

Guía

Prevención de Riesgos Psicosociales en el sector **Teleoperadores**

OBSERVATORIO
PERMANENTE
RIESGOS
PSICOSOCIALES



Guía

PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES
EN EL SECTOR TELEOPERADORES

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en forma alguna ni por medio alguno, electrónico o mecánico, incluidos fotocopias, grabación o por cualquier sistema de almacenado y recuperación de información, sin permiso escrito del editor.

Edita: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT
C/ Hortaleza, 88 (28004 Madrid)

Primera edición: Madrid, julio de 2007

Diseño gráfico y de cubierta: Paco Arnau

Imprime: Impresión Digital Da Vinci

Depósito Legal:

Guía

Prevención de Riesgos Psicosociales en el sector **Teleoperadores**

Índice

I. INTRODUCCIÓN	9
II. DATOS SOCIOECONÓMICOS Y OCUPACIONALES DEL SECTOR	13
1. Evolución del sector	13
2. Descripción del sector	16
3. Descripción de los diferentes puestos y funciones	19
4. Datos de siniestralidad laboral	20
III. MAPA DE RIESGOS DEL SECTOR	23
1. La secuencia del riesgo laboral: definiciones	23
2. ¿Cuáles son los riesgos generales que afectan al sector?	24
3. ¿Cuáles son los riesgos psicosociales?	27
3.1. Los factores de riesgo psicosocial: objetivos y subjetivos	27
3.2. El cuadro de riesgos psicosociales más típicos	37
IV. LA INCIDENCIA “REAL” DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL SECTOR: RESULTADOS DEL OBSERVATORIO	41
V. ACCIÓN PREVENTIVA: PROPUESTAS/SOLUCIONES	45
1. Recomendaciones en el marco de la LPRL para cumplir la obligación empresarial de prevenir los riesgos psicosociales	45
2. Ejemplos de buenas prácticas en prevención de riesgos psicosociales	49
VI. ANEXOS	53
Anexo 1. Jurisprudencia	53
Anexo 2. Acuerdo marco sobre el estrés laboral	55
Anexo 3. Bibliografía, Normas, Notas Técnicas y otros documentos	59
Anexo 4. Enlaces de interés	61
Anexo 5. Publicaciones del Observatorio Permanente	61

I. INTRODUCCIÓN

La defensa de la salud como un derecho fundamental de los trabajadores, cualquiera que sea la empresa y sector en el que preste sus servicios a cambio de un salario, es un objetivo prioritario del sindicato. Aún hoy esta prioridad nos exige, lamentablemente, una intensa labor de lucha contra la “siniestralidad laboral”, viéndonos obligados a concentrar nuestros esfuerzos y recursos en evitar que los/as trabajadores/as pierdan la “salud física” y/o la vida en su actividad laboral. Sin embargo, no podemos en modo alguno hacer caso omiso, o infravalorar, las indicaciones y compromisos que nos llegan de los Organismos Internacionales más prestigiosos en materia de salud laboral —UE, OIT, OMS—. Estas instituciones competentes y máximamente autorizadas, vienen insis-

tiendo desde principios del Siglo XXI en la necesidad de adoptar nuevos enfoques en materia de prevención de riesgos profesionales y atender a “nuevos”, o más bien “emergentes”, riesgos, hasta el punto de situar como principales problemas de salud laboral la incidencia y frecuencia crecientes tanto de los “*riesgos ergonómicos*” cuanto de los denominados “*riesgos psicosociales*”.

Cierto es que estos riesgos profesionales emergentes, no tienen la misma incidencia en todos los sectores de actividad. En este sentido, los más relevantes Informes y Documentos de esos Organismos Internacionales, evidencian que determinados sectores sufren con mayor intensidad el impacto de tales riesgos, destacando en especial el macro-sector de “Servicios”. Hoy tendencialmente dominante en

nuestro sistema económico, por dar empleo a un mayor número de personas que los tradicionales sectores industriales.

Pues bien, el sector del Telemarketing aparece como uno de los más afectados, tanto por el estrés laboral como por los fenómenos de violencia en el trabajo. Por lo que ha de realizarse una significativa concienciación y acción tanto de identificación de tales riesgos —medición o evaluación— como de acción preventiva —intervención—. A este respecto, numerosos factores, tales como los ritmos de trabajo intensos, multiplicidad de las tareas, inestabilidad laboral..., hacen que la incidencia y magnitud de estos riesgos sean de gran relevancia.

Los problemas suscitados van más allá de la “insatisfacción laboral”, pues se trata de realidades que afectan muy negativamente a la misma salud de los trabajadores del sector del Telemarketing. Una incidencia que es especialmente negativa para el colectivo de teleoperadores.

Estos Organismos Internacionales tampoco ocultan las dificultades para la prevención de los riesgos psicosociales, en especial por el extenso catálogo de “factores” que los desencadenan o provocan. Ahora bien, si evidencian de forma inequívoca que es posible una actividad de gestión en la empresa conducente a la reducción, o cuando menos al control, de

los mismos, contando a día de hoy ya con una doctrina científica y un instrumental técnico razonablemente elaborados para intervenir eficazmente sobre ellos. En consecuencia, es opinión difundida en estos ámbitos de acción internacional y comparte plenamente este sindicato, que la acción preventiva para evitar los efectos nocivos de los riesgos psicosociales no sólo es posible, sino que su marco adecuado, en cuanto que agentes de riesgo para la salud integral de los/as trabajadores/as, es el de la Ley 31/1995, 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL).

Precisamente, en esta dirección hemos avanzado ya, en el marco del Diálogo Social. Primero con el mantenimiento de la incorporación al *Acuerdo de Negociación Colectiva (ANC) 2007*, del *Acuerdo Marco Comunitario sobre gestión del estrés relacionado con el trabajo*, resultado del anterior ANC. Segundo, es intención de nuestro sindicato proponer la incorporación al Acuerdo de Negociación Colectiva 2008, del Acuerdo Comunitario sobre violencia y acoso en el trabajo, una vez firmado por la Confederación Europea de Sindicatos —CES— y las patronales a nivel europeo, el pasado 26 de abril de 2007.

De este modo, se reforzarían las acciones preventivas que ya se están llevando a cabo tanto en el sector de Telemarketing —véase el artículo 60 D III

Convenio Colectivo de este sector—, como en otras ramas de actividad, para introducir en las empresas, de modo negociado, protocolos y/o códigos de buenas prácticas para la prevención de la violencia en los lugares de trabajo, en especial de las diferentes formas de violencia psíquica y de acoso. Actuaciones que deberán incrementarse tras la aprobación de la Ley de Igualdad efectiva entre hombres y mujeres —Ley Orgánica 3/2007—, que obliga a los empresarios a prevenir la violencia laboral de género, así como cualquier forma de discriminación por razón del sexo.

Precisamente, es en este contexto de renovación, y también de intensificación, del compromiso sindical con una aplicación efectiva e integral de la

LPRL en el que se presenta esta Guía. Con ella pretendemos:

- ▶ Por un lado, realizar una llamada de atención para alertar sobre la relevancia del problema en el sector de Telemarketing, provocando la concienciación sobre los mismos y la necesidad de proceder a su identificación.
- ▶ Por otro, poner una herramienta útil a disposición de Delegados/as de Prevención, así como para los propios trabajadores/as, que les proporcione una información clara y actual sobre los riesgos psicosociales inherentes a su sector, y que les permita conocer y aplicar medidas para mejorar su salud laboral.

II. LOS DATOS SOCIOECONÓMICOS Y OCUPACIONALES DEL SECTOR

1. EVOLUCIÓN

El Telemarketing, también se denomina telemercadotecnia¹, y consiste según expresa nuestra Federación de Servicios (en adelante FeS-UGT), en “*la actividad que tiene por objetivo contactar o ser contactados por terceros ya fuera por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, para la prestación, entre otros, de los siguientes servicios que se enumeran a título enunciativo: contactos con terceros en entornos multimedia, servicios de soporte técnico a terceros, gestión de cobros y pagos, gestión mecanizada de procesos administrativos y de back office, información, promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emi-*

sión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas...”.²

Otro de los posibles conceptos del Telemarketing, sería por ejemplo el indicado por la principal Patronal del sector, llamada desde febrero de 2007 ACcE —Asociación de Contact Center Española—, antes AEMT —Asociación Española de Empresas de Telemarketing—, e integrada en la Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo, FECEMD, sería:

“Una actividad o método de comercializar productos y servicios, a través de diversos canales de comunicación —teléfono, fax, e-mail, wap³, Internet, etc.”—.

¹ Mercadotecnia: actividad que permite un contacto instantáneo, en vivo y bidireccional entre el proveedor y el consumidor.

² El Telemarketing está concretamente en el apartado “Seguros Despachos y Oficinas” <http://fes.ugt.org/inici.htm>

³ Wap: protocolo internacional de actividades inalámbricas.

El rápido crecimiento de este sector ha generado la aparición de un amplio colectivo de trabajadores, con unas características de empleo y trabajo singulares, los **“teleoperadores”**. En este sentido, FeS-UGT indica que, *“el puesto de teleoperador como tal, surge de la necesidad de las empresas de canalizar de forma muy ágil y rápida las comunicaciones orales con sus clientes para optimizar los recursos”*.

Aunque el origen de esta actividad se remonta a finales del siglo XIX —1881—, su desarrollo como sector de actividad comercial apenas cuenta en Europa con un cuarto de siglo —en EEUU comenzó algo antes, en la década de los años 60—. Pronto alcanzó un notable éxito económico, primero en Reino Unido, seguido de Francia, Alemania y países del Benelux, experimentando un espectacular desarrollo en la década de los años 90, también en Italia y España, si bien en nuestro país más tardíamente en 1999 a través de la firma del I Convenio Colectivo del Sector de Telemarketing. Actualmente su aplicación también se populariza en Marruecos y diversos países de Latinoamérica. Esta actividad, además de ser económica, ha ido adquiriendo también una vertiente “social”, pues es el modo preferente a través del cual *“los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”* —Philip Kottler—.

Este sector, cada vez más amplio y heterogéneo, sigue un **ritmo de trabajo ascendente**, si bien debido a la

deslocalización desde 2006 existe una trayectoria descendente. Asimismo, se muestra especialmente dinámico, comenzando por su propia denominación que se encuentra en proceso de cambio.

En este sentido, relevante es la nueva denominación asumida por la principal Patronal del sector en España, **“Contact Center”**. Este nuevo término también está siendo bien acogido por FeS-UGT, ya que abarca más campos y tareas que realizan los trabajadores de este sector. El nuevo término parece adaptarse mejor a las nuevas dimensiones que va tomando este sector, **desvinculándose de una idea “exclusiva” de ventas**, que fue su origen. Pero esta evolución implica una mayor exigencia para los trabajadores que, **de acuerdo a las nuevas necesidades de clientes/usuarios y al desarrollo de las nuevas tecnologías, asumen** un elenco más amplio de áreas y funciones. Sus tareas van más allá de la venta, para abarcar otras prestaciones, como procurar una atención de calidad al cliente, por ejemplo simplemente con el fin de ofrecerle una información más específica y compleja o proporcionándole una ayuda en el uso de productos “ya” vendidos, como móviles o la instalación del Adsl para Internet.

Esta variedad se debe, en parte, a que las técnicas de Telemarketing pueden ser aplicadas a otras formas de marketing, mediante mensajes de Internet o fax, ya que tienen distintos usos como: investigación de mercados buscando potenciales clientes o volviendo a contactar

con antiguos clientes, informarles u ofrecerles sobre nuevo/s producto/s y/o servicio/s, sondear la aceptación o rechazo de un producto/marca o empresa concreta. Sirven además de modo similar para realizar las encuestas de opinión.

Por tanto, hay que tener en cuenta que aunque este sector es de reciente creación, durante los últimos años, ha ido ampliando sus métodos de trabajo. Con ello busca competir con otras estrategias de marketing y publicidad en el mercado de la oferta y demanda de productos y/o servicios, como sería la televisión y va progresando dentro de una sociedad cada vez más globalizada, que se va acostumbrando cada vez más a acudir a los mencionados canales de comunicación empleados en este sector. Donde los empresarios, a menudo, sólo atienden a las necesidades de usuarios/clientes externos, aunque sea a costa de la seguridad y salud de sus trabajadores, aprovechándose de las precarias condiciones laborales que siguen caracterizando al sector del Telemarketing. A todo esto, hay que añadir que este sector experimenta con especial intensidad los efectos de tres procesos, hoy muy extendidos en las economías de mercado:

- **Globalización** socio-económica, que propician sobre todo las nuevas tecnologías.
- **Externalización** de las tareas productivas.
- **Deslocalización** de los centros de trabajo.

