerarse como valoraciones de la percepción de las personas, y deben analizarse en el contexto de la realidad laboral específica. En ocasiones, la falta o mala comunicación de procesos, decisiones, formas de gestionar un conflicto o falta de formación pueden llevar a resultados negativos en las evaluaciones, por lo que contar con profesionales expertos en la materia resulta imprescindible para una interpretación adecuada.

# 11. El papel de los supervisores y empleadores

Los supervisores y encargados cumplen un rol clave en la prevención y gestión de los riesgos psicosociales. En el comercio al por menor, donde la presión por resultados, el trato con el público y los ritmos intensos son habituales, estos perfiles son fundamentales para crear un entorno laboral saludable. Como líderes, deben ser ejemplos de equilibrio, promotores del bienestar y agentes de cambio efectivo.

Para que esta labor sea eficaz, el empresario y la gerencia deben formar y apoyar continuamente a los supervisores, proporcionándoles las herramientas y conocimientos necesarios para gestionar adecuadamente los aspectos psicosociales del entorno laboral.

## Observadores del clima laboral



Los líderes deben mantener un contacto directo y constante con el equipo que les permita detectar signos tempranos de malestar emocional, agotamiento o conflictos, observar cambios en el comportamiento o rendimiento del personal, e identificar focos de tensión o desorganización en la dinámica diaria.

## Promotores de entorno saludable



Como líderes, tienen la responsabilidad de fomentar la comunicación abierta y el respeto, establecer expectativas claras y realistas, repartir las cargas de trabajo de forma justa, y reconocer el esfuerzo del equipo para promover la motivación y el sentido de pertenencia.



## Modelos de conducta

Un buen supervisor debe manejar el estrés de forma adecuada, resolver conflictos con asertividad y mantener una actitud profesional, empática y accesible, siendo consciente de que su forma de actuar impacta directamente en el clima laboral.



## Enlace con la dirección

Tienen un rol estratégico como intermediarios, transmitiendo hacia arriba las inquietudes y necesidades del equipo, e implementando los protocolos de prevención y mejora impulsados por la empresa.



## Facilitadores de formación

Deben informar al equipo sobre los riesgos psicosociales, promover espacios de formación en habilidades emocionales y de atención al cliente, y derivar a recursos de apoyo cuando sea necesario.

## 12. Medidas preventivas: Organización del trabajo

Una vez evaluados los riesgos psicosociales, es fundamental implementar medidas preventivas específicas para cada factor de riesgo detectado. La organización del trabajo constituye uno de los pilares fundamentales para prevenir riesgos psicosociales en el comercio minorista.



### Estrategias para la organización eficiente:

1. Definición clara de funciones y responsabilidades para evitar ambigüedad de roles que genera tensiones internas y deteriora el clima laboral.
2. Planificación eficiente de turnos y descansos, estableciendo horarios estables, con rotación equitativa y descansos programados que reducen la fatiga mental y física.
3. Ajuste adecuado de la carga de trabajo, adaptando las tareas a los recursos disponibles, estableciendo prioridades y evitando sobrecargas en horas punta.
4. Fomento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para mejorar la implicación y el compromiso.
5. Formación en técnicas de gestión del tiempo para reducir el estrés y aumentar la productividad individual y colectiva.

La implementación de estas medidas requiere un compromiso real de la dirección y una comunicación efectiva con todo el personal. Los beneficios de una organización del trabajo bien estructurada incluyen la reducción del estrés, la mejora del clima laboral, el aumento de la productividad y la disminución del absentismo.

#### Protocolos de actuación

Establecer procedimientos claros para situaciones habituales y conflictivas, definiendo quién, cómo y cuándo debe actuar en cada caso. Estos protocolos deben ser conocidos por todos y revisados periódicamente para adaptarlos a la realidad del comercio.

#### Gestión de picos de trabajo

Planificar con antelación los períodos de mayor actividad (rebajas, campañas), con refuerzos de personal, redistribución de tareas y establecimiento de prioridades claras para evitar la sobrecarga.

#### Espacios de trabajo organizados

Diseñar y mantener los espacios de trabajo (tienda, almacén, caja) de forma ordenada y lógica, facilitando el movimiento, reduciendo desplazamientos innecesarios y minimizando los riesgos de accidentes.