Las empresas de servicios, actualmente preponderantes en la economía, han ido promoviendo el Telemarketing, como consecuencia de la automatización de procesos, la necesidad de optimizar los tiempos de respuesta y la eficiencia de las personas, así como la especialización lograda en determinados ámbitos profesionales. Así, este sector es fruto de la **externalización** —*outsourcing*—, sistema mediante el cual las empresas contratan los servicios de otras organizaciones para que éstas, con mayor grado de especialización, satisfagan algunos requerimientos más concretos y con mayor efectividad. **Dicho de otra manera, en este sector abunda la subcontratación de los servicios desarrollados en las grandes plataformas de atención telefónica para ahorrar costes y conseguir una mayor competitividad y rápido desarrollo de los negocios.**

Naturalmente, debido a **esta externalización** de recursos, este sector puede presentar una serie de desventajas en el plano laboral, que **repercute negativamente en sus trabajadores como:**

- *Flexibilidad horaria*, a expensas de saltar por encima de los derechos de los trabajadores.
- *Dificultad de hacer que los trabajadores se sientan vinculados con los objetivos* de la empresa y por tanto no sean motivados por el papel que desempeñen para conseguirlos.
- *Ausencia de sinergias* entre los distintos departamentos lo que obstaculizaría su coordinación de los mismos.

Por su parte, el efecto **globalización** también **conlleva factores de riesgo evidentes, tales como:**

- Uso intensivo de tecnologías en constante cambio.
- Normativas del sector en evolución.
- Manejo de una gran cantidad de usuarios y/o clientes, por lo que el teleoperador debe sufrir continuamente modificaciones, amoldándose casi a diario a las exigencias y necesidades de nuevos y muy diferentes usuarios.
- Esta **permanente presión por la necesidad de adaptarse a un mercado en constante evolución**, está presente con el frecuente lanzamiento de nuevos productos, con ciclos de vida muy breves, para tratar de responder a los retos, siempre cambiantes de los usuarios...

En definitiva, al igual que en otros sectores económicos, pero con mayor intensidad, el Telemarketing se muestra especialmente vulnerable a los efectos negativos de la globalización, externalización y deslocalización. De ahí, la especial conflictividad del sector. Así lo acreditan las convocatorias de movilizaciones recientes.

La consecuencia más visible es que está pasando por unos años dominados por intensos procesos de reestructuración. El índice de rotación es particularmente ele-

vado, ya que casi el 25% de los trabajadores abandonan sus puestos en estas empresas.

Consecuencia de la externalización, globalización y deslocalización es la situación de precariedad de las condiciones laborales. Un número de trabajadores cada vez mayor, está siendo contratado de forma temporal y sólo se renovarían sus contratos si demuestran su rentabilidad. Incluso los trabajadores indefinidos están viendo determinada en gran medida su remuneración, en función de los resultados que obtienen, por lo que la presión es elevada y continua.

2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

El mercado español de Telemarketing mantiene un elevado potencial de crecimiento⁴. Entre los datos más destacables citaremos:

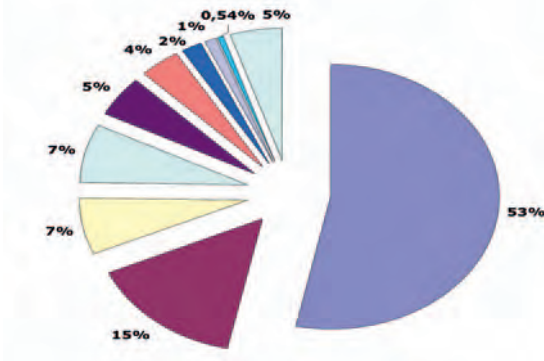
- Durante el año 2005 el crecimiento del sector se cifró en un 24,3% respecto del ejercicio anterior.
- La distribución de su facturación del 2005 por sectores que demandan el Telemarketing, de mayor a menor volumen es:

⁴ Vid. el Estudio de la empresa DBK "El Sector español de Telemarketing", facilitado a FeS-UGT por ACcE. Dicho estudio corresponde al ejercicio 2005. En su elaboración han participado 19 empresas del sector. La Asociación informa que el de 2006 será publicado sobre el 2007.

Sectores de demanda	Mill. euros	%
Telecomunicaciones	591	53
Banca y servicios financieros	171	15
Utilities (sector energético)	77	7
Administraciones Públicas	76	7
Medios de Comunicación	60	5
Seguros	42	4
Distribución	23	2
Transporte y turismo	12	1
Automoción	6	0,54
Otros	59	5
TOTAL	1.117	100

Los datos de esta tabla se reflejan en el siguiente gráfico:

FACTURACIÓN POR SECTORES DE DEMANDA, 2005



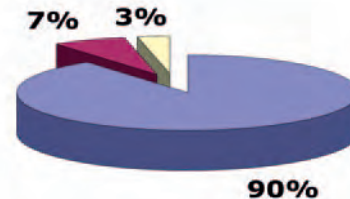
► Conforme a los Estudios más recientes, esta actividad genera a finales de 2005 más de 60.000 puestos de trabajo, lo que supone un 15,2% de incremento respecto a la misma fecha del año anterior. Hoy se calcula que la población ocupada en este sector supera los 70.000 empleados/as.

► La distribución por categorías profesionales es la siguiente:

- Agentes (teleoperadores, teleoperadores especialistas y gestores telefónicos), cerca del 90%.
- Coordinadores y Supervisores (7%).
- Personal de estructura (3%).

Áreas	Nº de empleados	%
Agentes	53.874	90
Coordinadores y Supervisores	4.051	7
Personal de estructura	2.089	3
TOTAL (año 2005)	60.014	100

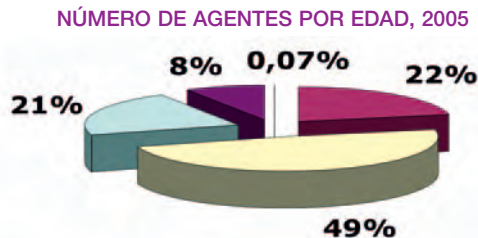
NÚMERO DE EMPLEADOS POR ÁREAS, 2005



► Se trata de un sector fuertemente feminizado, al menos en relación a la categoría de agentes. La razón es que las mujeres constituyen el 73% sobre el total. También existe un importante sesgo de edad, en el cual las mujeres de menos de 35 años representan más del 65% del total de empleadas en este sector.

Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL / %
Menores de 18 años	8	29	37 0,07%
De 18- 25 años	3.589	7.770	11.359 22%
De 26- 35 años	6.949	18.761	25.710 49%
De 36- 45 años	2.866	8.454	11.320 21%
Más de 45 años	854	3.533	4.387 8%
TOTAL	14.266	38.547	52.813 100%

De esta tabla, los datos porcentuales de los segmentos de edad total de hombres y mujeres los podemos representar así:



► El número de plataformas se cifra en 168, distribuidas de la siguiente forma:

- 95 de propiedad de las empresas y ubicadas en España.
- 64 en instalaciones de clientes.
- 9 en el extranjero. Hasta septiembre del 2007, las **empresas tienen previsto inaugurar 15 plataformas más en el extranjero, lo que evidencia tanto la dimensión global como la deslocalizada del sector.**

En los dos primeros casos el principal servicio prestado por tales plataformas es el de atención al cliente. Por ubicación territorial, el mayor número de plataformas se encuentra en la Comunidad de Madrid, con 32 propias y 23 en instalaciones de los clientes. Seguida de Cataluña, donde respectivamente, se reparten entre 18 y 17.

En todo caso, conviene advertir de que **esta descripción del sector es aproximativa. La razón es que, como evidencia, FeS-UGT, existen empresas de Telemarketing no representadas por ACcE, asociación que incluye en torno al 85% de la facturación de este sector.**

3. DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES PUESTOS Y FUNCIONES

El incremento de la variedad de sectores que demandan esta actividad determina el cambio del perfil del teleoperador, en la línea de reforzar su carácter profesional. Así, de ser un puesto cubierto por estudiantes y amas de casa, se está buscando *trabajadores jóvenes con formación académica, idiomas, informática, incluidas otras cualidades como una buena comunicación tanto oral como escrita*. Esta situación hace que sea cada vez más importante la ordenación profesional del colectivo de empleados/as del sector.

Esta tarea corresponde a la negociación colectiva, a partir de la “clasificación profesional” establecida de modo genérico en el artículo 22 del Estatuto de los Trabajadores.

A día de hoy, y estando pendiente de concluir la firma del IV Convenio Estatal, que se está revelando muy conflictiva, debemos acudir al Capítulo X, en especial artículos 38 a 41, del III Convenio Colectivo (en adelante CC) del Sector del Telemarketing. El criterio básico utilizado es el de la ordenación de los trabajadores por “grupos profesionales”, identificando el artículo 38 del CC, cinco grupos —del A al E—, para los que la norma colectiva indica, si bien sólo “a título enunciativo”, esto es, no cerrado o excluyente, las “actividades que realmente deban desarrollarse” en cada grupo (artículo 37 CC). A su vez, den-

tro de cada grupo profesional, se establecen diferentes “niveles”, que son tenidos en cuenta a efectos de promoción profesional y de retribución —artículo 41—.

La inclusión de cada trabajador en un grupo y nivel concretos, resulta de la ponderación global tanto de las titulaciones, en su caso, requeridas para cada actividad, como de otros factores de aptitud profesional, tales como:

- **Conocimientos.**
- **Iniciativa y autonomía.**
- **Complejidad.**
- **Responsabilidad.**
- **Capacidad de dirección.**

Por su extensión y especiales características, en esta Guía nos interesa destacar especialmente el grupo profesional D, relativo a las actividades de administración y operación. En la actividad de administración se encuadran las personas que, utilizando los medios operativos e informáticos, ejecutan de forma habitual las funciones administrativas propias de la empresa —jefes, técnicos, auxiliares administrativos...—. En la actividad de operaciones, que es la que más interesa aquí, se encuentran las personas encargadas de tareas de “operación de Telemarketing, atendiendo o gestionando las llamadas, y/o actividades administrativas, comerciales, relaciones pú-

blicas, organizativas, etc., bien individualmente o coordinando a un grupo de ellas”. En este grupo profesional se encuadran, además de los coordinadores, supervisores y gestores, “los teleoperadores/ operadores” en cualquiera de sus niveles —teleoperador, teleoperador especialista, gestor telefónico, coordinador—.

El concepto de teleoperador y sus funciones se recogen, a título sólo de ejemplo o enunciativo, en el **artículo 39.1 del Convenio**:

“Los teleoperadores:

- Son aquellos trabajadores que realizan tareas de telemarketing habituales y normales con una formación previa.
- Atienden o emiten contactos siguiendo **métodos de trabajo con actuaciones protocolizadas**, y receptionan llamadas para la compra de productos o servicios previamente ofertados por cualquier medio.
- La promoción a especialista es automática, basta con llevar un año de teleoperador”.

De una forma más sencilla, entre las variadas funciones de estos trabajadores, se encuentran las siguientes:

- *Emisión y recepción de llamadas.* Los posibles fines que pueden cumplir así, serían entre otros, atender re-

clamaciones y/o sugerencias, pedidos/ ordenes de compra, servicio post-venta, expedición de llamadas, atención al consumidor para ofrecerle distintos tipos de información...

- *Venta directa.* Atendiendo pedidos. Informando de condiciones garantías, plazo de entrega, precios...
- *Concertación de todo tipo de citas y encuestas.*

4. DATOS DE SINIESTRALIDAD LABORAL

El conocimiento de la siniestralidad laboral es necesario para un mejor registro, seguimiento e investigación, en su caso, de este tipo de información. Ya que sus objetivos generales entre otros, serían poder interpretar el porqué de sus múltiples causas, concienciar sobre el origen de las mismas, con el fin evitarlas o, en su caso, reducir sus consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, y por tanto a su vez perjudicial para la propia empresa. Sin embargo, no es fácil acceder a esta información en el sector del Telemarketing, que está pendiente, entre otras cosas, de contar con un número propio de CNAE. Sólo hemos podido trabajar respecto a datos de Accidentes de Trabajo (en adelante AT) de finales de 2006 en alguna de las empresas más importantes del sector.

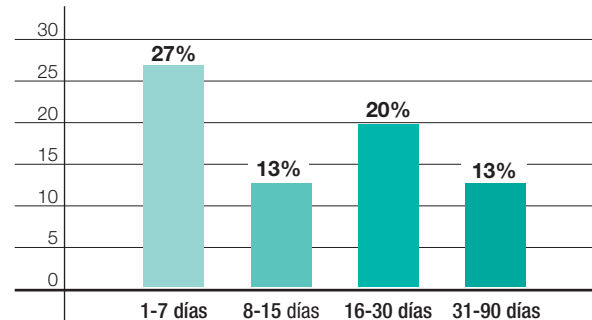
Así, dejamos constancia de los datos seleccionados más acordes para esta Guía. A tal fin se distribuyen los ex-

pedientes de las bajas médicas según su duración en días. Dicha criba responde a que dentro de estos Informes, en este caso nos interesa, sólo la información recopilada en la siguiente tabla y su correspondiente gráfico, ya que consideramos que es uno de los pocos datos relevantes, desde el punto de vista del grado de “severidad de los daños en la salud de los trabajadores”, que causa dichas bajas y también por las pérdidas económicas para las empresas de Telemarketing. Pérdidas que tienen que ver con el absentismo por baja médica, como podemos deducir del gráfico, donde además influiría, aunque no constan, las faltas diarias de todos y cada uno de los trabajadores pero sin baja médica. Pero también con los costes para contratar trabajadores que sustituyan a los que están de baja o refuercen a los compañeros de los mismos, mayor esfuerzo por organizar los turnos de los puestos de trabajo afectados por dichas ausencias, pago del subsidio por incapacidad laboral a cargo de la empresa..., así como las eventuales bajas de clientes por bajo rendimiento...

Así, más concretamente, de dichos análisis del 2006, tenemos los datos de bajas médicas por AT:

Días de baja médica	Expedientes	%
De 1 a 7 días	8	27
De 8 a 15 días	4	13
De 16 a 30 días	6	20
De 31 a 90 días	4	13
TOTAL	30	100

**DURACIÓN DE LA BAJA MÉDICA,
OCTUBRE A DICIEMBRE DE 2006**



Por eso, una vez más ha de insistirse en que la adecuada medición de los costes de los AT evidenciaría que, pese a lo que sostienen los empresarios, la prevención es una inversión más que un gasto, de modo que a medio plazo resulta también rentable en el plano económico, además de obligada en el plano social. Una constatación que aún sería más evidente, si se atendiera adecuadamente a las estadísticas de enfermedades profesionales —EP— realmente existentes en el sector.

El problema principal está en que actualmente, a pesar de la reciente ampliación del listado de EP —RD 1299/2006, 10 de noviembre—, no se encuentran reconocidas como EP muchas de las situaciones perjudiciales para la salud del teleoperador, entre las que cabe mencionar todas las vinculadas a factores de riesgo psicosocial —estrés laboral, carga mental, violencia...—. Las deficiencias son tales que en estos momentos no disponemos de información detallada sobre las EP en este sector.

III MAPA DE LOS RIESGOS DEL SECTOR

1. LA SECUENCIA DEL RIESGO LABORAL: DEFINICIONES

Todo trabajador está sujeto a diferentes riesgos laborales a lo largo de su vida profesional, por tanto también el/la teleoperador/a. Conforme a la Ley 31/1995, de 8 de Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (en adelante LPRL), hay que distinguir la siguiente secuencia:



PREVENCIÓN: “conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo” (Art.4.1 LPRL).

Según la LPRL, **factor de riesgo** es todo elemento o circunstancia relacionados con el trabajo, relevantes para producir u ocasionar un “riesgo” y que por tanto debe atenderse para su prevención. **Riesgo laboral** es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado “daño” derivado del trabajo. Mientras que por **daño**, hemos de entender **toda materialización del riesgo, es decir consecuencias negativas para la salud del trabajador —lesión, enfermedad, síndrome...—**, porque se sigue el concepto amplio instaurado por la OMS (salud es el estado de bienestar completo físico, psíquico y social, y no solamente la ausencia de AT y EP). Asimismo, dentro de las consecuencias de la no prevención de los factores de riesgo laboral y de la falta de protección frente a éstos, hoy se incluyen, cada vez más, como vimos, los costes económicos para las empresas y la sociedad en su conjunto.

Pero los trabajadores de este sector, como los de cualquier otro, no están sometidos a un único riesgo laboral, sino a varios. Por eso, es importante, antes de llevar a cabo la correspondiente actividad preventiva conforme a

las normas vigentes, conocer el concreto **mapa de riesgos de los teleoperadores**, esto es, aquellas situaciones que inciden más negativamente en la salud de estos trabajadores, al tiempo que provocan mayores costes, directos o indirectos, ya referidos. Ciertamente que los riesgos afectan también a otros/as trabajadores/as del sector, estén o no incluidos en el grupo de operaciones, como sucede con los Coordinadores y Supervisores. Pero dadas sus peculiares condiciones laborales, especialmente por su elevada precariedad, hemos entendido más útil tratar de modo específico los teleoperadores, especialmente vulnerables respecto a los factores de riesgo psicosocial, como se deduce del III Convenio Colectivo del Sector del Telemarketing —artículo 60 D—.

2. ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS GENERALES QUE AFECTAN AL SECTOR?

El criterio de clasificación elegido, para facilitar la comprensión y el cumplimiento de los objetivos indicados en la Introducción de esta Guía, es el relativo al conjunto de técnicas de prevención de las cuatro especialidades recogidas en el Reglamento de Servicios de Prevención 39/97 (o RSP), diferenciadas por el tipo de daño que tratan de evitar y, de no ser posible, reducir sus consecuencias. No obstante, conviene advertir que hoy en día se diferencia

claramente entre la Ergonomía y la Psicología Aplicada, constituyendo dos técnicas de prevención diferentes. Así lo entiende, con buen criterio, el artículo 60 del CC del Sector del Telemarketing, que separa los factores de riesgo ergonómico respecto de los de origen psicosocial. *Puesto que en el apartado siguiente haremos referencia a los factores y riesgos de origen psicosocial, que es el objeto de esta Guía, en este primero nos centraremos en los riesgos vinculados a las demás técnicas preventivas, de los que daremos cuenta brevemente:*

RAMAS	DAÑOS
Seguridad en el Trabajo	AT, incluidos los “in itinere” –artículo 115.2 a) LGSS–
Higiene Industrial y/o Ambiente físico laboral	Enfermedad Profesional
Ergonomía y/o Psicología Aplicada	Enfermedades del trabajo –artículo 115.2 e) LGSS– y otras patologías
Vigilancia de la Salud, como complemento de las otras ramas	

De este modo, pretendemos facilitar la actividad de los/las **Delegados/as de Prevención, como instrumentos determinantes para la difusión de la cultura de**

prevención de riesgos laborales. Algunos riesgos son estudiados desde varias especialidades, aunque éstas se definan de forma diferente (Ejemplo: el ruido).

RIESGOS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

FACTOR DE RIESGO	RIESGO	CONSECUENCIAS	PREVENCIÓN
Suelos sucios, irregulares. Falta de iluminación en zonas de paso...	Caída de personas al mismo nivel	Traumatismos	Instalar suelos antideslizantes y de fácil limpieza. Advertir con carteles los suelos mojados...
Escaleras sin elementos antideslizantes...	Caída de personas a distinto nivel	Traumatismos	Mantener escaleras secas y libres de obstáculos...
Falta de orden y limpieza. Falta de información y formación de incendios...	Incendios	Asfixia, quemaduras,...	Comprobar que existe una adecuada señalización de vías de evacuación y equipos contra incendios...
Instalaciones eléctricas defectuosas	Contactos eléctricos	Principales: quemaduras,.... Secundarias: caídas,...	Evitar el uso de ladrones que sobrecarguen los enchufes...
Falta de orden y limpieza	Choques contra objetos inmóviles	Lesiones músculo esqueléticas	Asegurarse de que cajones y puertas estén cerrados...
Falta de orden y limpieza en las mesas...	Golpes y cortes por objetos	Cortes...	Guardar útiles cortantes tras su uso...

RIESGOS DE HIGIENE INDUSTRIAL Y/O MEDIO AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO

FACTOR DE RIESGO	RIESGO	CONSECUENCIAS	PREVENCIÓN
Uso de filtros de aire sin llevar un adecuado mantenimiento...	Exposición a contaminantes biológicos	Alergias, trastornos respiratorios y en la piel, alteraciones en la voz...	Limpieza y mantenimiento de filtros y conducciones del aire acondicionado...
Inadecuado uso de tóner. Productos de limpieza sin tapar y/o cerca de los puestos.	Exposición laboral a agentes químicos	Alergias, trastornos respiratorios y en la piel...	Mantener los recipientes cerrados. Ventilar correctamente...

Recordamos que riesgos como el ruido y las condiciones termo higrométricas (temperatura, humedad, calidad del aire) son estudiados en sectores industriales desde el punto de vista de Higiene Industrial. Pero para

este sector nos interesan desde otros niveles, hablando de disconfort como veremos al principio del grupo de factores de riesgo psicosociales objetivos en la tarea.

RIESGOS DE ERGONOMÍA

FACTOR DE RIESGO	RIESGO	CONSECUENCIAS	PREVENCIÓN
Malos hábitos al emplear las pantallas de visualización de datos (PVD)	Exposición a PVD (carga de trabajo física y mental)	Trastornos de agudeza visual y músculo esqueléticos, cefaleas, fatiga mental...	Aplicar RD 488/97 de PVD. Informando y formando a trabajadores sobre el mismo.

3. ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES?

3.1. Los factores de riesgo psicosocial: objetivos y subjetivos

Junto a estos riesgos, encontraremos los riesgos psicosociales. Aunque son menos conocidos no por ello son menos relevantes en este sector. Más aún: la escasa o nula atención que normalmente dedica la dirección de empresa a estos riesgos, que *apenas aparecen en las evaluaciones de riesgos, pese a considerarlo obligatorio el artículo 60 D del III Convenio Colectivo del Sector del Telemarketing*, los hace “más peligrosos” porque ni se evalúan ni, por tanto, se previenen. Por eso, antes de definir lo que se entiende por “factores” y por “riesgos psicosociales”, con carácter general y respecto a los teleoperadores, es obligado hacer algunas observaciones previas:

- Los riesgos psicosociales, aunque pueden valorarse con igual o mayor “probabilidad” y/o “severidad” —artículo 4.2 LPRL—, y es obligatoria su prevención conforme a la LPRL, no reciben la misma atención que los riesgos llamados “físicos”.
- La incidencia de estos riesgos va en aumento, y perjudican tanto la salud, física y psíquica, de los trabaja-

dores como la productividad de la empresa. Esta creciente y grave repercusión del estrés laboral, la violencia psíquica o el acoso en los lugares de trabajo está respaldada por estudios e informes de las Instituciones científico-técnicas más prestigiosas, nacional e internacionales —INSHT, OIT, UE...—. En buena medida, este aumento se vincula al modo en que hoy se hace frente a las exigencias de competitividad, por cuanto se pide a los trabajadores más profesionalidad y flexibilidad en su horario de trabajo, para dar cada vez una mayor cobertura a todos sus clientes/usuarios, por lo que la presión del tiempo de trabajo es feroz, sin que al mismo tiempo las condiciones de trabajo sean las más favorables para la estabilidad, promoción profesionales y seguridad económica de los trabajadores.

- Este impacto de las condiciones para hacer frente a la competencia internacional en la situación de los trabajadores es evidente en los teleoperadores, que ven multiplicarse las tareas que se les exige y que van más allá de una simple atención telefónica en una oficina. Debido, entre otros, al evidenciado crecimiento y a la referida evolución del sector, estos trabajadores requieren mayor especialización en cuanto a formación e información, y mayor disponibilidad de tiempo.

Estas observaciones, sirven para facilitar la comprensión de los conceptos básicos que detallamos, factores de riesgo psicosocial y riesgos psicosociales. Así, respetando la definición de salud que antes indicamos de la OMS, recogemos la siguiente definición:

Según la Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo, conforme al artículo 15 LPRL, se entiende por factor de riesgo psicosocial: “Todo aspecto de la concepción, organización y gestión del trabajo así como de su contexto social y ambiental que tiene la potencialidad de causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores”.

La clasificación de los múltiples factores de riesgo de origen psicosocial puede seguir diferentes criterios, dada su gran variedad. Aquí adoptaremos la más conocida, que distingue:

- Factores Objetivos.
- Factores Subjetivos.

A su vez cada uno de ellos se divide en subgrupos, y por último éstos también en subfactores, siguiendo las Notas Técnicas Preventivas (NTP) del INSHT, listadas en el Anexo III de esta Guía:

FACTORES OBJETIVOS

A) CONDICIONES AMBIENTALES Y MATERIALES

Toda tarea laboral se encuentra afectada por su entorno o ambiente material o físico, formado en concreto por las siguientes condiciones:

- **Iluminación.** Al tratarse de un trabajo en plataformas (centros de trabajo) este factor se revela especialmente significativo, pues influye de modo directo en el grado de insatisfacción o satisfacción para la realización de la mayoría de las tareas. Es correcta si permite que se haga sin fatiga, el distinguir formas, colores, y objetos en movimiento, y apreciar los relieves de los mismos. Es inadecuada si produce fatiga visual, reduciendo su rendimiento y aumentando la frustración y tensión laboral.
- **Ruido.** Un inadecuado ambiente acústico, además de efectos fisiológicos de progresiva pérdida de la capacidad auditiva —que se produce a niveles sonoros más elevados (80 decibelios -dB-, art. 5 RD 286/2006)— y cardiovascular; es un factor estresante, porque la prolongada exposición genera una presión que, incluso en niveles sonoros más bajos —superior a los 65 dB A, habitualmente, o 55 dB A, si se realizan trabajos de fuerte concentración—,

afectan negativamente al comportamiento del trabajador.