# 13. Medidas preventivas: Promoción de la salud mental

La promoción de la salud mental en el entorno laboral del comercio minorista es esencial para prevenir riesgos psicosociales y crear espacios de trabajo saludables. Estas estrategias van más allá del cumplimiento normativo, buscando un bienestar integral de los trabajadores que repercute positivamente en su desempeño profesional y en la calidad del servicio ofrecido.



## Programas de sensibilización

Implementar formación básica en gestión del estrés, inteligencia emocional y autocuidado para todo el personal, adaptada a las particularidades del comercio minorista.



## Apoyo psicológico profesional

Ofrecer acceso a servicios de atención psicológica externa o confidencial en situaciones de malestar emocional, especialmente tras incidentes críticos con clientes.



## Espacios de recuperación

Habilitar espacios de descanso breves para desconectar tras situaciones tensas, facilitando la recuperación emocional antes de continuar con la atención al público.



## Clima de confianza

Promover una cultura organizacional que permita hablar de problemas emocionales sin estigmatización, donde pedir ayuda sea visto como una fortaleza y no como una debilidad.

Es fundamental realizar un seguimiento del clima psicosocial mediante evaluaciones periódicas del ambiente laboral y actuar sobre los resultados obtenidos. Este ciclo de mejora continua permite adaptar las estrategias de promoción de la salud mental a las necesidades cambiantes del equipo y del negocio.

Incluso los pequeños comercios con recursos limitados pueden implementar medidas efectivas, como grupos de apoyo entre compañeros, técnicas de respiración y relajación durante breves pausas, o la creación de un "rincón de descanso" aunque sea modesto. Lo importante es el compromiso con el bienestar psicológico y la coherencia entre el discurso y las prácticas reales de la empresa.

## 14. Medidas preventivas: Gestión del trato al cliente

La gestión adecuada del trato con el cliente constituye uno de los aspectos más críticos para prevenir riesgos psicosociales en el sector del comercio minorista. La interacción continua con diferentes tipos de clientes, algunos de ellos en situaciones de tensión o insatisfacción, puede generar un alto desgaste emocional si no se cuenta con las herramientas y el respaldo adecuados.



**Formación en habilidades sociales**

Capacitación en técnicas de comunicación asertiva y gestión de conflictos

**Protocolos claros**

Instrucciones precisas sobre cómo actuar ante diferentes tipos de situaciones con clientes

**Rotación en puestos**

Alternancia en funciones para evitar exposición prolongada a tareas emocionalmente exigentes

**Reconocimiento positivo**

Valoración del buen manejo de situaciones difíciles con clientes

Estas medidas deben complementarse con un sistema de comunicación constante con el equipo que permita compartir experiencias y estrategias de forma colectiva, ayudando a disminuir el impacto emocional de las situaciones conflictivas y creando un repertorio compartido de soluciones efectivas.

"La diferencia entre una reclamación que deriva en conflicto y una que se resuelve satisfactoriamente no está tanto en el problema inicial, sino en cómo el trabajador se siente respaldado para gestionarla." - Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Es crucial que los empleados comprendan que las quejas o situaciones difíciles con clientes no son ataques personales sino parte del trabajo, y que cuentan con el apoyo de sus superiores para resolverlas siguiendo los protocolos establecidos. Esta seguridad y respaldo institucional reduce significativamente el estrés asociado a estas interacciones.

## 15. Medidas preventivas: Fomento de relaciones laborales positivas

Las relaciones interpersonales positivas en el entorno laboral actúan como factor protector frente a los riesgos psicosociales. En el sector del comercio minorista, donde el trabajo en equipo es fundamental para ofrecer un buen servicio al cliente, fomentar un clima de colaboración y apoyo mutuo resulta esencial para la salud mental de los trabajadores.

### Buenas prácticas para relaciones laborales saludables:

- Liderazgo participativo: Promover un estilo de dirección cercano, accesible y orientado a las personas, no solo a los resultados.
- Espacios de comunicación interna: Establecer reuniones breves y regulares (briefings) para compartir objetivos, resolver dudas y fomentar el sentido de pertenencia.
- Gestión de conflictos internos: Disponer de procedimientos de mediación o diálogo para resolver tensiones entre compañeros antes de que escalen.