- **Ambiente térmico.** Con esta expresión nos referimos a la temperatura del aire, la temperatura relativa media, la humedad relativa y la velocidad del aire. Mientras que la sensación de confort térmico, depende de mantener el balance térmico corporal, es decir que la temperatura del cuerpo humano debe mantenerse en torno a los 37°C, proporcionando un equilibrio entre la producción y la pérdida de calor corporal. En caso contrario este disconfort es una de las posibles causas que desencadenan estrés laboral y bajo rendimiento en el trabajo, debido a la dificultad en la concentración que requiera el mismo. Así para adecuar estas condiciones a la mayoría de los trabajadores, el RD 486/97 relativo a los Lugares de Trabajo, recomienda los siguientes parámetros, para los puestos de oficina o similares:

RD 486/97	
Temperatura	17-27°C
Humedad	30-70%
Velocidad	0,5-0,75 m/seg.

- **Espacio de trabajo y condiciones materiales del mismo.** Las dimensiones del puesto de trabajo, en el caso de que sean reducidas, obligan al trabajador a mantener una misma postura durante un largo periodo de tiempo. Su importancia no es sólo que pueda producir trastornos físicos, sino que además puede generar estrés. Por tanto el puesto de trabajo debe ser diseñado desde el principio a partir de la talla media de la población laboral, contando con las personas de mayor estatura. Así, entre otras recomendaciones prácticas hay que tener en cuenta:

- El espacio para las piernas será suficiente para permitir a los trabajadores una posición cómoda —un mínimo 70 x 70 cm—.
- Todos los equipos han de poder moverse con facilidad. Ubicándose el equipo de mayor uso frente al trabajador y los demás en segundo plano.

Al no pretender esta Guía ser un estudio de ergonomía de estos puestos de trabajo, se recomienda profundizar en la materia gracias a las principales normas vigentes en nuestro país, la Guía Técnica del RD 488/97 de PVD y en el mismo (como: tamaño de caracteres, colocación de la pantalla,...).

B) CONTENIDO Y CONCEPCIÓN DE LA TAREA DEL PUESTO

Este segundo criterio engloba todos aquellos subfactores relacionados con la cantidad y calidad de actividades asumidas por el trabajador, de modo que su prestación de servicios tenga sentido y se adecúe a lo que el trabajador espera de su trabajo, conforme a sus cualidades, y a lo que el empresario pueda, razonablemente, exigirle, sin “sobre-explotar” sus condiciones ni infrutilizarlas.

Resumiendo los requisitos y directrices del diseño de tareas en usuarios de PVD, como serían los teleoperadores:

Según la OIT, deben especificarse e identificarse, para ser incorporados al diseño del sistema de organización.

Sistema de organización formado por los siguientes aspectos:



- **Cohesión:** se necesita cierto grado de consistencia, de manera que la tarea constituya una parte comprensible del trabajo de la organización.
- **Oportunidad:** para que los trabajadores apliquen sus habilidades y experiencias, además de adquirir nuevas habilidades.
- **Control:** individual del espacio de trabajo.
- **Diversidad:** en las actividades y habilidades utilizadas.
- **Retroinformación:** suficiente sobre la calidad y cantidad del rendimiento de la tarea.

En este grupo de factores, además del conjunto de tareas a realizar por el trabajador, es necesario atender igualmente a otros conceptos tales como:

► Carga de trabajo

Por tal se entiende el esfuerzo que hay que realizar para desarrollar una actividad laboral, tanto físico como, por lo que aquí especialmente nos interesa, psíquico o mental. La carga física se identifica, pues, con los requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral y que comportan un consumo de energía directamente proporcional al esfuerzo realizado. La **carga psíquica**, más significativa para este sector, expresa el conjunto de tensiones inducidas en una persona por las exigencias mentales de un trabajo, que implica predominantemente un esfuerzo intelectual. Esta tensión

es variable según las características individuales y puede facilitar la realización de la tarea o por el contrario, producir efectos perjudiciales como estrés, depresiones, insomnio... Los problemas pueden venir planteados tanto por exceso —sobrecarga— como por defecto —subcarga—.

En el análisis de la carga mental deben considerarse:

- La cantidad y complejidad de información a tratar.
- La cantidad de tiempo de que se dispone para elaborar la respuesta —ritmo de trabajo— y la cantidad de tiempo durante el cual deben mantenerse la acción —existencia o no de pausas o alternativas de actividad—.
- Aspectos fisiológicos: capacidad de respuesta de cada persona.

En el caso del teleoperador, a esas exigencias, se sumarían objetivos de calidad: en cuanto a que la información debe ser ofrecida con un trato amable, tener en cuenta la modulación de la voz, tono, velocidad, lenguaje y empleo del silencio, también calidad en la presentación, en la resolución de posibles incidencias y en el cierre de llamada. En otras palabras para emitir la/s respuesta/s que deben tomar los trabajadores, en su elaboración tienen que seguir los siguientes pasos, teniendo en cuenta que el servicio que proporciona no siempre es respecto a la venta:



► Autonomía

Este subfactor significa la posibilidad que tiene el trabajador para decidir sobre cualquiera de los siguientes aspectos:

- Realización de las tareas (orden, sustitución, variación... de las mismas, métodos de trabajo, herramientas...).
- Conducta que debe seguir durante su jornada laboral.
- Tiempo de trabajo (ritmos, pausas, vacaciones, turnos...).
- Organización del trabajo (objetivos, normas, programa...).

En este caso, la autonomía o poder de control por el trabajador, repercute en el ritmo y en el método de trabajo. Porque si éstos vienen impuestos, como es el caso del teleoperador que debe ajustarse a un protocolo que le viene ya definido por sus superiores, el trabajador tiene escasa autonomía y altas exigencias.

► Ritmo de trabajo

Se define como la velocidad o frecuencia de movimientos de trabajo necesario para lograr el resultado productivo deseado. El factor ritmo de trabajo es especialmente significativo en el sector del Telemarketing, por el limitado espacio de tiempo de que disponen los teleoperadores para atender la llamada —entre 2 y 4 minutos—, y por la plena disponibilidad hacia el cliente, que les lleva a trabajar a turnos las 24 horas del día, todo el año.

Este concepto junto con otros factores como las exigencias de la tarea en cuanto a mantenimiento de un nivel elevado de atención, cantidad de trabajo, sensación de monotonía y consecuencias de los errores, pueden servir como indicadores para evaluar la carga mental.

C) ORGANIZACIÓN Y PROCESOS DE TRABAJO

Con frecuencia, por influencia de la psicología clínica, el problema de los riesgos psicosociales se plantea como una cuestión eminentemente individual. Sin embargo, los estudios más recientes, conforme a un enfoque que cuenta con el crédito sindical, tienden a poner el acento en las condiciones organizativas en que se desarrolla la prestación de servicios. La patronal, en cambio, tiende a enfatizar el aspecto individual y relegar el organizativo.

Desde una orientación más moderna, el amplio conjunto de subfactores que integran este grupo resulta decisivo para una adecuada prevención de los riesgos de origen psicosocial, si bien son los que ofrecen mayores resistencias por parte empresarial, al seguir considerando la organización como aspecto de “exclusiva” competencia suya, lo que hoy carece de todo sentido al estar directamente implicados los trabajadores y, por tanto, sus representantes.

Entre los aspectos más relevantes integrados en este grupo destacamos:

► El modo de programación del trabajo

En este apartado tiene cabida la ordenación del tiempo de trabajo, como los sistemas de trabajo a turnos: trabajo a turnos (especialmente el trabajo nocturno), programas de trabajo inflexibles, la programación de los ciclos de trabajo y de reposo, las interrupciones durante la jornada, horas extraordinarias no deseadas y en exceso, pausas, vacaciones... Por eso, sea cual sea la programación del tiempo y modo de trabajo, siempre debe ser planificado no sólo conforme a criterios de rentabilidad económica, sino también atendiendo a sus efectos en la salud física, psíquica y social de los trabajadores, buscando siempre aquellos más flexibles y equilibrados —jornadas flexibles, tele trabajo, compensación horarios nocturnos, pausas...—.

► Cambios en la organización

Todo cambio de la organización provoca alteraciones en las condiciones de prestación que, por lo general, presenta “resistencias” por parte de los trabajadores. La adecuación inevitable de la empresa a los requerimientos de los mercados, inciertos y cambiantes, ha de tener muy presente esta exigencia de acompañar los cambios de la organización con las medidas necesarias para una adaptación no traumática de los trabajadores. Por eso, ante la presencia de distintos cambios en la estructura de la organización empresarial debe tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Definir los factores (temporalidad, tamaño de las empresas afectadas, flexibilidad, precariedad, expectativas de carrera profesional,...) que inciden en el proceso de cada cambio para prever su impacto en los trabajadores.
- Analizar los obstáculos que, previsiblemente, pueden darse en una situación de cambio.
- Proponer vías para salvar los obstáculos identificados. Sin olvidar la opinión y propuestas de todos los niveles vinculados, especialmente los derechos de consulta.

► Cultura de organización y gestión

La cultura de la empresa se encuentra condicionada por su contexto externo (país, industria, valores de la sociedad,...) y el interno (la filosofía de la empresa, los valores dominantes aceptados en la organización, normas y reglas de conducta que rigen los grupos, la influencia de las creencias personales de los directivos y de los empleados de todos los niveles). Por ejemplo muchas de las empresas de Telemarketing siguen dando prioridad al volumen de llamadas, antes que la atención y calidad de sus clientes/usuarios, ética que a su vez redundan negativamente en la propia satisfacción, rendimiento y motivación del trabajador.

Íntimamente ligada con la cultura empresarial, está la gestión de la organización, donde concreta su comportamiento. Gestión que abarca: la comunicación entre los distintos niveles de la empresa, apoyo para la resolución de problemas, definición de los objetivos de organización, políticas de gestión de los recursos humanos incluidos los estilos de mando... Respecto a éste último, hay que escoger bien el modelo de dirección o “estilo de mando”, debido al efecto amortiguador, o por el contrario promotor, de la aparición y desarrollo de distintos riesgos de origen psicosocial. En este sentido:

NO	SÍ
<p>“Laissez-faire”, en los que la dirección de la empresa apenas interviene en los conflictos y situaciones de tensión.</p>	<p>COMUNICATIVOS O PARTICIPATIVOS:</p> <p>Se trata de modelos de dirección basados en la transparencia de situaciones y en la comunicación entre los trabajadores y la dirección empresarial. En este tipo de liderazgo se valora tanto a la tarea como al propio individuo, porque el jefe cuenta con los trabajadores para conseguir los objetivos.</p>
<p>“Paternalistas”, donde el Jefe intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el modelo autoritario no deja vía a la participación.</p>	
<p>De tipo Autoritario, son fuentes de conflictos por la baja o nula comunicación, participación y transparencia.</p>	

► Estabilidad en el empleo y desarrollo de la carrera profesional

Este factor expresa el grado en que la empresa se preocupa por la situación de sus trabajadores a medio y largo plazo, atendiendo también a sus intereses personales y profesionales o, en contra, considerándolos sólo como un instrumento productivo. La inseguridad en el empleo

se interpreta como un estresor que es traducido por el trabajador como una amenaza y actúa en consecuencia. Nos referimos a situaciones como: el estancamiento o incertidumbre sobre la carrera profesional, la falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral, una lenta o nula promoción, ausencia de apoyo de las políticas a favor de un desarrollo profesional, trabajo mal pagado y un bajo valor social del trabajo encomendado. Estos casos pueden afectar a la salud física psíquica y social de los trabajadores desencadenando fatiga mental, estrés...

Aún así, muchas empresas no son conscientes del valor que representa la estabilidad en el trabajo y su promoción. Muchos de los trabajadores de Telemarketing son subcontratados para un determinado tipo de campaña, tras la cual finaliza su contrato sin tener ninguna seguridad de que su trabajo sirva de precedente para volver a ser contratados en otra campaña o cuando se reanude.

► Ambigüedad y conflicto de rol

Todo trabajador dentro de la organización del trabajo debe cumplir con un cargo. En otras palabras, cada uno de los trabajadores desempeña un papel o rol, que es el conjunto de expectativas de conductas asociadas con su puesto o con una cadena de mando. Se trata de conseguir un patrón de comportamiento que implica una determinada responsabilidad, que se espera de cada trabaja-

dor. En consecuencia si dicho cargo no está bien definido se pueden producir dos situaciones, que se deberían evitar por el malestar que crea en los trabajadores afectados. Los conceptos de ambas situaciones son:

- **Ambigüedad de rol:** cuando el trabajador no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o si éstos no son adecuados, ya sea por ser incompletos, por ser interpretables de varias maneras, o bien por ser muy cambiantes. Este caso denota por parte de la empresa: falta de organización y comunicación, desinterés,...
- **Conflicto de rol:** cuando existen demandas en el trabajo, que son incongruentes o incompatibles entre sí. Esto provoca insatisfacción, disminución de la implicación en el trabajo, deterioro del rendimiento, procesos de estrés,...

D) ACCIÓN COMUNICATIVA EN LA EMPRESA

En su sentido amplio, integra aspectos tales como:

► **Sistemas de comunicación formal e informal**

En cualquier sistema de trabajo es necesario conocer de modo continuo los aspectos que pueden dificultarla o impedir la, y cuáles facilitar su desarrollo. La necesidad de comunicación es, pues, más que evidente. En toda orga-

nización hay dos tipos de comunicación: formal e informal. La primera es dada por la propia organización, mientras que la comunicación informal es aquella que surge de manera espontánea. Aunque tengan así un origen distinto, ambas son instrumentos básicos para que el trabajador amplíe su faceta social y se sienta capaz de asumir con otros compañeros trabajos más complicados, que requieran el compromiso de varias personas para llegar a buen fin, identificando entre todos, aspectos que puedan dificultar o impedir dicho desarrollo.

Según las finalidades de la comunicación, habría que escoger los medios más adecuados (correos electrónicos, asistencia a reuniones periódicas,...). Entre sus fines se destaca: resolución de los conflictos entre los trabajadores, y entre éstos y la dirección; pone en práctica poderes de acción y control, o por lo menos, de participación en la planificación del trabajo y en la toma de decisiones, incluso para atender y evitar errores que pudieran generar consecuencias nefastas para las partes implicadas. En cambio la falta de oportunidades de exponer las quejas y sugerencias, supone a su vez una pérdida en el control de las actividades laborales o en la satisfacción del producto o servicio concluido.

De todas maneras volvemos a resaltar que la importancia de la comunicación no estriba sólo en ser una herramienta básica para transmitir la información, sino que además la propia LPRL obliga a todos los empresarios a cumplir con sus obligaciones de informar a los traba-

ADORES sobre sus riesgos generales y específicos, como los psicosociales, las medidas y actividades de prevención y protección aplicables a ambos tipos de riesgos y medidas de emergencia; según recoge el artículo 18 junto a los derechos de consulta y participación de los trabajadores. Asimismo, la comunicación aparece cada vez más como una técnica preventiva de primer orden.

► Relaciones interpersonales

La incidencia de los riesgos psicosociales no se produce sólo por la ausencia de adecuadas formas de comunicación, sino también en relación a terceras personas con quienes se relacionan los trabajadores. Así ocurre en los sectores de servicios, en donde se mantiene una constante relación entre trabajadores y clientes/ usuarios, como sería el sector de la Enseñanza, el Telemarketing,... Con frecuencia estas relaciones con personas ajenas a la propia empresa pueden causar situaciones de agresión física y/o psíquica a trabajadores o también puede provocarles sobrecarga en exigencias emocionales, es decir sobrepasar sus capacidades para entender y atender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos que nos pueden transmitir. Así, ocurrirá en los teleoperadores a cargo de servicios telefónicos de índole social, como puede ser la asistencia sanitaria y de emergencias.

Los tipos de relaciones interpersonales a las que nos referimos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- En el trabajo de equipo. Donde las situaciones que se pueden dar en perjuicio de los trabajadores son aislamiento social o físico, mala compenetración o relación en los trabajos de grupo, conflictos interpersonales, acoso moral (mobbing), acoso sexual, discriminaciones...
- En la supervisión: malas relaciones con los superiores o subordinados, conflictos interpersonales, acoso institucional, falta de apoyo social,...
- En la relación con los clientes y usuarios: conflictos y presiones, ausencia de apoyo social, violencia psíquica,...

FACTORES SUBJETIVOS

Unas mismas condiciones de trabajo inadecuadas y un análogo ambiente laboral hostil no inciden del mismo modo en todos los trabajadores y trabajadoras. Los factores de riesgo psicosocial de carácter objetivo, indicados, pueden tener un impacto desigual en cada uno de ellos, de ahí que la actualización de un daño psíquico sea siempre la resultante de la interacción entre aquellos factores de tipo objetivo y los denominados "**factores subjetivos**" o personales. Que el enfoque moderno prime los primeros sobre los segundos no puede llevar, en ningún

caso, a relegar o ignorar los factores de tipo personal en la acción preventiva. Precisamente, esta incidencia de los factores subjetivos hace más difícil, al ampliar la incertidumbre, tal acción preventiva. Pero difícil no significa, en ningún caso, imposible y, en todo caso, es obligada por mandato legal, que recoge entre sus principios de prevención tanto el enfoque ergonómico —adaptación a la persona, artículo 15 LPRL—, como el enfoque personal —atención a las personas de “especial sensibilidad”, artículo 25 LPRL—.

Más detalladamente, los factores subjetivos de cada trabajador son:

- **Características de personalidad**, revelándose unas personas más “vulnerables” que otras.
- **Variables individuales:** edad, sexo... La reciente Ley de Igualdad entre mujeres y hombres —LO 3/2007— **pone el acento en el enfoque de sexo en las políticas de salud laboral.**
- **Experiencia** vital y trayectoria, personal y profesional, de cada trabajador y **expectativas individuales:** económicas, promoción profesional...
- Estado biológico, hábito de consumo, estilo de vida.
- **Responsabilidades familiares** —el factor de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral—.

Este último factor de tipo personal, es también socio-relacional, por tener una dimensión que afecta a las relacio-

nes sociales tanto de “producción” como de “reproducción”. Así, nos referimos a los problemas que sufren los trabajadores, muy especialmente las de sexo femenino, al prescindir de aquellas medidas que mejoren, o permitan, una conciliación familiar y social, tienen reflejo en su salud. Por lo tanto, hay que tener en cuenta situaciones tales como las relaciones conflictivas entre las demandas del trabajo y las del hogar respecto al tiempo dedicado al trabajo y actividades de ocio, al no resultar fácil llevar la “doble jornada”, el bajo apoyo familiar... Por ello, debemos dar una valoración positiva a que el artículo 60 D del Convenio Colectivo recoja este factor entre los que, como mínimo, debe incluir la evaluación de riesgos. En este mismo sentido, debe expresarse un juicio positivo sobre la inclusión de los aspectos de conciliación en los “Planes de Igualdad” previstos en el artículo 85 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, a raíz de la modificación operada por la referida Ley de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

3.2 El cuadro de riesgos psicosociales más típicos

A diferencia de lo que sucede con los riesgos “tradicionales”, los de carácter “físico”, no contamos con ningún listado que señale con precisión cuáles son los concretos “riesgos psicosociales” que hoy se reconocen como tales. Genéricamente se entienden por tales toda:

“Situación susceptible de producir un daño a la salud psíquica y al bienestar del trabajador en virtud de la interacción entre el trabajo, su ambiente, y las condiciones de su organización por una parte, y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y experiencias”.

Pero no sólo contamos con una definición. También se ha ido configurando a lo largo de este tiempo un listado de riesgos de origen psicosocial, que ahora son ampliamente aceptados por la comunidad científica y por las instituciones públicas como riesgos profesionales. El estudio pormenorizado de cada uno de ellos, de sus factores y de sus consecuencias se encuentra en las Guías específicas elaboradas por el Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (OPRSP) y disponibles para toda la Organización Sindical.

Para facilitar la labor de conocimiento y transmisión aquí se resumen, a través de las correspondientes tablas, los aspectos más destacados de cada riesgo psicosocial. No todos ellos tienen la misma probabilidad y gravedad, sino que dependerá de la precisa situación, del grado de intensidad, de su tiempo de exposición y de la propia “vulnerabilidad” del trabajador afectado.

ESTRÉS LABORAL U OCUPACIONAL

CONCEPTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS
<p><i>Es un proceso biológico, que se identifica con un “estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos... no es una enfermedad, pero una exposición prolongada al estrés puede reducir la eficacia en el trabajo y causar problemas de salud” –Acuerdo Comunitario relativo al Estrés, 2004–.</i></p>	<p>FÍSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastrointestinales. • Cardiovasculares. • Respiratorias. • Músculo-esqueléticas. • Sexuales. • Dermatológicas. • Endocrinas,... 	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión y comunicación: definir bien los objetivos de empresa y papeles de cada trabajador para conseguirlos, asegurar adecuado apoyo en equipos y sus miembros,... • Informar y consultar a trabajadores y/o sus representantes (Delegados de Prevención). • Formar a la Dirección y trabajadores para llamar la atención acerca del estrés, comprender sus causas y como hacerle frente y/o adaptarse al cambio.
	<p>PSICOLÓGICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para concentrarse y/o decidir, trastornos del sueño y personalidad, adicción a drogas,... 	
	<p>EN LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias de los errores, costes por absentismo e IT, descenso de la calidad,... 	

BURNOUT O SÍNDROME DE ESTAR QUEMADO

CONCEPTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS
<p><i>Tipo de estrés caracterizado por una pérdida racional de toda preocupación y sentimiento emocional hacia las personas con las que se trabaja.</i></p>	FÍSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo con la colaboración y participación de trabajadores y/o sus representantes. • Evaluación y planificación de la acción preventiva art. 16, información y formación art.19 y Vigilancia de la salud art.22, todos de la LPRL.
	<ul style="list-style-type: none"> • Asma, úlceras, ... 	
	PSICOLÓGICAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación, comportamientos agresivos, ansiedad,... 	
	EN LA EMPRESA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Infracción de normas, pérdida de clientes, disminución del rendimiento,... 	

VIOLENCIA EN EL TRABAJO

CONCEPTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS
<p><i>La Comisión Europea propone entender por tal todos los "incidentes en los que se abusa, amenaza o ataca a las personas, en circunstancias relacionadas con su trabajo, que implican una amenaza explícita o implícita a su seguridad, bienestar y salud".</i></p> <p><i>En el mismo sentido Acuerdo Comunitario sobre acoso y violencia, 26 abril 2007.</i></p>	FÍSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier estrategia anti-violencia en la empresa, deber remediar sus causas, sean en la propia organización, en la dirección y/o relaciones interpersonales. • Más seguridad para el empleado, ofrecer rehabilitación y, en su caso, consejo psíquico, si resulta necesario, en ayuda a las víctimas para superar los efectos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Lesiones, enfermedades digestivas, muerte por homicidio, ... 	
	PSICOLÓGICAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Humillación, vulnerabilidad, estrés, desconfianza frente a los demás, ... 	
	EN LA EMPRESA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Costes por bajas voluntarias, por altos índices de rotación y reemplazo del personal,... 	

ACOSO

CONCEPTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS
<p><i>Toda situación en la que un trabajador es sometido, de forma reiterada, a conductas que tienen como resultado o por finalidad vulnerar la dignidad del trabajador y crearle un entorno intimidatorio, ofensivo u hostil.</i></p> <p><i>Según el derecho fundamental lesionado, se distingue entre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acoso discriminatorio. • Acoso sexual y acoso sexista –artículo 7 Ley 3/2007, de Igualdad entre mujeres y hombres–. • Acoso moral o psíquico en el trabajo (mobbing). 	<p>PATOLOGÍAS PSICOSOMÁTICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe evaluar, como un riesgo laboral más, para adoptar medidas preventivas información y formación a trabajadores sobre el mismo, organizativas que impidan conductas de hostigamiento psicológico, modificando el procedimiento de producción, disminuyendo cargas y ritmos de trabajo. • Aumentando la transparencia, autonomía, la rotación en su caso en diferentes tareas y participación de trabajadores. • Evitando procesos que propicien el aislamiento físico y profesional del trabajador. • Anteponiendo aspectos funcionales y de colaboración, a modelos basados fuertemente en la jerarquía.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dolores, trastornos funcionales, desmayos, dificultades respiratorias, gastritis y sueño interrumpido, dificultad para conciliar el sueño, dolores de cabeza y/o de espalda,... 	
	<p>EN LA EMPRESA</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre el rendimiento (distorsión sobre comunicación y colaboración, entorpecimiento del trabajo en equipo,...) • Sobre el clima social (cohesión, calidad en las relaciones,...). • Sobre la accidentabilidad (posibilidad de aumentar accidentes por negligencia o descuido). 		

IV. LA INCIDENCIA “REAL” DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL SECTOR: RESULTADOS DEL OBSERVATORIO

El Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (OPRPS), inició su trayectoria en el 2004. Siendo uno de los objetivos más destacados de esta herramienta de prevención, el estudio y conocimiento del impacto de los problemas que implican los riesgos psicosociales en los distintos sectores. Riesgos que también tienen una consideración cada vez más relevante en otros documentos de expertos en la materia, como sería la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo del 2005, elaborada por el INSHT.