- Reconocimiento y feedback constructivo: Valorar el esfuerzo y ofrecer retroalimentación clara, específica y respetuosa sobre el desempeño.
- Actividades de cohesión: Organizar encuentros periódicos fuera del entorno laboral que fortalezcan las relaciones personales y el espíritu de equipo.

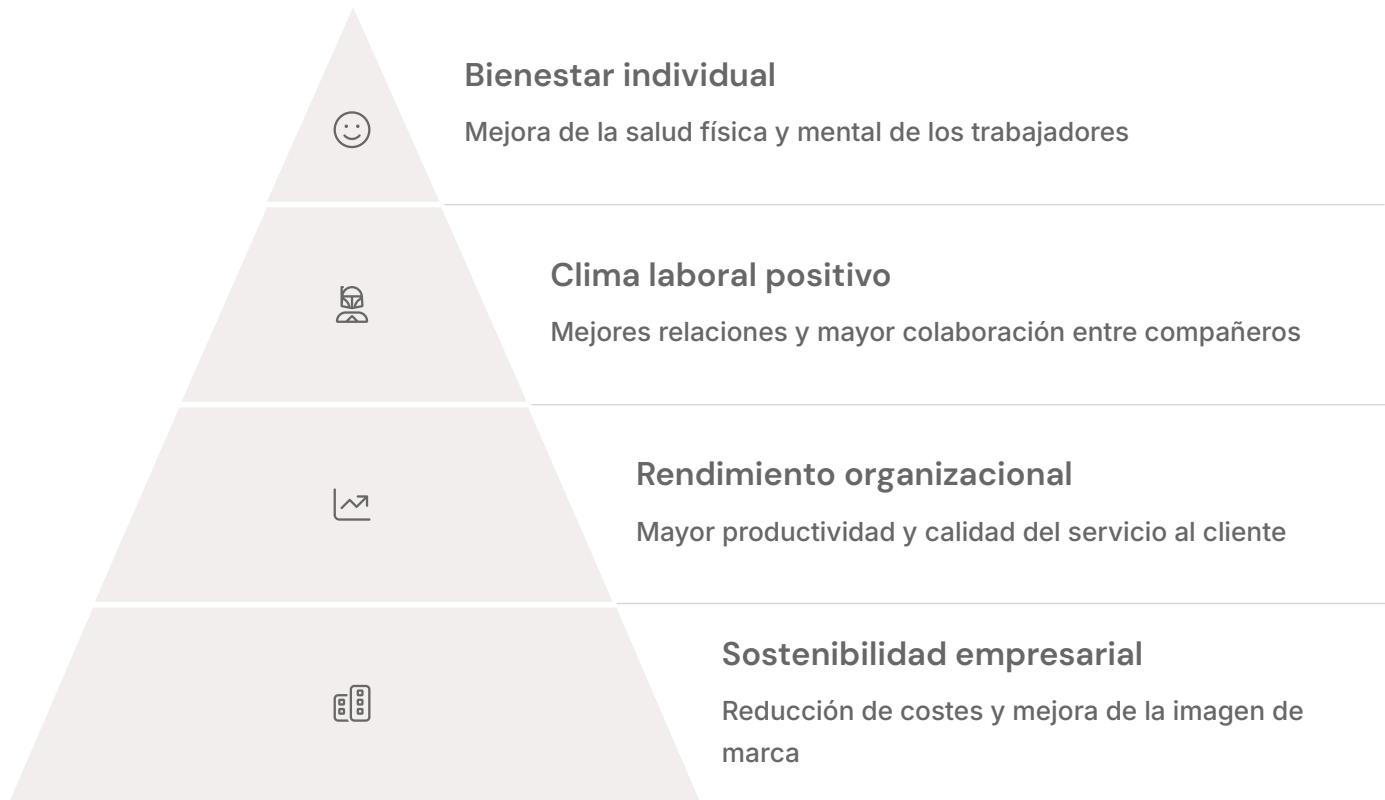
Además de estas prácticas generales, es obligatorio en todas las empresas de acuerdo a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, implementar medidas específicas como protocolos de prevención de acoso laboral y canales de denuncia confidenciales que garanticen la protección de todos los trabajadores frente a posibles situaciones de abuso o discriminación.