El trabajo de campo del OPRPS se articula primordialmente en la metodología del cuestionario, aunque no forma exclusiva porque además se basa en los grupos de discusión, atendiendo tanto a la representación de cada sector sobre el total de encuestados, como al peso que representan los trabajadores de cada sector dentro de su

propia actividad y por último hay una tercera vía para atender la información tan valiosa aportada por los/as trabajadores/as afectados, la entrevista.

Se han tenido en cuenta para la realización de este análisis, las puntuaciones altas y medias porque demuestran la situación real en la que los trabajadores desarrollan su trabajo. Las altas representan situaciones que ocurren siempre o a menudo, mientras que las puntuaciones medias son aquellas que aparecen alguna o bastantes veces, indicando que algo no va bien y por tanto es donde debemos actuar.

Resultado de los estudios de campo realizados por el OPRPS, sobre los 349 trabajadores encuestados del sector de Telemarketing, exponemos el siguiente resumen:

- El 30 % de los trabajadores lo hacen en unas **condiciones ambientales inadecuadas** (iluminación,

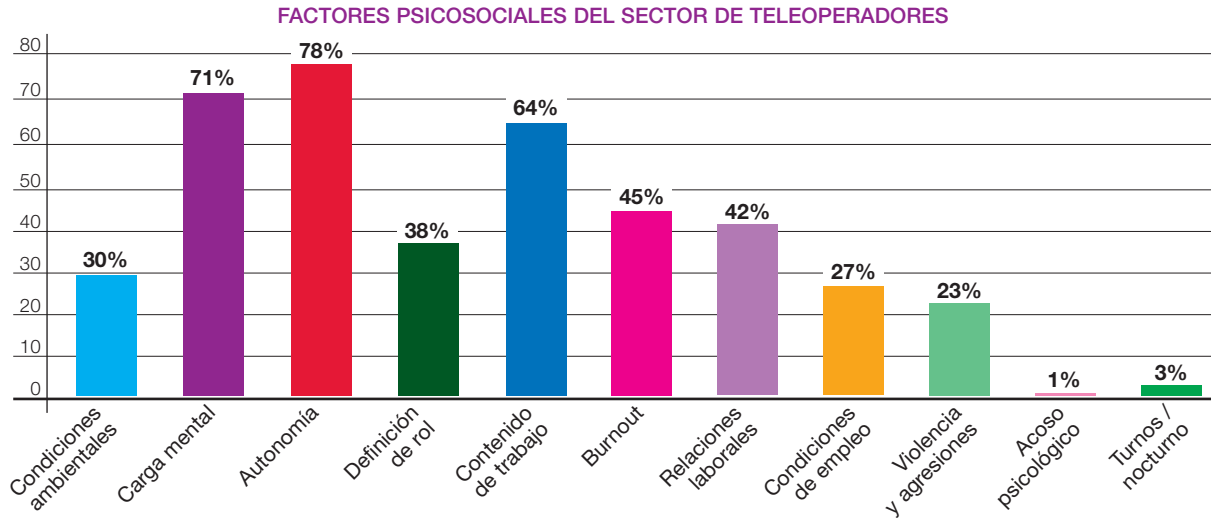
ruido...). Situaciones que además de producirles problemas físicos como molestias visuales, también causan cierto nivel de frustración y tensión, inciden negativamente sobre el nivel de satisfacción y productividad, y provocan fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración.

- El 71 % presenta una **elevada carga mental**. Debido entre otras razones, a que tienen que mantener un alto ritmo de trabajo durante su jornada para atender el número de llamadas que se les exige además de un proceso de ajuste permanente a la situación de cada cliente.

Respecto a una comparación de este resultado con datos oficiales, podemos decir que según la V Encuesta Nacional de Condiciones del Trabajo del INSHT, un 9,6% de la muestra total recogida en la misma y un 15,4% del Sector de Servicios sociales, presentan quejas de este aspecto al reflejar una alta carga mental, debido a un intenso ritmo de trabajo.

- El 78 % **carece de autonomía**, porque no existe la posibilidad de decidir sobre aspectos referentes a las tareas y conducta que debe seguirse durante la jornada laboral. Ya que generalmente, se encuentran sometidos a un protocolo para gestionar todas las llamadas, incluida la distribución de las mismas.

- El 38 % de los trabajadores, **no tiene definido su rol** dentro de la organización, situación que se puede traducir en no recibir órdenes compatibles, no disponer de medios necesarios ni de un clima adecuado para el desempeño de sus tareas.
- El 64 % considera que realiza un trabajo **carente de contenido**, porque en muchas ocasiones las tareas que realizan nada tienen que ver con sus estudios y/o experiencias profesionales.
- El 45 % dice **sentirse “quemado”** por el trabajo, revelando comportamientos de “despersonalización” hacia la propia tarea y a los clientes que deban atender.
- En el 42 %, **el clima de trabajo no facilita las relaciones laborales**. Tanto por falta de apoyo entre los compañeros, como por falta de apoyo de la Dirección.
- El 27 % de los casos siente **inseguridad respecto a las condiciones de empleo y de su futuro profesional**, lo que le puede generar ansiedad y estrés.
- El 23 % opina que ha sufrido algún tipo de **comportamiento violento** en su centro de trabajo.
- El 1 % cree que es o ha sido objeto de **Acoso psicológico**.
- El 3 % realiza su **trabajo en turnos**, destacando el nocturno especialmente a la hora de generar o potenciar situaciones de estrés laboral.



Una valiosa información complementaria a la que suministra este análisis cuantitativo la obtenemos de los datos facilitados por los trabajadores del sector de Telemarketing a través de un método diferente, no ya cuantitativo sino cualitativo, como es el de los grupos de discusión. De los que destacamos los siguientes aspectos, a tener en cuenta:

- **Falta información y formación** de los riesgos psicosociales que les afectan, de sus causas, síntomas y

patologías, así como sobre medidas preventivas frente a los mismos.

- **Inadecuada organización del trabajo**, que se extrapola en la **falta de conciliación de la vida familiar/social y la laboral**, ya que ni siquiera dejan la oportunidad al trabajador de ampliar o reducir su jornada, especialmente problemática en un sector donde predominan las mujeres trabajadoras y estudiantes.

- **Estilo de mando autoritario**, ya que no facilita la participación de los trabajadores. Fomentando problemas en la empresa tales como la insatisfacción de los mismos ante el reconocimiento de su trabajo, **ausencia o deficiencias en la comunicación ascendente y descendente**, violencia y agresiones, burnout.
- Relacionado con el anterior factor, los trabajadores tienen una **gran falta de autonomía**. Porque ni siquiera pueden elegir sus turnos, llegando a estar insatisfechos por la monotonía que éstos les provoca, ni autonomía para decidir cómo y cuándo distribuir sus pausas visuales. Situaciones de queja bastante frecuentes durante el transcurso del grupo de discusión.
- La **carga mental** de trabajo es uno de los factores de estrés más evidente. Sirvan de ejemplos de esta conclusión las siguientes opiniones:
 - “... puntualizaciones que haría sobre este tema, es que entre la llamada y llamada que no hay pausas, te ponen durante dos tres o cuatro horas seguidas muchas llamadas, eso es lo que acumula estrés al teleoperador en sí, sin tiempo ni siquiera de decir quieto o tipificar la llamada...” Por tanto existe una sobrecarga cuantitativa en las tareas, que resulta más problemática si añadimos el control de ratios y escuchas que ejercen los mandos superiores sobre los trabajadores.
 - “... a partir de la cuarta hora se multiplica el porcentaje de errores...”.
- Se aprecian **actitudes discriminatorias** por razón salarial y duración de la jornada laboral, incluso respecto a que los trabajadores pertenecientes a sindicatos tienen menos ventajas laboralmente que los que no lo son.

V. ACCIÓN PREVENTIVA: PROPUESTAS/SOLUCIONES

1. RECOMENDACIONES EN EL MARCO DE LA LPRL PARA CUMPLIR LA OBLIGACIÓN EMPRESARIAL DE PREVENIR LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

CON frecuencia oiremos, sobre todo del lado empresarial, que a día de hoy no existe obligación legal de prevenir los riesgos de origen psicosocial, porque no se recogen expresamente en la LPRL. Pero este dato es erróneo. Ciertamente no hay ninguna norma reglamentaria que especifique qué debería entenderse por este tipo de riesgos y qué medidas preventivas se deben adoptar. Ahora bien, más cierto es que de los artículos 4, 14 y 15 de la LPRL se desprende con toda claridad que los riesgos psicosociales sí están incluidos en el marco de acción de la LPRL. No por casualidad, el Anexo VI del Reglamento de los Servicios de Prevención —RD 39/1997— exige, entre sus técnicas la “*Psicosociología Aplicada*” a la PRL.

Esta conclusión positiva, en orden a exigir ya la inclusión de los factores de riesgo psicosocial dentro de la acción preventiva, en términos análogos al resto de riesgos profesionales, está avalada por los siguientes datos:

- **Una extensa doctrina judicial**, que no sólo considera las secuelas producidas por el estrés y el acoso como enfermedades del trabajo —artículo 115. 2 e) LGSS—, sino que obliga a los empresarios a incluir estos riesgos en la evaluación de riesgos laborales, en la planificación preventiva y en la vigilancia de la salud. Su incumplimiento genera infracciones administrativas —véase el Anexo de jurisprudencia—.
- Así se desprende de la formalización, **en el plano comunitario**, tanto del Acuerdo sobre Estrés Laboral (2004), ya recogido en los ANC —2006 y 2007—, como del Acuerdo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo (2007), que será recibido en el ANC 2008. Se da con ello cumplimiento alcanzado al marco de la Estra-

tegia Comunitaria 2002-2006, reeditada en este sentido en la de 2007-2012.

- Así se deriva de las propias reglas de ordenación de la **actividad de la ITSS**, que desde abril de 2006 cuenta con Protocolos y Guías específicos para exigir a las empresas, de cualquier dimensión, la evaluación de los riesgos psicosociales.
- Así se entiende del **artículo 60 D del III Convenio Colectivo del Sector del Telemarketing**, que incluye los factores de riesgo psicosocial entre los exigibles en las evaluaciones.
- **Las leyes más recientes** establecen obligaciones específicas de prevención de ciertos riesgos psicosociales, como sucede con la violencia laboral de género, que incluye tanto cualquier forma de acoso contra las mujeres, como toda forma de discriminación —artículo 48 LO 3/2007—.

El fracaso de la acción preventiva llevaría a la intervención desde la **acción reparadora**, esto es, el reconocimiento de cantidades que indemnicen los daños producidos, tanto en el ámbito de la Seguridad Social —incapacidad temporal, incapacidad permanente...— cuanto de la responsabilidad “civil” —indemnización por ruptura de contrato de trabajo por el artículo 50 ET; indemnización adicional por lesión de derechos fundamentales, conforme a los artículos 27 y 180 y 181 Ley de Procedimiento Laboral; incluso en vía civil—. Pero también es posible plantear

una **acción sancionadora** por haber incumplido las normas preventivas —infracción grave del TRLISOS (Texto Refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones de Orden Social)—, e incluso las penales —delito de lesión psíquica del artículo 147 CP; delito contra la integridad moral del artículo 173 CP—.

Junto a estas razones jurídicas debemos añadir otras razones económicas. La AESST y la OIT afirman contundentemente que:

Las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y a la violencia en el trabajo, reorganizando con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y aspiraciones humanas, así como conductas cívicas y respetuosas con los derechos de las personas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

Fijada con claridad la existencia de la obligación empresarial de prevenir los riesgos psicosociales, por las razones indicadas, se plantea el problema de cómo hacerlo en la práctica. La cuestión se suscita porque no existe una norma reglamentaria que establezca el modo de hacerlo. Ahora bien, que no exista esta norma, no quiere decir que no contemos con métodos útiles para la evaluación de estos riesgos y con medidas eficaces para la

prevención de los mismos, teniendo en cuenta que este tipo de riesgos, por lo general, serán inevitables en una organización.

Para acceder a estos modos de gestión preventiva de los riesgos psicosociales, cabe acudir a diferentes fuentes. Por un lado, a las múltiples Notas Técnicas Preventivas del INSHT —NTP—, que siguen a su vez directrices de las instituciones comunitarias —AESST— y de la OIT. Por otro, a las orientaciones o guías dadas por el diálogo social comunitario y por la negociación colectiva en el plano nacional.

De este modo, como se desprende tanto del Acuerdo Europeo sobre el Estrés Laboral como del paralelo Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo, para la prevención de los riesgos de origen psicosocial pueden seguirse dos vías complementarias:

- Definición y puesta en práctica de una política antiestrés y de una política antiviolencia laboral, incluido los diversos modos de acoso.
- Medidas específicas para prevenir factores concretos de estrés identificados en la evaluación, así como de violencia laboral, en parte comunes, en parte diferenciados.