Este ciclo virtuoso de relaciones laborales positivas no solo previene los riesgos psicosociales, sino que también mejora la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa y, en última instancia, la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

## 16. Beneficios de una gestión eficaz de los riesgos psicosociales

La prevención de los riesgos psicosociales en el sector del comercio minorista genera múltiples beneficios, tanto para los trabajadores como para las empresas. Estos beneficios trascienden el mero cumplimiento normativo y se traducen en ventajas competitivas y sostenibilidad del negocio a largo plazo.



### Principales beneficios cuantificables:

- Reducción del absentismo laboral y las bajas por enfermedad, con el consecuente ahorro económico.
- Disminución de la rotación de personal, reduciendo los costes de selección y formación de nuevos empleados.
- Mejora del compromiso y la motivación, que se traduce en mayor productividad y mejor atención al cliente.
- Prevención de conflictos laborales y posibles demandas, evitando costes legales y de imagen.
- Aumento de la capacidad de innovación y adaptación al cambio, fundamentales en un sector tan dinámico.
- Mejora de la imagen corporativa y el prestigio como empleador, facilitando la atracción de talento.

Estas ventajas muestran que la inversión en prevención de riesgos psicosociales no es un gasto, sino una inversión estratégica con retorno positivo a medio y largo plazo, especialmente relevante en un sector con alta competitividad como el comercio minorista.

# 17. Compromiso con un entorno laboral saludable

Implementar prácticas de bienestar en el lugar de trabajo más allá del marco legal es fundamental para crear entornos laborales verdaderamente saludables en el sector del comercio minorista.

Independientemente del tamaño del comercio, el objetivo debe ser mejorar la salud mental, física y emocional de todos los miembros de la organización.

El compromiso de los pequeños empresarios y encargados debe ser real y visible, demostrando con acciones concretas que el bienestar de los trabajadores es una prioridad estratégica para el negocio.



## Actividades de equipo

Organizar eventos sociales y actividades de integración fortalece las relaciones entre compañeros y crea un ambiente de apoyo mutuo que trasciende lo meramente profesional.

## Espacios de descanso

Proporcionar áreas adecuadas donde los empleados puedan relajarse y desconectar durante sus pausas contribuye significativamente a la reducción del estrés y la prevención del agotamiento.

## Formación continua

Ofrecer programas de capacitación no solo en habilidades técnicas sino también en gestión del estrés, comunicación efectiva y desarrollo personal demuestra una inversión real en el capital humano.

## Elementos clave para una cultura organizacional de bienestar:

- **Políticas de Bienestar:** Incluir el bienestar y la salud laboral como un pilar en la misión y visión de la empresa.
- **Liderazgo Comprometido:** Fomentar que los líderes y gerentes promuevan y modelen comportamientos saludables.
- **Comunicación Abierta:** Establecer mecanismos para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias.
- **Reconocimiento:** Implementar sistemas para valorar y recompensar el esfuerzo y los logros de los trabajadores.
- **Flexibilidad:** Adaptar, en la medida de lo posible, las condiciones laborales a las necesidades individuales.

Estas prácticas no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también generan mayor productividad, menor rotación de personal y un ambiente de trabajo más positivo, contribuyendo al éxito sostenible del negocio.

## 18. Herramientas de evaluación y recursos de apoyo

Para facilitar la labor de prevención de riesgos psicosociales en el sector del comercio minorista, existen numerosas herramientas y recursos disponibles que pueden ser utilizados tanto por empleadores como por trabajadores. Estos recursos ayudan a la identificación, evaluación y gestión de los riesgos, así como a la implementación de medidas preventivas eficaces.

### Herramientas de evaluación gratuitas:

- Aplicación informática F-PSICO 4.1: Desarrollada por el INSST, disponible para descarga gratuita en su página web.
- Método CoPsoQ-ISTAS21: Ofrece versiones para empresas de diferentes tamaños, con cuestionarios y manuales de aplicación.
- Cuestionarios de autoevaluación: Permiten a los trabajadores identificar posibles situaciones de riesgo psicosocial en su entorno laboral.
- Listas de verificación: Facilitan la detección inicial de factores de riesgo en el lugar de trabajo.