En todo caso, para evitar la negación y confusión hoy existentes en esta materia, es necesario cumplir con las obligaciones básicas de informar y formar a los trabaja-

dores sobre los distintos factores psicosociales, síntomas y consecuencias de sus riesgos, así como de las medidas adoptadas y propuestas, conforme a los **artículos 18 y 19, respectivamente, de la LPRL. Así aparece en el artículo 61 III Convenio del Sector del Telemarketing, si bien sólo se le dedican tres horas, lo que es insuficiente.**

Por tanto hay que diseñar políticas y medidas que ayuden a mejorar las condiciones de trabajo y decidir cómo actuar frente a los factores de riesgo, incluidos los de naturaleza psicosocial (ritmo, calidad, objetivos, apoyo, autonomía,...) ; teniendo en cuenta para estas obligaciones generales, la colaboración de los principales afectados los propios trabajadores, ya que al influir en sus condiciones laborales, el empresario está obligado a aplicar los derechos de participación y consulta de todo trabajador y/o de sus representantes, artículo 18 LPRL.

Para conseguir esta acción preventiva es fundamental además, mantener una **negociación colectiva**, ya sea informal o formal, entre la dirección empresarial y los representantes de los trabajadores. Porque en este ciclo preventivo son de plena aplicación el conjunto de actuaciones que desempeñan los Delegados de Prevención

recogidas en el **artículo 36 de la LPRL**, debido a su valioso papel especialmente significativo como recopilador de información y transmisor de propuestas e inquietudes en este ámbito.

Asimismo, hay que **potenciar la comunicación tanto ascendente** (aquella que fluye de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía de la organización) **como descendente**, mediante medios como pueden ser:

- Buzón de sugerencias y quejas, en el que cualquier trabajador o trabajadora interesado/a en implantar alguna medida en su centro de trabajo, pudiera realizar aportaciones, como podría ser en el caso de los teleoperadores, las relativas a: evitar que pierdan sus derechos de antigüedad ante el cambio de campañas, cumplimiento de los tiempos estipulados de descanso,...
- De forma directa. Medio de comunicación que debería facilitarse más pero que depende en gran parte del estilo de mando.
- Mediante reuniones periódicas.
- Vía de mandos intermedios.
- Desarrollo de nuevos canales como pueden ser: Intranet interactiva, facilitar las posibilidades de que entre distintos departamentos haya comunicados, disponer de medios materiales y humanos para que exista una Línea de Atención al Empleado, e-mail, entrevistas personales...

Un ejemplo concreto de esta comunicación, que se debería aplicar en mayor medida en las empresas de Telemarketing sería que los teleoperadores se conecten a los servidores internos de la empresa para poder conseguir una información suficiente y clara que les facilite sus tareas a la hora de recibir o gestionar una llamada. Aunque en principio puede suponer un coste para las mismas, pero que a corto plazo se convierte en una importante inversión.

En resumen, teniendo en cuenta las observaciones hasta aquí hechas, en todos los puestos se debe realizar una notable concienciación y esfuerzo, identificando los citados riesgos, mediante su medición o evaluación real, e interviniendo sobre los mismos:

De forma que se consiga un conjunto que integre coherentemente:

- **La tecnología.**
- **La organización del trabajo.**
- **Las condiciones de trabajo.**
- **Las relaciones sociales.**
- **Y la influencia de los factores ambientales en el lugar de trabajo.**

Empleando preferentemente medidas colectivas, y si no completándolas con otras que actúen sobre los factores individuales o subjetivos.

2. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En un plano práctico, algunas recomendaciones para evitar y, de no ser posible, reducir las consecuencias de los mismos, son:

► Por lo que concierne al Estrés laboral

La AESST presentó en el 2002, su informe “How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress” —Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionados con el trabajo—, siete claves destinadas a prevenir el estrés en el lugar de trabajo:

- Realizar una adecuada valoración del riesgo. Incluyendo encuestas sólo si existe una clara intención de actuar inmediatamente según los resultados de las mismas.
- Planificar por etapas y con detalle: objetivos, destinatarios, tareas, responsabilidades y recursos como sería el apoyo social de la dirección.
- Tratar los riesgos desde su origen, priorizando las intervenciones colectivas y a nivel de empresa, medidas que pueden completarse con otras individuales.
- Determinar los problemas y sus soluciones concretas, basándoles en la experiencia de los trabajadores.

- En casos necesarios acudir a profesionales externos con experiencias e intervenciones basadas en hechos demostrables.
- Diálogo social, colaboración y participación de todos los trabajadores.
- Prevención continua y apoyo de la dirección que se muestre en su disponibilidad a realizar cambios.

► Para la violencia en el lugar de trabajo

La OIT indicó en su Repertorio de recomendaciones del 2003 —en parte seguido por el Acuerdo Comunitario sobre Acoso y Violencia en el Trabajo—, en el sector servicios, que la política que se adopte deberá prever como mínimo los siguientes aspectos:

- Definición de violencia en el trabajo, para poder elaborar una declaración lo más completa posible sobre los incidentes violentos que no deben tolerarse, ya sean realizados por parte de cualquier trabajador, cliente o usuario.
- Compromiso de divulgación eficaz de las políticas y de apoyo de cualquier medida encaminada a generar un ambiente de trabajo exento de todo tipo de violencia y de sus consecuencias adversas.
- Aplicar un procedimiento de reclamación justo, que no permita represalias además de evitar reclamaciones tanto que sean abusivas, como las carentes de fundamento.

- Diseñar programas de información, educación, formación,... y medidas que tengan como fin prevenir, controlar y eliminar la violencia en el trabajo.
- Implantar medidas de intervención y control de los incidentes violentos.

Como puede comprobarse, aunque todavía quede muchísimo por hacer en este ámbito, ya disponemos de iniciativas prácticas útiles, tanto a nivel internacional como nacional. Con su profundización o perfeccionamiento, generalización y seguimiento podrá demostrarse en hechos, los beneficios de aplicar buenas prácticas en esta materia:

- El ya referido artículo 60 D del III Convenio Colectivo del Sector del Telemarketing, que obliga a incluir en la evaluación de riesgos los factores causantes de los riesgos de carácter psicosocial. También la Disposición Adicional III de dicho Convenio, que establece la obligación de los firmantes de garantizar que las empresas adopten el Código de Conducta Comunitario para la prevención del acoso sexual. Se sigue, de este modo, la recomendación de la OIT y de la UE, anticipando el deber legal de prevenir la violencia laboral de sexo, según el artículo 48 de la LO 3/2007.
- En nuestro país, el **Plan integral para la Conciliación de la vida personal y laboral** en la Administración

General, que engloba un paquete de medidas en el sector público y privado.

- Respecto al teletrabajo como “posible” propuesta, recientemente tenemos en nuestro ordenamiento jurídico la Orden 1981/2006 de 21 de Junio, que promueve la implantación de **programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales**. En consonancia con el Acuerdo Marco de esta modalidad de trabajo, firmado el 16 de Julio del 2002, se abre las puertas a esta posibilidad en la Administración General del Estado.
- Entre los distintos casos recogidos por la AESST, en su obra del 2003 “Trabajemos contra el estrés” destacamos el del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos 2004.
Este ejemplo podría utilizarse en otras organizaciones. Además de que las estadísticas de los AT en Ateñas 2004 muestran que está teniendo efecto, es un buen ejemplo práctico, para medir cómo aumenta en la organización su nivel de concienciación respecto a cuestiones psicosociales. También, porque centró su actuación en la prevención más que en el tratamiento de las mismas, porque ésta es menos costosa y tiene mayor repercusión ya que alcanza a más personas. Este caso se basó en el principio “**planear, hacer, comprobar y actuar**” desarrollado por dicho Comité.

Las medidas específicas para combatir el estrés, la violencia y otros problemas psicosociales relacionados con la salud en el trabajo, trataron los siguientes puntos: política y participación/formación, educación, información y comunicaciones/carga de trabajo, diseño y contenido.

- Junto al anterior, otro de los galardonados en Noviembre del 2002 por la AESST, para **combatir el estrés fue en una plataforma de llamadas de Alemania**, que es el que transcribimos a continuación:

“Diseño prospectivo del lugar de trabajo (Caja de Ahorros Municipal de Hannover, Alemania) Ralf Schweer (Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Hamburgo, Alemania). La Caja de Ahorros Municipal de Hannover tenía previsto crear un centro de llamadas interno y llevó a cabo un «diseño prospectivo del lugar de trabajo y evaluación de los riesgos» en colaboración con Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. **El motivo que impulsaba esta iniciativa era el convencimiento del banco de que sólo sería posible ofrecer un buen servicio al cliente si se combinaban eficazmente**

desde el principio los aspectos financieros y administrativos con la salud en el trabajo.

Antes de poner en práctica procedimientos de trabajo, se llevó a cabo una evaluación de los riesgos para evaluar la carga de trabajo mental que deberían soportar los trabajadores. En el proceso de diseño del trabajo se abordaron los factores de riesgo de una carga de trabajo mental inadecuada. El diseño se evaluó tres y doce meses después de su aplicación, y se llegó a la conclusión de que la combinación de evaluación de los riesgos y diseño del trabajo prospectivo había constituido una herramienta de éxito para la creación de centros de llamadas saludables y productivos”.

En definitiva:

LOS RIESGOS PSICOSOCIALES TAMBIÉN PUEDEN Y DEBEN PREVENIRSE. PRIMERO PORQUE LO DICE LA LEY. SEGUNDO PORQUE ASÍ LAS EMPRESAS CUENTAN CON TRABAJADORES MÁS SATISFECHOS, PRODUCTIVOS Y MOTIVADOS.

VI. ANEXOS

Anexo 1 Jurisprudencia

Los riesgos psicosociales se encuentran dentro del ámbito de aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales

El empresario tiene la obligación entonces de la identificación y eliminación de los riesgos psicosociales, así como la evaluación de los que no han podido ser evitados, aplicando las medidas resultantes de la evaluación mediante una acción planificada para la prevención de esos riesgos. También le es exigible adecuar las condiciones del puesto de trabajo a las condiciones personales y al estado biológico del trabajador (arts. 15.1.d y 25 LPRL) o llevar a cabo las actividades de prevención valiéndose de expertos con la formación adecuada, y que puedan desempeñar el papel de trabajadores designados por la empresa o integrarse en un servicio de prevención propio a ajeno concertado con la empresa, donde tendrá que haber expertos en la evaluación y diagnóstico de **riesgos psicosociales** (arts. 30 y 31 LPRL) (STSJ, Sala Social, Cantabria, 27 julio de 2006).

Asimismo, el empresario tiene la obligación de vigilancia de la salud para la detección de enfermedades vinculadas a los factores de riesgo psicosocial

Es exigible y compete a la empresa la vigilancia de la salud de los trabajadores que pudiera verse quebrantada por riesgos psicosociales (STSJ Cataluña, 9 noviembre de 2005).

El incumplimiento de la evaluación de riesgos psicosociales es una infracción grave del artículo 12.1 TRLISOS

Como refleja el acta de infracción, la empresa hasta la fecha no ha presentado la realización documentada en los términos legales precisos del art. 7 del RSP, del riesgo psicosocial a pesar de las diversas actuaciones inspectoras en esta específica materia desde hace dos años, explicativas y de asesoramiento del contenido de los riesgos psicosociales —en este caso asociados a la violencia de terceros contra sucursales bancarias— descritos y, posteriormente, a base de requerimientos explícitos, sobre la necesidad de evaluación del riesgo materializado en las

agresiones delictivas a los bienes y empleados del banco, con petición del delegado de prevención (*Sentencia del Juzgado Contencioso Administrativo, 5 enero de 2006*).

El estrés laboral, el acoso moral, el acoso sexual y el síndrome de burnout o síndrome del quemado son enfermedades del trabajo

La doctrina judicial realiza una interpretación extensiva y evolutiva del concepto legal de accidente de trabajo con la finalidad de procurar la máxima tutela reparadora, dentro del marco jurídico actual, a los trabajadores afectados por la actualización de nuevos riesgos de carácter psico-social. Precisamente, hoy día, ante la imposibilidad de encuadrar determinadas patologías psíquicas contraídas por motivo u ocasión del trabajo como enfermedades profesionales al no figurar en la lista cerrada de dichas enfermedades, la doctrina judicial reconduce esas patologías psíquicas a la noción de “enfermedades del trabajo”, con cuya expresión se hace referencia a las enfermedades o procesos de alteración de la salud del trabajador que, no siendo en sentido técnico-jurídico enfermedades profesionales, guardan una relación causal con la prestación de servicios desempeñada y que por ello mismo se equiparan en su tratamiento al accidente de trabajo (*STSJ Navarra, 20 julio de 2006*).