Se ha creado el Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT, que elabora y difunde numerosos materiales. El INSST ha puesto en marcha el Portal Temático de Psicosociología, que aloja los productos de este organismo sobre el tema e incluye un apartado específico sobre Intervención psicosocial.

### Recursos de apoyo y formación:

#### Cursos y talleres

Formaciones específicas sobre gestión del estrés, habilidades de comunicación y manejo de conflictos, adaptadas al sector comercial y ofrecidas por diversas entidades formativas y mutuas de trabajo.

#### Asesoramiento especializado

Servicios de consultoría en prevención de riesgos psicosociales proporcionados por profesionales cualificados, servicios de prevención ajenos o instituciones como el INSST.

#### Materiales informativos

Folletos, infografías, videos y otros recursos divulgativos sobre buenas prácticas en la prevención de riesgos psicosociales, disponibles a través de asociaciones sectoriales y organismos oficiales.

Las asociaciones empresariales del sector comercial, como la Asociación de Empresarios de Alcobendas (AICA) mencionada en este documento, también ofrecen recursos y asesoramiento específico para sus asociados en materia de prevención de riesgos psicosociales.

Es recomendable mantenerse actualizado sobre nuevas herramientas y metodologías, ya que el campo de la prevención de riesgos psicosociales está en constante evolución. La colaboración entre empresarios, trabajadores, representantes sindicales y servicios de prevención es fundamental para implementar con éxito cualquier estrategia preventiva.

Con el adecuado uso de estas herramientas y recursos, y un compromiso real con la salud y el bienestar en el trabajo, es posible crear entornos laborales saludables y productivos en el sector del comercio minorista español.

# 19. Normativa y guías aplicables

El marco normativo español establece obligaciones claras para los empleadores en relación a la prevención de riesgos psicosociales. Conocer esta legislación es fundamental para garantizar el cumplimiento legal y proteger adecuadamente la salud de los trabajadores del sector del comercio minorista.

## Principales normas aplicables:

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales: Establece en su artículo 14 que "los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo", incluidos los aspectos psicosociales.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención: Regula la obligación de evaluar todos los riesgos laborales, incluidos los psicosociales.
- Criterio Técnico 104/2021 de la Inspección de Trabajo: Establece directrices para la actuación inspectora en materia de riesgos psicosociales.



- Ley Orgánica 3/2007, 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: Incluye aspectos relacionados con la prevención del acoso sexual y por razón de sexo en el ámbito laboral.

## Guías y documentos técnicos de referencia:

 Notas Técnicas de Prevención (NTP)
El INSST ha publicado numerosas NTP específicas sobre evaluación y prevención de riesgos psicosociales, como la <b>NTP 926</b> sobre el método F-PSICO o la <b>NTP 944</b> sobre intervención psicosocial.

 Guías sectoriales
Existen guías específicas para el sector comercial desarrolladas por organizaciones como la Confederación Española de Comercio en colaboración con el INSST y UGT.

 Documentos europeos
La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA) ofrece recursos valiosos sobre gestión de riesgos psicosociales aplicables al comercio minorista.

Es importante destacar que la normativa no solo establece obligaciones, sino que también proporciona un marco para desarrollar entornos de trabajo saludables. El cumplimiento de estas regulaciones no debe verse como una mera formalidad, sino como una oportunidad para mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores.

## Folleto divulgativo

### Riesgos psicosociales en el comercio al por menor

Esperamos que el folleto haya sido enriquecedor para usted y que, a través de él, haya podido acceder a un valioso contenido sobre riesgos psicosociales en el comercio al por menor.

Le agradeceríamos que completara una encuesta sobre este folleto en aras de conocer su satisfacción con el mismo y poder mejorar de cara a próximos contenidos. Acceda a la encuesta:

<https://bit.ly/encuesta-irsst-aica-comercio>



# **Folleto divulgativo Riesgos psicosociales en el comercio al por menor**

Esta actuación se financia con fondos públicos. El Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo colabora económicoamente en la elaboración de este material, no haciéndose responsable de los contenidos del mismo ni de las valoraciones e interpretaciones de sus autores. El material elaborado recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.