Las situaciones de acoso moral en el trabajo y de estrés laboral, en cuanto situaciones que implican el incumplimiento de las obligaciones preventivas del empresario, autorizan al trabajador a extinguir el contrato de trabajo, recibiendo una indemnización compensatoria por parte del trabajador (*STSJ Madrid, 5 octubre de 2005*). Para un caso de extinción del contrato por acoso laboral a una teleoperadora, con una indemnización de 45 días de salario por año de servicio, puede verse la *Sentencia del Juzgado de lo Social número 36 de Madrid*. El caso puede resumirse del siguiente modo, según testimonio de la teleoperadora:

«Empecé a trabajar en esa empresa en 1999. Todo fue bien hasta 2002, cuando en el departamento hubo un brote de tuberculosis y pedimos que nos dieran cascos limpios o esterilizados para trabajar. Al día siguiente recibí una amonestación de la empresa con la suspensión de empleo y sueldo durante cinco días. Lo denuncié en los tribunales y lo gané, pero a partir de ahí, todo fueron problemas y presiones»

El acoso moral en el trabajo es un delito de trato vejatorio tipificado en el artículo 173 del Código Penal (*Sentencia del Juzgado de lo Penal número 8, Valencia, 21 abril 2005*).

Anexo 2

Acuerdo marco europeo sobre el estrés laboral

El acuerdo fue firmado el día 8 de octubre de 2004, el objetivo de este acuerdo es proporcionar un marco a los empresarios y trabajadores para identificar y prevenir y tomar las medidas necesarias con respecto a los problemas del estrés relacionados con el trabajo.

ACUERDO MARCO SOBRE EL ESTRÉS LIGADO AL TRABAJO

1. INTRODUCCIÓN

EL estrés ligado al trabajo ha sido reconocido a escala internacional, europea y nacional como una preocupación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Habiendo identificado la necesidad de una acción específica en este asunto y anticipando una consulta de la Comisión sobre el estrés, los interlocutores sociales europeos han incluido este tema en el programa de trabajo del Diálogo Social 2003-2005.

El estrés puede, potencialmente, afectar a cualquier lugar de trabajo y a cualquier trabajador, independientemente del tamaño de la empresa, de su ámbito de actividad o del tipo de contrato o relación laboral. En la prác-

tica, no todos los lugares de trabajo ni todos los trabajadores están necesariamente afectados.

Tratar la cuestión del estrés ligado al trabajo puede conducir a una mayor eficacia y mejora de la salud y de la seguridad en el trabajo, con los correspondientes beneficios económicos y sociales para las empresas, los trabajadores y la sociedad en su conjunto. Es importante considerar la diversidad de la mano de obra cuando se tratan problemas de estrés ligado al trabajo.

2. OBJETIVO

El objetivo de este Acuerdo es incrementar la sensibilización y la comprensión de los empleadores, los trabajadores y de sus representantes acerca de la cuestión del estrés relacionado con el trabajo, atraer su atención respecto a los signos que pueden indicar los problemas de estrés ligado al trabajo.

El objetivo de este Acuerdo es proporcionar un marco a los empleadores y a los trabajadores para identificar y prevenir o manejar los problemas del estrés relacionado con el trabajo. No se trata de culpabilizar a los individuos respecto al estrés.

Reconociendo que el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés y dado que el programa de trabajo 2003-2005 de los interlocutores sociales europeos prevé la posibilidad de una negociación específica sobre estas cuestiones, el presente

Acuerdo no trata la violencia en el trabajo, ni el acoso y el estrés postraumático.

3. DESCRIPCIÓN DEL ESTRÉS Y DEL ESTRÉS LIGADO AL TRABAJO

El estrés es un estado que se acompaña de quejas o disfunciones físicas, psicológicas o sociales y que es resultado de la incapacidad de los individuos de estar a la altura de las exigencias o las expectativas puestas en ellos.

El individuo es capaz de manejar la tensión a corto plazo, lo que puede ser considerado como positivo, pero tiene dificultades en resistir una exposición prolongada a una presión intensa. Además, individuos diferentes pueden reaccionar de manera distinta a situaciones similares y un mismo individuo puede reaccionar de manera diferente a una misma situación en momentos diferentes de su vida.

El estrés no es una enfermedad, pero una exposición prolongada al estrés puede reducir la eficacia en el trabajo y causar problemas de salud.

El estrés originado fuera del entorno de trabajo puede entrañar cambios de comportamiento y reducir la eficacia en el trabajo. No todas las manifestaciones de estrés en el trabajo pueden ser consideradas como estrés ligado al trabajo. El estrés ligado al trabajo puede ser provocado por diferentes factores tales como el contenido del trabajo, su organización, su entorno, la falta de comunicación, etc.

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE ESTRÉS RELACIONADO CON EL TRABAJO

Dada la complejidad del fenómeno del estrés, el presente Acuerdo no pretende proporcionar una lista exhaustiva de indicadores de estrés potencial. Sin embargo, un alto nivel de absentismo, de rotación de personal, de frecuentes conflictos o quejas de los trabajadores, constituyen signos que pueden indicar un problema de estrés ligado al trabajo.

La identificación de un problema de estrés ligado al trabajo puede implicar un análisis de elementos tales como la organización del trabajo y los procesos (acuerdos de tiempo de trabajo, grado de autonomía, adecuación de las capacidades del trabajador a las necesidades del trabajo, cantidad de trabajo etc.), las condiciones y el entorno de trabajo (exposición a comportamientos abusivos, ruido, temperatura, sustancias peligrosas, etc.), la comunicación (incertidumbre respecto a lo que se espera en el trabajo, perspectivas de empleo, próximos cambios, etc.) así como factores subjetivos (presiones emocionales y sociales, sentimiento de no ser capaz de hacer frente, impresión de no ser apoyado, etc.).

Si se identifica un problema de estrés ligado al trabajo, se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo. La determinación de las medidas adecuadas es responsabilidad del empleador. Estas medidas serán aplicadas con la participación y colaboración de los trabajadores y/o de sus representantes.

5. RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADORES Y DE LOS TRABAJADORES

Conforme a la Directiva marco 89/391, todos los empleadores tienen la obligación legal de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores. Esta obligación se aplica igualmente a los problemas de estrés ligado al trabajo en la medida en que presenten un riesgo para la salud y la seguridad. Todos los trabajadores tienen el deber general de respetar las medidas de protección definidas por el empleador.

Los problemas relativos al estrés ligado al trabajo pueden ser abordados en el marco de una evaluación general de los riesgos profesionales, mediante la definición de una política sobre el estrés diferenciada y/o mediante medidas específicas que apunten a los factores de estrés identificados.

6. PREVENIR, ELIMINAR O REDUCIR LOS PROBLEMAS DE ESTRÉS LIGADO AL TRABAJO

Se pueden tomar diferentes medidas para prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés ligado al trabajo. Estas medidas pueden ser colectivas, individuales o ambas. Pueden ser introducidas en forma de medidas específicas que apunten a factores de estrés identificados o en el marco de una política antiestrés de orden general que incluya medidas de prevención y de acción.

Si las competencias requeridas en la empresa son insuficientes, es posible recurrir a expertos exteriores, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

Una vez establecidas, las medidas contra el estrés deberán ser revisadas periódicamente con el fin de evaluar su eficacia, comprobar si se utilizan de forma óptima los recursos y si todavía son adecuadas o necesarias.

Estas medidas pueden incluir, por ejemplo:

- medidas de gestión y comunicación tales como aclarar los objetivos de la empresa, así como el papel de los trabajadores individuales, asegurar un apoyo adecuado de la gestión a los individuos y a los equipos, asegurar una buena adecuación entre el nivel de responsabilidad y de control sobre su trabajo, mejorar la organización, los procesos, las condiciones y el entorno de trabajo,
- formar a la dirección y a los trabajadores con el fin de llamar la atención acerca del estrés y su comprensión, sus posibles causas y la manera de hacerle frente y/o de adaptarse al cambio,
- la información y la consulta de los trabajadores y/o de sus representantes, conforme a la legislación europea así como a la reglamentación, convenios colectivos y prácticas nacionales.

7. APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO

En el marco del artículo 139 del Tratado, este Acuerdo marco europeo voluntario compromete a los miembros de UNICE/UEAPME, del CEEP y de la CES (y del Comité de Enlace EUROCADRES/CEC) a desarrollarlo conforme a los procedimientos y prácticas propias de los interlocutores sociales en los Estados miembros y en los países del Espacio Económico Europeo.

Las partes signatarias invitan asimismo a sus organizaciones miembro en los países candidatos a aplicar este Acuerdo.

El desarrollo de este Acuerdo se llevará a cabo durante los tres años siguientes a la fecha de firma del mismo.

Las organizaciones miembro informarán acerca del desarrollo de este Acuerdo al Comité de Diálogo Social. Durante los tres primeros años tras la firma del presente Acuerdo, el Comité de Diálogo Social preparará un cuadro anual resumiendo el desarrollo del Acuerdo. El Comité de

Diálogo Social elaborará, en el cuarto año, un informe completo sobre las acciones de desarrollo tomadas.

Las partes signatarias evaluarán y revisarán el Acuerdo en cualquier momento, pasados cinco años tras la firma, si así lo solicitara una de las partes signatarias.

En caso de cuestiones sobre el contenido del Acuerdo, las organizaciones miembro implicadas, podrán dirigirse conjunta o separadamente a las partes signatarias, que responderán conjunta o separadamente.

En el desarrollo de este Acuerdo, los miembros de las organizaciones signatarias evitarán cargas innecesarias a las PYME.

El desarrollo de este Acuerdo no constituye una razón válida para reducir el nivel general de protección otorgada a los trabajadores en el campo del presente Acuerdo.

El presente Acuerdo no perjudica el derecho de los interlocutores sociales a concluir, en el nivel apropiado, incluido el europeo, acuerdos que lo adapten y/o completen de manera que tengan en cuenta las necesidades específicas de los interlocutores sociales implicados.

Anexo 3 Bibliografía

- ◆ Arquer, M.I. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. “*El puesto de trabajo de teleoperador*”.
- ◆ INSHT. “*Gestión eficaz de cambios de gestión empresarial*”. Ficha práctica de la Revista Prevención Trabajo y Salud nº 29, 2004.
- ◆ UGT-Madrid. *Salud Laboral y trabajo a turnos y nocturno*. Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente de UGT- Madrid. Ed. Secretaría de Comunicación e Imagen, 2003.
- ◆ UGT. Informes Sectoriales del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales, Madrid, 2004-06.
- ◆ UGT- FeS. *Perfil del sector del Telemarketing*. Gabinete de Estudios de FeS-UGT, 20 de Abril de 2004.
- ◆ Velázquez Fernández, Manuel. *El impacto laboral del estrés*. Lettera. Bilbao. 2005.

NORMAS:

- ◆ Ley 31/1995, de 8 de Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- ◆ Ley 54/2003, de 12 de Diciembre, Prevención de Riesgos Laborales. Modifica algunos artículos de la Ley 31/1995.
- ◆ Real Decreto 39/1997, de 17 de Enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Preven-

ción. Modificado por el Real Decreto 780/1998, de 30 de Abril.

- ◆ Real Decreto 488/97 de 14 de Abril, y su Guía Técnica, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyan pantallas de visualización.
- ◆ Ley 39/1999, de 5 de Noviembre (B.O.E. 6-11-1999), para promover la Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- ◆ Ley Orgánica 3/2007, de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- ◆ Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- ◆ Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de Agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (Corrección de errores BOE 228 de 22 de septiembre de 2000).

NOTAS TÉCNICAS DE PREVENCIÓN Y OTROS DOCUMENTOS:

- ◆ INSHT, NTP 179: La carga mental del trabajo: definición y evaluación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- ◆ INSHT, NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 439: El apoyo social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 444: Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 450: Factores psicosociales: fases para su evaluación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP: 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 489: Violencia en el lugar de trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 491: Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 499: Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 502: Trabajo a turnos y nocturno: criterios para su análisis. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 507: Acoso sexual en el trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 534: Carga mental de trabajo: factores. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 537: Gestión integral de riesgos y factor humano. Modelo simplificado de evaluación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 581: Gestión del cambio organizativo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 659: Carga mental de trabajo: diseño de tareas. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (I): definición y proceso de generación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ◆ INSHT, NTP 705: Síndrome de estar quemado por el

trabajo o “burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- ◆ Repertorio de recomendaciones prácticas y medidas frente a la violencia en el lugar de trabajo. OIT, Octubre 2003.
- ◆ V Encuesta de Condiciones de Trabajo del INSHT, 2005.

Anexo 4

Enlaces de interés

- ▶ Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales:
www.ugt.es/slaboral/observ/index.php
- ▶ Federación de Servicios de UGT. Apartado “Seguros Despachos y Oficinas”:
<http://fes.ugt.org/inici.htm>
- ▶ Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo:
www.mtas.es/insht
- ▶ Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo:
<http://es.osha.eu.int>

Anexo 5

Publicaciones del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales



- ▶ Disponibles en: www.ugt.es/slaboral/observ/index.php



www.ugt.es



FINANCIADO POR:

**FUNDACIÓN
PARA LA
PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES**