

laboratorio **Observatorio**
de Riesgos Psicosociales de Andalucía

Revista de Prevención de Riesgos Psicosociales
y bienestar en el trabajo

03/2011



UNIVERSIDAD DE JAÉN



03/2011

laboratorio **Observatorio**
de Riesgos Psicosociales de Andalucía

Revista de **PREVENCIÓN**
de **Riesgos Psicosociales**
y **Bienestar** en el trabajo

laboratorio  Observatorio
de Riesgos Psicosociales de Andalucía

PREVENCIÓN

de Riesgos Psicosociales
y
bienestar en el trabajo



UNIVERSIDAD DE JAÉN



JUNTA DE ANDALUCÍA
CONSEJERÍA DE EMPLEO
Instituto Andaluz de Prevención
de Riesgos Laborales

Consejo Asesor

Presidente

Manuel RECIO MENÉNDEZ

Consejero de Empleo

Vocales

**Mercedes RODRIGUEZ-PIÑERO
y BRAVO-FERRER**

Presidenta del
Consejo Andaluz de RRL.

Esther AZORIT JIMÉNEZ

Directora General de Seguridad
y Salud Laboral.

Antonio MÁRQUEZ MORENO

Director Gerente
del Instituto Andaluz de PRL.

Víctor de SANTOS SÁNCHEZ

Director Territorial
de la ITSS de Andalucía.

José María PEIRÓ SILLA

Catedrático de Psicología
de las Organizaciones.
Universidad de Valencia.

José Luis MONEREO PÉREZ

Catedrático de Derecho del Trabajo y SS.
Universidad de Granada

Lourdes MUNDUATE JACA

Catedrática de Psicología Social
y de las Organizaciones.
Universidad de Sevilla.

Antonio ANGULO MARTÍN

Presidente de la Sala de lo Social del TSJ
Andalucía/Granada.

Katherine LIPPEL

Faculty of Law
University of Ottawa (Canadá).

Loïc LEROUGE

Encargado de Investigaciones CNRS
COMPTRASEC UMR CNRS 5114
Université Montesquieu-Bordeaux IV (Francia).

Gianni LOY

Catedrático de Derecho del Trabajo.
Universidad de Cagliari (Italia).

Cristina MAGARELLI

Catedrática de Derecho del Trabajo.
Universidad de Montevideo

Comité de redacción

Antonio MÁRQUEZ MORENO

Director Gerente
del Instituto Andaluz de PRL

Lourdes MUNDUATE JACA

Catedrática de Psicología Social
y de las Organizaciones.
Universidad de Sevilla.

Cristóbal MOLINA NAVARRETE

Catedrático de Derecho del Trabajo
y de la Seguridad Social.

Manuel GARCÍA JIMÉNEZ

Profesor Titular de Derecho del Trabajo y
de la Seguridad Social.

DIRECTOR

Cristóbal MOLINA NAVARRETE

SECRETARIO

Manuel GARCÍA JIMÉNEZ

EDITA

Laboratorio-Observatorio de Riesgos Psicosociales de Andalucía
Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales
Consejería de Empleo
Junta de Andalucía

DISEÑA E IMPRIME

Blanca Impresores S.L.
95 319 11 02

Depósito Legal: J-775-2011

ISSN: 2174-386X

EDITORIAL.....9

El “Estado de Salud” de las políticas de “prevención de riesgos psicosociales” en época de crisis y reformas

MOLINA NAVARRETE, Cristóbal

1. ESTUDIOS DOCTRINALES.....11

LA EVALUACIÓN DE LA VIOLENCIA COMO RIESGO ORGANIZACIONAL: ACLARACIONES CONCEPTUALES, MODELOS EXPLICATIVOS Y METODOLOGÍAS 13

Dr. PULIDO-MARTOS, Manuel
Universidad de Jaén

1. La violencia en el trabajo: un intento de delimitación conceptual
2. Modelo explicativo de la violencia en el trabajo
3. El acoso psicológico: un proceso específico de violencia en el trabajo
4. La evaluación del acoso psicológico como cuestión científica
5. Metodologías y formas alternativas de evaluación del acoso
6. Conclusiones

GESTIÓN DEL ESTRÉS OCUPACIONAL EN MODELOS DE RELACIONES LABORALES COMPETITIVOS: EXPERIENCIAS DE ALEMANIA Y SUECIA 29

RODRÍGUEZ CONTRERAS, Ricardo
LABOUR Asociados

1. Introducción
2. El proceso de implementación del Acuerdo Marco Comunitario de Gestión del Estrés en Alemania
3. La gestión del estrés laboral en Suecia: el impacto de los acuerdos comunitarios
4. Reflexión Final

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AUTORREGULACIÓN COMO VÍAS DE PROGRESO EN LA MEJORA DE LA SALUD PSICOSOCIAL: LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL ACOSO COMO ÚTILES DE PREVENCIÓN 47

Dr^a OLARTE ENCABO, Sofía
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.
Universidad de Granada.

Dr. MOLINA NAVARRETE, Cristóbal
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.
Universidad de Jaén

1. Introducción
2. La reactivación de los protocolos de gestión del acoso en el trabajo como dispositivo preventivo
3. El marco regulador de un eventual modelo de “normalización” de los procedimientos de gestión del acoso en el trabajo
4. Algunas claves del modelo “normativo” prototípico
5. Reflexiones finales

2. ACTIVIDAD PREVENTIVA 73

INFORME A DICIEMBRE DE 2011 DE LA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN ANDALUCÍA: UNA LENTÍSIMA EVOLUCIÓN75

FERNÁNDEZ ARIAS, Juan Carlos
jcarlos_fernandez_arias@prevencionfremap.es
Coordinador Nacional del Área de Psicosociología

LARA CARMONA, Elena María
elena_lara@prevencionfremap.es

Sociedad de prevención de FREMAP, S.L.U
http://www.prevencionfremap.es/

3. OBSERVATORIO DE EXPERIENCIAS PRÁCTICAS89

EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN UN CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES..... 91

CARRANCO CHAMORRO, José Manuel
Coordinador Territorial Área Técnica

PALOMARES BUENO, M^a Ángeles
Técnico Superior Prevención de Riesgos Laborales
Dirección de Prevención Técnica

SOCIEDAD DE PREVENCIÓN DE FRATERNIDAD MUPRESA, S.L.U.
Av. Ramón y Cajal nº 37, 41005 Sevilla.

EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS SOCIALES 97

EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN UN CENTRO ASTRONÓMICO101

LARA CARMONA, Elena María

ALGUNAS EXPERIENCIAS APLICATIVAS DE PROTOCOLOS DE GESTIÓN DEL ACOSO EN EMPRESAS CATALANAS: UN PRIMER BALANCE105

Dr^a RIVAS VALLEJO, Pilar
Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
Universidad de Barcelona

1. Introducción: del análisis teórico a la evaluación
2. Análisis cuantitativos
3. Análisis cualitativos
4. Análisis de eficacia práctica

4. INFORMES Y DOCUMENTOS 127

LOS ELEVADOS COSTES ECONÓMICOS Y LABORALES DE LAS DEFICIENCIAS EN LA ATENCIÓN A LA SALUD MENTAL: LAS NUEVAS EVIDENCIAS A TRAVÉS DE ESTUDIOS INTERNACIONALES CONVERGENTES 129

Dr^a VILLAR CAÑADA, Isabel María
Universidad de Jaén

Dr. ALMENDROS, Miguel Ángel
Universidad de Granada

5. TEMAS DE ACTUALIDAD 137

LA CAMPAÑA EUROPEA 2012 DE LA INSPECCIÓN DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL EN MATERIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES: AVANCES Y RESISTENCIAS139

VELÁZQUEZ, Manuel
Inspector de Trabajo y Seguridad Social. Jefe Provincial Vizcaya.

1. Introducción
2. El Ámbito de los Riesgos Psicosociales
3. Las normas legales de aplicación a los Riesgos Psicosociales
4. Las directrices de la inspección de trabajo Española para la campaña Europea
5. Las actuaciones reactivas de la inspección de trabajo
6. La promoción de la salud en los lugares de trabajo (PSLT)

CAMBIOS, REORGANIZACIONES PRODUCTIVAS Y SALUD PSICOSOCIAL: EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA FRANCESA DE “ACUERDOS DE GESTIÓN DE ESTRÉS”151

Dr^a VALLECILLO GÁMEZ, María Rosa
Universidad de Jaén

ACUERDO MARCO DEL GRUPO DANONE SOBRE ESTRÉS Y LOS RIESGOS PSICOSOCIALES.....159

Preámbulo

- 1. Objeto*
- 2. Descripción del estrés y del estrés en el trabajo*
- 3. Descripción de los riesgos psicosociales*
- 4. Identificación de las fuentes de estrés en el trabajo*
- 5. Las acciones*
- 6. Responsabilidad de la empresa y de los trabajadores*
- 7. Duración del acuerdo y comisión de seguimiento*
- 8. Fecha de entrada en vigor*
- 9. Depósito y publicación*

6. OBSERVATORIO JUDICIAL185

LOS PROTOCOLOS ANTIACOSO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS SON UNA “BUENA POLÍTICA DE RECORTES” DE GASTOS 186

GONZÁLEZ COBALEDA, Estefanía

7. PUBLICACIONES DE LECTURA RECOMENDADA.....189

QUEMADOS: EL SÍNDROME DEL BURNOUT: QUE ES Y COMO SUPERARLO

Autora: BOSQUED, Marisa
Editorial: Paidós Ibérica
Año Edición: 2008
Lugar de edición: Barcelona

LA DIMISIÓN INTERIOR: DEL SÍNDROME POSTVACACIONAL A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Autor: PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki
Editorial: PIRÁMIDE
Año edición: 2008

ENFERMEDADES MENTALES DERIVADAS DEL TRABAJO EN ESPAÑA Y SU COSTE SANITARIO DIRECTO EN 2010

Autores: Varios
Dirección: RODRÍGUEZ-CABRERO, G - GARCÍA GÓMEZ, M.
Edición: Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC
Año de edición: 2011

LA “PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES” EN ÉPOCA DE CRISIS Y REFORMAS: ¿UNA CUESTIÓN DE FE O UN RAZÓN PERMANENTE?

Cristóbal Molina Navarrete
Director Académico del LARPSICO

Manuel García Jiménez
Coordinador Técnico del LARPSICO

Ya se apele al llamado “Espíritu de Filadelfia” - Primera Declaración Internacional de Derecho de las Personas con vocación de universalidad y que, firmada el 10 de mayo de 1944, dio lugar a la Constitución de la OIT-, ya se haga, algo más lejano en el tiempo pero más próximo en el espacio, al “Espíritu de la Pepa” - Primera Constitución moderna en la que se primaba los derechos de los ciudadanos sobre los del poder, incluso viviendo aquéllos asediados por éstos y abandonados por sus autoridades-, lo cierto es que la modernidad y el progreso se identifican con un orden socioeconómico en el que, junto a los valores del crecimiento y el desarrollo, aparecen los de justicia y bienestar. Aquéllos no se entienden sin éstos, pues sin la defensa de la cohesión social y la dignidad de todas las personas no es posible un crecimiento sostenido, ni tampoco es posible la “paz social” que requiere, pues, como se afirma en la Constitución de la OIT:

“la pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos”

En consecuencia, continúa diciendo la Constitución de la OIT de 1944 -todavía hoy vigente, y reafirmada en 1998-, la persecución del bienestar de todas las personas, en condiciones de seguridad económica, igualdad de oportunidades, libertad y dignidad, debe constituir “el propósito central de cualquier política nacional e internacional”. Por lo tanto, todos los programas de acción institucional y social deben

“juzgarse desde este punto de vista y aceptarse solamente cuando favorezcan, y no entorpezcan, el cumplimiento de este objetivo fundamental” -II-

Puede parecer que estas apelaciones resultan más que modernas rancias, antiguas. Pero no es así, más bien todo lo contrario. Incluso en un contexto de políticas de grave reducción de los presupuestos públicos, y también de contención y reducción de los costes laborales por parte de las

empresas, la integración de una dimensión conciliadora de ambas perspectivas es inexorable. Baste traer a colación la Exposición de Motivos del Proyecto de Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, que se inicia de la siguiente guisa.

“El principal objetivo de la política económica del Gobierno es impulsar el crecimiento y la creación de empleo de la economía española, para garantizar el bienestar de los ciudadanos, crear oportunidades a los emprendedores y ofrecer una perspectiva de futuro más próspera, justa y solidaria” (sic)

Sin embargo, cuando se desciende de las grandes consagraciones normativas, de las grandes palabras, a la realidad diaria, esta voluntad constituyente -presente, como se ha visto, en todos los tiempos modernos y en todos los lugares civilizados, acá y allende el Atlántico-, parece cada vez más desplazada por la fe en la infalibilidad de los mercados financieros. Éstos piden “políticas de seguridad” sí, pero para ellos, a costa de la inseguridad -no sólo económica, también social, personal, familiar...- de la inmensa mayoría de los ciudadanos, esto es, de prácticamente todos los demás. Paradójicamente, en un tiempo en que el intenso impacto en las personas de esta crisis, tanto de los trabajadores -sea en términos de devaluación de sus condiciones de trabajo, sea en términos de una tasa de desempleo extrema, sobre todo en España-, como de la ciudadanía en general, exigiría atender más de cerca los problemas que se derivan para la salud mental de la población, la OIT, la OMS y la OCDE, constatan de un modo convergente que sucede todo lo contrario, la reducción de los presupuestos a tal fin. En consecuencia, se entraría en un círculo vicioso, de manera que la reducción de ciertas partidas de inversiones, sean públicas sean privadas, incrementa los riesgos y, a raíz de ello, se multiplican los daños y, por lo tanto, crecen los gastos sociales, con lo que una fórmula que se prometía virtuosa -el recorte de ciertos costes sociales, vistos no como inversión productiva, sino como gasto social, por tanto prescindible sin más en contexto de crisis- se vuelve viciada, perpetuando el problema.

La realidad muestra, sin embargo, que los países, al menos en el contexto europeo, con una mayor productividad, son también los que gozan, por lo general, de un mayor bienestar -Países Nórdicos, Alemania -. Por lo tanto, al margen de que la política oficial de la Unión Europea en esta materia, por encima de la avasalladora gobernanza del número actual, sigue orientada por la necesidad de hacer converger productividad -valor hoy en alza- y calidad de vida en el trabajo -valor hoy “a la baja” en la subasta-, una elemental lección de historia enseña que liquidar, o reducir significativamente, los programas de salud laboral en nombre del primado de la libertad económica, sólo nos puede ocasionar mayores debilidades productivas y reabrir las peligrosas válvulas de la inseguridad, la precariedad e, incluso, la violencia. De ahí, pues, la necesidad de tener en todo momento vinculados las medidas de crecimiento con las de bienestar.

A lo largo de este número se encontrarán múltiples ejemplos de estudios y, sobre todo, experiencias, que evidencian que ese camino de armonía entre lo económico y lo social, incluyendo éste como valor esencial el respeto de la dignidad de las personas y su equilibrio psíquico y social -en la empresa, en el grupo familiar, en la comunidad -, es el único exitoso. La modernidad no mira hacia la disolución del valor de la salud, en sentido clásico de la OMS -equilibrio personal y social-, sino más bien hacia restaurar o evidenciar su absoluta actualidad.

Estudios

Estudios doctrinales

1

LA EVALUACIÓN DE LA VIOLENCIA COMO RIESGO ORGANIZACIONAL: ACLARACIONES CONCEPTUALES, MODELOS EXPLICATIVOS Y METODOLOGÍAS

THE ASSESSMENT OF VIOLENCE AS A ORGANIZATIONAL RISK: CONCEPTUAL EXPLANATIONS, EXPLANATORY MODELS AND METHODOLOGIES

Dr. PULIDO-MARTOS, Manuel
Universidad de Jaén.

SUMARIO

- 1. La violencia en el trabajo: un intento de delimitación conceptual**
- 2. Modelo explicativo de la violencia en el trabajo**
- 3. El acoso psicológico: un proceso específico de violencia en el trabajo**
- 4. La evaluación del acoso psicológico como cuestión científica**
- 5. Metodologías y formas alternativas de evaluación del acoso**
- 6. Conclusiones**

Resumen:

En el presente trabajo se ofrece una perspectiva de evaluación del acoso psicológico dentro del marco de la violencia organizacional. Se revisan conceptos como violencia, agresión y acoso psicológico, entre otros, y se describe un modelo teórico de violencia organizacional. Se analizan las dimensiones que constituyen el acoso psicológico y por último se discute sobre una serie de elementos a considerar en la evaluación del fenómeno. Concretamente se revisan los instrumentos más importantes y se sugiere el uso de metodologías alternativas para la evaluación del fenómeno

Abstract:

This paper provides an overview of assessment of psychological harassment within the framework of organizational violence. We review concepts such as violence, aggression and psychological harassment, among others, and describe a theoretical model of organizational violence. We analyze the dimensions that constitute psychological harassment and finally discusses on a number of elements to consider in assessing the phenomenon. Specifically we review the most important instruments and suggest the use of alternative methodologies for the assessment of the phenomenon.

Palabras clave:

Acoso psicológico, violencia en el trabajo

Keywords:

Mobbing, bullying, violence at work

1. La violencia en el trabajo: un intento de delimitación conceptual

Las consecuencias negativas de carácter económico, humano y social, asociadas a la violencia en el trabajo la sitúan en el punto de mira de medios de comunicación, empresarios, representantes sindicales, profesionales y académicos. Desde la Organización Mundial de la Salud (OMS) la violencia se contempla como un concepto genérico que incluye todos los tipos de conducta abusiva como son la humillación, la degradación o cualquier tipo de perjuicio al bienestar, dignidad y valor de una persona (*World Health Organisation, 1997*).

Definiciones genéricas y comprensivas como la de la OMS abarcan un amplio rango de conductas, sin embargo en entornos organizacionales se precisan definiciones de carácter más operativo que ayuden a acotar de forma precisa el problema de la violencia en el trabajo. Cuando se habla de violencia, en ocasiones, no se utilizan definiciones operativas por considerar que existe un acuerdo general sobre el significado del término o que el fenómeno es considerado de la misma forma por todas las personas que lo utilizan (*Griffin & Lopez, 2005*). No obstante, no quedan claras las diferencias entre conceptos de amplia difusión como por ejemplo violencia y agresión. De hecho, lo que en nuestro país es conocido como violencia en el trabajo en el mundo anglosajón recibe el nombre de agresión en el trabajo.

Para ayudar a comprender la diferencia entre estos dos conceptos fundamentales Griffin y Lopez (2005) recogen en su trabajo las dos perspectivas de mayor influencia: Neuman y Baron (1998) y O'Leary-Kelly, Griffin y Glew (1996). Según Neuman y Baron (1998) la violencia en el lugar de trabajo constituye un tipo específico de agresión. La agresión es un concepto global que agrupa todas aquellas conductas con las que una persona intenta causar daño a otros en el ámbito del trabajo, independientemente de las consecuencias que se puedan derivar. Entre estas conductas los autores señalan la agresión encubierta, la agresión manifiesta, la agresión verbal, el obstruccionismo y la violencia. La violencia constituye la forma de agresión más extrema y está vinculada a los ataques que implican algún tipo de contacto físico.

En la propuesta de O'Leary-Kelly et al. (1996) la agresión se conceptualiza de manera muy similar. Vendría a ser el conjunto de conductas dañinas dirigidas hacia otras personas dentro de una organización. No obstante, la diferencia fundamental entre las dos perspectivas radica en la forma de entender el concepto de violencia. Si para Neuman y Baron (1998) la violencia era una forma extrema de agresión, para O'Leary-Kelly et al. (1996) la violencia representa el conjunto de consecuencias que se derivan de la puesta en marcha de conductas agresivas. Es decir, la agresión es entendida como un proceso mientras que la violencia sería el resultado de dicho proceso y por tanto no siempre la agresión va seguida de violencia.

Una diferencia más entre ambas perspectivas tiene que ver con los factores que motivan la agresión. Para O'Leary-Kelly et al. (1996) habría que distinguir entre la agresión motivada por factores organizacionales y otros tipos de agresión. En el primer caso se incluyen las conductas resul-

tado de la acción de factores que caen bajo el control organizacional. Por ejemplo, llevar a cabo acciones violentas por parte de miembros de la organización como consecuencia de la presión en el trabajo, una supervisión inadecuada o unas malas relaciones con otros compañeros, se considerarían agresiones motivadas por factores organizacionales. Asimismo, las agresiones llevadas a cabo por personas que no forman parte de la organización, por ejemplo clientes o usuarios, pero que también son fruto de elementos organizacionales, se consideran agresiones motivadas por factores organizacionales. Valga como ejemplo la agresión de un paciente a un médico por esperar más de dos horas sobre la hora en que fue citado.

Aunque Neuman y Baron (1998) también destacan la importancia de distinguir entre agresiones motivadas por factores organizacionales y aquellas que no lo son, no obstante entienden que para poder hablar de agresión debe existir, en el presente o en el pasado, algún tipo de relación laboral entre el agresor y la víctima. Para estos autores la agresión organizacional es la perpetrada por miembros de la organización o personas que en su día formaron parte de la organización.

Distinguen estas acciones por tanto de otro tipo de conductas como robos en las empresas, actos vandálicos o acciones terroristas, todas ellas reguladas legalmente. De igual manera señalan que es necesario distinguir la agresión motivada por factores organizacionales de la violencia ocupacional que hace referencia al riesgo mayor al que están expuestos ciertos profesionales por la naturaleza de su actividad laboral, como taxistas, miembros de las fuerzas de orden público o profesionales de la salud o los servicios sociales. También, como apunta Mullen (1997), se etiquetaría como violencia ocupacional la asociada a actividades laborales que se llevan a cabo en lugares o en condiciones inseguras, como establecimientos con horario nocturno o empresas situadas en lugares aislados.

Aún hechas las oportunas aclaraciones conceptuales, en nuestro país se sigue, en línea con la OMS, utilizando el concepto de violencia organizacional para referirse a la agresión en el trabajo. De hecho, para los profesionales que trabajan directamente en la identificación y la prevención de la violencia organizacional resulta de gran utilidad la clasificación propuesta por la *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA). La OSHA distingue cuatro subgrupos dentro de la violencia en el trabajo (CAL/OSHA, 1998). El Tipo I se asocia con robos, crímenes y otro tipo de actos delictivos llevados a cabo por individuos que no mantienen ningún tipo de relación con la organización. En el Tipo II se incluyen aquellos actos cometidos por clientes, pacientes o internos de una organización, es decir, individuos que de alguna forma son usuarios de los servicios de la organización. La violencia entre compañeros se corresponde con el Tipo III y haría referencia a todas las acciones perpetradas por empleados actuales de la organización o contratados por la misma en algún momento y que van dirigidas contra compañeros o antiguos compañeros. Por último, las acciones violentas llevadas a cabo por el entorno próximo del empleado, por ejemplo por familiares o conocidos, se incluyen dentro del Tipo IV.

En el desarrollo del presente trabajo también utilizaremos el término violencia organizacional o violencia en el trabajo sabiendo que realmente estamos hablando de agresión en el trabajo.

2. Modelo explicativo de la violencia en el trabajo

Las causas de las conductas violentas o agresivas en las organizaciones son muy variadas. Comprender los factores que motivan la violencia en el trabajo resulta de gran ayuda para el establecimiento de acciones preventivas. En el modelo de agresión de Neuman y Baron (1998) (ver Figura 1) los factores que inciden sobre el desarrollo de conductas agresivas en el entorno de trabajo, se agrupan en factores sociales y factores situacionales.

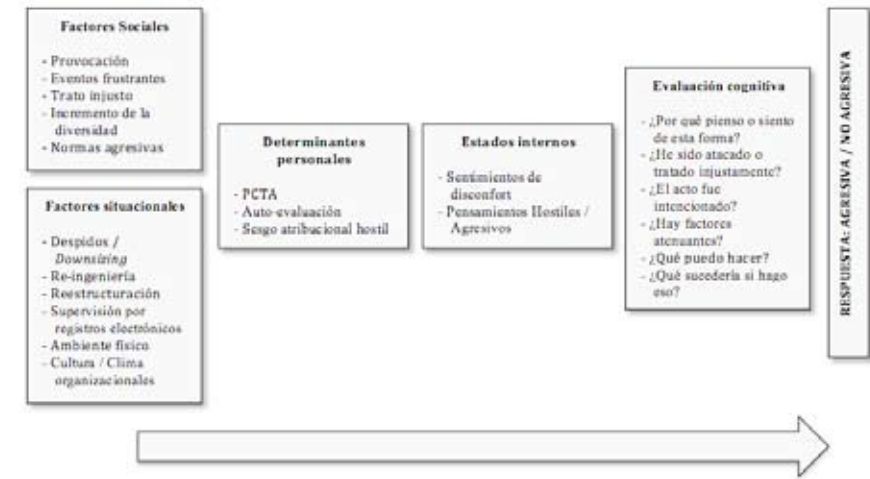


Figura 1. Modelo teórico de agresión en el trabajo. Adaptado de J. H. Neuman y R. A. Baron, 1998, *Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes and preferred targets*, *Journal of Management*, 24 (3), p. 401.

Dentro de los factores sociales, la provocación constituye una de las causas por la que se llevan a cabo conductas violentas. Los agresores coinciden en justificar sus acciones como respuesta a provocaciones previas por parte de compañeros (Stuart, 1981). Desde las teorías de la justicia organizacional (Greenberg, 1987) se muestra como la percepción de un trato injusto por parte del empleado puede ser motivo suficiente para la generación de conflictos, reacciones negativas y agresiones.

Otra de las causas tiene que ver con el clima organizacional relativo a la justicia. Con este término se hace referencia a las percepciones compartidas de los miembros acerca del trato que reciben en sus lugares de trabajo. Estas percepciones dan lugar a una interpretación de los elementos del entorno por parte de los empleados y a una respuesta asociada a esas interpretaciones. El clima organizacional relativo a la justicia no deja de ser un tipo específico de clima organizacional (Schneider & Reichers, 1983).

Si los empleados perciben un trato injusto y continuado como parte del ambiente de trabajo en el que desarrollan sus tareas (clima organizacional relativo a la justicia negativo) es posible que se originen determinados

comportamientos violentos entre los mismos (Naumann & Bennett, 2000). Esto puede deberse a una reacción colectiva ante un ambiente injusto que conduciría a la agresión o a la reacción ante las normas organizacionales que permiten el trato injusto en la organización (Dietz, Robinson, Folger, Baron & Schulz, 2003). Relacionado con esto, y siguiendo la propuesta de Berkowitz (1996), los eventos que llevan a la frustración por bloquear la consecución de una meta pueden ocasionar una reacción violenta cuando se intuye una intencionalidad manifiesta en el bloqueo previo.

La diversidad de la plantilla es otro de los factores sociales. Son muchas las organizaciones en las que coinciden empleados con diferentes características (edad, género, etnia, cultura, capacidad física o mental...). Aunque no siempre es así, estas diferencias pueden llevar a que entre los miembros de la organización se generen sentimientos negativos de afecto. Ello dificultaría, en algunos casos, las posibilidades de comunicación; y en otros fomentaría la aparición de estereotipos; lo que en último término puede dar lugar al desarrollo de acciones violentas.

La permisividad hacia determinadas formas de violencia simbólica o verbal por parte de la organización o de sus grupos constituyentes puede llevar a creer a los empleados que determinadas prácticas próximas a la violencia extrema, no sólo son bien vistas en sus trabajos (Siehl, 1987), sino que además pueden obtener beneficios si las llevan a cabo. Los empleados usan como guía un conjunto de "normas agresivas". Asimismo, por las características actuales del mercado de trabajo y de las finanzas y tal y como viene recogiendo en los distintos estudios sobre condiciones de trabajo y calidad de vida laboral, las normas sociales que garantizaban en un pasado una vinculación laboral estable del empleado con la organización están siendo sustituidas por contratos de carácter temporal con jornadas a tiempo parcial, lo que puede ser percibido de forma negativa por parte de los empleados.

El otro gran grupo de antecedentes en el modelo de Neuman y Baron (1998) lo constituyen los factores situacionales. Dentro de estos factores encontramos las prácticas asociadas con despidos masivos o con los procesos de *downsizing*. La supervisión y el control continuado, y cada vez más exhaustivo, de la productividad del empleado mediante registros de todo tipo (incluyendo los automatizados o electrónicos) se asocia a elevados niveles de estrés. Este tipo de prácticas podrían estar en la base de los comportamientos agresivos y violentos. Características estructurales en la composición de los grupos de trabajo, como el tamaño de los mismos, facilitarían que, cuando el número de personas es elevado, los autores de acciones violentas perciban que sus actos no van a ser detectados por todos los miembros del grupo. Por tanto la posibilidad de pasar desapercibido es mayor (Paulus & Nagar, 1989). Las condiciones ambientales del entorno de trabajo como temperaturas poco confortables, pobre calidad del aire o excesivo nivel de ruido también se han asociado con la producción de conductas violentas (Bandura & Rives, 1975).

El personal de nuevo ingreso en una organización, a través de los procesos de socialización organizacional conoce qué tipo de conductas son aceptadas en el entorno de trabajo e incluso aquellas que pueden ser reforzadas (O'Leary-Kelly et al., 1996). Por este motivo la socialización se considera un elemento clave en el desarrollo de la cultura organizacional.

En algunos casos la organización acepta valores, normas, ideologías e identidades de tipo dominante que llevan a una cultura organizacional tolerante con la violencia, aunque no se explicita en modo alguno. En la década de los 90, en los Estados Unidos, se produjo una sucesión de incidentes violentos en las oficinas del Servicio de Correos que dieron lugar a la conocida expresión *going postal*. A cualquier persona que se mostrase violenta se le aplicaba dicho término. El segundo volumen del informe elaborado por *The United States General Accounting Office* (GAO) a partir de estos incidentes, incidía en los efectos negativos del estilo de dirección autocrático empleado en diferentes oficinas (GAO, 1994). Ese estilo llevaba asociada la aparición de conflictos entre empleados y dirección y potenciaba el desarrollo de una cultura organizacional negativa.

Atendiendo a los rasgos de personalidad, la personalidad Tipo A (PCTA), característica de personas que normalmente trabajan en situaciones estresantes, se frustran fácilmente y no se muestran pacientes ni comprensivos, se muestra relacionada con la agresión (Holmes & Will, 1985).

Además de los factores sociales, de los elementos situacionales y de los determinantes personales que influyen sobre la manifestación de la conducta violenta, el modelo de Neuman y Baron (1998) incluye los aspectos emocionales. Los estados emocionales y los pensamientos que los mismos generan pueden, junto a las evaluaciones de carácter cognitivo que el individuo lleva a cabo, determinar si se inicia una acción violenta o no. Cuando las personas experimentan emociones de tipo negativo es más probable que respondan de forma agresiva. De especial relevancia, contemplando este grupo de factores, resulta la aplicación de modelos como el de Mayer y Salovey (1997) sobre inteligencia emocional, incluyendo la regulación de los estados afectivos. El análisis de las causas de la violencia en el trabajo debe contemplar además otro tipo de antecedentes que estarían más allá de los límites de la organización, concretamente, en el entorno en el que la misma se encuentra ubicada. Desde la teoría organizacional macro (Scott, 1992) cabría encontrar otros factores que podrían causar agresión y violencia en la organización. El estudio de las normas de la comunidad en la que está ubicada la organización y especialmente aquellas que favorecen el desarrollo de conductas violentas puede aportar mayor grado de comprensión sobre las interacciones agresivas o violentas en la organización. O'Leary-Kelly et al. (1996) señalan que la teoría del aprendizaje social permitiría entender cómo los miembros de una organización ubicada en una comunidad eminentemente violenta pueden aprender a desarrollar conductas violentas a través del aprendizaje observacional, el modelado simbólico y la imitación de la violencia de esa comunidad.

3. El acoso psicológico: un proceso específico de violencia en el trabajo

Son muchas las publicaciones científicas que en las últimas décadas han recogido diferentes formas de conductas inadecuadas u hostiles, o simplemente malas conductas (*bad behavior*) como las denominan Griffin y López (2005). Conceptos como desviación, agresión, conducta antisocial, violencia, abuso, incivilidad o acoso psicológico se han utilizado para referirse a cualquier tipo de conducta intencional que tiene como finalidad dañar a los miembros de una organización. Concretamente, desde la Comisión Europea se ha señalado el abuso, incluido el psicológico, como parte de la violencia presente en los entornos de trabajo. En un informe empleado por la Organización Internacional del Trabajo para la discusión en la Reunión de expertos encargada de elaborar un repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés, señala el acoso (diferenciando entre *mobbing*, *bullying* y acoso racial o sexual) como un elemento que forma parte de la violencia en el trabajo.

La investigación sobre el acoso psicológico ha pasado por distintas etapas desde que el profesor Leymann inició sus investigaciones a mediados de la década de los 80. Desde entonces se han empleado una variedad de términos como *mobbing*, *bullying* o *harassment* para referirse a un mismo fenómeno psicosocial que consiste en el maltrato continuo y frecuente de una persona por parte de compañeros, superiores o, incluso, subordinados, sin que pueda defenderse de las conductas que comprende el maltrato (Einarsen, 1999). Las acciones que comprende el maltrato llevan a la creación de un ambiente laboral hostil (Salin, 2001).

Las dimensiones, características o requisitos que deben presentarse para poder hablar de acoso psicológico guardan relación con los antecedentes, las conductas específicas, las consecuencias y los procesos cognitivos y emocionales implicados en el fenómeno (Pulido, Palomo & Luque, 2007).

En cuanto a los antecedentes, aunque potencialmente puede afectar a cualquier trabajador, existen determinadas condiciones de trabajo y determinados sectores que afectan a la incidencia del fenómeno (Einarsen & Johan, 2006; Einarsen & Skogstad, 1996). Aspectos deficientes en el diseño de los puestos de trabajo, estilos de mando y liderazgo inadecuados y la existencia de normas organizacionales que no contemplen aspectos morales se relacionan con la presencia de procesos de acoso en las organizaciones (Leymann, 1996). Asimismo, sectores como el sanitario o el educativo presentan niveles mayores de acoso que el resto de sectores (Parra & Acosta, 2010).

Las conductas específicas de acoso hacen referencia a las acciones negativas, manifiestas o encubiertas, dirigidas a la víctima. La evaluación de las conductas implicadas en el acoso han dado lugar a la construcción de diferentes cuestionarios y han determinado, sobre todo en los primeros trabajos de investigación, la incidencia del fenómeno. Siguiendo propuestas como la de Zapf (1999) es posible identificar cinco categorías de conductas específicas de acoso: violencia física, aislamiento social, ataques personales, amenazas verbales y difusión de rumores, y acoso relacionado con el trabajo. Es posible valorar las conductas de acoso en el entorno de trabajo como conductas de tipo negativo por comprender la

humillación, la intimidación o la hostilidad (Einarsen, 2000; Hubert, 1997). Se asume que las conductas deben repetirse a lo largo del tiempo (Leymann, 1996; Niedl, 1995; Rayner & Hoel, 1997), además de ir dirigidas a un miembro de la organización (Hubert, 1997). En cuanto a los responsables de las conductas específicas pueden ser grupos de acoso o *gang*, o bien, individuos aislados (Piñuel, 2001).

Las consecuencias que se derivan del acoso pueden darse a nivel individual u organizacional. Atendiendo al empleado acosado, es muy probable que de una u otra forma vea mermadas tanto su salud física como su salud mental (O'Moore, Seigne, McGuire & Smith, 1998). Las víctimas del fenómeno muestran síntomas psicosomáticos de estrés y síntomas psicológicos como la ansiedad o la depresión (Mikkelsen, 2001); y síntomas propios de trastornos como el síndrome de estrés pos-traumático (Einarsen, 1999; Mikkelsen & Einarsen, 2002). En cuanto a las consecuencias de tipo organizacional, entre otros resultados se constata el abandono de la organización por parte de la persona acosada una vez que sus estrategias de afrontamiento no han conseguido frenar el proceso de acoso (Niedl, 1996; O'Moore et al., 1998; Rayner, 1997).

Parece existir acuerdo en la literatura científica publicada que detrás de cada una de las conductas específicas debe existir una acción negativa o, al menos, las conductas tienen que ser percibidas como negativas por la víctima (Leymann, 1993). Este aspecto haría referencia a los procesos cognitivos y emocionales implicados en el proceso de acoso. Otro elemento guarda relación con un desequilibrio de poder percibido que tiene que darse en las situaciones de acoso, es decir, la persona acosada debe sentirse en una posición o estatus desfavorable tanto formal como informalmente con respecto al agente de acoso (Einarsen & Skogstad, 1996).

4. Evaluación del acoso psicológico en el trabajo

Para poder abordar el estudio del acoso de una forma comprensiva es necesario emplear metodologías e instrumentos de evaluación dirigidos a detectar cada una de las dimensiones señaladas. La evaluación o medida por separado de alguna de las dimensiones, lo que es algo que caracteriza a la mayor parte de las investigaciones realizadas sobre el tema, sólo puede llevar a visiones parciales y sesgadas de un fenómeno complejo, poliédrico y caleidoscópico como es el del acoso psicológico. No debe olvidarse tampoco que los resultados derivados de la evaluación deben encuadrarse dentro de un marco teórico de nivel superior como el que ocupa el fenómeno de la violencia organizacional. Modelos teóricos como el de Neuman y Baron (1998), desarrollado en el presente trabajo, pueden ayudar a comprender mejor el proceso del acoso psicológico así como al desarrollo de estrategias de prevención.

En cuanto a los instrumentos empleados para la evaluación de cada una de las dimensiones, a continuación se ofrece un ejemplo de cada uno de ellos. Para una revisión más completa puede consultarse el trabajo de Peiró (1999).

Para el análisis de las condiciones de trabajo que pueden constituir antecedentes de la aparición del acoso, es posible emplear instrumentos que no son específicos de acoso psicológico pero que sí se han utilizado

ampliamente en nuestro país para el análisis de las fuentes de riesgo, variables moduladoras y reacciones ante situaciones estresantes (Peiró, 1999). En nuestro país, por ejemplo, se ha adaptado el Cuestionario Psicosocial de Copenhague resultando el *ISTAS21* (Moncada, Llorens, Navarro & Kristensen, 2005).

Respecto de las conductas negativas presentes en las situaciones de acoso se han desarrollado una serie de instrumentos a partir del listado de 45 conductas propuesto por Leymann (1996). Este tipo de instrumentos pretenden evaluar la exposición de la víctima de acoso a una serie de conductas llevadas a cabo por personas de su entorno de trabajo, sin que la persona evaluada sepa que esas conductas hacen referencia al fenómeno del acoso psicológico. Además a partir del criterio estadístico establecido por Leymann (1990), según el cual únicamente es posible hablar de acoso cuando alguna de las conductas negativas se repite como mínimo una vez por semana y durante un periodo de tiempo superior a los seis meses, los instrumentos también inciden en la evaluación de la frecuencia y duración de las conductas negativas dirigidas a la víctima. En nuestro país, Moreno-Jiménez et al. (2006) han desarrollado un instrumento que, además de tener en cuenta los criterios de Leymann y la evaluación de conductas específicas, contempla la percepción del acoso, el análisis de factores organizacionales y de las consecuencias que se derivan de los procesos de acoso.

Para la evaluación de las consecuencias a nivel individual, López y Camps (1999), por ejemplo, recomiendan el empleo de escalas psiquiátricas o la utilización del DSM-IV-TR, un manual para la evaluación de trastornos mentales, para la identificación de determinados síntomas.

Para la evaluación los aspectos cognitivos y emocionales de esta dimensión es adecuado hacer uso de una serie de instrumentos y metodologías que no se han contemplado, o se ha hecho de forma parcial, en la evaluación del acoso psicológico. A esto puede haber contribuido la opinión de autores como Frese y Zapf (1998) que mantienen que el empleo de instrumentos en los que se contempla la conciencia de la víctima sobre la situación que está viviendo puede dar lugar a una infravaloración del fenómeno. Es posible que muchas víctimas no quieran asumir el rol de víctima por la debilidad y pasividad que se asocia a este rol.

No es frecuente en nuestro país evaluar los aspectos cognitivos y emocionales implicados en el proceso de acoso psicológico, no obstante, estos aspectos pueden incluso condicionar las consecuencias reales de las conductas específicas de acoso sobre la víctima. Según Einarsen, Raknes y Matthiesen (1994) la frecuencia de las conductas de acoso, los factores de la situación relacionados con las diferencias de poder o las interacciones inevitables; o las atribuciones de la víctima sobre el acosador pueden determinar la ansiedad y sufrimiento que causa una conducta específica. Además, tal y como señala Painter (1991), cualquier intento para estimar la incidencia de la violencia en el trabajo, incluido el acoso psicológico, debe considerar la evaluación subjetiva de la vulnerabilidad social en las respuestas de los individuos, así como el contexto social donde tiene lugar el incidente en particular. Es importante diferenciar entre conductas negativas toleradas y no toleradas; y entre situaciones que pueden ser afrontadas por la víctima y aquellas en las que ésta no dispone de los recursos suficientes para hacerles frente.

5. Metodologías y formas alternativas de evaluación del acoso psicológico

La necesidad de emplear instrumentos que no sean sólo cuestionarios con una base cuantitativa viene dada no sólo por la desatención de los procesos cognitivos y emocionales cuando se emplean instrumentos de este tipo sino por una serie de limitaciones unidas principalmente al uso de cuestionarios para la evaluación de las conductas específicas de acoso (Pulido & Luque, 2004). En una propuesta de Cowie, Naylor, Rivers, Smith y Pereira (2002) se incide en el uso de nuevas metodologías en la evaluación del acoso que vayan más allá del formato de cuestionario, ya que éste último al presentar una estructura inflexible no recoge una serie de detalles particulares asociados a cada situación ni puede descubrir nuevos hallazgos entorno al fenómeno. Aún cuando los cuestionarios señalados pueden ser muy útiles dentro de un proceso de evaluación de acoso psicológico, concretamente para determinar si las dolencias de la víctima son consecuencia de la actividad laboral y establecer el estado psíquico presente (Olmedo & González, 2006), existen alternativas metodológicas que resultan especialmente eficaces en las acciones preventivas por ofrecer una visión más profunda del fenómeno del acoso psicológico y los factores asociados. En definitiva, se trata de considerar para su análisis un grupo de elementos que se derivan de la consideración del acoso psicológico como un proceso incardinado en un marco conceptual más amplio como es el de la violencia en el trabajo y explicado a partir de modelos teóricos complejos como el de Neuman y Baron (1998).

Entre las alternativas se encuentran el empleo de auto-informes a través de la utilización de diarios sistemáticos, los informes personales obtenidos utilizando entrevistas estructuradas o a través de grupos de discusión, el empleo de la técnica de incidentes críticos; o los estudios de caso único. El empleo combinado de este tipo de metodologías, junto a los instrumentos que ya se vienen utilizando en España, permitiría un mayor conocimiento del problema del acoso psicológico y ayudaría a plantear soluciones de una forma más precisa, dirigidas a la prevención e intervención sobre el acoso psicológico.

El registro de lo que sucede a una persona acosada y el orden cronológico de los eventos es algo que puede ayudar a comprender mejor el fenómeno. Las relaciones interpersonales y la forma en que se establecen y sustentan deben ser uno de los objetos de registro. Así es posible identificar patrones de conducta a través del tiempo que ayuden a esclarecer si realmente se está dando una situación de acoso. En nuestro país el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) ha creado un diario de incidentes que permite a la persona que está sufriendo una situación de acoso identificar acontecimientos y situaciones conflictivas en su trabajo (Ferrer et al., 2010).

Las entrevistas cara a cara permiten evaluar la forma en que las personas interpretan las situaciones que viven y cómo las describen, así como las personas implicadas en esas situaciones (Cowie et al., 2002). Posteriormente es posible analizar el contenido de la entrevista empleando métodos cualitativos como la *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967) para

determinar los tópicos y constructos que emergen del texto. Lewis y Orford (2005), por ejemplo, han empleado las entrevistas semi-estructuradas para analizar los procesos sociales y el ambiente social presentes en las situaciones de acoso en el caso de mujeres víctimas.

Las ventajas que ofrece el empleo de grupos de discusión (Morgan, 1995), especialmente por la exploración de tópicos no previstos y que surgen del diálogo entre los participantes, permiten la obtención de información cualitativa que ofrece una perspectiva del acoso psicológico muy distinta a la que ofrecen los cuestionarios. Esta técnica ya ha sido empleada en una serie de investigaciones (Liefoghe, 2003; Liefoghe & Davey, 2001; Liefoghe & Olafsson, 1999) con resultados complementarios a la visión estática que del acoso ofrecen las investigaciones que utilizan metodologías cuantitativas.

En una de las investigaciones comentadas (Liefoghe & Olafsson, 1999) ya se ha empleado la técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954) pidiendo descripciones a los participantes sobre personas que es muy probable que sean acosadoras y aquellas que es muy improbable que lo sean. Esto permite la investigación del acoso como un fenómeno social y cultural, ya que la técnica puede emplearse con personas no vinculadas al mundo del trabajo o pertenecientes a distintas organizaciones. Especialmente es recomendable su utilización cuando se quiere obtener un significado bien organizacional, departamental o grupal acerca del acoso.

El estudio intensivo de un caso de acoso psicológico puede contribuir al desarrollo de teorías y aplicaciones diversas en torno al fenómeno como ha ocurrido con otros fenómenos dentro de las ciencias sociales. Los estudios de caso único pueden generar nuevas hipótesis de trabajo y cuestiones de investigación para ser tenidas en cuenta en los trabajos con poblaciones de mayor volumen. En el ámbito del acoso psicológico Lewis (2004) utiliza como técnica el análisis de contenido para explorar por separado el concepto de acoso psicológico en los discursos de un grupo de 15 profesores que se identifican como víctimas del fenómeno. En nuestro país se han publicado trabajos como los de Montalbán y Alcalde (2002) o Parés (2005) centrados en el análisis de experiencias personales de acoso.

6. Conclusión

El empleo combinado de diferentes metodologías, junto a los instrumentos que ya se vienen utilizando en España, permitiría un mayor conocimiento del problema del acoso psicológico y ayudaría a plantear soluciones de una forma más precisa, dirigidas a la prevención e intervención sobre el acoso psicológico. Además, resulta imprescindible reinterpretar los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos y metodologías considerando los factores y elementos que integran los modelos explicativos de la violencia en el trabajo.

Referencias

- Bandura, A. & Rives, E. (1975). *Modificación de conducta. Análisis de la agresión y de la delincuencia*. México: Trillas.
- Berkowitz, L. (1996). *Agresión: causas, consecuencias y control*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- CAL/OSHA (1998). *Guidelines for Security and Safety of Health Care and Community Service Workers*. San Francisco: Division of Occupational Safety and Health, Department of Industrial Relations.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33-51.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron R. A. & Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 46(3), 317-326.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 371-401.
- Einarsen, S. & Johan, L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3), 251-273.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Ferrer, R., Fidalgo, M., Gallego, Y., García, R., Nogareda, C. & Pérez, G. (2010). *Acoso psicológico en el trabajo. Diario de incidentes*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

- Frese, M. & Zapf, D. (1988). Methodological sigues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurements and the question of longitudinal studies. En C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping, and consequences of stress at work* (pp. 371-411). Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- GAO. (1994). *U.S. Postal Service: Labor-Management Problems Persist on the Workroom Floor* (Vol. 2). (GAO/GGD-94-201B). Washington: Autor.
- Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Griffin, R. W. & Lopez, Y. P. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Holmes, D. S. & Will, M. J. (1985). Expression of interpersonal aggression by angered and non-angered persons with Type A and Type B behavior patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 723-727.
- Hubert, A. B. (1997). *Mobbing en systematisch pestgedrag in een gemengd produktie-kantoorbedrijf. Een onderzoek naar voorkomen, waarneming, oorzaken en gevolgen van mobbing*. Leiden: Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Lewis, D. (2004). Bullying at work: the impact of shame among university and college lecturers. *Brithis Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 281-299.
- Lewis, S. E. & Orford, J. (2005). Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 15, 29-47.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Liefooghe, A. P. D. (2003). Employee accounts of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 24-34.
- Liefooghe, A. P. D. & Davey, K. M. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Liefooghe, A. P. D. & Olafsson, R. (1999). 'Scientists' and 'amateurs': mapping the bullying domain. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 39-49.
- López, J. A. & Camps, P. (1999). Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral. *Mapfre Medicina*, 10, 253-260.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mikkelsen, E. G. (2001). Mobning i arbejdslivet: Hvorfor og for hvem er den så belastende?. *Nordisk Psykologi*, 53(2), 109-131.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro A. C. & Kristensen, T. S. (2005). IS-TAS21: Versión en lengua castellana del Cuestionario Psicosocial de Copenhagen (COPSOQ). *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 8(1), 18-29.
- Montalbán, F. M. & Alcalde, F. J. (2002). A propósito de un caso de mobbing: Posibilidades de un abordaje psicosocial. Comunicación presentada a las V Jornadas Andaluzas de Relaciones Laborales, Jaén.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Morante, M. E., Garrosa, E., Rodríguez-Carvajal, R. & Díaz-Gracia, L. (2008). Evaluación del acoso psicológico en el trabajo: Desarrollo y estudio exploratorio de una escala de medida. *Universitas Psychologica*, 7, 335-345.
- Morgan, D. L. (1995). *The focus group guidebook*. London: Sage.
- Mullen, E. (1997). Workplace violence: cause for concern or the construction of a new category of fear. *Journal of Industrial Relations*, 39(1), 21-32.
- Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/Bullying im arbeitsplatz*. Munich: Rainer Hamp Verlag.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, A. M. & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: a research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Olmedo, M. & González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: La problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción Psicológica*, 4(2), 107-128.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.

- Painter, K. (1991). Violence and vulnerability in the workplace: Psychosocial and legal implications. En M. J. Davidson & J. Earnshaw (Eds.), *Vulnerable workers: psychosocial and legal issues* (pp. 160-178). New York: John Wiley & Sons.
- Parés, M. (2005). Acoso en el trabajo. Un caso real. En J. Romay & R. García (Eds.), *Psicología social y problemas sociales: Vol. 4. Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y Recursos Humanos y de la Salud* (pp. 399-405). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Parra, L. & Acosta, M. (2010). La investigación cuantitativa del acoso psicológico laboral en los sectores de la educación superior y de la salud. Una revisión sistemática. *Entramado*, 11, 158-172.
- Paulus, P. B. & Nagar, D. (1989). Environmental influences on groups. En P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 111-140). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Peiró, J. M. (1999). Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo "amigo" como base de la metodología "preven-lab/psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(2), 267-314.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Terrae.
- Pulido, M. & Luque, P. J. (2004). Evaluación del acoso laboral en España: heterogeneidad del fenómeno, heterogeneidad de los instrumentos. Comunicación presentada a la *VII European Conference on Psychological Assessment*, Málaga.
- Pulido, M., Palomo, A. & Luque, P. J. (2007). Estudio del acoso laboral: Instrumentos y metodologías. En M. P. Berrios & M. M. Ramos (Eds.), *Investigación en Psicología* (Vol. 2) (pp. 203-224). Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 199-208.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of literature related to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 181-191.

GESTIÓN DEL ESTRÉS OCUPACIONAL EN MODELOS DE RELACIONES LABORALES COMPETITIVOS: EXPERIENCIAS DE ALEMANIA Y SUECIA

OCCUPATIONAL STRESS MANAGEMENT MODELS COMPETITIVE RELATIONS: EXPERIENCES GERMANY AND SWEDEN

RODRÍGUEZ CONTRERAS, Ricardo
LABOUR Asociados

SUMARIO:

1. Introducción
2. El proceso de implementación del Acuerdo Marco Comunitario de Gestión del Estrés en Alemania
3. La gestión del estrés laboral en Suecia: el impacto de los acuerdos comunitarios¹
4. Reflexión Final

¹ Información basada en gran parte en un estudio elaborado por Kaj Frick en el marco del estudio coordinado por LABOUR ASOCIADOS para la Comisión Europea.

Resumen:

En países como Alemania y Suecia, la situación previa a la firma del Acuerdo Marco Europeo sobre gestión del estrés laboral suponía una atención significativa a ese problema de salud laboral. En ninguno de los dos casos existía una legislación específica sobre el estrés laboral, pero la obligación de identificar y evaluar los riesgos psicosociales, a través de diferentes métodos, se encontraba aceptada y desarrollada, contando con el apoyo institucional de los organismos nacionales encargados de la salud y seguridad en el trabajo. Ello suponía una actitud pro-activa de los agentes sociales a abordar y tratar este asunto. En este sentido, la firma del Acuerdo Marco no añadió medidas que pudieran considerarse nuevas a las ya existentes, por lo que no se cambió la regulación legal. Sin embargo, la implementación del Acuerdo Europeo sobre Estrés sí tuvo como efecto positivo recuperar la tensión del debate y relanzar la actividad de evaluación de los riesgos psicosociales.

Abstract:

In countries like Germany and Sweden, the previous situation to the signing of European Framework Agreement on work stress management posed a significant attention to the problem of occupational health. Neither of two cases there was specific legislation on workplace stress, but the obligation to identify and assess psychosocial risks through different methods, was accepted and developed, with institutional support from national agencies responsible on health and safety at work. That would mean a pro-active attitude of social partners to deal with this issue. In this sense, the implementation Framework Agreement did not add new measures that would consider

to the existing ones, so it did not change the legal regulation. However, implementation of the Stress European Agreement had the positive effect to recover the tension of the debate and relaunch the psychosocial risk assessment activity.

Palabras clave:

Estrés laboral, modelo de relaciones laborales, acuerdos marco europeos, diálogo social, riesgos psicosociales

Keywords:

Stress at work, labor relations model, European framework agreements, social dialogue, psychosocial risks

1. Introducción

Las siguientes notas para este artículo están basadas fundamentalmente en el estudio sobre la implementación del Acuerdo Marco sobre el Estrés relacionado con el Trabajo (AMET) que LABOUR ASOCIADOS realizó para la Comisión Europea¹, durante 2009 y 2010. En el marco de la valoración general que afectaba a todos los Estados miembro de la Unión Europea, se elaboraron varios estudios de caso, entre ellos sobre Alemania y Suecia, como un medio de observar con más detalle aspectos cualitativos referidos al impacto de la implementación. En ambos países, la situación anterior a la implementación del Acuerdo europeo respecto a la gestión de los riesgos psicosociales y en concreto del estrés, condicionó el impacto del mismo.

El estudio permitió una apreciación transversal sobre la situación antes y después del acuerdo en los Estados miembro de la UE, así como de sus distintos puntos de partida y percepciones respecto al AMET. Varios temas controvertidos surgieron como resultado de nuestro análisis, de los que ahora solo destacaría dos.

En primer lugar, la complejidad de la valoración del estrés y de los riesgos psicosociales en general. No nos detendremos en este tema, pero resulta evidente que la naturaleza multidimensional del estrés y consecuentemente, la conceptualización, el enfoque y las medidas adoptadas para su tratamiento siguen siendo desiguales en el conjunto de la Unión, algo paradójico cuando según la Agencia de Bilbao para la seguridad y salud en el trabajo (OSHA), el estrés es el segundo problema de salud más común en el trabajo y afecta al 22% de los trabajadores de la UE-27 (en 2005).

El segundo tema controvertido tiene que ver con la eficacia del instrumento elegido, es decir, del Acuerdo autónomo a nivel europeo entre los agentes sociales como método de implementación de acciones en el nivel nacional. Obviamente, la discusión sobre si la implementación del AMET ha mejorado el tratamiento del estrés en los Estados miembro no puede abordarse desde la perspectiva de una relación directa causa-efecto. Sin embargo, desde la perspectiva del propósito y los objetivos que deberían cumplir los Acuerdos autónomos establecidos en el Tratado de Lisboa, resulta legítimo preguntarse por su papel como desencadenante de conductas y del aumento de sensibilidad sobre esta materia. Más aun, sobre su incidencia en el incremento del nivel de protección de la salud de los trabajadores, que es una competencia de la Unión. Si bien esta cuestión puede resultar polémica, puede afirmarse que el AMET tiene como valor añadido su dimensión europea, que lo convierte en un instrumento difusor de la necesidad de tratar desde determinado enfoque el fenómeno del estrés. Como consecuencia, a pesar de los límites que le impone su naturaleza no legislativa, persigue una equiparación entre los diferentes Estados miembro, con el fin de que el nivel de protección de los trabajadores se incremente en aquellos que hasta entonces no mostraban avances en el tratamiento de este tema ni instrumentos apropiados para comenzar a hacerlo.

¹ Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades. "Study on the implementation of the European social partners' agreement on work related stress". Labour Asociados. Ricardo Rodriguez (coordinador del estudio y co-autor del informe final)

2. El proceso de implementación del AMET en Alemania²

Como es conocido, Alemania fue la primera nación del mundo en promulgar una Ley de Aseguramiento de Accidentes de trabajo en 1894. Como otros países de nuestro entorno occidental, posee dos sistemas diferenciados para la gestión de las contingencias derivadas de accidentes y enfermedades, en función de que su origen ha sido laboral o no.

La participación de los interlocutores sociales en la seguridad y salud en Alemania está muy institucionalizada. Baste mencionar que la Constitución alemana obliga a consultar a los interlocutores sociales respecto a los procedimientos legislativos que se inicien relativos a la seguridad e higiene de los trabajadores.³ El modelo público alemán de prevención de riesgos laborales se sustenta en las *Berufsgenossenschaften*, asociaciones profesionales que se corresponderían con las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales españolas, aunque con bastantes diferencias en su concepción y modelo de gestión que no permiten ser explicadas en el marco de estas breves notas. Sin embargo, una de ellas resulta relevante a los efectos de este artículo, y es que los interlocutores sociales están representados y participan en los órganos de decisión de estas Mutuas - denominémoslas así - las principales instituciones que desarrollan tareas de prevención.

La legislación alemana más importante sobre salud y seguridad que incluye los riesgos y el estrés psicosociales está constituida, en primer lugar, por la Ley de Seguridad e Higiene (*Arbeitsschutzgesetz*) que en su artículo 3 establece la obligación para los empresarios de tomar las medidas necesarias y actuar sobre los factores condicionantes que afectan a la salud y seguridad de los trabajadores en su puesto de trabajo con el fin de evitar los riesgos laborales.

Más concretamente, al definir los principios generales de la actuación de los empresarios, el artículo 4 adopta un enfoque amplio al exigir que los riesgos psicosociales se tengan en cuenta en el momento de realizar las evaluaciones de riesgo.

Para terminar con el resumen del marco legal aplicable, además de la Ley sobre los médicos de empresa, los ingenieros de seguridad y otros especialistas en la seguridad en el trabajo (*Arbeitssicherheitsgesetz*), habría que citar los libros Quinto y Séptimo del Código Social que tratan este tema. El concepto de "tarea preventiva ampliada" introducido en 1996 incluye el deber de las Mutuas de aconsejar y apoyar a empresarios y trabajadores en los aspectos relacionados con la salud, lo que incluye los factores psicosociales. Finalmente, hay que mencionar que algunas Ordenanzas establecen obligaciones sobre aspectos psicosociales.⁴

² Información basada en gran parte en un estudio elaborado por Helmut Hägele (ISG- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH. Köln) en el marco del estudio coordinado por LABOUR ASOCIADOS para la Comisión Europea

³ Las organizaciones más importantes son la Confederación Alemana de Sindicatos (DGB) y la Confederación Alemana de Asociaciones Empresariales (BDA).

⁴ Por ejemplo, la Ordenanza sobre centros de trabajo con unidades de visualización (*Bildschirmarbeitsplatzverordnung*), en cuya sección 3 se precisa que deben identificarse y evaluarse también los riesgos psicosociales como parte de la evaluación general de riesgos.

Respecto al impacto de la legislación comunitaria sobre salud y seguridad en Alemania, como en la gran mayoría de los Estados miembro de la Unión Europea, la transposición y aplicación práctica de la Directiva Marco 89/391/CEE supuso en general una influencia positiva. Esta influencia se manifestó especialmente en una mayor atención pública hacia los problemas derivados de la falta de seguridad, así como en las medidas que fueron tomadas en el campo de los riesgos psicosociales, incluido el estrés. No obstante, varios análisis recientes señalan que siguen existiendo insuficiencias en la aplicación de la Directiva⁵. Los principales déficits que se han mencionado conciernen a la situación en las PYMES, así como en el sector público.

El elemento común es que los riesgos psicosociales no son todavía suficientemente tenidos en consideración en la evaluación de riesgos y cuando ésta se realiza, se aprecia una aplicación en muchos casos incorrecta de todos los pasos necesarios para proceder a realizar una evaluación de riesgos de calidad, incluyendo una evaluación de los efectos de las medidas tomadas.

Los resultados de un estudio realizado en 2004 entre una muestra representativa de comités de empresa mostró que aproximadamente la mitad de los centros de trabajo con más de 20 trabajadores habían llevado a cabo al menos una evaluación de riesgos en el centro desde la introducción de la Ley de Seguridad e Higiene en 1996. Otro 10% contestó que tan solo se había llevado a cabo parcialmente. Estos datos dejan fuera a los centros de trabajo en los que no existe representación de comités de empresa - lo que supone prácticamente la mitad de los trabajadores alemanes - y donde, presumiblemente, la situación respecto a la realización de la evaluación de riesgos no sea mejor.

La situación anterior a la firma del AMET

Con esta situación legal e institucional, no es de extrañar que ya a principios de este siglo, los riesgos psicosociales en el trabajo en Alemania figurasen como un tema propio en la agenda de las relaciones laborales en el marco de la empresa. Los agentes sociales, especialmente los sindicatos, habían promovido distintas medidas dirigidas a gestionar este tipo de riesgos. En el Congreso bienal sobre seguridad y salud en el trabajo denominado "A plus A"⁶ de 1999 y 2001, la Confederación Alemana de Sindicatos (DGB) organizó distintos actos y ofreció información sobre el estrés psicosocial⁷, actividades que continuaron posteriormente mediante iniciativas para aumentar la sensibilización pública, la formación de los miembros de los comités de empresa en el sector privado y los comités de personal en el sector público. Por ejemplo, se creó y desarrolló una red de asesoramiento y consulta para los comités de empresa y de personal, incluyendo el estrés psicosocial en la agenda de las Mutuas.

⁵ Hägele, H.: *Social partners' Involvement in Risk Assessment at the Workplace in Germany* (Implicación de los Interlocutores Sociales en la Evaluación de Riesgos en el Centro de Trabajo en Alemania). Informe nacional para el Ministerio de Empleo de Francia, Colonia. 2008.

⁶ Esta exposición es un evento líder a nivel mundial en su campo, y recibe más de 50.000 visitantes. Aproximadamente 6.000 de ellos participan en el congreso que se realiza simultáneamente.

⁷ Schröder, M.: *Eröffnungsrede* - Manuscrito, Berlin 2003.

Además, en 2002, el Ministerio Federal de Empleo y Asuntos Sociales, apoyado por los sindicatos, lanzó la iniciativa “Nueva calidad del trabajo” (INQA), que incluía la acción “Juntos contra el Estrés” (*Gemeinsam gegen Stress*). Para los sindicatos alemanes, resultaba evidente que la evaluación de riesgos es uno de los elementos clave para mejorar las condiciones de trabajo, por lo que defendían incluir los factores psicosociales en las evaluaciones de riesgos e identificar y adoptar las medidas adecuadas.

Es conveniente recordar que en Alemania no existe una definición común para estrés, ni para los factores que lo pueden causar. La definición utilizada por la institución alemana de estandarización (DIN EN ISO 10075) establece que el estrés mental “es la suma de todos los factores que tienen un efecto psicológico sobre las personas y cuyo efecto es psicológico”. El estrés se define como una situación desagradable para el individuo causada por peligros psicológicos. La persona vive esa situación como amenazadora, o crítica, o inevitable, o relevante⁸. La definición de estrés psicológico se utiliza en los materiales de difusión como folletos y guías para la integración de los aspectos psicológicos en las evaluaciones de riesgo que publican las autoridades públicas⁹. Con frecuencia se utiliza estrés psicológico como sinónimo del término estrés, aunque el estándar oficial establece una diferencia entre los dos.

En este sentido, tanto el enfoque como el significado con que se utiliza el término estrés están cercanos a la definición y descripción que se hace del mismo en el AMET. Es decir, el estrés laboral representa más que una enfermedad, un síntoma que requiere averiguar la causa que lo origina y no todos los factores estresantes conducen necesariamente a una enfermedad. Más aún, existe un consenso generalizado en que las personas reaccionan de forma individualizada y muy diferente al estrés.

La posición de los agentes sociales en la implementación

Derivado del compromiso adoptado en el Acuerdo, las organizaciones patronales y sindicales que representan a los interlocutores sociales alemanes a nivel europeo informaron a sus miembros afiliados sobre el mismo. Desde una perspectiva organizativa, la implementación del AMET por los agentes sociales alemanes fue realizada sobre todo por las organizaciones territoriales y sectoriales afiliadas a la DGB y a la BDA, aunque el nivel de empresa fue tenido muy en cuenta.

Los interlocutores sociales alemanes, de forma conjunta o por separado, organizaron y/o participaron en varias conferencias y seminarios donde presentaron (a veces juntos y a veces no) el Acuerdo marco europeo a un público muy diverso, desde expertos de salud y seguridad y de prevención a personal de gestión y ejecutivos, etc.

Dentro de las actividades de difusión, se publicaron artículos en medios específicos dirigidos a los actores implicados por el mismo, como los

⁸ BAuA (Hrsg.): Toolbox Version 1.1 - Instrumente zur Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen: Handbuch, Dortmund 2005.

⁹ BAuA/INQA (Hrsg.): Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung - Handlungshilfe, Dortmund 3. Aufl. 2008.

formadores, los trabajadores de las Mutuas, etc. Las organizaciones de empleadores y sindicales de carácter sectorial, por su parte, también llevaron a cabo varias acciones, juntos y por separado, como seminarios, folletos, CDs de información, etc.¹⁰

Sin embargo, la labor de las autoridades públicas, por ejemplo, a través de los inspectores de trabajo, para apoyar la implementación fue complementaria o prácticamente inexistente - se trataba de un acuerdo autónomo - y los inspectores de trabajo y los institutos laborales) se centraron más aún en su propia actividad.

La posición de los sindicatos alemanes no fue especialmente positiva durante el proceso de negociación del Acuerdo. Los argumentos principales utilizados se referían a que el estrés laboral no es un concepto suficientemente concreto o al menos comúnmente aceptado, así como que un Acuerdo europeo no era el instrumento apropiado para hacer frente al complejo problema de los riesgos psicosociales, particularmente por la falta de obligatoriedad legal del acuerdo y, consecuentemente, su falta de exigibilidad ante los tribunales de justicia.

Además, como suele ser habitual en otros campos de las relaciones laborales, los sindicatos alemanes temían y temen que el nivel alemán de protección de las condiciones de trabajo, que suele estar definido por legislación, pudiera descender como consecuencia del Acuerdo conjunto alcanzado por los interlocutores sociales europeos.

Por el contrario, las organizaciones empresariales se encontraban mayoritariamente a favor del AMET, argumentando que el enfoque amplio con que se entiende el estrés laboral en el Acuerdo permite alcanzar soluciones a la medida de las necesidades en cada ámbito de negociación, especialmente en el nivel de empresa a través de los acuerdos alcanzados entre los interlocutores sociales. También como es la posición habitual de las organizaciones empresariales, el Acuerdo dotaba de un instrumento efectivo, fortalecía el diálogo social y no habría necesidad de adoptar medidas legislativas, a través de una directiva.

Como resultado de esta disparidad de criterios entre los interlocutores sociales alemanes, no es de extrañar que tan sólo se llevaran a cabo conjuntamente unas pocas actividades, justo inmediatamente después de la firma del Acuerdo, que apenas tuvieron continuidad después.

El AMET y la negociación colectiva

Obviamente, la negociación colectiva resulta un medio idóneo para desarrollar la implementación del AMET. En Alemania, la evaluación de riesgos como herramienta más importante para prevenir los riesgos psicosociales, ha sido objeto de la negociación colectiva en el nivel de empresa. En general, tanto antes como después de la implementación del AMET, los convenios que hacen referencia a la promoción de la salud y/o a la seguridad e higiene en el trabajo no incluían los riesgos psicosociales, aunque parece que la situación evoluciona positivamente: en 2004, el 14% de empresas alemanas con comités de empresa (especialmente las empre-

¹⁰ “European Social Partners (ed.): Implementation of the European autonomous Framework Agreement on work-related stress”, Bruselas 2008, pág. 11.

sas grandes) tenían al menos un convenio que trataba la promoción de la salud y la seguridad en el trabajo; es decir aproximadamente unos 285.000 centros de trabajo tenían un acuerdo de este tipo. En una encuesta de 2007, el porcentaje había aumentado hasta un 19,7%.

En todo caso, las estadísticas disponibles no permiten realizar comparaciones fiables, si bien parece desprenderse de las mismas que la dimensión de la salud y seguridad laboral ha mejorado en extensión y cobertura durante los últimos años, al menos en el nivel de empresa. No obstante, resulta difícil y desde luego muy aventurado, establecer una relación entre la relativa mejora producida durante ese periodo y la implementación del AMET. Al contrario, otras opiniones señalan que este Acuerdo no afectó sustancialmente a la negociación de los convenios colectivos.

A estos efectos, cabe destacar uno de los convenios colectivos más importantes, firmado en junio de 2010 entre los interlocutores sociales del sector de la banca que cubre aproximadamente a 250.000 trabajadores en la banca pública y privada. Además del incremento salarial, los firmantes incorporaron una declaración conjunta dirigida a reducir el estrés entre los trabajadores del sector, particularmente entre aquellos que asesoran y aconsejan a los clientes sobre sus inversiones. Este colectivo se considera un grupo de riesgo por la gran presión que reciben debido a la necesidad de cubrir unos mínimos de ventas en productos financieros.

Sin embargo, la declaración se aplica y es válida para todos los demás trabajadores, al estipular que los directivos o encargados superiores deben evitar las cargas de trabajo inapropiadas en los subordinados. En particular, los objetivos (de ventas o de cualquier otro indicador) fijados deben ser justos, alcanzables, específicos y claramente formulados, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Los medios de comunicación alemanes crearon el eslogan "Más dinero y menos estrés" para ilustrar el enfoque y el tratamiento dado por este convenio colectivo.¹¹

Esta declaración debe contemplarse como una excepción en el contexto ya señalado de la escasa atención a los temas relacionados con la salud y seguridad que suelen formar parte de los convenios colectivos en Alemania y que se reducen a la regulación del tiempo de trabajo (trabajo por turnos, duración de los descansos, flexibilidad del horario laboral, etc.) y la organización del trabajo en las personas de más edad, así como de otros grupos de trabajadores que precisan de una protección específica (por ejemplo, los trabajadores jóvenes). Es la legislación (leyes y ordenanzas) directamente la que se ocupa y regula otros aspectos de la salud y la seguridad.

Convenios de empresa

Como es conocido, los comités de empresa en Alemania están compuestos solo por representantes de los trabajadores y no por los sindicatos. Sin embargo, aproximadamente tres cuartas partes de los miembros de los comités de empresa son afiliados a los sindicatos y, obviamente, existe una importante cooperación entre ambas instancias de representa-

¹¹ www.finanzen100.de/nachrichten/mehr-geld-und-schutz-vor-stress.htm. 02.07.2010.

ción; por ejemplo, los sindicalistas pueden acceder a los centros de trabajo y participar en las reuniones del comité de empresa, si éstos lo acuerdan. Los comités de empresa pueden alcanzar acuerdos con la Dirección que afectan a las condiciones de trabajo, y sus cláusulas devienen vinculantes y directamente aplicables.

Desde la perspectiva de la jerarquía normativa, estos acuerdos no pueden empeorar las condiciones acordadas en los convenios de ámbito superior (sectoriales) en cuanto a remuneración u otros aspectos laborales o sociales.

Por su parte, en el informe conjunto elaborado por los interlocutores sociales europeos sobre el resultado de la implementación del Acuerdo se señala que el AMET dio lugar a la firma de convenios colectivos a nivel de empresa, tanto en el sector privado como público. En general, los agentes sociales alemanes consideraron que la conclusión de estos acuerdos se ha visto favorecida por el AMET, al establecer procedimientos en la organización del trabajo y en el flujo interno de comunicación con el objetivo de reducir el estrés laboral.¹²

Además de los ejemplos que los interlocutores sociales europeos suministraron en el Informe conjunto elaborado en 2008, existe dificultad para constatar si se han producido más acuerdos en el sector privado que hayan incorporado el AMET. Esta dificultad se debe a varios motivos, uno de ellos es que en los centros de trabajo y en las empresas habitualmente se celebran una pluralidad de acuerdos de carácter laboral, además de los convenios, por lo que resulta complicado realizar un seguimiento de dichos acuerdos. Además, no es fácil obtener datos empíricos sobre convenios de empresa: incluso en la recopilación documental más importante de convenios colectivos, que consta de más de 10.000 documentos, no se pueden identificar aquellos que puedan clasificarse como relacionados con el estrés laboral, para lo que sería necesaria una investigación exhaustiva que pudiera ofrecer información más detallada. Este déficit de información refleja también la relativa, por no decir escasa, importancia que se concede al estrés en las relaciones laborales.

Una implementación con repercusión limitada

En resumen, la valoración sobre la implementación del AMET en Alemania muestra luces y sombras. Por una parte, no supuso la adopción de ninguna acción legislativa ni se llevó a cabo ninguna modificación legal. Tampoco se produjo un acuerdo general a nivel nacional entre los interlocutores sociales que facilitase o canalizase la implementación, por lo que no se generaron obligaciones entre las partes y, de este modo, pudiera ser llevado ante los tribunales nacionales.

El AMET supuso un impulso o una recuperación del debate sobre todos los aspectos relacionados con el estrés laboral, debate favorecido por la multitud de actividades de difusión que se realizaron (como por otra parte, ocurrió en la gran mayoría de los Estados miembro). En este sentido, contribuyó a una mayor concienciación y comprensión sobre la im-

¹² "European Social Partners (ed.): Implementation of the European autonomous Framework Agreement on work-related stress", Bruselas 2008, pag. 23.

portancia y relevancia del estrés en el trabajo, especialmente en el sector público y en las pequeñas empresas.

Como consecuencia de la necesidad de implementar el Acuerdo - recordemos que el Acuerdo es jurídicamente vinculante y su implementación también, aunque pueda realizarse de distintas formas de acuerdo con las peculiaridades nacionales -, se reavivó el debate sobre el estrés y muchos directivos de las empresas y sindicalistas y representantes de los trabajadores se enfrentaron a este tema por primera vez. No solamente el AEL promovió el debate, sino que lo hizo sobre bases más objetivas, proporcionando una cierta metodología para la discusión de los temas más relevantes.

La cuestión sobre el valor añadido aportado por el Acuerdo respecto a la situación anterior existente en Alemania no puede responderse de forma categórica. Para algunos sindicalistas, la contribución del AMET para mejorar el tratamiento del estrés en términos de eficacia o de aumento de protección de la salud de los trabajadores podría considerarse como relativamente baja.

La falta de obligatoriedad en la aplicación del contenido del AMET es uno de los aspectos más criticados por parte de los sindicatos alemanes. A ello añadieron que, en principio, el AEL sólo afectaría a los trabajadores y empresas afiliados de los interlocutores sociales que suscribieron el Acuerdo autónomo en cada Estado miembro; es decir, no se aplicaría en empresas que no sean miembros de la organización empresarial que suscribió el Acuerdo o bien cuando no existe una representación sindical suficiente en la empresa para garantizar su aplicación. Esta reserva no se puede aplicar al sector público, en el que la tasa de afiliación sindical está por encima de la media.

El debate sobre la idoneidad del medio elegido para afrontar este tema sigue existiendo entre los sindicatos alemanes. Existen dudas sobre si los acuerdos autónomos no vinculantes suscritos entre los agentes sociales son la forma adecuada de hacer frente a temas complejos relacionados con la salud y seguridad, como el estrés laboral, especialmente en un sistema de relaciones laborales como el alemán, que ya está muy regulado de por sí.

Claves del debate sobre estrés laboral

Distintos aspectos del estrés laboral sigue siendo objeto de discusión en Alemania. En primer lugar, el más importante tiene que ver con la constatación de la baja cobertura que se proporciona al estrés en el marco de la evaluación de riesgos, es decir, apenas se considera esta dimensión en el momento de la identificación y valoración de los riesgos. En segundo lugar, continúa siendo un concepto polémico desde la perspectiva médica y laboral, insistiéndose en su complejidad y sofisticación. A ello se une que no existe una definición común de estrés ni una posición compartida sobre su alcance en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo.

Por ejemplo, las autoridades laborales en las regiones (*Länder*) abogan para que la salud y seguridad no contemple algunos de los factores que pueden considerarse como causantes del estrés laboral.

En su opinión, la ansiedad por la pérdida del trabajo, los salarios bajos, o bien las incertidumbres generadas en los trabajadores por la demanda de mayor flexibilidad requieren enfoques psicológicos más exhaustivos que el que puede ofrecer la salud laboral¹³.

Por otra parte, la controversia es notable respecto a la influencia y efectos de ciertos factores causales del estrés laboral, como el comportamiento de los superiores jerárquicos, los conflictos entre compañeros de trabajo y otros problemas de índole social y personal.

Otro aspecto en discusión son los problemas relacionados con formas válidas, fiables y objetivas de medición y evaluación del estrés y de los riesgos psicosociales en general¹⁴, lo que conlleva la necesidad de un *expertise* profesional cualificado para la aplicación de procedimientos que se consideran complejos.

También se polemiza sobre la diferenciación entre factores relacionados con el trabajo y aquellos que no lo son, así como sobre las influencias multifactoriales (factores laborales combinados con factores privados). Una encuesta entre expertos de salud y seguridad muestra que 39% de las causas de estrés psicológico están relacionadas con el trabajo, 26% de los factores causales están relacionados con desarrollos sociales, 24% con la familia, y 11% con el tiempo libre.¹⁵

Los sindicatos siguen señalando a las pequeñas empresas como las que están más *estresadas*, como consecuencia de los obstáculos que existen para aplicar una evaluación de riesgos adecuada. También se mencionan las deficiencias existentes en este aspecto en el sector público.

Por su parte, los empresarios y sus organizaciones insisten en que el estrés puede tener una relación más amplia con el inevitable dinamismo de la economía y la competitividad de las empresas, así como la necesaria adaptación al cambio: en resumen, el estrés laboral puede también considerarse en esa dimensión, lo que añade incertidumbre en su calificación. Por ello, propugnan que las medidas que se tomen deberían tener un enfoque más individual.

Finalmente, sobre todo los sindicatos alemanes alertan sobre las nuevas formas de estrés psicológico, ejemplificadas en el "presentismo" (trabajadores enfermos que van a trabajar) que se encuentran fuera del ámbito del AMET, por lo que no pueden ser tratadas con los instrumentos que proporciona el Acuerdo.

13 Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (Hrsg.): Integration psychischer Belastungen in die Beratungs- und Überwachungspraxis der Arbeitsschutzbehörden der Länder, LV 52, o.O. 2009, p. 14.

14 Metz, A.-M.; Degener, M.; Pitack, J.: Erfassung psychischer Fehlbelastung unter den Aspekten Ort und Zeit, Forschungsbericht 1026, Dortmund u.a. 2004.

15 Paridon, H.: Ausmaß, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitsschutzexperten, iga-report Nr. 5, Dresden/ Essen 2004, p. 15.

3. La gestión del estrés laboral en Suecia: el impacto de los acuerdos comunitarios¹⁶

La situación anterior al Acuerdo Marco Comunitario

Igual que ocurría en Alemania, el estrés laboral ya había sido un tema relevante en la agenda institucional, en la legislación y en las relaciones laborales, en el marco de la cooperación, a nivel central y local, entre los interlocutores sociales con anterioridad a la firma del AMET. La reconversión industrial que tuvo lugar durante los años 60 del siglo pasado hizo del estrés laboral un tema de diálogo entre sindicatos. LO - la mayor federación sindical de trabajadores manuales (*blue collar*)- ya encargó un informe sobre los cambios en la organización en la economía moderna (Dahlström et al., 1966) cuyos resultados sobre los aspectos psicosociales fueron muy controvertidos. Otro informe posterior en 1970 (Bolinder & Ohlström, 1971) expuso con detalle la existencia de varias formas de estrés laboral entre los trabajadores de casi todos los sindicatos que forman parte de la federación LO.

Otras investigaciones realizadas sobre estrés, organización del trabajo y aspectos conexos (por ejemplo, Gardell, 1976) demostraron la importancia del problema del estrés laboral, contribuyendo a su conceptualización teórica. Como resultado de estos trabajos, el estrés fue incluido entre las reformas laborales que se realizaron en los años 70 sobre distintos aspectos de las condiciones de trabajo, incluyéndolo como parte de las condiciones del entorno.

A pesar de tales reformas de los años 70, el número de demandas relativas a la salud de los trabajadores creció rápidamente durante los años 80. Muchas de ellas estaban relacionadas con los riesgos ergonómicos que dan lugar a daños músculo-esqueléticos, pero también se registraron varios casos relacionados con el estrés. Como consecuencia de esta presión, el estrés laboral fue considerado como uno de los factores principales que contribuía a los problemas ergonómicos (SOU 1990:49), modificándose la Ley sobre condiciones de trabajo en 1991 para subrayar la dimensión psicosocial y el deber de los empresarios de gestionar activamente *también* los riesgos psicosociales que afectasen a la salud de los trabajadores.

En este contexto, los interlocutores sociales suecos participaron activamente en la negociación del acuerdo sobre el estrés laboral a nivel europeo, probablemente con la intención de que contribuyeran a promover aún más las actuaciones en el nivel nacional.

La posición de los agentes sociales en la implementación del AMET

La dinámica de las relaciones laborales en Suecia, su tradición y cultura, es la base de cultivo para que los interlocutores sociales cooperen en temas de estrés laboral y entorno laboral, lanzando iniciativas a nivel central y local.

Las organizaciones empresariales y sindicales suecas acordaron implementar el acuerdo mediante la elaboración de unas orientaciones y recomendaciones a sus afiliados. En sus directrices sobre cómo aplicar el AMET, los agentes sociales señalaron la necesidad de adaptar las acciones a las condiciones cambiantes del entorno, y especialmente a la situación de las pequeñas empresas. Las numerosas iniciativas que se adoptaron voluntariamente, y con frecuencia de forma conjunta, en desarrollo del Acuerdo europeo incluyen, por ejemplo, guías y materiales de información y de formación conjunta, así como otro tipo de proyectos, algunos de los cuales contaron con recursos para apoyar la realización de medidas relacionadas con el estrés laboral en el nivel local y de empresa.

Hay que reseñar que la mayoría de estas iniciativas contra el estrés laboral forman parte de actuaciones más amplias dirigidas a mejorar el entorno laboral y las condiciones de trabajo. Las acciones en el sector público fueron incluso más numerosas.

Es decir, se realizaron muchas iniciativas voluntarias para implementar el AMET, aunque muchas de ellas se habían diseñado y comenzado a poner en marcha antes de su firma, por lo que en bastantes ocasiones no hacen referencia al mismo. En cualquier caso, forman parte de la implementación del Acuerdo europeo y muchas de estas medidas se tomaron con la cooperación de los interlocutores sociales, tanto a nivel nacional como a nivel local y de empresa. Varias de ellas de carácter voluntario se describen en el Informe conjunto elaborado por los interlocutores sociales europeos en 2008, ya citado.

A pesar del buen entendimiento en la implementación y de la cooperación, los interlocutores sociales tienen valoraciones distintas sobre cómo se ha implementado el AMET. Los empresarios opinan que la combinación de la legislación obligatoria existente sobre este tema, junto con la supervisión de la SWEA y las iniciativas de carácter voluntario adoptadas en colaboración con los sindicatos son la mejor forma para tratar la complejidad de los riesgos relacionados con el estrés laboral y, por lo tanto, para implementar el acuerdo.

En cambio, los sindicatos difieren de esta opinión y creen que queda mucho por hacer, e incluso dudan de que se haya hecho lo suficiente para la implementación legal del AMET. Argumentan dos razones principalmente. En primer lugar, la supervisión que realiza la SWEA es débil, ya que se ha reducido drásticamente la financiación y el número de inspectores de trabajo y, por tanto, la tarea que realizan. Además, tras las fuertes críticas recibidas por los empresarios, la SWEA tampoco se ha mostrado activa en la aplicación de las normas más concretas referidas a los riesgos psicosociales. Como consecuencia, los inspectores pueden supervisar en pocas ocasiones cómo los empresarios actúan cuando detectan riesgos de estrés.

En segundo lugar, los sindicatos opinaron que la implementación legal del AMET hubiera requerido que se incluyeran cláusulas vinculantes en los convenios colectivos de ámbito sectorial. Sin embargo, los empresarios se negaron a ello, argumentando que se trataba de una doble regulación.

¹⁶ Información basada en gran parte en un estudio elaborado por Kaj Frick en el marco del estudio coordinado por LABOUR ASOCIADOS para la Comisión Europea.

La negociación colectiva y el AMET

El sector privado, que cuenta con el 69% de todos los empleados, está formado por unas 300.000 empresas. Aproximadamente 60.000, que representan una gran mayoría de todos los trabajadores empleados en el sector privado, son miembros de las organizaciones empresariales sectoriales dentro de Svenskt Näringsliv. Estos sectores abarcan aproximadamente entre 500 y 700 convenios colectivos (Kovar, 2010) y en bastantes de ellos se pueden encontrar convenios-guía y proyectos de cooperación que buscan luchar contra el estrés laboral. Algunos ejemplos son:

- El Convenio-Guía sobre condiciones de trabajo (o entorno laboral) del sector del Acero, Procesamiento de Metal y Minería que parafraseando el contenido del AMET establece que "Se realizarán esfuerzos para organizar el trabajo con el fin de que los trabajadores puedan influir en su situación laboral". También afirma que, "son importantes las inversiones realizadas para modificar la organización del trabajo y así reducir las limitaciones y el control sobre las personas". En este convenio, un grupo de trabajo conjunto ha investigado el entorno laboral en trabajos de oficina, centrándose en las condiciones psicosociales.
- Los interlocutores sociales en el sector de la construcción han iniciado un proyecto de investigación para estudiar el estrés laboral en proyectos de construcción de distinta índole y en diferentes condiciones.
- Los interlocutores sociales consideran la información y la formación como instrumentos estratégicos para aumentar la concienciación local sobre el estrés laboral y las actividades contra el mismo. Sin embargo, los cursos centrales de formación en temas de entorno laboral -llevados a cabo por Prevent, - se han visto reducidos en gran medida desde que el gobierno retiró los subsidios que recibían en 2007. Para compensar esto parcialmente, Svenskt Näringsliv y LO firmaron un acuerdo recientemente para subvencionar la formación a nivel nacional en temas de entorno laboral con una dotación de 10 millones de coronas suecas por año, desde 2010 a 2014.

Los sindicatos apoyan en general las actuaciones que realizan las asociaciones empresariales de forma voluntaria, a menudo con acciones conjuntas, para evaluar y reducir el estrés laboral y otros riesgos del entorno laboral. Sin embargo, los sindicatos, especialmente los del sector privado, consideran que la implementación no ha sido plena y queda lejos de lo deseado (LO y Unionen, 2010). Su postura puede explicarse mejor a la luz de los siguientes hechos:

- La SWEA hizo circular en 2003 un borrador con su propuesta de disposiciones sobre riesgos psicosociales. Los sindicatos lo aceptaron abiertamente mientras que los empresarios lo criticaron con dureza, ya que interferiría en su prerrogativa empresarial. Los empresarios abogaron por la *cooperación voluntaria* de los interlocutores sociales en estos temas, y no por la regulación de los mismos
- En 2004, la SWEA informó a los interlocutores sociales que se había cerrado el proyecto de disposiciones. Los motivos que argumentó

para esta decisión fueron la fuerte oposición de los empresarios y, a su vez, el entonces reciente acuerdo europeo firmado para orientar las acciones futuras contra el estrés laboral

- En 2007, los sindicatos del sector privado incorporaron cláusulas vinculantes relativas al entorno laboral en la negociación de los nuevos convenios colectivos. Sin embargo, los empresarios rechazaron estas cláusulas (con una excepción, ver más abajo), oponiéndose, una vez más, a que las condiciones de trabajo estuviesen bajo la supervisión de la Ley sobre Entorno Laboral, y al mismo tiempo, reguladas a través de la negociación sectorial.

La única excepción de convenio colectivo vinculante es el suscrito entre el sindicato de trabajadores de la electricidad (SEF) y los empresarios locales afiliados en EIO. Tras una huelga en 2004, el sindicato de electricistas consiguió que los empresarios aceptaran incluir una serie de reivindicaciones dentro del convenio colectivo. Entre ellas se encontraba una sección vinculante sobre condiciones de trabajo con mejoras que incluían la posibilidad de alcanzar acuerdos para retrasar las fechas de instalación con el fin de reducir los niveles de estrés, que a su vez podrían haber dado lugar a riesgos sobre la seguridad. Como parte del convenio colectivo de carácter general alcanzado entre las partes, la sección 12:2 contiene cuatro artículos que resumidamente establecen que:

1. El empresario está obligado por ley y por este convenio colectivo a mantener un entorno laboral sano y saludable. Esto implica, por ejemplo, que el empresario organizará y planeará el trabajo de tal forma que el trabajador no esté expuesto a una carga de trabajo física o psicológica que pueda dar lugar a una enfermedad o a un accidente.
2. Cualquier representante sindical o del sindicato local que considere que no se está cumpliendo con el deber legal del empresario de velar por la salud y seguridad de los trabajadores, lo notificará inmediatamente al empresario.
3. El empresario se reunirá lo antes posible con el sindicato para decidir las medidas que se llevarán a cabo. Si no se llega a un acuerdo al respecto, en un plazo máximo de cinco días las partes acudirán conjuntamente a la oficina local de la Autoridad Sueca de condiciones de Trabajo (SWEA) para obtener una decisión final sobre el asunto en cuestión.
4. El no cumplimiento con los deberes establecidos en la legislación y con la decisión final que se apruebe, constituirá una violación del convenio colectivo. Sin embargo, si se ha sancionado al empresario por este incumplimiento según la Ley sobre condiciones de trabajo, no se abonarán daños.

Por otra parte, excepto en el convenio firmado el 1 de abril de 2005 (FAS 05) para trabajadores del sector público municipal, muy pocas medidas adoptadas para reducir el estrés laboral hacen referencia al AMET.

Elementos para la valoración de la implementación del AMET

Dado el nivel anterior de concienciación y de experiencia de que disponían los agentes sociales suecos, puede deducirse que casi todas las iniciativas tanto de carácter obligatorio como voluntarias adoptadas para implementar el acuerdo europeo forman parte de otras medidas más amplias que tuvieron su origen en el país antes de la firma del AMET. La implementación del acuerdo ha contribuido a modificar poco el estado de las cosas, al menos de una forma directa, aunque parece que su aplicación sí ha podido tener otros efectos indirectos.

Uno de los efectos positivos del AMET ha sido que la Autoridad Sueca Laboral sobre Condiciones de Trabajo (SWEA) ha visto incrementadas sus competencias y la labor de supervisión con relación al estrés laboral y otros riesgos psicosociales. La función de supervisión se basa en la Ley sobre condiciones de trabajo que menciona los riesgos psicosociales, junto con el deber institucional de evaluar y, si es necesario, de actuar contra los riesgos del entorno laboral en general, psicosociales y de otra índole. Las actuaciones de esta Agencia se apoyan también en las disposiciones lo que se denomina la Gestión Sistemática del Entorno Laboral (SWEM), que transpone la Directiva Marco a la legislación sueca. Los interlocutores sociales suecos se muestran de acuerdo en que la SWEM es el principal instrumento legal para introducir mejoras en el entorno laboral, y por tanto para aplicar el AEL.

Existe un acuerdo generalizado entre los interlocutores sociales y la Autoridad SWEA de que la Gestión Sistemática del Entorno Laboral (SWEM) es el principal instrumento para reducir el estrés laboral.

Se trata de un sistema, obligatorio, para vigilar y prevenir permanentemente la salud y seguridad en el trabajo. Las múltiples iniciativas singulares iniciadas sobre el estrés - por ejemplo, sobre la formación para entender este fenómeno u otros proyectos de reorganización del trabajo- se coordinaron a través de la SWEM en el nivel local. Es el empresario el responsable de organizar y dirigir las actividades de prevención, pero con la cooperación de trabajadores y sindicatos en todos sus aspectos, lo que incluye desde la definición de los problemas y objetivos hasta la realización de auditorías para la mejora de la eficacia de la SWEM.

Sin embargo, los resultados obtenidos son mejorables y existen datos de que el no cumplimiento con las disposiciones de la SWEM no se cumplen o no apropiadamente. Por ejemplo, según la Agencia SWEA en 2010, aproximadamente el 40 por ciento de las observaciones y notas de mejora (que podrían ser el equivalente a las actas de inspección españolas) señalan que los empresarios deben corregir deficiencias en la gestión de los riesgos laborales.

Varios estudios muestran que el estrés continúa siendo uno de los principales riesgos contra la salud, a pesar de las muchas medidas voluntarias adoptadas por los agentes sociales y de que la prevención y la gestión sistemática (y sistémica) de los riesgos laborales tutelada por la SWEM ha sido obligatoria desde 1992.

A pesar de que se han realizado varias investigaciones con conclusiones claras, hasta ahora apenas se ha reconocido mayoritariamente la enfermedad de origen psicosocial como algo causado por el trabajo (Wester-

holm, 2008). Distintos estudios demuestran que las estadísticas de accidentes de trabajo y enfermedades subestiman en mucho los problemas de falta de salud laboral (Sundström-Frisk & Weiner, 2004). Y otros señalan que el estrés laboral continúa siendo un grave problema. Por ejemplo, entre el 25 y 30 por ciento del profesorado sueco informa de problemas para conciliar el sueño varias veces por semana como resultado del estrés laboral¹⁷.

Por tanto, todos los sindicatos aún consideran el estrés laboral como el mayor o uno de los mayores problemas del entorno laboral (LO, Unionen, Lärarförbundet y SACO, 2010). Los esfuerzos para realizar la implementación del AMET no han evitado que el estrés laboral constituya el peor de los riesgos laborales para la salud para los trabajadores del sector oficinas y uno de los peores para los trabajadores manuales.

4. Reflexión final

En resumen, en países como Alemania y Suecia, la situación previa a la firma del AMET ya suponía una atención consistente sobre los problemas derivados del estrés laboral. En ambos casos, no existía una legislación específica sobre el estrés, pero la obligación de identificar y evaluar los riesgos psicosociales, a través de diferentes métodos, ya se encontraba muy aceptada y desarrollada, contando con el apoyo institucional de los organismos nacionales encargados de la salud y seguridad en el trabajo.

Ello suponía una actitud pro-activa de las organizaciones sindicales y empresariales (en menor medida) a abordar y tratar este asunto.

En este sentido, la firma del AMET no añadió en ninguno de estos dos países la adopción de medidas que pudieran considerarse como nuevas o adicionales a las ya existentes con anterioridad a la firma del acuerdo. Todos los instrumentos que se utilizaron y las medidas tomadas fueron de carácter "blando". Ni se introdujeron regulaciones legales ni se modificaron disposiciones ya existentes.

Sin embargo, la implementación del Acuerdo tuvo como efectos positivos que sirvió para reiniciar o recuperar el impulso sobre cómo tratar la evaluación de los riesgos psicosociales.

¹⁷ Datos del informe conocido como AHA. Salem, 2010

**RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AUTORREGULACIÓN
COMO VÍAS DE PROGRESO EN LA MEJORA DE LA SALUD
PSICOSOCIAL: LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL
ACOSO COMO ÚTILES DE PREVENCIÓN**

**SOCIAL RESPONSIBILITY AND SELF-REGULATION AS
A WAY OF PROGRESS IN IMPROVING PSYCHOSOCIAL
HEALTH: MANAGEMENT IN HARASSMENT PROCEDURES AS
PREVENTION TOOLS**

Dr^a OLARTE ENCABO, Sofía

*Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.
Universidad de Granada.*

Dr. MOLINA NAVARRETE, Cristóbal

*Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.
Universidad de Jaén*

SUMARIO

- 1. Introducción**
- 2. La reactivación de los protocolos de gestión del acoso en el trabajo como dispositivo preventivo**
- 3. El marco regulador de un eventual modelo de “normalización” de los procedimientos de gestión del acoso en el trabajo**
- 4. Algunas claves del modelo “normativo” prototípico**
- 5. Reflexiones finales**

Resumen:

Las empresas españolas de mayores dimensiones están incorporando de una forma significativa “protocolos de gestión del acoso moral en el trabajo”. Aunque el número no es muy significativo todavía, sí empieza a consolidarse una experiencia muy relevante, en el plano cualitativo, para ser analizada con detalle. La clave no está en garantizar que se extienden suficientemente por buena parte de las empresas, sino en establecer un sistema de incentivos y controles que favorezcan su eficacia real, a fin de evitar incurrir en el error de intercambiar rituales protocolarios por prácticas preventivas.

Abstract:

The great dimension Spanish companies are incorporating in a meaningful way “management protocols of work harassment”. Although the number is not already significant, it has grown as a very important experience in terms of quality, to be analyzed in detail. The key is not to guarantee their extension enough in many of companies, but to set a system of incentives and controls to favour their current effectiveness, to avoid making the mistake of exchange formal rituals into preventive practices.

Palabras clave:

Acoso moral en el trabajo, protocolos de prevención, acuerdo marco sobre violencia en el trabajo

Keywords:

Harassment at work, prevention protocols, Violence at work Framework Agreement

1. Introducción

Entre los riesgos psicosociales en el trabajo de mayor significación, más que en el plano cuantitativo –con ser relevante–, en el cualitativo –por ser muy graves las consecuencias que se derivan de su no prevención–, sigue ocupando el centro de la escena el “acoso moral en el trabajo”. Pese a los cada vez mayores pasos que se dan en torno a su sanción, incluyéndolo como una conducta típica penal –artículo 173 CP–, e incluso al reforzamiento de las vías de tutela cautelar y reparadora que han supuesto nuevas leyes laborales, como es muy especialmente la reciente Ley 36/2011, de 11 de octubre, Reguladora de la jurisdicción social, lo cierto es que en el plano preventivo no contamos con una acrisolada experiencia. El conjunto de las empresas españolas de más de 10 trabajadores –por debajo, que son la mayoría (más del 90%), no se suele analizar ante el coste que representaría tal investigación y los escasos efectos que produciría, por otro lado evidenciables sin la investigación–, se sitúa por debajo de la media de los países europeos en el llamado “*ranking ESENER*”.

Nos referimos a la *I Encuesta Europea* realizada a directivos de empresas y representantes de seguridad y salud, que ha arrojado luz, por vez primera –a su albur se han realizado algunas otras en el ámbito autonómico, como es el caso de Andalucía–, en torno a cuánto se “preocupan” las empresas de este tipo de riesgos y, sobre todo, cuánto se “ocupan” realmente de hacer algo por evitar el riesgo, o al menos para corregir su existencia. Si la media europea está en torno al 30%, nosotros apenas alcanzamos un 18%. Esta diferencia aún es mayor si de introducir procedimientos sistemáticos de gestión se trata, pues el carácter residual que tienen todavía hoy en nuestra experiencia la implantación de “procedimiento de gestión del acoso en el trabajo contrasta con la profusión de los mismos en países como Suecia, Irlanda, Reino Unido, o, por citar países más pequeños, Bélgica. Como ha constatado el INSHT, la mejor forma de prevenir *la violencia moral* en las organizaciones laborales es, sin duda, adoptando medidas de tipo organizativo, entre las que debe incluirse un *procedimiento interno* o no judicial de prevención, a ser posible integral, de tal riesgo –Notas Técnicas Preventivas 891 y 892, que ofrece un análisis detenido de cómo podrían implantarse, sobre todo en el plano de la negociación–.

Ahora bien, que no tengan una implantación sistemática, difundida en la vida cotidiana de las empresas, para hacer de ellos una práctica preventiva suficientemente relevante, tanto en el plano estadístico –la realidad en cifras o representación numérica de la vida social y económica– cuanto operativo, en modo alguno significa que no exista ya un importante número de dispositivos de este tipo, en buena medida, en espera de su registro, análisis y evaluación para comprobar su eficacia. En esta dirección, serían ya varios centenares –no existen registros al respecto, ni tampoco estudios al respecto, pero estimamos que deben ser más de mil (en un registro de más de 2 millones de empresas, quizás no sea mucho en un plano estadístico, pero sí cualitativamente, atendiendo al dato absoluto– las organizaciones que cuentan con diversos “protocolos” al respecto, ya relativos al acoso laboral en todas sus formas, ya a algunas de sus modalidades. Pero ¿son experiencias exitosas?... ¿Los costes de su im-

plantación –costes de transacción y costes de oportunidad- están bien empleados?

No pretendemos en este estudio adentrarnos en tan compleja cuestión, que exige técnicas de investigación más amplias y empíricas, habiéndose ya dado diversas iniciativas a tal fin –algunas en el marco del LARPSICO-. Aunque en la sección relativa a exposición comentada de experiencias de acción preventiva se haya incluido un trabajo de la profesora Pilar RIVAS en esta línea, si bien para la Comunidad Autónoma de Cataluña. A ese respecto, debe subrayarse cómo las AAPP han dado un paso hacia adelante al respecto, destacando sendos Protocolos de la de la Administración General del Estado (en adelante AGE) de 2011 –uno respecto del acoso moral, y el otro respecto del acoso de género-, evidenciando, no obstante, un cierto retraso respecto de otras autonómicas (Cataluña, Navarra, País Vasco...)-. Pero aquí buscamos un enfoque más limitado y previo, si bien necesario, como es el poner de relieve cuáles serían las principales claves que debería reunir un modelo tipo de protocolos de estas características, a fin de garantizar tanto la flexibilidad de adaptación a cada realidad organizativa cuanto una razonable seguridad en torno a sus características básicas y a su tasa de eficacia.

2. La reactivación de los protocolos de gestión del acoso en el trabajo como dispositivo preventivo

Como acabamos de decir, a pesar de su escasa dimensión en términos relativos y absolutos, no puede ya ignorarse que empieza a haber un volumen de “procedimientos internos” de gestión del acoso –en sus diversas modalidades, integralmente, o solo para alguna de ellas-, que ofrecen una imagen bien diferente de lo que sucedía hasta hacer un par de años. Esta incipiente, pero constatada, activación de la experiencia de los protocolos de gestión preventiva del acoso moral en el trabajo responde a diferentes motivos. No es tampoco el momento de llevar a cabo un análisis exhaustivo de esta más que evidente realidad experimental emergente. Bastará en este momento con llamar la atención sobre los principales canales que están incidiendo en este incremento de los protocolos de gestión del acoso en el trabajo, cuya existencia ya en sí misma pone de manifiesto un dinamismo evolutivo en el ámbito de la prevención de riesgos importante, aunque tal aumento no se acompañe de una mayor eficacia preventiva real, sobre las organizaciones, al menos de momento y sin perjuicio de la necesidad de verificar este dato con estudios de campo de amplio espectro, que den la fiabilidad necesaria a esta observación.

El primer factor importante para esta activación “protocolaria” es la puesta en práctica del mandato del artículo 48 Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres. Esta proyección empresarial del mandato legal, a partir de procesos negociadores, más o menos formales, con los representantes de los trabajadores, están constituyendo un factor importante de desarrollo, si bien, al mismo tiempo da lugar a más que notables confusiones con la problemática de la igualdad de oportunidades y la lucha contra la violencia laboral de género. Un segundo factor significativo es la inclusión de los mismos en la negociación colectiva de sector, no ya sólo de empresa, sin duda en parte derivada de un mayor compromiso con el

Acuerdo Marco Europeo sobre violencia y acoso en el trabajo –en adelante AMEVA-, firmado en 2007 e introducido en nuestro sistema de relaciones laborales en 2010, pero realmente el factor que incidiría más en ello es también la proyección convencional del mandato legal referido, esto es del artículo 48 LOIHM.

Una tercera razón reside, sin duda, en la mayor actividad institucional sobre este tema, sobre todo a partir de la multiplicación de actuaciones de la ITSS. No obstante, debe tenerse muy en cuenta que, a diferencia de lo que sucedería con las evaluaciones de riesgos psicosociales, la mayor parte de las cuales se están haciendo en nuestro país a partir del requerimiento inspector, estas actuaciones no suelen derivar en la incorporación a las empresas de un protocolo preventivo en materia. Finalmente, y como cuarta razón relevante, es igualmente evidente que en este ámbito comienza a tener un cierto calado, si bien sólo en las grandes empresas y de momento “sólo por goteo”, el modelo de la autorregulación de mejora basado en la llamada “responsabilidad social corporativa”.

Sea como fuere, estamos ante una realidad emergente que conviene analizar en todas sus dimensiones, tanto cognitivas como institucionales. Aquí, sin embargo, nos limitaremos a exponer un modelo de análisis basado en las modernas técnicas de “normalización”, conforme a las cuales, desde pautas no estrictamente normativas, esto es, no directamente vinculantes, se fijan por las autoridades con poder social reconocido, además de institucional, un prototipo de autorregulación –unilateral o colectiva-, que ayude a las empresas a mejorar su acción. De este modo, se evitan los riesgos de una extremada dispersión y se posibilitan políticas de incentiación de modelos más ajustados y, por tanto, con mayor fiabilidad en orden a su eficacia práctica, evitando incurrir en el error tan típico de la prevención de riesgos laborales, como es la de entender que para actuar preventivamente “basta” con realizar una conducta formalizada –como es el evaluar, o presentar un plan de prevención-, al margen de cuál sea la concreta realidad preventiva que deriva de ella.

3. El marco regulador de un eventual modelo de “normalización” de los procedimientos de gestión del acoso en el trabajo

España, al menos de forma aparente, no cuenta con un “modelo tipo” o “normalizado institucionalmente” de “código de conducta” o “código de buenas prácticas” al respecto. Sí existe, en cambio, en otras experiencias nacionales europeas –Irlanda-, o incluso fuera de la UE –Australia-.

Al contrario, en nuestra experiencia jurídica parece dominar tanto la “incertidumbre normativa” al respecto como, en consecuencia, en aquellas, todavía pocas, pero en crecimiento, prácticas llevadas a cabo, una gran “diversidad de prácticas de autorregulación”. Sin embargo, la realidad reguladora es, a nuestro juicio, bien diferente.

A día de hoy, sí que podemos encontrar las pautas normativas para delimitar un cierto “modelo-tipo regulador”, aunque sea a través de instrumentos flexibles y, en todo caso, no vinculantes en sentido estricto –modelo de autorregulación soft law-. Dos son las piezas básicas para conformar ese marco regulador de la gestión de los conflictos derivados del riesgo de sufrir un proceso de acoso.

En primer lugar, la célebre *Recomendación de 27 de noviembre de 1991* de la Comisión -*Diario Oficial n° L 049 de 24/02/1992 p. 0001 – 0008*-, relativa a la protección de la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, y el *“Código de Buenas Prácticas”* que promueve en relación al acoso sexual, luego extendido a la modalidad de acoso por razón de sexo. Este instrumento tiene su raíz en la Resolución del Consejo de 29 de mayo de 1990 sobre el mismo tema persigue implantar *procedimientos adecuados* para resolver el problema y evitar que se repita. A él llaman implícitamente los artículos 48 y 62 LO 3/2007, 22 de marzo, de igualdad efectiva entre mujeres y hombres – LOIEMH-

Debe recordarse que a raíz de esta recomendación, el problema del acoso sexual fue reconocido por la mayoría de los Estados miembros, lo que se tradujo en la adopción o elaboración de textos legislativos en Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Irlanda, Países Bajos y España, y de convenios colectivos en determinados sectores en España, Reino Unido, Países Bajos y Dinamarca. No obstante, el *“Informe de Evaluación de la Eficacia”* del Código concluyó que la Recomendación y el Código de Prácticas no desembocaron en la aprobación de medidas suficientes para garantizar la instauración de un entorno laboral trabajo en el que el acoso sexual pudiera prevenirse y combatirse de manera eficaz. Dado que se trata de un ataque a la dignidad del individuo y de un obstáculo a la productividad, el problema merecía abordarse a nivel europeo,

Desde esta perspectiva, se entiende que, de una parte, la evolución del posterior Derecho Antidiscriminatorio –desde el año 2000- tomara como un punto de referencia novedoso la adopción de medidas específicas contra el acoso sexual, y también por razón de sexo, desde instrumentos vinculantes. La consulta a los interlocutores sociales hizo resurgir las discrepancias sobre el modo de luchar contra el acoso sexual, ya que las organizaciones patronales querían iniciativas nacionales y las sindicales un instrumento comunitario vinculante. De otra parte, y coincidiendo en que el acoso constituye un obstáculo para el “buen funcionamiento” –social y productivo- del mercado de trabajo, se reconocieron los conocimientos prácticos y la experiencia que poseían los interlocutores sociales en la aplicación de medidas contra el acoso sexual. Su acción podría presentarse en forma de un convenio europeo¹.

En segundo lugar, y en conexión con esta última afirmación, debe traerse a colación el *Acuerdo Marco Europeo sobre violencia y acoso en el lugar de trabajo* –en adelante AMEVA-. Este Acuerdo Marco Autónomo –no reforzado con una Directiva, sino eficaz sólo por el compromiso de influencia de las partes europeas en sus afiliados nacionales- fue concluido por los actores sociales europeos el 26 de abril de 2007, y aplicado a la experiencia española a través del Acuerdo de Negociación Colectiva para 2008 –BOE 14 de enero-.

¹ Vid. Comunicación de la Comisión, de 24 de julio de 1996, relativa a la consulta de los interlocutores sociales sobre la prevención del acoso sexual en el trabajo.

Con este acuerdo colectivo marco se viene a reforzar el papel del llamado “diálogo social comunitario” como “vía de progreso” para las políticas de seguridad y salud en el trabajo², así como para el desarrollo de las citadas políticas antidiscriminatorias, tal y como lo ha reconocido el propio AMEVA y avala la Comisión Europea. El Diálogo Social en general, y la negociación colectiva en particular, pues, se revelaban como instrumentos básicos tanto para la regulación como para la gestión de políticas de prevención del acoso.

Estos códigos de conducta-procedimientos de gestión están concebidos para su aplicación tanto en el sector privado como público, y en él se anima a los empresarios a que sigan las recomendaciones contenidas en ella, que resulte adecuada al tamaño y la estructura de su empresa. Para las pequeñas y medianas empresas, que suelen mantenerse al margen de estas prácticas, por su complejidad y coste, se resalta su flexibilidad, para adaptar algunos de los aspectos prácticos a sus necesidades específicas. El objetivo es garantizar que no se produzca el acoso –dimensión preventiva- y, si ocurre, garantizar que se dispone de los procedimientos adecuados para tratar el problema –dimensión correctora- y evitar que se repita –dimensión disuasoria-. Por consiguiente, pretenden fomentar la elaboración y la puesta en práctica de políticas y prácticas que establezcan unos entornos laborales libres del acoso

Una cuestión importante para calibrar la eficacia de estos protocolos es recordar que una característica distintiva del acoso es que los trabajadores que lo padecen a menudo son reacios a quejarse. Por consiguiente, la ausencia de denuncias de acoso en un establecimiento determinado no significa que tal acoso no exista. Veremos cómo algunas empresas han respondido al cuestionario evidenciando que no hay “riesgo percibido”, lo que justificaría el que no hayan hecho nada específico hasta el momento. Se olvida que tal silencio puede significar que las personas afectadas piensan que denunciarlo no sirve, que no se les tomará en serio, o temen las represalias.

La aplicación de las recomendaciones preventivas y de procedimiento fijadas debería facilitar la creación de un clima laboral en el que esos temores sean infundados.

Sin duda, en estos instrumentos de regulación “suave” o blanda –“soft law”-, queda marcada la voluntad de reconocer una muy significativa flexibilidad en la autorregulación de estos procedimientos de gestión preventiva del acoso, en sus modalidades más diversas. Esta flexibilidad queda patente ya en la forma elegida para la plasmación del compromiso –renuncia a técnicas directamente vinculantes en el plano jurídico y a mandatos formulados de forma concreta, específica, para ser amplio “marcos de acción” adaptables-.

Pero no menos cierto es que también es posible extraer de ellos una serie de pautas o un “catálogo de contenidos comunes de gestión” que deberían ser atendidos, como una suerte de “marco mínimo común deno-

² Se insiste en ambos en que la ansiedad y el estrés que produce el acoso normalmente, antes o después, hacen que las personas que lo sufren pidan bajas por enfermedad, sean menos eficaces en el trabajo o dejen su empleo para buscar otro. A menudo los trabajadores sufren, además de las consecuencias negativas del propio acoso, el perjuicio para sus perspectivas laborales a corto y a largo plazo que supone el verse obligados a cambiar de empleo.

minador”, por los diversos sujetos reguladores, ya sea a través de instrumentos de autorregulación unilateral –normativas de carácter interno- o bilateral –negociación colectiva³.

4. Claves básicas de ese eventual “modelo tipo normativo”

Estas pautas comunes pueden sintetizarse como sigue:

1º) *Acotación de su ámbito funcional.* Para el AMEVA, es recomendable un procedimiento unitario de gestión preventiva y resolutoria –correctora- de las situaciones de acoso, de modo que incluya las diferentes formas o modalidades de acoso. En cambio, esta vocación expansiva, no debería confundirse con la un afán de inclusión de cualquier riesgo psicosocial, máxime sin con ello se confunden “evaluación” e “intervención”

Esta opción unitaria del AMEVA, que en parte se aparta, pero sólo de modo parcial, de la visión más especializada del Código de Buenas Prácticas de la Comisión respecto del acoso sexual, no dejará luego de suscitar problemas significativos de gestión. Entre otros, los conflictos que abre, a veces en potencia y otras realmente, entre los órganos de gestión del protocolo, pues aparecerá la tensión, incluso en la parte social, entre las “comisiones de igualdad” y los demás órganos, como el comité de seguridad y salud en el trabajo-. Pero, sea como fuere, lo cierto es que, según luego se analizará en detalle –cuantitativo y cualitativo- comienza a ser una práctica seguida, sobre todo en los protocolos que se establecen a través de la negociación colectiva, y encuentra tanto razones normativas –el impulso normativo a los mismos que se deriva del artículo 48 LOIMH, que aparece como una “factor de oportunidad” para los protocolos relativos a la gestión del acoso laboral, respecto de los que hay una mayor duda legal, como de eficiencia –menores costes por ser único el órgano gestor, mayor economía de escala, mejor difusión de la cultura que está en la base de todos estos comportamientos: el respeto a las personas en igualdad de dignidad-, para afianzarse, por lo que habrá que encontrar mecanismos que resuelvan tales tensiones de gestión y los “costes de transacción” que generan.

En este sentido, y por citar dos muy recientes y especialmente relevantes, destacan el “protocolo de gestión del acoso” laboral, en todas sus modalidades, del XIV Convenio Colectivo de la Industria Química – uno de ámbito sectorial estatal-, y el “protocolo de gestión del acoso” del Convenio Colectivo de Telefónica SAU –uno de ámbito empresarial estatal-. También, entre muchos otros, el Protocolo de la Agencia Estatal CSIC, que incluso llega a incluir en su ámbito funcional, sin perjuicio de que, como luego se verá, opere una restricción fuerte por vía de las técnicas de exclusión particular de conflictos que no respondan a situaciones de acoso moral muy graves, tanto “a situaciones de acoso” como de “estrés laboral” – II.1 (objeto del protocolo)-. También incorporan, en esta línea de vocación funcional expansiva para el ámbito de actuación, otras “conductas inapropia-

3 Vid. MOLINA NAVARRETE, C. El Acuerdo Marco Comunitario para la gestión de la violencia y el acoso en el trabajo. Bomarzo. Albacete. 2008.

das”, junto al acoso, el Protocolo para la detección, prevención y actuación de supuestos de acoso de la Universidad Jaime I de Castellón.

Los más expansivos al respecto son los que, no de forma mayoritaria, ni si quiera principal, como se verá con más detalle en el próximo apartado, pero sin con creciente frecuencia, incluyen dentro de su ámbito *todos los conflictos vinculados a factores de riesgo psicosocial*. Así sucede, entre otros –preeminente este enfoque polivalente en el sector público-universitario, cierto-, en el “procedimiento de prevención de riesgos laborales”, para la “resolución de situaciones de riesgo psicosocial” de la Universidad de Alicante⁴, o, a nuestro juicio como expresión más clara de una “práctica desviada” respecto del “tipo ideal-normativo”, en el “procedimiento de evaluación de los riesgos psicosociales” en la Universidad de Sevilla, que permite dejar este actuar a demanda o a “instancia de la persona afectada”, con lo que ya no se trataría propiamente de una evaluación primaria sino de un procedimiento de intervención psicosocial, como se decía. Es muy interesante este último, por la cantidad de veces que se ha actuado en este tiempo –más de 14-, según se verá también en el análisis cuantitativo.

En cambio, son mayoría los que evidencian la pretensión de diversificar claramente los protocolos, y por tanto también sus instrumentos de gestión, relativos al acoso laboral y los propios del acoso sexual o por razón de sexo. En este sentido diferenciador, por reciente y muy relevante, destacamos, y sin perjuicio del análisis más extenso e intenso en los apartados siguientes, el Código de Conducta y Protocolo de Actuación de la Administración General del Estado –Protocolos AGE-. Ésta ha aprobado, casi de forma paralela, sendos Protocolos, uno para el acoso laboral –BOE 1 de junio de 2011-, y otro para el acoso sexual y por razón de sexo –BOE 8 de agosto de 2011-⁵.

2º) *Técnica de tipificación de las conductas de acoso –moral, sexual o sexista-*. La delimitación de los comportamientos prohibidos deberá hacerse de manera amplia, a fin de incluir la gran variedad de supuestos que la realidad de los conflictos psicosociales asociados a tales procesos abarca. Por el contrario, debe huirse de definiciones estrictas, a veces más restrictivas que las legales

Sin perjuicio del análisis más sistemático y preciso que se hará en el apartado siguiente, sobre la base de toda la muestra elegida en este estudio –más de 100 protocolos en total-, y a fin de ir evidenciando el porqué de las citadas “hipótesis de partida” con las que nos acercamos a esta investigación, aquí conviene poner de manifiesto de inmediato como la

4 Punto 2 (objeto y ámbito de aplicación): “Este procedimiento tiene como objetivo establecer un método que, con todas las garantías y tomando en consideración a las personas y a los derechos que les son inherentes, sirva para posibilitar una solución extrajudicial a cualquier situación de riesgo psicosocial en el ámbito de la Universidad de Alicante. No serán admitidas las denuncias que no respondan a los fines a los que sirve este procedimiento”.

5 El título V de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, se dedica al principio de igualdad en el empleo público. El capítulo III, de este título, contiene, entre otras, medidas referidas a la igualdad en la Administración General del Estado, y el mandato de negociar con la representación legal de las trabajadoras y trabajadores un protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo (artículo 62 y Disposición final sexta). Ese es el Protocolo acordado el 27 de julio de 2011 por la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado y publicado en el BOE de 8 de agosto de 2011.

realidad experimentada en nuestro país tiende a alejarse de este imperativo. El gran problema no es (1) su "valor jurídico" sino (2) la "pérdida de utilidad práctica".

Respecto a la cuestión jurídica, que aquí no interesa apenas –ya hemos dicho que este aspecto de la eficacia, no obstante su evidente interés, ha quedado fuera del análisis, por tener una dimensión más normativa y teórica, no obstante incidir claramente en el grado de eficacia a preconizar de tales dispositivos-, baste con recordar que la jurisprudencia del Tribunal Supremo ya ha dejado bien claro que este tipo de definiciones han de entenderse ajustadas a las finalidades que persigue, de naturaleza preventiva. En consecuencia, careciendo de un valor delimitador de carácter propio –el que se hiciese afán de este aspecto ha llevado en algunos países, por ejemplo, incluso a que las normas (no ya los convenios o las prácticas) fueran declaradas contrarias a la Constitución-. Pero, como se decía, el interés de esta evidencia está sobre todo en llamar la atención sobre la "pérdida de utilidad práctica" de estas cláusulas protocolarias, incluso a veces convencionales –pactadas colectivamente-, para el fin raíz que persigue en entero procedimiento: la promoción de una "cultura de gestión" preventiva más adecuada a estos riesgos mediante la elaboración y puesta en práctica de instrumentos de autorregulación y compromiso.

Por citar ahora tan sólo algún ejemplo de lo que puede entenderse "práctica desviada" –eludimos en este momento cualquier valoración, que está insito en la denominación, más usual, de "mala práctica"- respecto del "modelo tipo" promovido ideal-normativamente (en las piezas del marco regulador ya expuesto), cabe hacer referencia al "Protocolo de Actuación frente al acoso laboral en la Agencia Estatal CSIC" –acordado por el Comité de Seguridad y Salud el 24 de septiembre de 2008, y aprobado y hecho público por la Presidencia de la Agencia Estatal por Resolución de 26 de enero de 2009-, conforme al cual, según dispone con toda nitidez su apartado V, se deja por completo fuera de la intervención psicosocial que marca el protocolo firmado con el ánimo de atender a los riesgos psicosociales –efecto excluyente- a todos:

*"aquellos conflictos interpersonales localizados en un momento concreto, que se pueden dar en el marco de las relaciones humanas y que afectan a la organización del trabajo y a su desarrollo, pero que no tienen la finalidad de destruir personal o profesionalmente a las partes implicadas"*⁶.

En suma, el protocolo diferenciaría claramente entre las situaciones de anomalía que constituye el "acoso moral laboral", como conducta que infringe de modo grave cualquier código, jurídico y ético, ya que sería una forma de violencia psíquica extrema, con una clara intención do-

⁶ En "estos casos de conflicto, en los que los intereses de dos empleados parecen incompatibles, los órganos de gestión de personal deberán asumir una función de liderazgo y harán las diligencias necesarias para resolver los conflictos latentes y presentes". Queda claro que en este protocolo late la corriente de pensamiento que niega que el "acoso moral en el trabajo" sea un conflicto laboral especial, para tratarse tan sólo de una forma de violencia psíquica extrema, una "forma hostil de comunicación" que, precisamente, negaría el conflicto, pues no reconoce al interlocutor, a diferencia de los "conflictos laborales" que supone una comunicación de diálogo, aunque sosteniendo posiciones contrarias.

losa –"destruir personal o profesionalmente" a una persona- y los "conflictos psicosociales" derivados de los factores ambientales –relaciones humanas y sociales- y organizativos. Justamente, y para hacer máxima la paradoja, los que, en principio, más claramente deberían reconducirse por la vía del protocolo, por ser un riesgo psicosocial, como reconoce el propio protocolo. Sin embargo, como ya se ha indicado, otros protocolos se dirigen en un sentido completamente contrario, al dar cabida a todas estas situaciones de conflictos psicosociales en el trabajo.

Asimismo, quedan fuera de este protocolo toda conducta que no caiga dentro de las "definiciones estadísticas" a uso y formuladas por ciertos sectores del análisis clínico-patológico, como las que sostienen que debe tratarse de una forma de maltrato sistemático y/o habitual: "al menos durante seis meses", llega a afirmar el protocolo. Y también descarta la violencia que no se repita, esto es, la que refleje un actuar "de forma continuada y no tratarse de un único acto, por grave e intenso que éste sea" –apartado V del Protocolo, concepto de acoso incluido-. Se olvida este protocolo de que en caso de acoso sexual, que también integra en su ámbito, jurisprudencia y legislación aceptan que haya acoso cuando un solo acto sea tan intenso de producir el mismo efecto que el acoso como proceso reiterado. Pero, como se decía, lo de menos es el valor jurídico de esta regla, que ha de tenerse por no puesta, sino que refleja una no apropiada comprensión del problema que está en la base de la intervención que acuerda y promueve. Un efecto regulador excluyente con claros efectos de ineficacia en la gestión práctica del mismo que aparece en muchos otros, y en especial en el recientemente firmado *Protocolo de la Administración General del Estado* –en adelante Protocolo de la AGE-⁷.

3º) Compromiso político-empresarial. La garantía de un "compromiso de la dirección" de la empresa serio y real con una política, no ya con una medida de actuación específica, orientada al respeto de los valores y derechos de la dignidad y la salud de las personas que trabajan en la organización

A tal fin, el primer paso para mostrar tal compromiso es elaborar una *declaración de principios* en la que se establezca expresamente que todos los trabajadores tienen derecho a ser tratados con dignidad, que no se permitirá ni se tolerará el acoso y que los trabajadores tienen derecho a denunciar.

Entre las recomendaciones del Código Práctico para erradicar el acoso –en este caso sexual- está la de recoger en la declaración un mandato claro y explícito a los directores y supervisores la obligación de aplicar

⁷ "A los efectos de este Protocolo e intentando clarificar la definición de acoso laboral contenida en la LO 5/2010 ... se considera como "acoso psicológico o moral" la exposición a conductas de violencia psicológica intensa, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo hacia una o más personas, por parte de otra/s que actúan frente a aquélla/as desde una posición de poder –no necesariamente jerárquica sino en términos psicológicos- con el propósito o el efecto de crear un entorno hostil o humillante que perturbe la vida laboral de la víctima. Dicha violencia se da en el marco de una relación de trabajo, pero no responde a las necesidades de organización del mismo; suponiendo tanto un atentado a la dignidad de la persona, como un riesgo para su salud". Fuera de esta definición rígida, no hay posibilidad de aplicar el protocolo, aunque se trate de situaciones de "maltrato psíquico en el trabajo", o conductas violentas de naturaleza análoga al acoso, pero no reiteradas...

estos principios y de emprender las acciones correctoras para garantizar su cumplimiento. Como se verá con detalle, este apartado es cumplido por la práctica totalidad de los protocolos existentes, si bien el grado de "solemnidad" y recurrencia de cada uno de ellos varía notablemente. A este respecto, resultan especialmente farragosos, grandilocuentes y reiterativos los "preámbulos" de los *protocolos de la AGE*, mientras que otros se expresan más comedidamente y, por ello, con más precisión, como por ejemplo el Preámbulo del "Protocolo de Actuación" –Código de Conducta y procedimiento de gestión de quejas- de la *Agencia Estatal CSIC. Especialmente pulcro y ortodoxo* es el "Preámbulo" del protocolo de la *Universitat Jaume I de Castellón*, tan comedido como preciso.

En algunos casos, sin embargo, no existe tal declaración del compromiso por la dirección y, por tanto, no aparece ese apartado de política de empresa. Entre los casos más relevantes está el del "*procedimiento para la evaluación de los riesgos psicosociales*" en la *Universidad de Sevilla*. Sí aparece reconocido, pero mucho más lacónicamente y casi diluido, pues se limita a enunciarlo, en el "*procedimiento de prevención de riesgos laborales*" para la resolución de situaciones de riesgo psicosocial de la *Universidad de Alicante*. Es curioso que se diluya tanto esta parte del protocolo, la parte del "compromiso político-jurídico", en los protocolos que presentan mayor dimensión técnico-preventiva.

4º) *Enfoque de gestión dominante*. Tanto el Código Práctico como el AMEVA se asientan sobre a primacía del enfoque preventivo del acoso, por tratarse de un riesgo en el trabajo de carácter psicosocial, respecto de cualquier otro enfoque, en especial en relación al disciplinario y sancionador.

La Comisión Europea, al hacer el balance aplicativo del Código Práctico, constató el fracaso de las normas nacionales represivas. De ahí que preconice de modo preferente la puesta en marcha de una política global de prevención, que comprenda normas y procesos adaptados al contexto empresarial y profesional. Las resistencias iniciales de los actores sociales fueron vencidas.

La preferencia de la dimensión preventiva sobre la disciplinaria está presente en todos los instrumentos que configuran este tipo de dispositivos. De modo expreso se indica en el Código Práctico, en relación al acoso sexual, que "constituye un riesgo para la salud y la seguridad", por lo que los empresarios tienen la responsabilidad de tomar medidas para reducir al mínimo este riesgo, "al igual que hacen con otros peligros". Dada la influencia que los factores de índole social y organizativo tienen en las situaciones de acoso –sea sexual, sea por razón de sexo, sea laboral-, los instrumentos que "tienen más posibilidades de resultar eficaces" son aquellos que se integran con una política más amplia, bien "de fomento de la igualdad de oportunidades y de mejora de la situación de la mujer", para los acosos discriminatorios, bien de "fomento de un ambiente relacional y organizativo de calidad", para el acoso laboral. En consecuencia, se concluye del enfoque de las instituciones comunitarias en este punto, la existencia de un procedimiento para ocuparse de las denuncias

de acoso en el trabajo "*deben considerarse sólo como un componente de la estrategia para enfrentarse al problema. El objetivo primordial debería ser cambiar el comportamiento y las actitudes y procurar garantizar la prevención del acoso...*"

Claro al respecto es también el artículo 48.1 LOIMH, que a estos efectos resulta muy útil para orientar el sentido de estos procedimientos, claramente inspirado en el Código de Buenas Prácticas de la Comisión. Así, de un lado, distingue entre (1) la política de "promoción de condiciones que eviten el acoso" –en el caso sexual o por razón de sexo, pero sirve para todo acoso-, para lo que será necesario una previa evaluación de estas condiciones, como es natural –en el caso del acoso sexual "diagnóstico", en el caso del acoso laboral, evaluación correspondiente-, y (2) "*procedimientos específicos*" para su gestión, que son los regulados en el Código de Prácticas indicado.

De otro, y ya respecto de estos "procedimientos específicos", se evidencia claramente que han de tener tanto (2.a) una finalidad "*preventiva*" –"para su prevención", del acoso- como (2.b) "*resolutoria*" del conflicto derivado –"y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo"-.

Veremos, sin embargo, que la realidad mayoritaria experimentada, hasta el momento, en nuestro país, apunta en otra dirección, bien más basada en la estricta "gestión de recursos humanos", poniendo todo el énfasis en el conflicto individual, dejando a un lado el organizativo y la evaluación de riesgos más global, bien en la dimensión jurídico-sancionadora, configurando la indagación como una suerte de "*procedimiento disciplinario especial*", o "diligencias de tipo informativo", antesala de un procedimiento disciplinario. En este sentido, podrá bien comprobarse el protagonismo de "la Dirección de Recursos Humanos", o de las "áreas jurídicas", sobre todo en el ámbito público, con clara marginación del "área preventiva", si bien a través de diversas fórmulas, y sin perjuicio de que puedan incorporar algunas referencias más nominativas que reales a los servicios de prevención. La primera hornada de protocolos de este tipo ponen en evidencia este sesgo, habiéndose producido más recientemente, sin embargo, y como se verá, una cierta evolución, que reduce la brecha indicada entre el modelo o prototipo "ideal-normativo" y el "real" en España, aunque se siga hallando grandes resistencias a una evolución coherente en tal sentido.

Así, mantienen esas barreras al primado preventivo, no obstante las nominales referencias a la dimensión preventiva del procedimiento de acoso, los *Protocolos de la AGE*. O, por ejemplo, el también reciente, y muy positivo en otros aspectos, *Protocolo de la Universitat Jaume I de Castellón*, que tras reconocer la necesidad de adoptar "una actitud proactiva", exigiéndole que se haga formulación y aplicación de "estrategias que incluyan elementos de prevención y gestión tendentes a erradicar estas conductas..." –punto octavo-, luego se limita a contemplar las medidas de formación y formación, sin más referencia a otras medidas preventivas –artículo 1.a)-. Aunque luego establece que el Protocolo se incluirá en la evaluación de riesgos psicosociales. En cambio, dedicará decenas de páginas a ordenar el procedimiento de gestión de denuncias, a través de una específica "*Comisión Investigadora en Reclamaciones por acoso laboral*"

–CTA-, con competencias claramente de investigación de incidentes, por tanto también, en cierto modo, preventiva, de ahí su composición⁸.

Como preventivo se confesará el “*procedimiento de prevención de riesgos laborales*” de la Universidad de Alicante, ya desde su título, pero realmente no es sino un *método de solución extrajudicial de conflictos individuales* entre personas en una empresa a través del fomento de la conciliación o la mediación, por lo que el enfoque claramente dominante no es el disciplinario pero sí el de la “*gestión de conflictos de recursos humanos*”.

Más clara queda la dimensión preventiva, pese a distinguir claramente entre la puesta en práctica de “medidas que detecten los riesgos psicosociales del personal”, y el “protocolo de actuación para los casos en que existan quejas de acoso laboral para poder realizar las acciones oportunas”, si bien en ambos casos se enmarca la acción en el objetivo de “*facilitar la aplicación de la legislación sobre prevención de riesgos laborales*”, en el Protocolo del CSIC. El presupuesto de partida es, precisamente, la consideración del acoso, en todas sus modalidades, como “un riesgo laboral de carácter psicosocial”.

El papel que se reconoce al “área preventiva” es también muy activo en el procedimiento de gestión de queja. Pero, una vez más, su función no es la de hacer evaluaciones de riesgos y, en su caso, proponer medidas preventivas, sino, por enésima vez, de mediación: las actuaciones previas del Área de Prevención de Riesgos Laborales “irán encaminadas a alcanzar acuerdos entre las partes que posibiliten una mejora del clima laboral” –conciliación-. El fracaso de las mismas llevará a una mediación más formalizada, con lo que el referido prisma de la “gestión de recursos humanos” termina imponiéndose.

En cambio, de intervención psicosocial neta puede catalogarse el enfoque del citado “*procedimiento para la evaluación de los riesgos psicosociales en la Universidad de Sevilla*”. En él tienen cabida todo el catálogo de estos riesgos y se prevén medidas técnicas apropiadas a cada uno de ellos –acoso, estrés, síndrome del quemado-.

El problema aquí, como se decía, es que no sólo se reconoce la intervención de oficio, a propuesta del Servicio de Prevención, como debería, sino que lo puede ser, y normalmente lo es, a demanda del trabajador afectado, con lo que se convierte, se insiste, más en acción de “prevención secundaria” que primaria.

Por lo común, las medidas preventivas adoptadas ponen de relieve una escasa capacidad de intervención en las condiciones organizativas que más pueden incidir en la prevención, sobre todo primaria. Ortodoxo en este sentido, respetando la propuesta del Código de Prácticas, es el *Protocolo sectorial para la industria Química*, que lista un específico catálogo de medidas preventivas –cuatro- concretado sobre en técnicas culturales

⁸ El artículo 12 señala que la CTA “no es un órgano instructor ni desarrolla competencias disciplinarias”, sino que es un “órgano técnico y especializado con competencias de indagación, investigación, verificación, informe y propuesta, en materia de acoso laboral, acoso sexual y acoso por razón de sexo”. Su composición es mixta a estos efectos, por un lado, un delegado de prevención y un técnico –o técnica- de prevención de la Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental, de otro, la Dirección de la Unidad de Igualdad, que ejerce la presidencia cuando se trata de acoso sexual o por razón de sexo, y finalmente, la Dirección del Servicio de Recursos Humanos, que ejerce la presidencia en los procedimientos por denuncias en materia de acoso laboral –artículo 11-.

–sensibilización y principio de tolerancia 0- y comunicativas –formación, información, divulgación-. Pero en esta visión simplificada y débil de acción o intervención preventiva, no hay apenas novedad de nuestra experiencia respecto de las demás europeas, como ha constatado la Encuesta ESENER. En todo caso, tanto el Código Práctico respecto al acoso sexual como el Acuerdo Europeo respecto del acoso, en todas sus modalidades, hacen de la formación –pero de doble dirección: para los trabajadores y también para los directivos-, una clave básica de la política de prevención de estas conductas

En suma, la formación es concebida, al igual que en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, junto con la “comunicación”, como un importante medio para garantizar que no se produzca el acoso –prevención primaria- y que, si se produce, el problema sea resuelto con eficacia –prevención secundaria o protección-, siempre que en ella participen directores y supervisores. Dicha formación debería tener por objeto la identificación de los factores que contribuyen a crear un entorno laboral exento de todo acoso –por tanto también la incidencia de los factores organizativos, no sólo los relacionales y sociales-, con lo que no puede agotarse en una dimensión de competencias para el manejo de “equipos” o grupos y, por tanto de solución de conflictos entre ellos, sino también respecto de la organización del trabajo, y, al mismo tiempo, facilitar que los participantes sean plenamente conscientes de todas y cada una de sus responsabilidades en el marco de la política fijada por el empresario.

En definitiva, el protocolo no es concebido por los marcos referidos aquí como un dispositivo aislado, sino que recomienda que se incardine en la política más amplia de prevención de riesgos laborales, en particular a partir de las evaluaciones de riesgos psicosociales y el plan de prevención a tales efectos. La dimensión de riesgo psicosocial en el trabajo del acoso es, pues, una afirmación específica de estos instrumentos institucionales.

5º) *Tipo de procedimiento*. En coherencia con una dimensión de gestión mediadora, fallida la fase preventiva, se fomenta la *integración en un procedimiento unitario de una dualidad de fases de gestión*, una llamada informal, o claramente de mediación, y otra formal, de *investigación-resolución de incidentes de conflicto psicosocial, que es una técnica preventiva más, nunca instructora o disciplinaria*.

Cualquiera que sea la dimensión preventiva que se otorgue, por lo general débil, como se ha visto, lo que queda absolutamente claro del marco regulador o condicionante de los protocolos de gestión de los conflictos ligados a procesos de acoso, es que no debe darse al procedimiento de investigación e intervención una dimensión disciplinaria, sino básicamente mediadora. De ahí tanto la exigencia de fases informales previas, como la flexibilidad de la gestión de la fase más formalizada o de investigación-propuesta más claramente. Se parte de que la mayoría de las personas que se creen afectadas por el acoso simplemente desean que éste cese. De ahí la necesidad de disponer no sólo de métodos formales, sino informales para resolver los problemas, incluyendo la ayuda de una “persona de confianza” –“amigo comprensivo”, o también “asesor confidencial”-.

Se recomienda nombrar a una persona de tales características, encargada de proporcionar asesoramiento y asistencia a los trabajadores objeto de acoso, y, cuando sea posible, con la función de ayudar a resolver cualquier problema, ya sea por la vía oficial o extraoficial. Puede resultar útil que la persona sea designada previo acuerdo con los sindicatos o los trabajadores, en la medida que eso facilita la aceptación y la mayor legitimación de todo el proceso, lo que es una clave de eficacia para asegurar –mejor facilitar– su valor real.

Fallidos los cauces informales, porque la persona que presente la denuncia considere que los intentos de solucionar el problema de manera informal no son aconsejables, porque se rechacen los intentos de solución informal, o cuando el resultado haya sido insatisfactorio, debe propiciarse el procedimiento formal para atender la denuncia. Este procedimiento debería asegurar a los trabajadores que la empresa tratará con rigor, seriedad y eficacia las denuncias de acoso. Debe tratarse de procedimientos claros y precisos, deben garantizar la resolución de los problemas de manera eficaz y efectiva, no ser un trámite más o un procedimiento protocolario o burocrático, que aparezca como una barrera más a superar por la víctima o una vía de “marear la perdiz”

La eficacia preventiva es capital, como se ha dicho. Por tanto, exige plazos adecuados, que deben ser perentorios, alejados de los que exigen los procedimientos típicos de la instrucción disciplinaria. Por tanto, se recomienda no sólo que existan plazos para la solución final, sino que éstos sean cortos y con trámites ágiles. Algunos protocolos reflejan claramente este principio de gestión inmediata, lo que debe traducirse en la agilización de la secuencia de trámites y lo reducido de sus plazos –ejemplo *Protocolo de Grandes Almacenes*– En este sentido, sólo a partir del informe del órgano gestor, que admite las más diversas composiciones, cabe recomendar, en su caso, “la apertura del expediente disciplinario conforme a la normativa vigente que sea de aplicación”, como con gran precisión indica el Protocolo del CSIC. Aunque también aquí la práctica será muy variopinta, por lo general se ha respetado esta dimensión integral y unitaria del procedimiento, con dos fases. Así, por ejemplo: Protocolo de Químicas, Universidad de Alicante...⁹.

No obstante, muchos de ellos terminarán por confundir, como se verá, la segunda fase, convirtiéndola en una investigación típica de los “procedimientos de instrucción” de expedientes disciplinarios, con lo que ello tiene de complicación del proceso y pérdida de utilidad protectora, en el ámbito de la seguridad y salud, del “protocolo”.

La dimensión disciplinaria proviene de la eventual propuesta que en tal sentido haga el órgano de gestión del procedimiento, a partir de la cual, el órgano de decisión –normalmente la dirección de la empresa deberá seguir la normativa establecida al efecto. Cosa distinta será el valor que se otorgue a lo actuado en el “procedimiento de gestión preventiva” para el “procedimiento de instrucción disciplinaria”, como algunos prevén, pero no pueden confundirse ambos procedimientos, no sólo por razones jurídicas¹⁰ sino por razones prácticas, de eficacia. Un ejemplo claramente

9 En esta última se especifica que el “procedimiento se desarrollará necesariamente en las siguientes fases: Fase 1, o de resolución mediante el diálogo; Fase 2, o de resolución mediante la actuación de la Comisión Arbitral de Resolución de Conflictos”.

10 Un claro ejemplo de confusión es el modo en que afrontan estos casos la Universidad de Almería, aunque aún no tenga un protocolo formalizado, o la Universidad de Málaga, que sí lo tiene y, además, muy reciente y pretendidamente buscando una “gestión psicosocial de conflictos laborales” ligados a estas situaciones.

conforme a este deslinde es el *Protocolo de la Universidad Jaume I de Castellón* (artículo 12.2 f)).

Finalmente, también como clara expresión de que debe dominar más la lógica preventiva y de resolución de un problema de calidad de ambiente laboral, que la búsqueda de “culpables” y la aplicación de sanciones –sea a quien resulta efectivamente agresor, e incluso a quien sólo ha resultado un “falso denunciante”–, aunque también, pero por el procedimiento disciplinario adecuado, se recomienda que se atienda a la “buena fe” del denunciante. En este sentido, aunque una denuncia no sea aceptada, por ejemplo porque se considere que las pruebas no son concluyentes, deberá ofrecerse la posibilidad de un traslado o una reorganización del trabajo de uno de los trabajadores afectados en vez de pedirles que sigan trabajando juntos contra la voluntad de ambas partes. A nuestro juicio, esto significa que la inexistencia de auténtico acoso no debe dejar ni desarmada a la persona que evidencia el problema ni descuidada a la empresa, de modo que deberían preverse en todo caso una solución alternativa, al constatarse la existencia de conflictos psicosociales, aún no propios de auténticas situaciones de acoso. La mayor parte, sin embargo, de los protocolos analizados ignoran este enfoque, de modo que de constatarse que no existe acoso se archivará el expediente y no se prevé ninguna otra medida, salvo la disciplinaria contra denuncias falsas¹¹.

6º) *Dimensión participada de la regulación y gestión del procedimiento.* Ambos marcos ordenadores de la autorregulación apuestan por la *implicación activa y comprometida* de los representantes legales, tanto en la regulación del procedimiento, a través de la negociación colectiva, cuanto en su gestión del procedimiento, a través de diversas formas de participación en el mismo.

Ambos instrumentos de autorregulación coinciden en señalar que buena parte de las recomendaciones se refieren a las acciones a emprender por los empresarios, ya que son éstos los que, conforme al ordenamiento vigente –tanto en materia de derecho antidiscriminatorio como el de la seguridad y salud en el trabajo– tienen el deber de garantizar la protección eficaz frente a todo riesgo de lesión de los derechos en juego –dignidad, igualdad, integridad, salud laboral–. Pero ambos “códigos de conducta” para la autorregulación de estos modelos normalizados de gestión preventiva insisten, al tiempo, en que los representantes de los trabajadores tienen responsabilidades básicas aquí. De ahí que se les atribuya un importante papel en la prevención del acoso en el lugar de trabajo.

A tal fin, se fomenta tanto la inclusión de estas políticas (que incluyen los compromisos, los códigos de conducta y los procedimientos eficaces

11 Como se establece en los protocolos de gestión del acoso –en principio específicamente para el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, pero también para el acoso moral, como se reconoce de modo explícito, aunque algo diluido en el texto–, del GRUPO REPSOL: “Si no se constatan situaciones de acoso, o no sea posible la verificación de los hechos, se archivará el expediente”. Artículo 11.7 CC REPSOL-YPF, que remite al V Acuerdo Marco GRUPO REPSOL. Para el contraste, vid. Protocolo de ALLIANZ, que prevé analizar si procede o no, pese al archivo, el traslado del trabajador afectado, manteniendo sus condiciones laborales.

de gestión preventiva), en la negociación colectiva, así como su participación en los procedimientos de gestión mismos. Las bondades de esta participación activa de los representantes de los trabajadores, además de ser una exigencia del marco preventivo, que reconoce el derecho de participación, incluida la consulta tanto respecto de los procedimientos de evaluación como para los planes de prevención, son manifiestas. De ahí que, en el modelo prototipo o "ideal-normativo", reflejado por los marcos reguladores que nos están sirviendo de referencia, y que utilizamos para configurar técnicamente este "modelo de contraste" entre norma promovida por la autorregulación y realidad experimentada, incluso se llame a un cierto principio de corresponsabilidad en la gestión, permitiéndoles participar en la elección de los órganos

En el caso de la recomendación de incluirlo en la negociación colectiva, porque permite una clarificación del marco legal con valor normativo –el mismo que tiene el convenio, pues serían cláusulas de eficacia normativa, lo que no sucede si se negocia bajo otras pautas–, reconociendo que estamos ante un problema de riesgos psicosociales y la necesidad de primar el enfoque preventivo sobre cualquier otro, sin perjuicio de la firmeza de la empresa contra este tipo de comportamientos, al tiempo que facilita una concreción adaptada a cada realidad organizativa –empresa grande, pequeña empresa–, sin exclusiones de empresas por su tamaño, como ahora sucede. Estas funciones –clarificadora, legitimadora, adaptadora– aparecen como *presupuestos para la mejora de la eficacia del protocolo, dotándolo al mismo tiempo de mayor equidad –aplicación general, aunque adaptada–*. Es, en suma, un *imperativo –indicador– de "buena regulación"* de los procedimientos de gestión del acoso.

En el plano, *de la participación*, la implicación de los representantes de los trabajadores dota de mayor fiabilidad lo actuado, pues ofrece mucha mayor fiabilidad, por tanto, legitimación a todo el proceso, sin que por ello deban estar en riesgo las debidas exigencias de confidencialidad. La prevención del acoso debe ser un tema tan relevante para el empleador como para los sindicatos y demás formas de representación de los trabajadores.

Sin embargo, la práctica experimentada en nuestro país, como también se estudiará, dista de ajustarse a estos parámetros de "buenas prácticas". Primero porque son muy pocos los protocolos que responden a procesos de auténtica negociación colectiva, plasmándose como un contenido propio de los convenios, y, por tanto, con eficacia normativa, pues regula las relaciones entre empresarios y trabajadores en cada empresa incluida en el sector. Por lo que, en estos casos, y a diferencia con lo que suele suceder con el resto de los "protocolos", sí tiene "un valor normativo". La eficacia sigue siendo general, pero no normativa, como se sabe, cuando se trata de meros "*acuerdos de empresa*" –la mayoría de los firmados responden a esta naturaleza jurídica–, perdiendo, además, la garantía de publicidad o transparencia de su existencia, que a nuestro juicio debe ser un eje axial de todo este dispositivo.

En cambio, la realidad se muestra propicia a un fuerte secretismo a su alrededor. Asimismo, a menudo, se trata de "negociaciones atípicas" o informales, como las que se desarrollan en el seno de los comités de seguridad y salud en el trabajo. Muchos, sin embargo, responden sólo a

decisiones unilaterales, más o menos consultadas y /o negociadas con los representantes de los trabajadores.

No obstante, sí que contamos con experiencias de negociación colectiva de protocolos y las hallamos en todos los ámbitos: sean sectoriales –por ejemplo CC Sector Industria Química; CC de Grandes Almacenes (en ambos casos posteriores a 2009, dándose plazo en este último caso de un año para negociarlos de manera concreta en cada empresa del sector)– sean de empresa – Ejemplo: el Convenio Colectivo de la empresa Telefónica SAU–, o incluso de grupos de empresas – ejemplo: Convenio Colectivo de las empresas del grupo VIP, grupo REPSOL-YPF, entre otros–, así como en la Administración Pública –el ejemplo más reciente son los Protocolos de la AGE–.

En el segundo plano, en el de la participación de los representantes de los trabajadores, las situaciones son mucho más diversificadas, y si bien es cierto que suele contemplarse algún modo de implicación de aquéllos, desde los modos de presentación de denuncias hasta la selección de miembros de los órganos de gestión del procedimiento, pasando por la propia integración en estos, lo cierto es que abunda una cierta "cultura de exclusión". Las razones son de lo más variopintas, y van desde el argumento del carácter técnico que ha de tener este procedimiento y el órgano principal de gestión, por lo que no se trata de dispositivos de representación, hasta la necesidad de mantener una plena confidencialidad, que obligaría a restringir el círculo de los implicados en la gestión del procedimiento. A nuestro juicio, no puede compartirse la posición ahora abierta en torno a la limitación del papel de los representantes de los trabajadores a meros asistentes o asesores de las personas afectadas y si así lo requieren, por cuanto la legitimación de acción es, conforme a la ley para el proceso judicial, sólo de las víctimas, negando que puedan implicarse en el papel de instrucción, pudiendo intervenir incluso como promotores de la iniciativa si no hay reacción de la víctima y tienen conocimiento de la situación

Un claro ejemplo de postergación del papel de la representación de los trabajadores es el *Protocolo de la Universidad de Alicante*, donde no se hace ni una sola referencia a la participación de los representantes de los trabajadores. Llamativo es que, incluso en aquellos negociados colectivamente, aparezca esta débil presencia. Es el caso del Protocolo de Grandes Almacenes o del *Sector de Química*, entre otros muchos. En ellos, como se verá con más detalle al analizar la experiencia, el nivel de participación colectiva es bajísimo, y en cierto modo se diluye a través de figuras de carácter genérico, como los sujetos informantes en el proceso de instrucción como las personas de confianza, que podrán o no ser representantes.

En ocasiones encontramos referencias meramente genéricas a su presencia, remitiendo a la participación de los Delegados de Prevención en las acciones preventivas, de forma que la presencia eventual en diferentes actuaciones, requerirá el consentimiento de la persona afectada –ejemplo: punto 3 del *Protocolo de la Universidad de Sevilla*–. Con buen criterio este protocolo recuerda que los representantes de los trabajadores tienen el deber de sigilo y, por lo tanto, deben garantizar como cualquier otra persona que intervenga en el procedimiento el principio de confidencialidad,

por lo que no son menos “fiables” que otros sujetos a tal fin, debiendo en todo caso responder de cualquier incumplimiento a tal fin.

No faltan experiencias más positivas, como el *Protocolo contra el Acoso de las empresas del Grupo Repsol –también el del Grupo ALLIANZ, o MAPRE-*. Si bien este protocolo, común para todas las empresas del Grupo, *adolesce de un importante enfoque de gestión de “recursos humanos”, sin perjuicio de resaltar su inclusión en un contexto más amplio de preocupaciones por “planes de salud integral”* – artículo 47 VI Acuerdo Marco-, no deja de ser sensible al principio de participación sindical en la gestión del procedimiento. Así, de un lado, la recepción de las quejas se hará tanto a través del representante sindical cuanto de la dirección de recursos humanos, y, de otro, la instrucción del procedimiento, aunque se prevé que sea responsabilidad básicamente de la dirección de recursos humanos, contempla la participación en todo momento de la representación sindical, eso sí, de la Mesa Técnica de Igualdad.

La razón de esta preferencia está en que el acoso laboral aquí se incorpora subsidiariamente, “arrastrado” por el cumplimiento de la norma en materia de prevención del acoso sexual y sexista¹². En realidad, se ha podido comprobar que el factor que está haciendo de tracción para promover protocolos contra el acoso es el del cumplimiento del artículo 48 LOIMH, mucho más que la previsión del Acuerdo Marco Europeo en materia, aunque este factor está incidiendo también de modo significativo, como prueba el protocolo de sector de Grandes Almacenes, o del Grupo VIP, entre otros.

7º) Garantías jurídicas. El procedimiento de gestión preventiva, sin perjuicio de esa dimensión informal, flexible y eficaz dominante, aparece como un marco envuelto en un catálogo extenso e intenso de garantías jurídicas para los derechos de todas las personas que intervienen en él, en especial de la presunta víctima (garantías de indemnidad, medidas cautelares...)

Aunque la clave fundamental del procedimiento *es la eficacia* –claridad de los objetivos, informalidad de las actuaciones, inmediatez de las mismas, la búsqueda de soluciones reales a los problemas...-, la sensibilidad que reviste este tipo de materias requiere el diseño y puesta en práctica de un “marco adecuado de garantías jurídicas” para todas las personas intervinientes y/o afectadas. Por tanto, debe contemplarse, de forma prioritaria y necesaria, un conjunto de garantías que protejan la posición de todos. Así, para la persona que cursa la denuncia, el respeto a su dignidad, intimidad e igualdad exige:

¹² La evolución de este acuerdo marca un cierto matiz diferencial pues el V Acuerdo Marco establecía que “Los responsables *únicos* de la instrucción son el director corporativo de relaciones laborales, gestión jurídico-laboral y salud en el trabajo o el director de relaciones laborales *que contarán con la participación, en todo el proceso instructor, de una persona de la representación sindical de la mesa técnica de igualdad de oportunidades*”. Se ha eliminado el “únicos”. En la misma línea, el *Plan de Igualdad para todo el grupo de la empresa Rodilla, de 2010*, incorpora un nuevo Protocolo de actuación, si bien, para la prevención del acoso sexual y por razón de sexo, que introduce la intervención sindical técnica en la comisión instructora. Es llamativo que en este Plan, que ha sido negociado como un “acuerdo de grupo”, no como un convenio colectivo, se prevea el compromiso de hacer una “evaluación de riesgos psicosociales”, si bien se da un plazo de ejecución de cuatro años.

- *Confidencialidad* –asignación código numérico en el Protocolo ALLIANZ-
- las *garantías de indemnidad* –prohibición de que sufra represalia alguna
- *medidas cautelares* –para ofrecerle una respuesta inmediata, protocolo Universidad Jaime I de Castellón-

Pero también para la persona que se ve “denunciada”, debe fijarse una serie de garantías, que incluye sus derechos fundamentales, que también los tiene. Asimismo, se recomienda respetar el principio de tipicidad clara y precisa de infracciones, y sanciones –incluso para las falsas denuncias (protocolo de la Empresa LACERA)-, así como el principio de proporcionalidad, de modo que se conozca con precisión que supondrá ser encontrado responsable de eventuales acosos. En este sentido, respecto del principio de proporcionalidad, de la sanción, se prevé en algunos protocolos, sino procede traslado disciplinario o despido, el derecho de opción del trabajador acosado, para evitar la convivencia: el derecho a optar por permanecer en su puesto o solicitar un traslado, con indemnidad en torno a sus derechos profesionales y retributivos –Protocolo de ALLIANZ-.

Junto a la protección del sujeto reclamante y del reclamado, se contempla la protección de cualquier otra persona que intervenga y que también pueda verse afectada –testigos, personas de confianza...- (ejemplo protocolo de SUPERMECADOS SABECO; protocolo de la Universidad de Castellón...). Como se verá, y aunque aquí también las prácticas evidencian una gran diversidad, esta exigencia es quizás la que más se adecua entre el modelo tipo ideal-normativo y las experiencias realizadas. Otra cosa es determinar la efectividad práctica de esas garantías, que a menudo brilla por su ausencia.

Ahora bien, asimismo conviene reparar en que, atendiendo a quienes hayan sido las personas promotoras del protocolo, y sobre todo quien asesora, puede darse un extremado formalismo a estos instrumentos, olvidando que en todas sus fases el procedimiento es preventivo en sentido técnico, incluida la investigación de incidentes para identificar causas y formas de solución. Sólo que si se identifica ciertas conductas susceptibles de incluirse dentro de casos de acoso, debe abrirse de inmediato vías sancionadoras. Pero dar una versión rituarial y formalista –por ejemplo, entrar en cuestiones tan erráticas aquí como en quien tiene la carga de la prueba, según una fórmula demasiado usual en los últimos protocolos...-, típica de un procedimiento netamente juridificado, perjudica su aplicación práctica y, sin duda, como se verá, está entre los argumentos o los factores de pérdida de utilidad práctica.

8º) Naturaleza del órgano gestor. Los protocolos de gestión deben tenerse como métodos de justicia interna, previa a la judicial, de modo preeminente, sin perjuicio de la posibilidad de acudir a intervenciones externas especializadas.

En ambos instrumentos de referencia, Código de Buenas Prácticas y Acuerdo Marco Europeo, si bien de forma desigual, se pone énfasis en que los procedimientos de gestión preventiva del acoso deben ser méto-

dos de acción interna a las empresas. Por tanto, es en el seno de procedimientos y de órganos propios de las organizaciones donde deben ventilarse o dilucidarse este tipo de conflictos. Entre otras cosas, se dice, por las necesidades de rapidez en la respuesta y también de confidencialidad.

No obstante, no se descarta, incluso se recomienda, la participación de sujetos externos que, por su especialización en la resolución de este tipo de conflictos, puedan contribuir a soluciones más eficaces. De este modo, parece decantarse por un modelo mixto o combinado de gestión, de manera que el protagonismo de los órganos internos –proximidad-, no perjudique la aportación especializada.

Sin duda, se trata de una de las cuestiones más significativas que nos presenta esta cuestión y que requeriría de un análisis profundo. Pues no parece que haya una respuesta única a qué es más eficaz, si el modelo de gestión puramente interna o modelo de gestión puramente externa. Hay ciertos protocolos cuya dimensión interna ha hecho que fracase por completo –ejemplo Universidad de Jaén, Universidad del País Vasco...-, mientras que en otros ha sucedido lo contrario. A este respecto, la práctica parece evidenciar un claro favor, como se verá, por la organización interna, evidenciando un claro contraste con lo sucedido respecto del procedimiento de evaluación de estos riesgos, que normalmente se externalizan.

No obstante, no se descarta la intervención de terceros, si bien no en la gestión, sino a través de “informes de expertos” –ejemplo: Informe de experto independiente para ver si hay una relación entre daños del trabajador y el proceso de acoso, para la calificación como accidente de trabajo, para el Protocolo de ALLIANZ-, u otras personas expertas.

Peculiar resultan aquellas experiencias que, sin embargo, configuran el órgano gestor principal a través de una composición externa. Así, el *Protocolo de la Universidad de Alicante*, crea una Comisión Arbitral de Resolución de Conflictos en materia de riesgos psicosociales –CARC-. Ahora bien, no se integra por personal interno de la Universidad, sino externo. Así:

“Dicha Comisión estará compuesta por tres miembros titulares o otros tantos suplentes, externos a la Universidad de Alicante, nombrados por el Rector entre profesionales especialistas en los campos científicos que tengan competencia en este tipo de actuaciones, que no podrán ser sustituidos durante la tramitación de un expediente abierto. La Comisión podrá contar con el apoyo de asesores en cualquier momento del proceso”.

9º) *Alcance de la tutela en satisfacción de la persona afectada.* El protocolo debe asegurar una tutela integral a las personas afectadas, incluyendo la asistencia en todo momento a la víctima, y procesos de recuperación y reinserción, en su caso.

Como instrumento de protección eficaz de la seguridad y salud en el trabajo que estos protocolos son, por encima de cualquier otra dimensión y pese a la enorme confusión que reina en la experiencia práctica al res-

pecto, el punto de partida o presupuesto de todos ellos debe ser, conforme establece el Código de Buenas Prácticas, si bien se centra más en la dimensión antidiscriminatoria, pero sobre todo el Acuerdo Marco Europeo, la tutela integral de la salud de la persona afectada. Y eso hace que el procedimiento debe tener una dimensión global, integral a su vez, atendiendo tanto a la prevención –que ya vimos-, a la protección –que acaba de indicarse-, como a la reparación precisa. Debe ser, pues, un instrumento no sólo de “justicia disuasoria” –para que no se produzca o reproduzca más-, sino también “restauradora”, de modo que la persona, pueda, en lo posible, reincorporarse al puesto en las mejores condiciones, como si no hubiera existido el proceso.

Por eso, la protección asistencial y recuperadora es clave. El derecho a ser restituido en las condiciones anteriores (Protocolo de ALLIANZ), y la asistencia aparece frecuentemente (Protocolo Mapfre), pero no está difundido.

10º) *Instrumentos de evaluación periódica de la eficacia real del protocolo.* La voluntad de ser aplicado realmente y dar soluciones eficaces exige que el procedimiento garantice la capacidad de autocontrol de su eficacia, de forma que disponga de instrumentos de evaluación y corrección, en su caso, de sus resultados en orden a asegurar el objetivo de protección eficaz.

Implícitamente en el Código de Buenas Prácticas para prevenir el acoso sexual, y explícitamente en el Acuerdo Marco, una exigencia clave de todo protocolo, una cláusula de cierre de todos ellos que no debe faltar, es la relativa al control y seguimiento permanente de su eficacia real, no ya sólo formal, no sólo sobre el papel. Si es importante contar con estos procedimientos, más lo es aún garantizar que son eficaces, que resultan efectivos. Para ello, como es evidente, su difusión, a través de las técnicas informativas, formativas y, en general, de comunicación es fundamental. Pero no menos relevante resulta mantener el pulso permanentemente de su realidad, de su eficacia, de su valor. Que un protocolo no resulte aplicado no es señal de eficacia, como algunos creen, sino todo lo contrario, un síntoma evidente de que algo no funciona, de que no está bien diseñado, pues, por lo común, cuando algo se hace y se pone en valor, suele activarse, como ha ocurrido, por ejemplo, con los protocolos relativos a las denuncias de violencia de terceros –externos- en diferentes ser vicios de salud.

Que haya más denuncias para nada quiere decir que haya más casos, tan sólo que ahora sí es conocido y que las personas tienen confianza en que se hace posible hallar una solución.

Esta política debe tener carácter indefinido, y, por tanto, los protocolos deben tener vigencia de este tipo, por lo que su continuidad debe verificarse con un seguimiento periódico. Evidentemente, los protocolos que tienen una vigencia temporal, los menos, no plantean ese problema porque exigen una revisión periódica. Curiosamente, la gran mayoría de ellos carece de una cláusula de cierre de este tipo, una garantía de revisión periódica. Quizás, una vez más, porque la mayoría de quienes inter-

vienen en ellos, según se ha podido comprobar en el trabajo de campo que de inmediato se expondrá, está por lo general “satisfecho” del producto “parido” y, por lo tanto, olvida que es necesario verificar con cierta frecuencia qué sucede con el protocolo.

No obstante, y evidenciando la pertinencia tanto de este enfoque de “ciclo preventivo continuo” cuanto del papel de la evaluación de toda política en este ámbito para asegurar su eficacia real, y no la multiplicación de la acción tan sólo administrativo o burocrática –“prevención de papel”-, hallaremos algunos protocolos que cumplen, de un modo u otro, con esa función de control interno de su eficacia. Algunos lo formalizan sobre todo para saber qué pasa con la eficacia de la solución dada a casos concretos. Por ejemplo, el protocolo de PARADORES S.A., indica que, “con periodicidad trimestral, o automáticamente en caso de gravedad, se trasladará al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, un informe sobre las conclusiones a las que se haya llegado en los casos que hayan seguido el presente protocolo durante ese periodo de tiempo, así como las actuaciones y/o sanciones impuestas”.

Como vemos, más que una evaluación de la eficacia global del protocolo, se trata de una medida de control de la eficacia de la actuación llevada en cada caso, aunque indirectamente permite llevar a cabo esa evaluación global. Otros, en cambio, sí prevén esta revisión periódica.

RECOMENDACIÓN DEL MODELO TIPO-PRÁCTICO	CONCRECIÓN EN EL MODELO	PRÁCTICA CONFORME	PRÁCTICA DESVIADA
Ámbito Funcional	Toda forma de acoso	P. CSIC P. Industria Química	P. AGE P. Grupo Rodilla
Técnica de tipificación de conductas	Extensa o no restrictiva	Universidad Jaume I	P. AGE P. CSIC
Compromiso político (Declaración)	Inclusión de un compromiso de la dirección con la erradicación del acoso	Casi todos	P. Universidad Sevilla P. Universidad Alicante
Enfoque dominante	Procedimientos de tipo eminentemente preventivo, no de mera “gestión de recursos humanos”	P. Universidad Sevilla P. CSIC P. Industria Química	P. Universidad de Alicante
Tipo de procedimiento	Procedimiento de doble fase, formal, e informal, de solución extrajudicial de conflictos, nunca disciplinario	P. Univeritat Jaume I	P. Empresas del Grupo REPSOL
Papel de los representantes de los trabajadores	Favor hacia los procedimientos negociados y de gestión participada	P. Empresas Grupo REPSOL P. ALLIANZ	P. Universidad de Alicante P. Universidad de Sevilla
Garantías jurídicas	Exigencia de un catálogo de garantías para todos los sujetos intervinientes	Casi todos	
Naturaleza del órgano gestor	Primacía de la dimensión interna, con aperturas a la externa	Casi todos	P. Universidad de Alicante
Alcance de la tutela	Protección integral, incluyendo asistencia a la víctima y su restitución de condiciones previas	Muy pocos	P. MAPFRE P. ALLIANZ
Control de Eficacia	Inclusión de mecanismos para evaluar la eficacia del protocolo	Casi ninguno	P. PARADORES, S.A.

5. Reflexión Final

Sin perjuicio de la conveniencia, a nuestro juicio de la necesidad, de establecer un plan institucional orientado a crear los incentivos necesarios para que implantar un procedimiento de gestión preventiva de los conflictos de riesgo psicosocial asociados a la violencia moral en el trabajo no sea algo residual, casi episódico, sino una realidad relevante en el plano estadístico –número-, entendemos tan significativo como es avanzar en enfoques cualitativos. El objetivo es disponer de herramientas, lo más fáciles, asequibles y flexibles que podamos, para conformar una imagen más precisa –fiable- del grado de eficacia de la experiencia española tenida hasta ahora en torno al desarrollo de protocolos de gestión “preventiva” de situaciones de conflicto psicosocial asociadas a procesos, reales o presuntos, de acoso moral en el trabajo –y otras formas de acoso-.

Además, el beneficio de utilidad o eficacia de un protocolo de este tipo debe también calibrarse atendiendo a su dimensión colectiva y disuasoria. Esto es, partimos de una configuración, conforme al modelo tiponormativo –que se recuerda una vez más no es ideal, sino resultado del filtrado de experiencias prácticas exitosas en varios países de la UE- que hace primar el enfoque preventivo y participado de los procedimientos internos de gestión del acoso, por lo que no bastará para determinar su eficacia con que existan y actúen, e incluso adopten soluciones en tiempo razonable, sino con su capacidad de promover un cambio de las condiciones de trabajo que propician, o facilitan, esas situaciones. Asimismo, su existencia debería disuadir de estas conductas y, en todo caso, concienciar a la organización para el diseño de políticas más eficaces en orden a reducir este tipo de conflictividad, incluso por eficiencia. En todo el proceso, sin margen de error alguno, la negociación colectiva, no ya sólo la de empresa, sino la del sector estatal –y por qué no, también la provincial, a pesar del jaque actual tras sendas reformas, la de 2011 y la de 2012-, está destinada a tener un papel mucho más relevante que en el pasado.

Actividad Preventiva

Actividad Preventiva:
Experiencias de evaluación,
gestión y promoción

2

**INFORME A DICIEMBRE DE 2011 DE LA EXPERIENCIA DE
EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN ANDALUCÍA:
UNA LENTÍSIMA EVOLUCIÓN**

FERNÁNDEZ ARIAS, Juan Carlos

jcarlos_fernandez_arias@prevencionfremap.es

Coordinador Nacional del Área de Psicosociología

LARA CARMONA, Elena María

elena_lara@prevencionfremap.es

Sociedad de prevención de FREMAP, S.L.U

<http://www.prevencionfremap.es/>

En el número 1 de esta Revista Temática, el Observatorio Andaluz de Riesgos Psicosociales -LARPSICO- nos pidió que efectuáramos un estudio, hasta el momento no ensayado en ningún otro ámbito, ni profesional ni científico, sobre el tipo y situación de la experiencia práctica que habíamos tenido en materia de evaluación de riesgos psicosociales en los lugares de trabajo, así como, en su caso, de la actividad preventiva que habíamos realizado estos años, sobre todo desde el inicio de la crisis, el año 2008. A partir de ahí, se diseñó una específica actividad de cooperación continuada entre nuestra Sociedad Preventiva y el LARPSICO, en el marco de un proceso mucho más amplio de colaboración entre este dispositivo de investigación, información, divulgación y cultura preventivas para estos singulares riesgos de la Junta de Andalucía, y los principales operadores del sector de la prevención de riesgos, a fin de avanzar en una mayor capacidad de conocimiento en torno a la experiencia de acción preventiva en la Comunidad de Andalucía y sobre estos relevantes riesgos de carácter laboral, desde hace tiempo ya algo más que emergentes.

Si aquél primer Informe llegaba hasta finales de 2009 y principios de 2010, en el que ahora se incluye se revisa, y se hace balance, de la evolución experimentada a tal fin desde aquél tiempo hasta finales de 2011, que es el periodo abarcado por este segundo informe. A fin de que pueda mantenerse una mayor visibilidad de los cambios experimentados hemos preferido mantener la estructura y contenidos del anterior, si bien, como es natural, actualizando los datos cuantitativos. En este sentido, una mera comparación de un Informe y otro evidenciará con nitidez las diferencias en ese plano. No obstante, y más allá de esas diferencias cuantitativas, por la ampliación, cierto que a ritmo demasiado lento, lo que sin duda está incidido también por la crisis, se verá que, lamentablemente, las conclusiones no difieren apenas, en lo cualitativo, de lo que se concluyó en el primer Informe.

Ciertamente, las nuevas expectativas que se abren con la actual Campaña Europea de Evaluación de Riesgos Psicosociales, así como con la aprobación inminente de una Guía Oficial por parte de la ITSS en materia, permiten confiar en que en este año, o al menos en el próximo hallaremos algún cambio más cualitativo al respecto. Por lo que en el siguiente Informe podremos, quizás, dar una imagen menos continuista y algo más innovadora, así lo deseamos, de la situación. De momento, debemos ajustarnos a radiografiar una realidad que apenas ha experimentado cambios cualitativos, como se ha indicado. Y cuyos datos son los siguientes.

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, el criterio establecido para este trabajo ha sido, estrictamente idéntico que el anterior, el de intervenciones en las que se haya realizado una evaluación de riesgos psicosociales específica o nivel avanzado siguiendo los parámetros que establece el INSHT y la ITSS. Para ello hemos de matizar inicialmente lo siguiente:

- Hemos seleccionado aquellas evaluaciones en las que se cerraron como mínimo realizando dos fases del ciclo de intervención, es decir, evaluación y propuesta de medidas correctoras con planificación.
- Hemos seleccionado aquellas con menos de 250 trabajadores.
- Hemos seleccionado independientemente del sector, el criterio es que nos haya parecido interesante aportar las evaluaciones para estas jornadas.

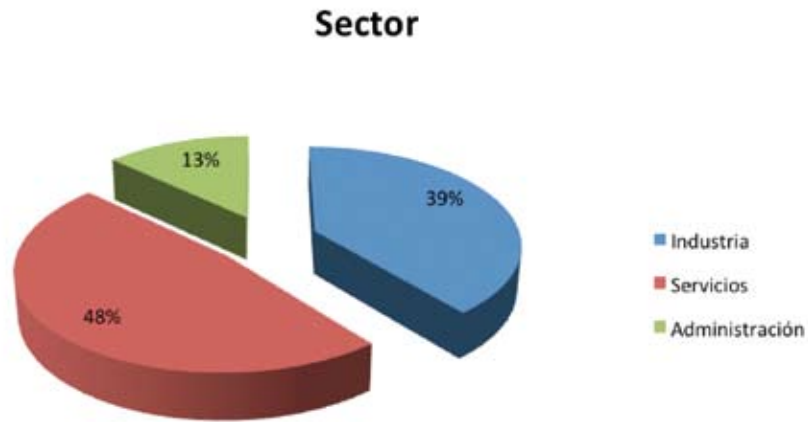
En el siguiente cuadro exponemos los datos básicos de las mismas

Sector / Actividad	Tamaño	Nº de puestos	Causa de la evaluación	Métodos empleados dentro de nuestro procedimiento
Industria aeronáutica	42	5	Identificación Indicadores de riesgo en evaluación inicial	FPSICO + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Residencia Ancianos	33	5	Requerimiento de Inspección	FEMCVT complementada con las preguntas de acoso de INSL, TL Melià y Escala Bornout Maslach + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Aseguradora	37	4	Requerimiento de Inspección	FEMCVT + INSL complementada con TL Melià + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Administración Pública	50	6	Requerimiento de Inspección	FPSICO+ Inventario Leymann + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Industria Alimentaria	109 (2)	7	Requerimiento de Inspección	FEMCVT + INSL complementada con TL Melià + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Envasadora de productos alimenticios	146	12	Requerimiento de Inspección	FEMCVT complementado con el cuestionario de SL del INSHT, la escala de TL Melià y la Escala de Conflictos Interpersonales de la A.N.A.C.T. + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Residencia Ancianos	21	3	Requerimiento de Inspección	FEMCVT complementada con el Inventario de Bornout de Maslach, el cuestionario de TL Melià y las preguntas del INSL referidas a acoso + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Industria Vitivinícola	78 (19)	2	Requerimiento de Inspección	FPSICO + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Industria	26	4	Requerimiento Inspección	FPSICO + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación

Sidero - metalurgia	8	1	Requerimiento Inspección	INSL complementado con Cuestionario de TL + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Químico	80	7	Solicitud CSyS y empresa	ISTAS21 + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Ayuntamiento Administración Local	123	6	Solicitud del CSyS	FPSICO + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Aseguradora	166	11	Solicitud empresa	FPSICO + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Servicios	120	5	Solicitud empresa	ISTAS21 + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Químico	90	8	Solicitud empresa	Encuesta de indicadores psicosociales a través del Reconocimiento Médico Periódico
Agencia Pública	18	4	Requerimiento Inspección	INSL complementado con Cuestionario de TL + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Residencia Ancianos	39	5	Requerimiento Inspección	FEMCVT complementada con el Inventario de Bornout de Maslach, el cuestionario de TL Melià y las preguntas del INSL referidas a acoso + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Comercio al por mayor	59	6	Solicitud del CSyS	FPSICO + Cuestionario de TL Melià + Encuesta de Satisfacción Laboral del INSHT + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Comercio al por mayor	64	5	Solicitud del CSyS	FPSICO + Cuestionario de TL Melià + Encuesta de Satisfacción Laboral del INSHT + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Industria	144	6	Solicitud empresa	FPSICO + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Industria Alimentaria	28	5	Requerimiento Inspección	FPSICO + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Servicios hoteleros	21	4	Solicitud empresa	FPSICO + Cuestionario de TL de Melià + preguntas de acoso del INSL + Encuesta básica de trabajo a turnos y nocturno de SPFREMAP + Escala de Conflictos Interpersonales de la A.N.A.C.T + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
Comercio/ Taller reparación	12	2	Requerimiento Inspección	FPSICO + Cuestionario de TL Melià y las preguntas del INSL referidas a acoso + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación

Comercio	12	2	Identificación Indicadores de riesgo en evaluación inicial	FPSICO + Escala de Conflictos Interpersonales de la A.N.A.C.T + Entrevistas claves + Entrevistas de comprobación
----------	----	---	--	--

Más gráficamente podemos advertir que:



Una media de trabajadores de 64

GRÁFICO RESUMEN DE LAS CAUSAS POR LAS QUE SE REALIZA EVALUACIÓN:

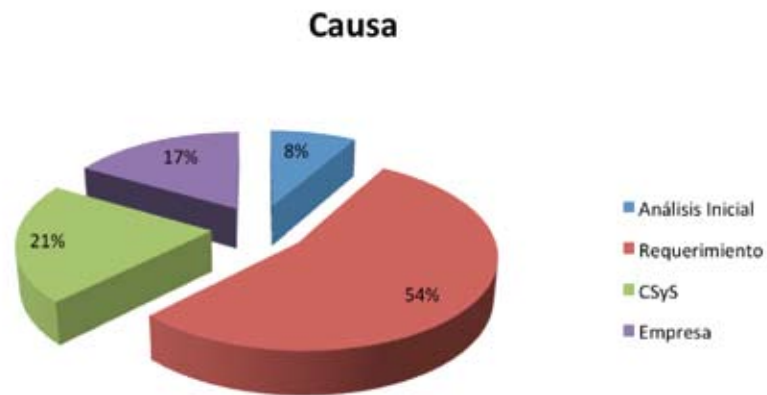
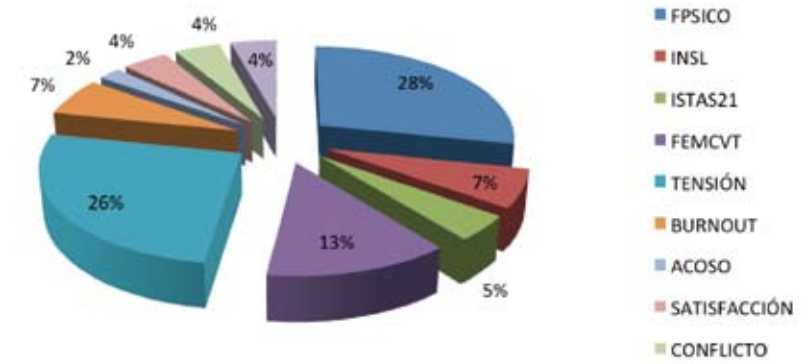


GRÁFICO RESUMEN DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS: Método / Cuestionario

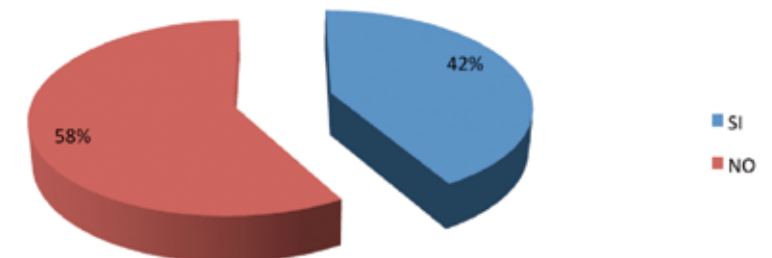


El diseño de las escalas es en función de los indicadores de riesgo de los que disponemos en el momento de planificar la evaluación.

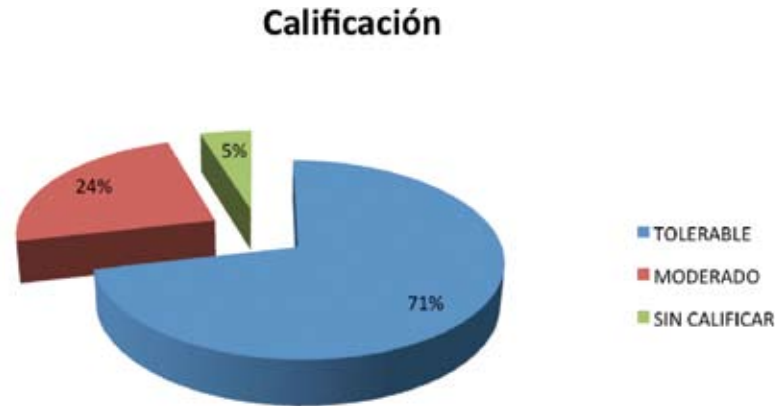
En los 24 casos se realizó análisis de indicadores organizacionales, y de salud, y se realizaron entrevistas clave y de comprobación

GRÁFICO DE CONCORDANCIA ENTRE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO Y RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS:

Concordancia Cuestionarios vs Entrevistas



A continuación se presenta los gráficos y tablas de calificación de los riesgos, medidas e intervención si las hubiere, por motivos de evitar asociaciones que puedan vulnerar el anonimato de la información presentada se exponen por separado y en orden totalmente aleatorio, exponiendo conceptos generales sin los matices asociados a la condición del riesgo, al puesto o la empresa:



Síntesis de medidas correctoras acordadas y planificadas:

Principales medidas propuestas y planificadas

Establecer sistemas de actuación de los responsables o personal que se designe como mediador en conflictos, recurriendo a figuras de asesoramiento en intermediación laboral de instituciones de Salud Laboral Autonómicas, definiendo de modo claro las funciones y alcance de dicha actuación, se trata de establecer un proceso de mediación laboral en el ámbito de la empresa para poder buscar soluciones a los conflictos existentes (9).

Ampliar y concretar los procedimientos y pautas de asignación de la carga de trabajo (10)

Ampliar, mejorar y desarrollar la formación continua proporcionada a los trabajadores (7)

Ampliar y mejorar la información acerca del apoyo institucional específico, especialmente, para las personas en situaciones de cambio, profesional, social, o familiar, así como para y la prevención de los conflictos interpersonales que pudieran producirse, transmitiendo información acerca del Servicio de Ayuda a los Empleados (2)

Ampliar y mejorar los procedimientos escritos sobre los criterios de "valoración del mérito" (9)

Definir funciones, métodos a seguir y competencias necesarias / tareas y procedimientos de trabajo en todos los puestos / clarificando el organigrama de la empresa (3)

Mejorar la descripción de tareas / procedimientos de trabajo (3).

En el puesto x informar del procedimiento de trabajo de modo claro y conciso (5)

En el puesto de x mantener reuniones periódicas para fomentar la comunicación y el intercambio de experiencias con los diferentes equipos de trabajo (2).

Establecer criterios fijos en los objetivos que se deben alcanzar en el puesto x, informando de ello a todos los trabajadores.

Difundir e informar sobre el procedimiento de prevención y actuación ante situaciones de Hostigamiento Psicológico y/o Acoso Laboral, del que la empresa dispone (8).

Establecer procedimiento de prevención y actuaciones ante situaciones de Acosos Laboral (16)

Mejorar el protocolo de actuación en situaciones de agresión.

Fomentar la participación de los trabajadores en las áreas que afectan a su trabajo (6)

Formar en HHSS, Liderazgo a los puestos de responsabilidad (18)

Formar en HHSS, Liderazgo y Gestión de conflictos a los puestos de responsabilidad (8)

Informar a todos los trabajadores del organigrama de la empresa y de las funciones de cada puesto de trabajo.

Mejorar la comunicación de los cambios significativos que se plantean en la organización, interdepartamental / interna / sobre los cambios estructurales / pautas para la comunicación de quejas / vertical ascendente / fomentando la participación de todos / fomentar la promoción interna / participación y la comunicación intra e interdepartamental / canales comunicación formal entre el centro de trabajo y central / participación de los trabajadores (15).

Establecer un procedimiento para la comunicación de errores e incidentes.

Mejorar la formación en tareas de nueva asignación.

Proporcionar formación a la plantilla en el afrontamiento de situaciones de agresión.

Proporcionar formación específica a toda la plantilla en trabajo nocturno (2)

Proporcionar formación para gestionar el estrés y las emociones (5)

Proporcionar formación en Atención al Público (3)

Establecer grupos de consueiling, debriefing por puesto de trabajo o interdisciplinar.

Establecer un procedimiento de evaluación genérico para todos los centros de trabajo del grupo.

Incluir en el plan de formación continua una formación mínima para cada trabajador independientemente de la experiencia de éstos.

Recomendamos realizar un estudio sobre la organización del tiempo de trabajo.

Estudiar la actualización de medios y equipos de trabajo dotados en la empresa.

Informar de la existencia de un Código de Normas éticas y Conducta empresarial (2)

Asegurar la existencia de descansos adecuados entre turnos.

Informar por parte del Departamento de RRHH del organigrama de la empresa.

Mejorar y facilitar la comunicación de los trabajadores con la central de la empresa.

Establecer todas las medidas de seguridad necesarias para minimizar los riesgos relacionados con la violencia en el lugar de trabajo derivados de posibles atracos o hurtos.

Establecer reconocimiento de indicadores de riesgos psicosociales y salud psicológica vinculada a las condiciones de trabajo de forma periódica dentro de la planificación del área de vigilancia de la salud en la organización (11).

Por último exponemos en cuántas de ellas hemos realizado la tercera fase de la intervención psicosocial que consiste en llevar a cabo las medidas propuestas y su seguimiento:

Si ha habido intervenciones posteriores a la evaluación (Formación, reuniones, acciones de mejora) en las que hayamos participado o sepamos que han hecho porque nos han informado

No tenemos información (14)

Sí, se han planificado todas las medidas propuestas (3)

Sí, se han mantenido reuniones con delegados de prevención, CSyS y departamento de RRHH, se han iniciado acciones formativas, está pendiente de planificar el resto de medidas preventivas propuestas (3)

Sí, se han mantenido reuniones con los interlocutores de la empresa y los delegados de prevención, está pendiente de planificar las medidas preventivas propuestas (3)

Conclusiones

A la vista de la representación gráfica y numérica anterior de la realidad de la evaluación de riesgos psicosociales en Andalucía, en la muestra, como es obvio, que nos corresponde a nosotros, por nuestra actividad -pero que no difiere mucho de la que arroja el contraste con la realizada con el resto de las principales operadoras del sector preventivo en este ámbito-, las conclusiones que se pueden alcanzar son más que evidentes y, como se dijo al inicio de este segundo informe de actualización, apenas se apartan un ápice de lo que observamos en el anterior, con lo que se confirma esa lentísima evolución de esta actividad indicada. Como se recordará, los datos más relevantes son

a) De todos es sabido que el sector público, por tratarse de una actividad de servicios sobre todo y basarse en un uso intensivo de personal -al menos hasta la aplicación de fuertes reajustes en sus plantillas-, tiene una mayor incidencia en los riesgos psicosociales. Sin embargo, en nuestra actividad, seguimos sin notar esa prevalencia, de modo que no se produce una preponderancia del sector público en nuestra actividad como SP Ajeno. Ahora bien, lo que sí se ha detectado, es una cierta redistribución de actividad en los sectores privados, pues si en el primer informe nuestra actuación evaluadora se centraba en el típico sector industrial, con casi un 50% de las evaluaciones realizadas, en estos dos años el sector más relevante es el de Servicios, que ha pasado de un 36% a un 48%, lo que es lógico en la estructura económica y productiva de esta Comunidad, mientras que la Industria ha pasado a representar un 39%.

El cambio en la distribución de actividades preventivas es natural, pues todos los Estudios disponibles y más fiables evidencian que es en el sector servicios donde se da una mayor prevalencia. No obstante, el industrial sigue siendo considerable.

b) Las evaluaciones de riesgos psicosociales de nivel avanzado han seguido una evolución análoga en todas las empresas, abarcando las de todos los tipos de tamaño y de empresa.

En consecuencia, sigue siendo cierto que nos encontramos con especiales dificultades para ajustar las metodologías a los diferentes tamaños de las empresas, pese al esfuerzo hecho al respecto por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo para promover modelos más adaptados a las concretas realidades en que se concretan las organizaciones evaluadas. Por tanto, se revelan como especiales las dificultades metodológicas de intervención para poder mantener aspectos tan claves en todo proceso como el anonimato, la voluntariedad y la confidencialidad de las informaciones obtenidas, teniendo que recurrir a la agrupación por centros de trabajo pudiendo existir sesgos relevantes en el análisis cuantitativo y en el análisis cualitativo al percepción de intromisión psicológica es mayor (Empresario y trabajador). Nuestra progresiva y mayor experiencia nos lleva a ratificarnos en nuestra propuesta de que se atienda sobre todo a "encuestas por centro", y no a "cuestionarios por puesto",

aunque la regulación normativa no sea clara al respecto. En todo caso, y como ya se dijo en el informe anterior, nuestra recomendación, y nuestra apuesta, es siempre ir a otras técnicas cualitativas, que complementen las cuantitativas, de modo que se atiende también los enfoques de la observación, la entrevista y la evaluación técnica del conjunto de los elementos organizativos - centro, área o puesto de trabajo-

c) La mayor parte de las evaluaciones de riesgos psicosociales realizadas se siguen produciendo a demanda reactiva de la empresa que, tras ser requerida por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social para ello, decide contratar los servicios a tal fin de una entidad ajena. En consecuencia, sigue siendo válida para el presente lo que se dijo hace dos años, y es que una actuación reactiva de este tipo implica que existe una alta probabilidad estadística de que pueda estar teniendo lugar algo más que un riesgo en esa organización. Ahora bien, un dato es muy relevante: **ya no son el 63% sino el 54%**.

Este dato es muy significativo, porque implica que, muy lentamente cierto, pero de modo apreciable, encontramos una mayor concienciación de los empresarios en torno a la necesidad de cumplir con esta obligación preventiva, bien directamente bien por la mayor actuación o incidencia de la actividad de los interlocutores sociales. En un caso u otro se evidencia esa mayor presencia de la convicción o la necesidad de avanzar en la actividad preventiva también para estos riesgos. Aunque todavía es pronto para dar una lectura precisa e inequívoca a este dato, sí es posible poner de relieve cómo de estar ante una tendencia consolidada y en aumento nos encontraríamos con un clima mucho más favorable, de modo que podría también avanzarse en mejoras cualitativas en este ámbito. No es lo mismo intervenir en un momento que en otro.

d) Por eso, como dijimos en el anterior informe, es más difícil realizar una buena labor de prevención si, precisamente, los mecanismos de prevención primaria de los riesgos psicosociales brillan por su ausencia, bien por falta de implantación en sentido total –ausencia absoluta-, bien por un deficiente desarrollo, integración y seguimiento de las medidas disponibles, o simplemente, como también se dijo, por errores en los análisis inicial de indicadores de riesgo psicosocial. Como he manifestado ello conlleva intervenir bajo presión de plazos de tiempo, en situaciones de clima laboral anómalo, y con resistencias relevantes ante el miedo a las consecuencias económico administrativas de la intervención.

Por lo que respecta a la delicada -por ser a menudo conflictiva- cuestión de la elección del “método de evaluación” tampoco ha habido cambio alguno, de modo que no han aparecido nuevos métodos que desplacen a los anteriores, con lo que, sin perjuicio de la revisión que esos métodos han experimentado, y que hemos seguido, la continuidad es también aquí la tónica dominante. Este factor, aunque pueda evidenciar un cierto estancamiento en la mejora o en el perfeccionamiento de esta importante labor preventiva, también tiene elementos positivos, en cuanto evidencia la consolidación de ciertos métodos por encima de otros y, por tanto, la eliminación de los poco fiables.

En este sentido, los métodos principales utilizados son los que recomiendan tanto el INSHT como la ITSS: el Fpsico del INSHT, el Istars21 de ISTAS, el Cuestionario Navarra del Instituto Navarro de Salud Laboral, y la escala sobre el estrés en el trabajo de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida en el Trabajo (FEMCVT). Aunque se ha sido muy respetuoso con las condiciones de uso, a fin de no alterar las condiciones de fiabilidad y validez, es evidente que en su aplicación no se puede ser inflexible, por lo que se han cumplimentado en cada caso en función de los riesgos previos detectados tanto como de las demandas de la inspección la empresa y los delegados de prevención.

Naturalmente tampoco ha cambiado la problemática de las PYMES, protagonistas del escenario económico-productivo español y andaluz, por ser el tipo de organización más extendida en nuestro tejido empresarial, que exigen atender a sus características y a sus peculiaridades en el empleo de los métodos. Por ello seguimos convencidos de la utilidad de que combinar cuestionarios que permiten un análisis cuantitativo y descriptivo, con otros que permiten un análisis o bien sólo cuantitativo o bien sólo descriptivo. Esto es así porque consideramos imprescindible adaptarnos al contexto de organización que nos solicita la evaluación y a las demandas específicas de la misma, teniendo en cuenta los temas de confidencialidad y gestión de la información, con el fin de poder acotar y realizar informes que sean prácticos en cuanto a las conclusiones y medidas que de ellos se extraigan.

e) Un aspecto especialmente relevante para la eficacia de la acción evaluadora y que tampoco hemos podido, hasta ahora, perfeccionar de modo significativo, es el relativo a los desajustes que se producen entre los resultados del análisis cuantitativo y los del análisis cualitativo basado en entrevistas. Así, **en un 58%** de ellos el nivel de riesgo obtenido de los cuestionarios es Tolerable, mientras el deducido de las entrevistas es Moderado. De nuevo, sin embargo, y dentro de esa ralentizada evolución y mejora de estos procesos, hay que poner de relieve que se aprecia una *leve variación*, pues hace dos años era del 60%.

Sigue siendo cierta, pues, al menos por la constatación con la realidad numérica, la conveniencia de evitar la ecuación, tan simple como equivocada, de que evaluar los riesgos psicosociales es pasar un cuestionario. El valor que adquieren las entrevistas individuales clave o de comprobación en las evaluaciones de nivel avanzado aumenta. De ahí que se constata que si únicamente hubiéramos hecho una anamnesis a través del cuestionario, fuera éste cual fuese, podríamos haber obtenido un porcentaje muy elevado -por tanto preocupante- de “falsos positivos” -conformidades meramente formales- y concluir que en dichos puestos y organizaciones de trabajo no existen riesgos significativos. A día de hoy, los trabajadores que participan en las evaluaciones siguen considerando un entorno más seguro de cara a la exposición de su percepción de los riesgos psicosociales el contexto de la entrevista personal, si bien es cierto, que en los cuestionarios las medias estadísticas y las agrupaciones de puesto en algunos casos podrían explicar estas discrepancias. La conclusión es obvia, aunque aparezca ya como un auténtico tópico: debemos profundizar en la formación, implantación y desarrollo de modelos de intervención psico-

social válidos y fiables que nos permitan encontrar razones técnicas en las discrepancias y evitar que los técnicos puedan cometer errores relevantes.

f) En cuanto a las medidas preventivas, y al margen de la reducción del sesgo en las mismas por la reducción del número de evaluaciones derivadas de la actividad inspectora, siguen predominando las que tienen que ver con aquellos aspectos más vinculados a la exposición social de los trabajadores (violencia, acoso y conflicto).

En todo caso, las medidas preventivas abordan los riesgos principales detectados en cualquier tipo de organización, PYME o Gran Empresa: fatiga mental (diseño de tarea, asignación de cargas, etc.), distrés sociolaboral (problemas de comunicación, información, promoción y formación), problemas vinculados a los estresores organizacionales específicos de cada organización (fundamentalmente liderazgo disfuncional) y problemas en las relaciones personales (Acoso y conflicto).

Merecen especial atención dos temas críticos el incremento de la necesidad de intervenir en mediación de conflictos en las organizaciones y la falta de habilidades sociales y de gestión de personas que poseen los mandos en las PYME. En este sentido, y en términos análogos a los resultados derivados de la conocida Encuesta ESENER, está claro que lo más requerido en una mayoría de casos es la formación y el seguimiento posterior.

En todo caso, el problema mayor aquí es la limitada eficacia preventiva de las mismas. La implantación y seguimiento de medidas sólo ha tenido éxito en un 13%, mientras que en un 26% lo habrían tenido sólo parcialmente, del resto, de la mayoría, el hándicap está en el extremado desconocimiento que se tiene: en un 61% no se dispone de información. Este hecho nos sitúa ante la enorme dificultad que poseemos para poder realizar la tercera fase de la intervención psicosocial. Existen aún muchas barreras que superar para que se comprenda que la evaluación no es un mero trámite, sino que supone un elemento de mejora continua de las condiciones laborales que incrementará el rendimiento, la salud y la satisfacción laboral y por tanto la productividad, y disminuirá el absentismo, la conflictividad y la insatisfacción. En consecuencia, es manifiesto que debe ser esta tarea la que exige una especial atención para el inmediato futuro, por cuanto se deben establecer sistemas de seguimiento continuado y la posibilidad de revisión de las medidas, según el célebre ciclo de control preventivo global.

En suma, este más de año y medio mediado entre un informe y otro no nos ha permitido transitar desde una limitada, en lo cuantitativo, y reactiva, en lo cualitativo, evaluación. No obstante, sería injusto y erróneo afirmar que no ha habido evolución, o incluso progreso, lo que resulta más llamativo en época tan crítica como la que se vive desde 2008. Pero en virtud de las campañas de información, la actuación rigurosa de la inspección de trabajo, la encomiable labor de los Institutos Nacionales y Autonómicos de Salud Laboral, el trabajo constante y cualificado de los sindicatos a través de sus delegados y de sus técnicos, la actitud más favorable de los empresarios, puede decirse que, lentos pero, nos movemos, y en la buena dirección ("eppur si muove").

laboratorio  Observatorio
de Riesgos Psicosociales de Andalucía



OBSERVATORIO

Observatorio de
Experiencias Prácticas

3

**EVALUACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES
EN UN CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES**

CARRANCO CHAMORRO, José Manuel
Coordinador Territorial Área Técnica

PALOMARES BUENO, M^a Ángeles
Técnico Superior Prevención de Riesgos Laborales
Dirección de Prevención Técnica

SOCIEDAD DE PREVENCIÓN DE FRATERNIDAD MUPRESA, S.L.U.
Av. Ramón y Cajal nº 37, 41005 Sevilla.

Introducción

Conforme a la mayor parte de los Informes Internacionales disponibles, así como también según las diferentes Encuestas de Condiciones de Trabajo, nacionales y europeas, el sector de los servicios sociales aparece entre los que mayor prevalencia tienen de los riesgos psicosociales. Este sector se caracteriza por la presencia de un amplio conjunto de empresas que, no obstante su naturaleza privada, trabajan en el marco de acuerdos de colaboración con Administraciones Públicas. Por lo tanto, si bien precisan de un número relativamente significativo de personal, dada la actividad, que es intensiva el en recurso a personas que prestan servicios de este tipo a cambio de una retribución, no suelen ser de un gran tamaño. Por eso, presentan singularidades que merece la pena resaltar. De ahí que se haya elegido una experiencia preventiva de riesgos psicosociales en este ámbito.

Breve descripción de la situación previa de la empresa

El Centro de Servicios Sociales de referencia cuenta con una plantilla de 25 trabajadores. Por lo que hace al reparto de puestos de trabajo atendiendo a variables de género, 20 de esos puestos son ocupados por mujeres, y 5 por hombres.

En función de la información facilitada por la empresa y dado que el objetivo que se persigue es tener conocimiento de posibles condiciones laborales desfavorables, el estudio se hace extensivo a los siguientes puestos de trabajo:

- a) trabajador/a social,
- b) coordinador/a, trabajador/a familiar,
- c) educador/a social,
- d) psicólogo/a y
- e) personal de administración y servicios.

En el informe de evaluación de riesgos (año 2009) del centro de trabajo se identifican factores de riesgo de origen psicosocial relacionados con el contenido del trabajo y la realización de la tarea en los puestos de trabajo adscritos al área organizativa de Trabajo Social. En dicho informe se recomienda a la empresa realizar la evaluación de factores psicosociales en los puestos del área organizativa de Trabajo Social.

Razones por las que se intervino –petición empresarial tras el requerimiento previo de la ITSS-

Tras visita de la ITSS al centro de trabajo, y en la que se entrevista a los trabajadores adscritos al puesto de trabajo de “trabajador/a social”, se requiere por el inspector de trabajo actuante la evaluación de riesgos psicosociales en todos los puestos de trabajo adscritos al Centro de Servicios Sociales, requerimiento que se traslada por la empresa a la Sociedad de Prevención

con la que tiene contratada la actividad preventiva, en este caso, la Sociedad de Prevención de Fraternidad Muprespa, a fin de que realice la evaluación de factores psicosociales. Mediante este estudio se pretende la obtención de información para detectar condiciones desfavorables que están en el origen de la aparición de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo y de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

Procedimiento de actuación evaluadora de los riesgos psicosociales

Antes de llevar a cabo la selección de la metodología a emplear, y en aras de hacer efectivo el principio de participación de los trabajadores, que exige la norma, se mantiene una reunión con el "Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo". Tras esa reunión, se acuerda realizar la evaluación de riesgo psicosocial requerida por la ITSS, y se elige como metodología de evaluación el *método F-PSICO de evaluación de factores psicosociales* del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. La evaluación se hace extensiva a todas las áreas y puestos dependientes del Centro de Servicios Sociales.

Se establece un plazo de un mes para realizar la evaluación y durante este periodo se realizan las siguientes actuaciones:

- Reunión con la Dirección del centro de trabajo y Delegado de Prevención a fin de recabar los datos previos necesarios de puestos y tareas. Asimismo se procede a entregar información sobre el método de evaluación y se programa la fecha para la aplicación del cuestionario.
- Información previa a los trabajadores mediante nota informativa.
- Para la aplicación del cuestionario se intentó la normalización de las condiciones de aplicación. Con el fin de garantizar que todos los trabajadores recibieran la misma información y dadas las características de funcionamiento del centro de trabajo, se programaron 3 convocatorias; de 09 a 12 horas. A fin de conseguir un nivel de respuesta aceptable y que éstas sean lo más precisas y fiables posible se les recordó que el cuestionario es anónimo; que deben responder con sinceridad y que la finalidad de la aplicación es el conocimiento del ambiente psicosocial del trabajo en la empresa para identificar aquellos aspectos desfavorables y promover su mejora.
- El cuestionario fue completado por 22 trabajadores de los 25 que constituyen la plantilla del Centro de Servicios Sociales (participación del 88 %).
- Realización del informe, traslado del mismo y comentarios a la empresa.

Medidas preventivas

Entre las medidas preventivas propuestas de una manera específica a la empresa tras el proceso de evaluación se encuentran:

- Programar el volumen de trabajo y el tiempo necesario para su desarrollo (trabajadoras familiares y personal de administración).
- Siempre que sea posible, aumentar el nº de trabajadores en aquellos puestos y circunstancias que lo requieran por cantidad o dificultad de la tarea.
- Formar e informar a los trabajadores que atienden a público sobre trato al público y actuaciones en caso de conflicto con público.
- Evitar situaciones que producen gran ansiedad como la realización de tareas innecesarias o de tareas que no pueden realizarse.
- Definir de una forma precisa un plan formativo, aunque no sea inmediato, sino a medio-largo plazo, para todos y cada uno de los trabajadores en función del puesto que ocupen. Se recuerda que un buen plan formativo desarrollará competencias y comportamientos adecuados a los que se precisa para manejar de forma más adecuada los eventuales conflictos.
- Continuar con las medidas de compatibilidad de la vida familiar y laboral que en su día se emprendieron.

Mejoras producidas, en su caso, tras la intervención

Hasta la fecha, y aunque se ha trasladado a la empresa la necesidad de estudiar las conclusiones del informe e incluso de crear un grupo de trabajo para planificar las medidas preventivas, no consta que se haya realizado ninguna actuación para mejora de las condiciones de trabajo.

En suma, se detecta una realidad ya apreciada con carácter general: si es ya una realidad constatable la aceptación por un creciente número de empresas, incluso de medianas dimensiones, la necesidad de llevar a cabo la evaluación, bien por el mayor rigor ahora exigido por la ITSS bien por la propia conveniencia de cubrir este aspecto del sistema de obligaciones preventivas, con lo que se avanzaría lenta pero de un modo inexorable, no se produce el mismo progreso en la proyección operativa de esa primera fase de acción

**EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS SOCIALES**

Descripción de la empresa:

Se trata de una mediana empresa, de 39 trabajadores, con una forma jurídica de Sociedad Limitada. Su objeto social es ofrecer atención integral y vivienda permanente a personas con más de 60 años, que debido a su problemática social, familiar y/o económica, no pueden ser atendidos en su domicilio y necesitan de ese tipo de servicios, ya sea de forma temporal o permanente, donde se presta al mayor, una atención integral.

Es un centro para personas asistidas, destinada a la atención de mayores con dependencia permanente, que necesitan de una asistencia continuada para la realización de las tareas de la vida diaria.

Situación previa de la empresa antes de la realización de la Evaluación Específica de Riesgos Psicosociales:

La empresa cuenta con un contrato de prevención con la Sociedad de Prevención de FREMAP, contaba con una evaluación inicial incluyendo todas las especialidades, Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicología Aplicada. En la inicial evaluación no se habían detectado indicadores de riesgo para realizar una Evaluación de nivel avanzado en el área de Psicología aplicada si bien se encontraban evaluados los factores de riesgo psicosociales a los que se encontraban expuestos los trabajadores.

Tipo de Actuación realizada

Se realizó una Evaluación Específica de Riesgos Psicosociales, utilizando la Metodología que sigue la Sociedad de Prevención de FREMAP, que incluye solicitud de documentación a la empresa, realización de cuestionario específico y realización de entrevistas.

El método utilizado fue el siguiente:

- Encuestas adaptadas de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1993). Fuente: Kompier.M.A.J. y Mareelissen,F.H.G.. "Manual de estrés en el trabajo". Amsterdam. (1990). Modificada con parte de la Metodología de evaluación de riesgos: "Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo". Fuente: Instituto Navarro de Salud Laboral (2002).
- Inventario sobre burnout (Maslach) Instrumento en versión Española (ver Salanova et al., 2000) del MBI - General Survey Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996)
- Cuestionario de tensión laboral J.L. MELIÀ (1994)

**Razones por las que se intervino:
Requerimiento de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social****Mejoras producidas:**

Tras la realización de la evaluación específica se propusieron una serie de medidas preventivas las cuales han sido todas planificadas por la empresa y de las cuales ya se han realizado las siguientes:

- Se informó al 100% de la plantilla de los resultados de la evaluación.
- Formación Específica en Liderazgo Preventivo a todas las personas con responsabilidad en la empresa.
- Ejecución e implantación de un Protocolo de Actuación ante situaciones de acoso.
- Formación específica en Acoso al 40% de la plantilla.
- Se han definido las funciones del puesto de responsable de turno.
- Se ha aumentado el número de reuniones interdisciplinares.

Se han creado grupos de “*counselling*”¹ dentro de la plantilla conducidos por la psicóloga del centro

Se entendió que la práctica habitual del *Counselling* es una buena forma de prevenir la aparición de situaciones difíciles y emocionalmente desbordantes, según un factor de riesgos habitual o frecuente en este tipo de actividades. El *Counselling* contempla tres tipos de habilidades: emocionales (intra e interpersonales), de comunicación y de motivación para el cambio. Por lo que ayuda tanto a los profesionales de la organización como a la dirección misma a llevar del mejor modo tanto la actividad ordinaria cuanto las posibilidades de modificaciones.

Se encuentran planificadas:

- Formación específica en gestión del estrés al 100% de la plantilla.
- Formación específica en trabajo a turnos y nocturnos del 100% de la plantilla.
- Formación específica en acoso al 60% restante de la plantilla.
- Formación específica en gestión de conflictos al personal con responsabilidad del centro.

EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN UN CENTRO ASTRONÓMICO

LARA CARMONA Elena María

¹ El *Counselling* (consejo o asesoramiento psicológico) es una relación de ayuda entre un profesional (*counsellor*) y una persona –normalmente cliente–, el cual realiza una demanda ante una situación del presente difícil de resolver por sí solo. No es un “consejero”, no da consejos, sino que constituiría una forma de acompañamiento por un profesional que permite al cliente clarificar los elementos de la realidad y desarrollar su control, favoreciendo su crecimiento personal y la toma de decisiones. El *Counseling* otorga al paciente el papel de “conductor” (de su proceso salud-enfermedad), y al profesional el de “facilitador” (“co-piloto” de esa conducción). Para un estudio más detenido vid. BIMBELA, J.A. En <http://www.cfnavarra.es/salud/anales/textos/vol24/suple2/suple5a.html>

Descripción de la empresa:

Tiene 50 trabajadores, por tanto se trata de una mediana empresa. Su forma jurídica es compleja, porque se ordena en la forma de Agrupación de Interés Económico (AIE). El Observatorio Astronómico de Calar Alto es un emplazamiento de observación astronómica en Almería en la actualidad, comparten el Centro Astronómico Hispano Alemán A.I.E. (CAHA, A.I.E.) y el Observatorio Astronómico Nacional (OAN), del IGN de España.

Como soporte de estas instalaciones telescópicas, el CAHA, A.I.E. dispone de laboratorios y talleres donde se llevan a cabo las tareas de mantenimiento de telescopios y equipos de receptores. El CAHA, A.I.E. mantiene la total propiedad de sus telescopios y demás instalaciones y equipos. Dispone de su propia plantilla de personal científico, técnico y administrativo.

Situación previa de la empresa antes de la realización de la Evaluación Específica de Riesgos Psicosociales:

La empresa cuenta con un contrato de prevención con la Sociedad de Prevención de FREMAP, contaba con una evaluación inicial incluyendo todas las especialidades, Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicología Aplicada, en esta evaluación inicial no se habían detectado indicadores de riesgo para realizar una Evaluación de nivel avanzado en el área de Psicología aplicada, si bien se encontraban evaluados los factores de riesgo psicosociales a los que se encontraban expuestos los trabajadores.

Tipo de Actuación realizada

Se realizó una Evaluación Específica de Riesgos Psicosociales, utilizando la Metodología que sigue la Sociedad de Prevención de FREMAP, que incluye solicitud de documentación a la empresa, realización de cuestionario específico y realización de entrevistas.

El método utilizado fue el siguiente:

- FPSICO, método de Evaluación versión 2.0 del INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).
- Inventario de Leymann.
- Cuestionario de tensión laboral J.L. MELIÀ (1994)

**Razones por las que se intervino:
Requerimiento de la Inspección de Trabajo****Mejoras producidas:**

Tras la realización de la evaluación específica se propusieron una serie de medidas preventivas las cuales todas han sido realizadas por la empresa:

- Se informó al 100% de la plantilla de los resultados de la evaluación.
- Formación Específica en Liderazgo Preventivo a todas las personas con responsabilidad en la empresa.

- Formación Específica en Gestión de Conflictos a todas las personas con responsabilidad en la empresa.
- Ejecución e implantación de un Protocolo de Actuación ante situaciones de acoso.
- Formación específica en Acoso todo el personal con responsabilidad en la empresa.
- Formación específica en Gestión del estrés al 100% plantilla.
- Formación Específica en Trabajo a Turnos y Nocturno al 100% de la plantilla.
- Intervención y solución por parte de la dirección en resolución de un conflicto personal identificado a raíz de la realización de la evaluación, con el asesoramiento del especialista en psicología aplicada.
- Se han definido las funciones del puesto de responsable de turno.
- Se ha potenciado la comunicación entre el colectivo de astrónomos y el resto de puestos de trabajo que componen la plantilla.
- Se comprobó la distribución de las cargas de trabajo en el puesto de trabajo de Manteniendo y Coordinación.
- Por parte del Técnico Especialista se mantiene un seguimiento a través de conversaciones con el responsable de la gestión de la prevención de riesgos laborales en el centro de trabajo.

ALGUNAS EXPERIENCIAS APLICATIVAS DE PROTOCOLOS DE GESTIÓN DEL ACOSO EN EMPRESAS CATALANAS: UN PRIMER BALANCE

Dr^a RIVAS VALLEJO, Pilar

*Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
Universidad de Barcelona*

SUMARIO

- 1. Introducción: del análisis teórico a la evaluación**
- 2. Análisis cuantitativos**
- 3. Análisis cualitativos**
- 4. Análisis de eficacia práctica**

1. Introducción: del análisis teórico a la evaluación empírica

Los juristas estamos habituados a una metodología analítica de las realidades que estudiamos, por lo general normas. Nuestro objetivo principal suele ser el verificar cuál es el marco regulador de una determinada realidad y si el entero sistema de fuentes, no sólo la norma legal, sino también las extra-legislativas, como la negociación colectiva o la jurisprudencia, se adecúan o no a las demandas de solución práctica de la ciudadanía, en mi caso de los trabajadores. Pocas veces, sin embargo, profundizamos más en una dimensión empírica del conocimiento de los dispositivos reguladores, a fin de analizar su impacto real. Este riesgo de mantenerse fracturados entre una imagen normativa –teórica- y otra sociológica –real- es más peligroso cuando quienes deben dar respuesta efectiva a los problemas prefieren apostar por soluciones formales en vez de diseñar y poner en práctica dispositivos eficaces para resolver tales problemas, de una manera satisfactoria para los intereses en juego.

De ahí que haya resultado especialmente interesante analizar, a través de la selección de una pequeña, pero representativa, muestra de recientes protocolos sobre gestión del acoso en los lugares de trabajo, y más concretamente en la Comunidad Autónoma de Cataluña, así como algún otro de un ámbito geográfico próximo. Con ello se quiere dar mayor solidez al análisis de dispositivos sin duda innovadores, pero de cuya eficacia real apenas se tiene noticia. El excesivo formalismo que ha venido estando presente en el ámbito de las acciones preventivas está igualmente presente, amenazador, en este ámbito. En consecuencia, no puede valer todo, sino que es muy importante desarrollar sistemas de recogida de información que permitan, tras su necesario análisis veraz y riguroso, evaluar si el esfuerzo merece la pena.

La muestra aquí elegida, consistente en cinco protocolos del ámbito geográfico de Cataluña, y de un protocolo aplicable en la Universidad Jaime I de Castellón, por tanto, en un total de seis, resulta de un análisis previo de un conjunto de protocolos del ámbito geográfico catalán, cuya procedencia es en unos casos el convenio colectivo del sector o empresa donde se contiene el texto del protocolo, y en otros, precisamente los seleccionados finalmente en la muestra analizada, su negociación autónoma y publicación diferenciada, que cuenta incluso con difusión en el sitio web de la empresa/institución (como mecanismo de general conocimiento, difusión y herramienta para facilitar su efectiva aplicación, pero asimismo como instrumento de “marketing” empresarial, integrando los logros y funcionamiento interno “modélico” publicitados por la entidad o empresa de referencia en su web corporativa).

La muestra elegida se ha centrado en aquellos protocolos que preveían su aplicación a un ámbito objetivo amplio, integrando las diversas modalidades de acoso, y no únicamente el acoso “de género”, esto es, el que incluye las figuras del acoso sexual y del acoso por razón de género. Por consiguiente, se han descartado aquellos que no daban protección concreta al acoso “no de género”.

Por otra parte, se ha rechazado para su inclusión en la muestra aquel modelo de protocolo que obedece a un procedimiento simplificado y ge-

neralista –y hasta cabe decir que ambiguo- y a parámetros literales casi exactos, que coinciden en su mayoría con protocolos aprobados antes del año 2008, con una dicción literal semejante a la siguiente:

“La denuncia ha de dar lugar a la inmediata apertura de expediente informativo por parte de la empresa, especialmente encaminado a investigar la realidad de los hechos e impedir, si se confirman éstos, la continuidad del acoso denunciado, para lo que se deben articular las medidas oportunas a este efecto” .

La elección de los seis protocolos seleccionados se ha basado en una conjunción de factores, cualitativos y cuantitativos:

- a) lograr una muestra que incluyera ámbitos públicos y privados;
- b) obtener un resultado heterogéneo en el que pudiera contrastarse un amplio desarrollo del protocolo y de las herramientas complementarias para su efectividad, con una batería simple que simplifique a su vez la aplicación del protocolo, a fin de valorar si la complejidad o la simplicidad redundan en un resultado concreto en la propia efectividad del protocolo;
- c) integrar la perspectiva de ámbitos aplicativos mayores, es decir, plantillas más numerosas, con otras de menor entidad; d) contrastar dimensión corporativa fuerte o una estructura con funcionamiento público con empresas de carácter familiar, donde la propia cultura familiar –que imprime un funcionamiento propio en las relaciones personales en la empresa, con esa dimensión tradicional consustancial a la empresa catalana- pueda ser elemento determinante de un resultado diferenciado.

En el caso de las empresas seleccionadas, todas corresponden al sector de servicios, donde, junto con la Administración, a priori se concentra un número más elevado de casos de acoso, lo que justifica un mayor interés por el estudio de sus protocolos y su efectividad aplicativa real.

La relación de los protocolos analizados, con su nomenclatura original, es la siguiente:

- Alessa Catering Services: PROTOCOL D'ACTUACIÓ ENFRONT DE L'ASSETJAMENT SEXUAL, PER RAÓ DE SEXE I A L'ASSETJAMENT MORAL: Protocolo de actuación frente al acoso sexual, por razón de sexo y al acoso moral.
- Función pública de la Generalitat de Cataluña: Protocol per a la prevenció, la detecció, l'actuació i la resolució de situacions d'assetjament psicològic, sexual, per raó de sexe o orientació sexual i altres discriminacions a la feina: Protocolo para la prevención, la detección, la actuación y la resolución de situaciones de acoso psicológico, sexual, por razón de sexo u orientación sexual y otras discriminaciones en el trabajo.
- Institut Català de la Salut, ICS: Procediment per a la prevenció, l'actuació i la resolució de situacions d'assetjament psicològic, sexual, per raó de sexe o orientació sexual i altres discriminacions a la feina: Procedimiento para la prevención, la detección, la actuación y la resolución de situaciones de acoso psicológico, sexual, por razón de sexo u orientación sexual y otras discriminaciones en el trabajo.

- Nova Caixa: PROTOCOL PER A LA PREVENCIÓ I RESOLUCIÓ DE CONFLICTES PER ASSETJAMENT LABORAL: Protocolo para la prevención y resolución de conflictos por acoso laboral.
- Trànsit Projectes, SL: PROTOCOL PER A LA PREVENCIÓ DE L'ASSETJAMENT SEXUAL, PER RAÓ DE SEXE I LABORAL (MOBBING): Protocolo para la prevención del acoso sexual, por razón de sexo y laboral (mobbing).
- Universidad Jaume I de Castellón: PROTOCOLO PARA LA DETECCIÓN, PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN EN LOS SUPUESTOS DE ACOSO LABORAL, ACOSO SEXUAL Y ACOSO POR RAZÓN DE SEXO EN LA UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ.

2. Análisis cuantitativo

De los protocolos seleccionados en la muestra analizada, corresponden en un 50% al sector público, concretamente Administraciones públicas (Función pública de Cataluña, con vocación aplicativa en las administraciones locales, e instituciones sanitarias públicas catalanas –*Institut Català de la Salut*-, así como en tercer lugar, una administración educativa, la *Universidad Jaume I* de Castellón), y en otro 50% al sector privado (concretamente empresas, *Alessa Catering Service*, integrada dentro de un grupo de empresas, Grupo Alessa, si bien cuenta con su propio protocolo esta empresa del grupo, dedicada al servicio de catering para colectividades; *Trànsit Projectes, SL*, empresa de servicios del sector de ocio y servicios socioculturales; y empresa del sector financiero o de banca, la caja de ahorros *Nova Caixa*, procedente de la fusión de tres cajas de ahorros locales –Manlleu y Sabadell y Terrassa-). Si bien todas las empresas seleccionadas corresponden al sector de servicios, donde *a priori* se concentra un número más elevado de casos de acoso.

En todos los casos analizados, la plantilla de las empresas/empleadoras destinatarias del protocolo supera los cien trabajadores, por lo que estamos ante empresas de medianas y grandes dimensiones, lo que sucede especialmente en el caso de las Administraciones seleccionadas, por contar con una plantilla que supera sobradamente las 500 personas.

En un 83,33% de los casos, el protocolo cubre todas las modalidades de acoso, mientras que en el 16,66% restante anuncia tal intención pero su ámbito material se centra en el acoso de género. Pero todos ellos datan de fechas posteriores al año 2007, lo que imprime este carácter común a todos (pese a que ninguno se refiere ni al Acuerdo Europeo sobre Acoso, ni prácticamente a la Ley de Igualdad, salvo en dos casos), y justifica su convergencia hacia una estructura similar de procedimiento, más o menos compleja, pero articulada en las mismas o similares fases de aplicación, lo que contrasta con los convenios anteriores a dicha fecha, algunos utilizados como elemento de contraste en el apartado de análisis cualitativo, que obedecen a una más variada o menos organizada forma procedimental, en todo caso mucho menos depurada en su instrucción y tramitación o más “genérica”.

En cuanto a la elaboración conceptual de las figuras cubiertas y la definición de las conductas proscritas y objeto de tutela preventiva, cabe de-

cir en primer lugar que en todos los casos en los que se aborda el acoso "moral" se realiza sin distinción específica del que tiene móvil discriminatorio, si bien los protocolos correspondientes a la función pública catalana y al ICS contienen una mención expresa en su propia denominación (literalmente, *Protocolo para la prevención, la detección, la actuación y la resolución de situaciones de acoso psicológico, sexual, por razón de sexo u orientación sexual y otras discriminaciones en el trabajo*). No obstante, la lectura de las definiciones correspondientes, en las que se cita el "acoso psicológico y el acoso discriminatorio" no incluye descripción específica del móvil discriminatorio o de esta figura (aunque sí la recoge como cuarta figura en la descripción de tipologías), por lo que puede concluirse que esa especialidad no aparece en ninguno de los protocolos analizados al efectuar éstos la descripción de las conductas perseguidas objeto del protocolo.

La elaboración del protocolo corresponde en todas las Administraciones a la propia empleadora, aunque contando con el parecer del órgano de prevención de riesgos laborales, Comité de Seguridad y salud y/o Comisión específica de salud laboral, y, en un caso –UJI– comité de igualdad, mientras que en el caso de las empresas privadas tal redacción es fruto de un compromiso adquirido por empresa y representación de los trabajadores y por tanto nace de un pacto entre ambas partes, que se inserta en el proceso de negociación de un convenio colectivo (en el caso de Nova Caixa, con ocasión de la fusión de las tres entidades bancarias).

En un 100% de los casos el protocolo anti-acoso nace con posterioridad al año 2008, lo que supone que parte ya de la obligación nacida de la LO 3/2007 respecto del acoso "de género". En un 83,33% de los casos además su vocación es de permanencia, al no haberse pactado una vigencia definida o temporal del protocolo, aun cuando, al insertarse en el marco de un convenio colectivo –caso de *Nova Caixa*– con una vigencia determinada, se suscita la duda acerca de la vigencia real del protocolo, sobre la que no se efectúa una excepción temporal en el propio convenio. En el resto de los casos –UJI– el protocolo tiene una vigencia temporal –dos años–, prevista con la intención de revisarlo y en caso mejorarlo a partir de la experiencia aplicativa del periodo de vigencia temporal marcado.

En el 100% de los casos el protocolo ha sido difundido para general conocimiento de los trabajadores, con una función informativo-formativa que debe penetrar como cultura de la empresa en todos los ámbitos de la misma. De hecho, también en el cien por cien de los casos el protocolo se encuentra además publicado en la web corporativa de la empresa/institución, para facilitar su conocimiento por los empleados y destinatarios del mismo.

Por las mismas razones en el 83,33% de los casos también se acompaña el protocolo de una campaña informativa o de difusión al margen de su publicación en la web corporativa pertinente. Aunque sólo en la mitad de los casos el propio protocolo prevé los mecanismos formativos e informativos para que sea efectivamente conocido por sus destinatarios.

En el 83,33% de los casos, pese a designarse con claridad el órgano tramitador o impulsador del protocolo, no se personaliza en concretos individuos dicha labor, salvo en un caso, en el que el propio protocolo menciona sus nombres y dirección de correo electrónico para su conocimiento por los destinatarios y para facilitar el cauce de presentación de denun-

cias (en este caso coincide dicha designación con un comité ad hoc de carácter paritario).

Igualmente, en un 83,33% de los casos la formación de la comisión/órgano tramitador no tiene en cuenta el criterio de la paridad de género, aun cuando pudiera tratarse de acosos de género, por lo que ni se distingue para tales casos pero tampoco se tiene en cuenta de manera general tal criterio. Sólo el protocolo de la UJI lo considera relevante y así lo incluye expresamente como criterio de designación de tal órgano.

En la mayor parte de los casos asimismo el protocolo se muestra interesado en que sobre los mandos intermedio u órganos con relevancia jerárquica dentro del organigrama de la empresa recaiga una especial responsabilidad en materia de acoso, lo que se materializa en destacar tal importancia y en hacerles destinatarios de acciones formativas e informativas específicas. Pero sólo en un 33,33% de los casos se prevé alguna medida específica cualificada en función de la ostentación de dicho cargo, v.gr. en la calificación de la falta o en la gravedad de la sanción a imponer como medida disciplinaria.

En un 66,66% de los casos se adoptan medidas cautelares que protegen a la víctima frente al mantenimiento de la situación de hostilidad denunciada, en la mayor parte de casos consistente en un apartamiento físico entre presuntos víctima y acosador.

En el 50% de los casos se informa a los destinatarios que las vías a emprender pueden ser también otras legales, no cerradas por la aplicación del protocolo o el recurso de la víctima a los instrumentos de protección que éste facilita. Sin embargo, en ninguno de ellos se adoptan medidas de carácter realmente preventivo al margen de la tramitación de la denuncia, que puedan tener un carácter general, v.gr. evaluación y diseño de medidas de prevención no orientadas al caso concreto denunciado (en tal sentido, vid. el protocolo de la empresa *Centros Asistenciales Reunidos, SA (CARSA)*, que se cita más adelante, en el apartado de análisis cualitativo).

En un 33,33% de los casos se fija directamente la sanción a aplicar al acosador verificada su participación activa y/o autoría en los hechos denunciados, clarificando por tanto qué sanción concreta puede recaer sobre aquél de probarse los hechos, mientras que en el resto de los casos el protocolo se remite al procedimiento disciplinario pertinente. Ello se debe en la mayoría de los casos a que estos otros supuestos se refieren a protocolos de la Administración pública para la función pública, lo que exige remitir necesariamente al procedimiento administrativo pertinente.

En un 33,33% de los casos se prevé la figura del mediador, que interviene bien para solventar el "conflicto" en vía informal (*Nova Caixa, mediadores de confianza* externos a la empresa) o bien como coadyuvante a la tramitación formal del procedimiento previsto de manera potestativa (UJI). En los casos en los que interviene el mediador, en un 100% es una figura externa al comité instructor o encargado de la gestión del protocolo, y de ellos en un caso se trata de asesores expertos en psicología y Derecho (dos), mientras que en el otro caso el mediador es el *Defensor* o *Síndic de Greuges*.

El protocolo señala en su ámbito aplicativo en un 33,33% al personal interno en exclusiva y en un 66,66% tanto al personal interno como al externo o relacionado mercantil o fácticamente con la empleadora (en el caso del protocolo de la UJI, ello incluye al alumnado).

La posibilidad de denuncia falsa y sus consecuencias se preve en un 66,66% de los casos, en clave disciplinaria, mientras que en los casos restantes el protocolo guarda silencio al respecto.

Pero existe unanimidad en la fijación de plazos específicos para la resolución del procedimiento a fin de no eternizar ni la situación de la víctima ni tampoco del presunto acosador, sobre el que se reconoce en la mayoría de los casos un derecho-deber de confidencialidad y en un pequeño número de casos también la presunción de inocencia e igual derecho de protección en tanto no se resuelva el procedimiento y se determinen los hechos y su autoría efectiva. Ahora bien, sobre lo que difieren todos los protocolos, pues ninguno coincide en los plazos regulados, es en la fijación del plazo específico para resolver, que va desde el mínimo de siete días fijado en uno de ellos hasta el de un mes, en el caso más llamativo.

Respecto del seguimiento de la situación de la víctima, sólo en un 16,66% de los casos, esto es, en uno de los protocolos, se prevé un seguimiento individualizado de la víctima tras la resolución del procedimiento, a fin de comprobar cuál ha sido la evolución de su situación posterior, y por tanto de comprobar la eficacia del procedimiento respecto de su tutela particularizada y su situación actualizada en la empresa tras la intervención mediante el protocolo.

Por otra parte, en un número significativo de casos se prevén también mecanismos de seguimiento del propio protocolo como tal, bien sea mediante la revisión del contenido del protocolo y su redacción, bien sea a través de una comisión de seguimiento que debe estudiar su aplicación efectiva, número de casos resueltos, posible adaptación de medidas previstas en él... y especialmente su seguimiento estadístico, dando cuenta de éste a diversas instituciones relacionadas con la prevención de riesgos laborales (éste es el caso de todos los protocolos de las Administraciones públicas analizadas, esto es, el 66,66% de la muestra).

3. Análisis cualitativo

a) Tipología

Estamos ante protocolos con un ámbito funcional común, que cubren todas las modalidades de acoso, sea de género o acoso psicológico, sin especificar si se trata de la figura del "acoso discriminatorio" o de situaciones de acoso con móvil específico de entre los tutelados de manera específica en las Directivas comunitarias anti-discriminación (incluso en el protocolo de la función pública de Cataluña se subraya la vertiente anti-discriminatoria proveniente del Derecho comunitario, al titularse *Protocolo para la prevención, la detección, la actuación y la resolución de situaciones de acoso psicológico, sexual, por razón de sexo u orientación sexual y otras discriminaciones en el trabajo*), si bien uno de los casos analizados no responde a este modelo tan clarificador y universal, por cuanto contiene tanto en su propia denominación como en su apartado de definiciones una referencia explícita al acoso en sentido general, pero en su contenido y tramitación se evidencia la única intención de regular en particular el acoso "de género" (caso de *Trànsit Projectes, SL*, que resulta especialmente chocante si se considera que esta empresa cuenta con un modelo-declara-

ción de *Responsabilidad social*, un *Código de conducta*, un *Plan de mejoras*, un Documento de bienvenida para facilitar la adaptación de los nuevos empleados y por tanto con referencia al clima de trabajo y de convivencia en la empresa, un plan de igualdad...).

Por otra parte, en el caso del *Institut Català de la Salut*, instituciones sanitarias públicas catalanas, el protocolo se integra dentro de un conjunto de ellos dirigidos a la prevención de todos los riesgos psicosociales, y, de hecho, esta entidad cuenta con un protocolo específico de prevención de todos los riesgos psicosociales, y además del de acoso, con un protocolo en materia de violencia de terceros, cuya implantación en la entidad referida es incluso anterior al protocolo de acoso, pues data del año 2005, lo que significa que en este ámbito ha resultado prioritario desde el punto de vista de la salud laboral luchar contra la violencia de terceros que contra las situaciones, internas o externas, de acoso. Además, el protocolo del ICS responde a los parámetros marcados por la Generalitat de Catalunya respecto de la función pública en un protocolo y batería complementaria de medidas, plan y documentos al mismo que se ha aprobado e implantado muy recientemente, en el año 2010, lo que provoca un desfase entre ambos protocolos, de violencia y de acoso, de cinco años, no obstante tener en cuenta que con carácter previo al año 2010 ya fue aprobado un protocolo primitivo al que este último sustituye y, por consiguiente, el desfase temporal real no es tal.

La inclusión de los terceros de los que puede provenir el acoso e incluso frente a los que puede aplicarse éste es una singularidad a destacar en los protocolos analizados, en tanto que en su mayor parte sí responden al esquema de inclusión de terceros en el ámbito funcional aplicativo, pero no así respecto de la posible *bidireccionalidad* del acoso, ya que la dirección que parece tenerse en cuenta es la que se produce desde fuera hacia dentro, esto es, las situaciones provenientes de terceros con los que la empresa o empleadora mantiene relación comercial o de servicio, a fin de proteger a los empleados de la propia institución o empresa, pero dejar en un limbo indeterminado a los "terceros" que pudieran ser objeto de acoso por parte del personal interno de la empresa considerada, en tanto éstos no forman parte del círculo de protección responsabilidad de aquélla, sin perjuicio de una posible obligación de coordinación, ésta sí presente en el caso del Protocolo de la *Función pública de Cataluña* y por extensión, en tanto constituye el documento marco de referencia para otras instituciones públicas catalanas, en el del ICS.

En este plano, es singularmente destacable el caso del Protocolo de *Trànsit Projectes, SL*, en cuanto recoge explícitamente esa aplicación funcional también a todos cuantos se relacionen con la empresa en general, "incluidos aquellos que soliciten empleo" a la empresa. Sin duda constituye un ejemplo extrapolable como recomendación a incluir en otros protocolos, ya que garantiza la aplicación del protocolo a las entrevistas de trabajo, selección de candidatos, y en general en el acceso al empleo, pues el resto de los protocolos parecen estar diseñados para ser aplicables sólo al personal efectivo de la empresa, es decir, a aquellos que ya cuentan con un contrato de trabajo vigente con la empleadora. Y es que dicho protocolo insiste en que "el hecho determinante es la relación causal entre el acoso y el trabajo" y que dicha relación se produzca con ocasión del trabajo o profesión desarrollados por las personas afectadas, pero no el

origen del acoso o la cualidad de la víctima. Y considera acoso el que afecta a personas externas con alguna vinculación con la empresa, sea ésta autora de los hechos o víctima y se produzcan éstos fuera o dentro del lugar de trabajo o con ocasión de eventos vinculados (v.gr. actos sociales de la empresa).

Respecto de la propia complejidad del procedimiento de tramitación de quejas o denuncias en el que consisten en esencia todos los protocolos, con mayor o menor contenido preventivo, pero en todos los casos orientados a dar curso a la presentación de reclamaciones al respecto, también en todos los supuestos de carácter individual, si bien en el caso de las Administraciones públicas con apertura de su incoación a terceros distintos por tanto de la propia víctima, cuyo consentimiento se requiere siempre para dar continuidad al trámite formal del procedimiento. La apertura a terceros, a fin de implicar al colectivo destinatario del protocolo en su conjunto, se prevé en $\frac{3}{4}$ de los casos analizados.

Sea como fuere, lo cierto es que, desde la primitiva formulación de los primeros protocolos, véase a título de ejemplo el regulado en el convenio colectivo de la empresa *Euro Depot España, SA*, para los años 2003-2006 (código de convenio núm. 0812702, publicado por Resolución TIC/3310/2003, de 14 de julio, DOGC de 5 de noviembre de 2003), cuyo art. 65, intitulado “evitación del acoso moral y sexual” disponía una suerte de procedimiento sencillo consistente en la puesta en conocimiento de los hechos a la Dirección de la empresa y a los representantes de los trabajadores, en un plazo no superior a quince días naturales, para que por la primera se tramite el expediente oportuno, a concluir en el plazo de un mes desde la notificación de la parte interesada, con exoneración de la empresa frente a la responsabilidad derivada de tales conductas en caso de falta de tramitación, es decir, más que como mecanismo tutelar de la víctima –para que sí se prevé la garantía de continuidad en el puesto de trabajo– como instrumento de exoneración (ilegal) de la empresa... hasta la redacción de los utilizados en la muestra analizada, el paso cualitativo es sustancial¹, al margen de la quizás excesiva complejidad que arroja la lectura de los protocolos de la función pública catalana y del ICS².

Por otra parte, todos los protocolos seleccionados obedecen a unos parámetros similares, que los distancian de otros modelos “alternativos” como, v.gr., el regulado en el convenio colectivo de *Centros Asistenciales Reunidos, SA (CARSA)*, para los años 2005-2008 (código de convenio núm. 7900710, DOGC núm. DOGC núm. 4764, de 20 de noviembre de 2006)³,

¹ Vid. otro ejemplo anterior en el tiempo, datado en 1994, por tanto escogido por ser anterior a la Ley 31/1995, de PRL. Concretamente, el convenio colectivo del sector de tracción mecánica de mercancías de las comarcas de Lleida para el año 1994, publicado por Resolución 13 de septiembre de 1994, en el DOGC de 22 de marzo de 1995, se refería en su art. 34 al acoso sexual en exclusiva, para disponer su calificación como falta grave, la obligación de comprobar tales hechos, y la posibilidad de denuncia, de la que se deriva el “derecho al secreto de intimidad que estas circunstancias requieren”.

² Contratan con este orden expositivo el más clarificador del PROTOCOLO DE ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO, que distingue: 1 Primera fase. 1.1 Iniciación del procedimiento. 1.2 Indagación y valoración inicial. 1.3 Elaboración de propuestas resultantes del informe de valoración inicial. 2 Segunda fase. 2.1 Constitución de un Comité Asesor. 2.2 Investigación. 2.3 Elaboración del Informe de conclusiones del Comité Asesor. Y prevé de manera separada el tratamiento a las denuncias falsas y/o infundadas.

³ Publicado por Resolución TRI/3651/2006, de 9 de agosto.

en el que, dada su declarada orientación eminentemente preventiva, el protocolo se articula en dos fases, netamente preventiva, una primera de detección (consistente en la aplicación de una herramienta psicométrica de evaluación, aunque recomendando aplicación alternativa del LIPT, el GHQ o el TST, y reproduciendo como modelo el LIPT de Van Dick y Wagner; y en un diagnóstico amplio “que prevea diferentes visiones”) y una fase de prevención (a su vez dividida en tres fases, la de prevención primaria, la de prevención secundaria y la de prevención terciaria), sin aplicar procedimiento específico para cursar denuncias y/o quejas ni para identificar y sancionar los hechos o desplegar una tutela específica a los derechos de la víctima.

Del mismo modo, los protocolos analizados constan de una estructura parcialmente compleja en el caso de los correspondientes al sector privado y de una estructura particularmente compleja en lo que respecta a los protocolos públicos. En todo caso, tanto unos como otros se articulan en diversas fases perfectamente diferenciadas, que los hacen converger hacia un modelo común estructurado en fases procedimentales y por tanto los apartan del modelo citado correspondiente a la empresa *Centros Asistenciales Reunidos, SA (CARSA)*, o al previsto en el convenio colectivo de la empresa *Associació per l'Estudi i la Promoció del Desenvolupament Comunitari* (en su centro de trabajo de la provincia de Barcelona) para el año 2005 (código de convenio núm. 0813512, publicado en el DOGC núm. 4629, de 9 de mayo de 2006), ambos ejemplos de convenios anteriores al año 2007 y por tanto no influidos por la LÖ 3/2007 y las estructuras procedimentales adaptadas a partir de dicha ley en los protocolos aprobados con posterioridad a la misma. En cualquier caso, debe aclararse que ninguno de los protocolos analizados se refiere ni al Acuerdo Europeo sobre Acoso, ni prácticamente a la Ley de Igualdad, salvo en dos casos respecto de esta ley.

b) Tipificación de conductas: tendencias.

En cuanto a la tipificación de las conductas objeto del protocolo, existe una línea de tendencia común, que se recoge en el siguiente cuadro comparativo:

c) Tipología de procedimientos.

No existen unas pautas muy precisas al respecto y la experiencia enseña que nos hallamos ante una extraordinaria heterogeneidad de opciones. Ahora bien, una elemental lección de experiencia parece evidenciar que la excesiva complejidad del dispositivo creado para la gestión y aplicación del protocolo de gestión de las diferentes situaciones de acoso en los lugares de trabajo puede provocar, y muy a menudo sucede, el desistimiento en su activación por la víctima sin ésta no cuenta con la asesoría pertinente.

Éste es el riesgo que puede detectarse en los protocolos correspondientes a las Administraciones públicas recogidas en la muestra, en los tres casos, que, frente a los procedentes de empresas privadas, se caracterizan por una estructura compleja diversificada en varias fases pero cuya complejidad proviene de la superposición de órganos intervinientes en la tramitación o con competencias en la materia. Qué duda cabe que esto

introduce un elemento de heterogeneidad y apertura del procedimiento especialmente hacia la vertiente preventiva.

Pero por otra parte puede causar cierta confusión al lego en la materia, esto es, a cualquier víctima que precise de la activación del protocolo, en su entendimiento y aplicación, si es que no cuenta con asesoría de la representación de los trabajadores, los asesores o mediadores o el Defensor, precisamente todas ellas previstas en esta tipología de protocolos, para salvar tales dificultades y reforzar las garantías hacia la supuesta víctima. Por el contrario, los protocolos de empresas privadas se ajustan a un modelo mucho más simplificado, y por tanto asequible para todos sus destinatarios.

Véanse en la siguiente tabla comparativa:

PROCEDIMIENTO

	Procedimiento informal	Procedimiento formal	Duración	Soluciones
Alessa Catering Services	<p><i>Primera fase, de mediación previa</i></p> <p>1. La persona afectada debe ponerlo en conocimiento del autor de los hechos, Indicándole que no desea que se repita esta actuación. Esta acción deberá realizarse en presencia de testigos. Objetivo: resolución extraoficial del problema.</p> <p>2. Recogida y verificación de datos.</p> <p>3. Audiencia a afectados y testigos, incluida entrevista privada con el presunto/a acosador/a.</p> <p>4. Si se concluye que los hechos pueden ser constitutivos de falta, la Comisión se reunirá con la parte denunciada y le indicará la inadecuación de su comportamiento, solicitándole que no se repita.</p> <p>En caso de reincidencia, aplicación del procedimiento formal</p>	<p><i>Fase formal</i></p> <p>1. Denuncia escrita a la Dirección de RRHH o a la Comisión de Igualdad. (Debe indicarse presunto acosador, descripción detallada de hechos y situaciones, con aportación de documentos y pruebas).</p> <p>2. La Dirección de RRHH traslada escrito a la Comisión de Igualdad.</p> <p>3. Comisión de Igualdad realizará trámites oportunos:</p> <p>4. Se tomará declaración a las personas implicadas, garantizando contradicción, defensa y confidencialidad.</p> <p>5. Personas encargadas (3) intentarán solución del conflicto.</p> <p>Fase final: finalización, con emisión de informe de resultados, gestiones realizadas y conclusiones.</p>	<p>15 días laborables (salvo excepciones justificadas)</p>	<p>Procedimiento disciplinario</p> <p>Mediación</p> <p>No acreditación de indicios</p>

<p>Función pública Gencat</p>	<p><i>Fase de conflicto interpersonal</i></p> <p>Queja por víctima o recursos preventivos² (con consentimiento expreso e informado de la primera—en caso de negativa, se adoptarán las medidas correctoras necesarias por los técnicos de prevención) ante la dirección de RRHH:</p> <p>1. Comunicación de la Dirección al Servicio de prevención (y simultáneo estudio psicosocial del puesto).</p> <p>2. Investigación por el Servicio de prevención, y trámite de audiencia a todos los implicados mediante procedimientos técnicos.</p> <p>3. Emisión de informe por Servicio de prevención en un plazo de 30 días, según modelo estandarizado, a la Dirección de Servicios, con conclusiones y medidas cautelares e indicación de la urgencia de aplicación.</p> <p>4. Informe por la Dirección de Servicios, según modelo estandarizado, a entregar al CSS.</p> <p>5. En caso de conflicto interpersonal, la Dirección de Servicios aplicará las medidas correctoras aconsejadas por el Servicio de prevención o activará los protocolos de resolución de conflictos interpersonales o de mediación.</p> <p><i>(Utilización de modelos estandarizados para todas las fases)</i></p>	<p><i>Fase formal por acoso</i></p> <p>6. En caso de acoso, la Dirección de servicios informará al secretario/a general.</p> <p>7. Decisión del secretario/a general: opción:</p> <p>a) Constitución de comisión de investigación interna + medidas cautelares necesarias</p> <p>b) Incoar expediente disciplinario.</p> <p>8. En caso de constituir comisión de investigación interna, ésta emitirá informe según modelo estandarizado, con propuestas de medidas correctoras, elevadas al secretario/a general del departamento.</p> <p>9. Adopción de las medidas pertinentes por el secretario/a del depto. Finalización de la aplicación del protocolo, con o sin expediente disciplinario.</p> <p>10. Información a las partes y al CSS.</p> <p>11. Seguimiento de la ejecución de las medidas, con información al CSS, en modelo normalizado.</p> <p>En caso de daño a la salud, tramitación de expediente de AT por IT o IP si corresponde, ante MATEPSS.</p> <p><i>(Utilización de modelos estandarizados para todas las fases)</i></p>	<p>Emisión de informe por Servicio de prevención en un plazo de 30 días</p> <p>Información al CSS en 15 días</p> <p>Total máximo: 60 días, desde la recepción del informe del Servicio de prevención hasta la resolución</p>	<p>Medidas oportunas/mediación</p> <p>Comisión de investigación</p> <p>Expediente disciplinario</p> <p>Información y participación de Servicio de prevención y de CSS</p>
--------------------------------------	---	--	--	--

ICS	<p><i>Fase de conflicto interpersonal</i> Queja por víctima o recursos preventivos (con consentimiento expreso e informado de la primera—en caso de negativa, se adoptarán las medidas correctoras necesarias por los técnicos de prevención) ante la dirección de RRHH: 1. Comunicación del Gerente Territorial/ Dirección del hospital a la unidad básica de prevención (y simultáneo estudio psicosocial del puesto). 2. Investigación por la <i>unidad básica de prevención</i>, y trámite de audiencia a todos los implicados mediante procedimientos técnicos. 3. Emisión de informe por Servicio de prevención en un plazo de 30 días, según modelo estandarizado, a la Gerencia/Dirección, con conclusiones y medidas cautelares e indicación de la urgencia de aplicación. 4. Informe por la Gerencia/Dirección, según modelo estandarizado, a entregar al CSS. 5. En caso de conflicto interpersonal, la Gerencia/Dirección aplicará las medidas correctoras aconsejadas por el Servicio de prevención o activará los protocolos de resolución de conflictos interpersonales o de mediación.</p> <p><i>(Utilización de modelos estandarizados para todas las fases)</i></p>	<p><i>Fase formal por acoso</i> 6. En caso de acoso, la Gerencia/Dirección informará al secretario/a general. 7. Decisión del secretario/a general: opción: a) Constitución de comisión de investigación interna + medidas cautelares necesarias b) Incoar expediente disciplinario. 8. En caso de constituir comisión de investigación interna, ésta emitirá informe según modelo estandarizado, con propuestas de medidas correctoras, elevadas a la Gerencia/Dirección. 9. Adopción de las medidas pertinentes por Gerencia/ Dirección. Finalización de la aplicación del protocolo, con o sin expediente disciplinario. 10. Información a las partes y al CSS, a la Dirección de RRHH corporativa y a la <i>Unidad central de prevención</i>. 11. Seguimiento de la ejecución de las medidas, con información al CSS, y a la Dirección de RRHH Corporativa, en modelo normalizado.</p> <p>En caso de daño a la salud, tramitación de expediente de AT por IT o IP si corresponde, ante MATEPSS.</p> <p><i>(Utilización de modelos estandarizados para todas las fases)</i></p>	<p>Emisión de informe por Servicio de prevención en un plazo de 30 días</p> <p>Información al CSS en 15 días</p> <p>Total máximo: 60 días, desde la recepción del informe del Servicio de prevención hasta la resolución</p>	<p>Medidas oportunas/ mediación Comisión de investigación Expediente disciplinario</p> <p>Variación con respecto a la función pública Gencat: intervención de la unidad básica de prevención y de la unidad central de prevención</p>	Nova Caixa	<p><i>Procedimiento informal</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de escrito a la Comisión de Seguimiento, a los Mediadores de confianza, o a la Dirección de RRHH 2. Elaboración de informe, con propuesta de solución, por Mediadores de Confianza en plazo de 5 días, que se comunicará a la Comisión y a RRHH. 3. La solución debe ser aceptada por las partes 	<p><i>Procedimiento formal: sólo para acoso sexual</i> Se inicia si: No se acepta la solución propuesta por mediadores de confianza Reincidencia En caso de acoso grave que requiera solución formal, a juicio de los Mediadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de escrito a la Comisión de Seguimiento, a los Mediadores de confianza, o a la Dirección de RRHH 2. Nombramiento por RRHH de un instructor del proceso 3. Investigación e informe de los Mediadores de Confianza. Se dará traslado a la Comisión y al Instructor 5. Plazo de 15 días (laborables) para emitir propuesta por Instructor, consistente en: sobreseimiento o sanción de la conducta (agravante/atenuante) 6. Audiencia a la Comisión de Seguimiento 7. Resolución por RRHH <p><i>Aplicación de oficio en caso de dimisión voluntaria con indicios de acoso</i></p>	<p>Procedimiento informal: 5 días Procedimiento formal: indeterminado, pero 15 días laborables más para emitir propuesta por Instructor</p>	<p>Sobreseimiento (cabe solicitar traslado por la víctima, si se declara su buena fe)</p> <p>Sanción</p> <p>(también medidas cautelares y garantías para la víctima, así como seguimiento posterior)</p>
-----	---	---	---	---	------------	---	--	--	---

<p>Trànsit Projectes SL</p>	<p>Orientación / Queja: Orientación Intervención de las personas de referencia ante la solicitud de ayuda, quienes podrán mediar en el conflicto y dirigirse al presunto autor para hacerle deponer su actitud y asesorar a la persona que se considere acosada.</p> <p>Queja Denuncia por víctima o por cualquier testigo de una situación de acoso: 1. Se dirige a la persona de referencia. 2. Entrevista con la persona de referencia, y derivar a denuncia si los hechos son graves. 3. Mediación informal entre las dos partes. 4. Resolución notificada por escrito a ambas partes. Aseguramiento del fin del acoso y seguimiento posterior preventivo</p>	<p>Denuncia Para fracaso del procedimiento de queja o por la especial gravedad de los hechos: 1. Presentación de denuncia con detalles de hechos, personas y testigos. 2. Designación por la Comisión de la persona encargada de la instrucción (con acuerdo con representación de los trabajadores) y notificación al denunciado/a, al denunciante, a los servicios de prevención y a los delegados de prevención. 3. Instrucción: investigación de los hechos mediante entrevistas. 4. Adopción, si fuera necesario, de medidas cautelares, y asistencia psicológica y médica, a su criterio. 5. Resolución: informe de síntesis y valoración de los hechos como constitutivos o no de acoso. En caso afirmativo: acuerda sanciones y compensaciones a la víctima. 6. Seguimiento posterior tanto por Comisión como por persona de referencia.</p>	<p>Queja: 7 días laborables</p>	<p>Mediación (queja)</p> <p>Sanciones al acosador y compensaciones a la víctima (denuncia)</p>
-----------------------------	--	--	--	--

<p>UJI</p>	<p>No (mediación si conducta inapropiada simple)</p>	<p>1. Presentación de reclamación 2. Nombramiento de Comisión de investigación, que: Analiza documentación, da audiencia a las partes. Audiencia a los testigos. Informes periciales. 3. Informe: conducta inapropiada: propone mediación Sindicatura de Agravios—si fracasa: traslado al Rector/a acoso o conducta inapropiada con agravante: propuesta de expediente disciplinario--- traslado al órgano instructor sobreseimiento, pero en caso de denuncia falsa: propuesta de expediente disciplinario 4. Resolución por Rector/a</p>	<p>Plazo presentación reclamación: 3 meses.</p> <p>Plazo resolución máx. 45 días</p> <p><i>Plazo de mediación: 30 días máx.</i></p>	<p>Mediación Expediente disciplinario Sobreseimiento (con posible expediente disciplinario si denuncia falsa)</p> <p>Medidas cautelares (traslado/ asistencia médica, social y psicológica)</p>
------------	---	---	---	--

2. ÓRGANO/S DE GESTIÓN/INSTRUCCIÓN

	Órgano gestor del procedimiento	Órgano resolutivo	Informe de servicio de prevención	Representantes de los trabajadores
<p>Alessa Catering Services</p>	<p>Comisión de igualdad e instructores</p>	<p>Comisión de igualdad</p>	<p>No</p>	<p>No</p>
<p>Función pública Gencat</p>	<p>Fase 1. Servicio de Prevención (fase 1 investigación) Dirección de Servicios</p> <p>Fase 2. Comisión de investigación Secretario/a general del departamento</p> <p>--Se definen de manera autónoma órganos implicados y listado de funciones correspondientes a cada uno</p>	<p>Fase 1 Dirección de servicios, según recomendación del Servicio de prevención Fase 2. Secretario/a general del departamento, según lo aconsejado por Comisión de investigación</p>	<p>SÍ (preceptivo) Incorporado al procedimiento, primera fase</p>	<p>CSS</p>

ICS	<p>Fase 1. Servicio de Prevención-unidad básica de prevención (fase 1 investigación) Gerencia/Dirección</p> <p>Fase 2. Comisión de investigación Gerencia/Dirección</p> <p>--Se definen de manera autónoma órganos implicados y listado de funciones correspondientes a cada uno</p>	<p>Fase 1 Gerencia/ Dirección, según recomendación del Servicio de prevención</p> <p>Fase 2. Gerencia/ Dirección, según lo aconsejado por Comisión de investigación</p>	<p>SÍ (preceptivo) Incorporado al procedimiento, primera fase</p> <p>(información final a la unidad central de prevención)</p>	CSS
Nova Caixa	<p><i>Fase informal</i> Mediadores de Confianza Comisión de seguimiento RRHH</p> <p><i>Fase formal</i> Instructor del proceso Mediadores de Confianza. Comisión de Seguimiento</p>	RRHH	NO	NO
Trànsit Projectes SL	<p>Queja Persona de referencia.</p> <p>Denuncia Comisión de seguimiento Instructor</p> <p><i>Se definen de manera autónoma órganos implicados y listado de funciones correspondientes a cada uno</i></p>	Comisión de seguimiento (seguimiento por Comisión y por persona de referencia)	Notificación de la denuncia a los servicios de prevención	Notificación de la denuncia a los delegados de prevención
UJI	<p>a) Conducta inapropiada: Comisión de investigación Sindicatura de Agravios</p> <p>Acoso: Comisión de investigación Rector/a Comisión de Igualdad (Unidad de Igualdad)</p> <p><i>(diversificación en función de la tipología del acoso)</i></p>	Rector/a	<p>SÍ</p> <p>+ Unidad de igualdad</p>	SÍ

d) Otras medidas preventivas

Además del propio procedimiento regulado en el protocolo, algunos de ellos, tanto los procedentes de las Administraciones públicas, como el de dos las empresas privadas analizadas, disponen otras medidas complementarias. En el caso de las empresas privadas consistentes en campañas de difusión y acciones formativas para el conocimiento general de uso del protocolo. Y en el caso de los protocolos públicos incluyendo auténticas medidas preventivas. Es el supuesto tanto del protocolo de la función pública de Cataluña como del ICS. En ambos, se incluye un listado de actuaciones preventivas. Éstas van desde la elaboración de estrategias de sensibilización y de estudios para conocer la incidencia de este tipo de conductas en la organización, hasta la habilitación de recursos diversificados para la resolución precoz de cada tipo de acoso (instrumentos de identificación precoz para uso de los mandos, estudios de clima laboral, procedimientos para la resolución de conflictos interpersonales, sesiones formativas y sensibilizadoras a los técnicos de prevención de riesgos laborales y a los delegados de prevención), pasando por el análisis de las características que presenta y buscar identificadores de la problemática y de su impacto en la salud de los trabajadores y en la eficacia de las organizaciones (incidencia sobre incapacidad temporal, absentismo, productividad, incumplimientos, accidentabilidad, aumento de solicitudes de traslado de puesto, problemas disciplinarios...),

Ahora bien, las estrategias de sensibilización, que incluyen información pública, facilidad para contactar, etc... no se encuentran debidamente activadas, pues ha sido imposible ni localizar tales facilidades, al menos desde fuera de la unidad organizativa pertinente (v.gr., página fuera de servicio) ni obtener una respuesta específica de las personas de contacto). Tampoco se ha podido acceder a tales estudios; no obstante, consta que alguno de ellos se está llevando a cabo.

Por su parte, el protocolo de la Universidad Jaume I (art. 21) incluye entre estas medidas preventivas principales las que sean necesarias para divulgar el protocolo y hacerlo accesible a las personas comprendidas dentro de su ámbito de aplicación, amén de las de tipo formativo, a incluir en los planes formativos generales. Asimismo, se dispone la inclusión del acoso laboral dentro de sus planes de evaluación de riesgos laborales. Por otra parte, y por lo que respecta al acoso de género, el protocolo distingue un conjunto autónomo de medidas de mayor amplitud (que las previstas para el acoso psicológico), consistentes en acciones formativas con una periodicidad mínima de dos años⁴, y acciones formativas para PDI y PAS, así como, con carácter extraacadémico y reconocimiento de créditos de libre elección, para el alumnado; y estudio de periodicidad, como mínimo trienal, sobre una muestra proporcionalmente representativa de los diferentes colectivos que integran la comunidad universitaria, en actuación coordinada de la Unidad de Igualdad y de la Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental.

La empresa *Trànsit Projectes, SL*, declara la clara vocación preventiva del protocolo, por lo que lo acompaña de acciones formativas e informa-

⁴ Como son la difusión de la Guía de recursos universitarios contra la violencia de género, donde se incluyen los instrumentos orientados al asesoramiento psicológico, la prevención y la detección precoz de situaciones de discriminación y de violencia de género, así como las instancias ante las que se deben presentar las correspondientes reclamaciones; y desarrollo de campañas informativas periódicas dirigidas al PDI, PAS y alumnado.

tivas, con compromiso de difusión de aquél hacia terceros y entrega de tríptico informativo individualizada a todos los trabajadores y recordatorio anual en la nómina del mes de marzo; las acciones formativas incluyen el ítem en la formación en materia de prevención de riesgos laborales, así como en la formación de las personas con capacidades directivas (con fecha precisada, mayo 2010, y recordatorio trimestral) y directores de área hacia los directores de cada centro para asegurar el compromiso de todos ellos, así como finalmente en la formación de los representantes de los trabajadores.

e) Papel de los mandos intermedios y de los representantes de los trabajadores

Como se puede comprobar en las tablas anteriores, la participación de los representantes de los trabajadores, al margen de ser la fuente de creación del Protocolo en algunos casos, no tienen un papel específico en la propia tramitación del procedimiento en el que consiste el protocolo en las empresas analizadas, pero sí en los aplicables en las Administraciones seleccionadas, bien sea porque participa el Comité de Seguridad y Salud, o porque simplemente debe dársele trámite a los Delegados/as de prevención (caso de *Trànsit Projectes, SL*). No obstante, las declaraciones iniciales de principios o de buenas prácticas por parte de la empresa sí contienen referencias explícitas a los compromisos asumidos por todos en la aplicación, difusión y conocimiento del protocolo (v.gr., *Trànsit Projectes, SL*, que en su declaración de intenciones también afirma su papel de garante de la aplicación del protocolo, para asegurar inexistencia de represalias posteriores derivadas de la intervención en el proceso en la calidad que sea... y, en suma, un compromiso de impulsor y facilitador de la aplicación del protocolo).

Los mandos intermedios y directivos aparecen directamente aludidos en algunos de los protocolos analizados como merecedores de un plus de *reprobabilidad* en las conductas tipificadas, y como destinatarios de acciones formativas específicas para garantizar el conocimiento efectivo del protocolo pero sobre todo su aplicación real. En el caso concreto de la Función pública catalana y del ICS, en el apartado relativo a las funciones y competencias de cada órgano implicado, a la unidad directiva afectada y resto de mandos se les atribuye la responsabilidad de velar por reducir y eliminar los factores de riesgo que generan la aparición de situaciones de acoso y otros riesgos de naturaleza psicosocial, y la función de colaborar en la aplicación del protocolo cuando su activación afecte al personal de su unidad, y la obligación de ejecutar las medidas correctoras que deban aplicarse.

f) Otras cuestiones.

En ninguno de los protocolos seleccionados puede encontrarse una fórmula más o menos habitual, especialmente en protocolos anteriores al año 2007, y de todo punto *contra legem*, consistente en la declaración de exoneración de responsabilidad para el empresa para el caso de no activar la víctima la denuncia y posterior procedimiento previsto en el protocolo, como puede hallarse en el convenio de la empresa *Associació per l'Estudi i la Promoció del Desenvolupament Comunitari* (2005) o el de la empresa *Euro Depot España, SA*, (2003-2006).

La confidencialidad es un *leit motiv* común a todos los protocolos, anteriores o posteriores al bienio 2007-2008, que se acompaña, según se analizó en el apartado correspondiente al análisis cuantitativo, de una garantía adicional para la víctima en algunos casos, consistente en requerir su autorización o consentimiento cuando la fase "informal" deja paso a la "formal" y por tanto se convierte en la tramitación de una denuncia, si bien esta posibilidad sólo se ha detectado en los protocolos de Administraciones públicas; así como en reconocerle el derecho a desistir del procedimiento, y, en los protocolos de la función pública de Cataluña y el ICS, de solicitar el reinicio del mismo si su tramitación no guarda fidelidad con lo esperado por la víctima o ésta discrepa de la misma. Como elemento de originalidad, el protocolo de *Alessa Catering Services* dispone, desde la entrada de una denuncia por el cauce o procedimiento formal, la asignación de códigos numéricos a las partes afectadas para garantizar su confidencialidad.

Finalmente, en la mitad de los casos se efectúan referencias explícitas a las garantías aplicables a los denunciados, consistentes principalmente en la garantía de indemnidad o protección frente a las represalias, amén de la ya citada confidencialidad. En cuanto respecta a la protección personal de la víctima más allá de la ayuda en la tramitación del procedimiento, todos los protocolos (salvo el de *Alessa Catering*) disponen un mecanismo de seguimiento posterior para garantizar que efectivamente las medidas se han llevado a cabo y la víctima ha quedado realmente protegida y en su caso amparada con ayuda psicológica o económica (éste es el caso singular de *Trànsit Projectes, SL*).

4. Análisis de eficacia práctica.

En general, la "juventud" de los protocolos analizados provoca escasos resultados cuantitativos en su aplicación práctica. Así, la reciente aprobación, en julio de 2011, del Protocolo de la UJI impide testar su verdadera eficacia, ya que, a día de hoy, 9 de diciembre de 2011, no ha sido activado ninguna vez, si bien un recorrido tan corto, prácticamente sólo de tres meses, impide afirmar su inaplicación por el momento, siendo necesario, por el contrario, un periodo mayor, al menos de algunos meses más, para sentar conclusiones sobre su eficacia.

El resto de los analizados cuentan con una trayectoria más duradera en el tiempo, de al menos un año, que, aunque insuficiente para realizar afirmaciones tajantes, sí sería un tiempo de margen suficiente para detectar si su aplicación ha sido requerida y por consiguiente si su formulación ha fomentado su uso o si, por el contrario, los afectados por situaciones de acoso han optado por otras vías que han considerado más efectivas o, simplemente, por la dejación de derechos ante las escasas expectativas ofrecidas por el protocolo u otras medidas o instrumentos a su alcance.

Sin embargo, y pese a haberse intentado obtener los datos requeridos para realizar la antedicha valoración, quien suscribe las presentes líneas no ha podido acceder a la información necesaria, que en el caso de los protocolos administrativos o procedentes de las Administraciones públicas catalanas, y a diferencia del caso de la UJI, en el que la principal persona responsable de la promoción del protocolo se ha brindado a informar y a facilitar los datos amablemente (por lo que ha podido conocerse

que dicha universidad ha sido objeto por una parte de inspección a efectos de revisión del protocolo en su vertiente de igualdad de género, con resultado positivo, y por otra parte ha sido igualmente y en el mismo sentido positivo solicitada por parte de la Gender Summit celebrada recientemente en Bruselas como modelo de buenas prácticas).

Por otra parte, uno de los colectivos protegidos por el protocolo tanto de la función pública de Cataluña como en particular del ICS, el colectivo homosexual y transexual, sí cuenta con un informe de evaluación de resultados, correspondiente al año 2010, en el que se da cuenta de un total de actuaciones de 109 en el citado año 2010, si bien computando todo tipo de acciones, de las que nos interesan particularmente dos⁵: actividades de sensibilización (36), pero sobre todo, actividades metodológicas, pues en ellas se integran los protocolos de actuación (así como circuitos, manuales, circulares, comisiones y grupos de trabajo, seguimientos...), en un total de 24 y 5 particularmente en el ámbito estrictamente laboral, entre las que se incluye la puesta en marcha del protocolo de acoso en el trabajo⁶.

En concreto, en el ámbito de la función pública se ha impulsado el Órgano Paritario de Políticas de Igualdad coordinado por la Dirección General de la Función Pública (con programa y comisión de acoso sexual, del que ha surgido una Guía para la erradicación del acoso sexual, por razón de sexo y/u orientación sexual en la Generalitat de Cataluña), se ha desplegado una campaña de formación genérica dirigida al personal de la Administración de la Generalitat de Cataluña sobre la aplicación del protocolo para la erradicación del acoso sexual, por razón de sexo y/u orientación sexual de la Generalitat, materia que se incluye asimismo en los cursos sobre prevención de riesgos laborales, y se han llevado a cabo cursos para profesionales implicados en la detección de malas conductas y sobre cómo aplicar el protocolo citado.

No se dispone de datos más específicos respecto del resto de los protocolos para sentar conclusiones valorativas sobre su verdadera eficacia práctica en los años 2010-2011. En consecuencia, este avance se presenta como una nueva fase para la investigación más precisa que debe llevarse a cabo.

⁵ http://www20.gencat.cat/docs/bsf/03Ambits%20tematics/09LGTB/Pla_interdepartamental/Pdf/Avaluacio_10/avaluacio2010.pdf

⁶ Una de ellas es la Guía para la prevención de la homofobia, la lesbofobia y la transfobia en el trabajo elaborada por UGT.



**LOS ELEVADOS COSTES ECONÓMICOS Y LABORALES
DE LAS DEFICIENCIAS EN LA ATENCIÓN A LA SALUD
MENTAL: LAS NUEVAS EVIDENCIAS A TRAVÉS DE ESTUDIOS
INTERNACIONALES CONVERGENTES**

Dr^a VILLAR CAÑADA, Isabel María
Universidad de Jaén

Dr. ALMENDROS, Miguel Ángel
Universidad de Granada

En el número anterior de esta Revista se daba cuenta con detalle de la creciente cantidad de Estudios, Informes y Documentos de reconocidas Organizaciones Internacionales en torno a los beneficios de una mejora del sistema de atención a la salud mental de la población en general, y de la ocupacional en particular. Entre las propuestas más relevantes se cita las de la Organización Mundial de la Salud -OMS- y de la Organización Internacional del Trabajo -OIT-. Asimismo, se daba cuenta de la "salud" actual del instrumento elegido por la Unión Europea -UE-, para promover políticas eficaces en orden a una mejor prevención de la salud mental de la ciudadanía, como es el "Pacto Europeo" a tal efecto, firmado en 2008 y que ha dado lugar a múltiples actos, algunos de ellos en el 2011.

Pues bien, desde ese instante, no han dejado de aparecer nuevos y muy relevantes Informes y Estudios al respecto, que tienen la virtualidad, entre otros efectos, de implicar no ya sólo a las Organizaciones de carácter más social -OMS, OIT-, sino también a Organizaciones Internacionales de un marcado sesgo económico. Es el caso de Organismos institucionales de tanta solera en el plano socio-económico como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE-, así como Foros Mundiales de Economía que cuentan también con un creciente prestigio científico. Ante esta realidad, al menos dos conclusiones pueden alcanzarse.

De un lado, en la configuración de la cuestión de la salud mental como una de los debates más relevantes del presente y del futuro inmediato hay una notable coincidencia tanto del punto de vista social -razones de las personas-, como desde el punto de vista económico -las razones de la función productiva-. Por tanto, no se trata de un debate marcado por un sesgo ideológico, hoy tan frecuente en el actual contexto de la crisis y de sus políticas de afrontamiento, sino que constituye una exigencia en la que están de acuerdo los diferentes puntos de vista confrontados.

De otro, la abundancia y convergencia de Estudios e Informes en una misma dirección, poniendo de relieve la centralidad y magnitud del problema, da pie a identificar una etapa de conocimiento al respecto basado en una más que notable evidencia. En consecuencia, el debate y los estudios que al respecto hay permiten ya identificar los presupuestos necesarios para que esa constatación se convierta en **políticas activas para mejorar el trato** que hasta ahora recibe esta materia en los diferentes sistemas de salud, sea pública sea laboral.

Desde este punto de vista, llama la atención que la citada Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), llegue en su último estudio en materia a una conclusión análoga a la ya evidenciada por la OMS, que lleva décadas alertando sobre la enorme incidencia de los problemas mentales no ya sólo en la salud y calidad de vida de una parte importante de la población mundial, que es su principal preocupación, sino también en la productividad y en las dificultades del sistema para detectarlos. En este sentido, se proporciona un dato convergente con tales estudios, según el cual 1 de cada 5 trabajadores sufren patologías, o algún tipo de dolencia, relacionadas con la salud mental, por tanto, nada menos que un 20% de la población ocupada.

En consecuencia, cabe sostener con certeza que no ya sólo en el plano cualitativo sino también en el plano cuantitativo

“Las enfermedades mentales son responsables de una pérdida muy significativa de fuerza de trabajo, de altas tasas de desempleo y de una gran incidencia en las bajas por enfermedad y en la reducción de la productividad en el trabajo”¹

OIT, UE y OCDE coinciden, pues, en indicar cómo los problemas de falta de salud mental suponen unas pérdidas en productividad de entre el 3% y el 4% del Producto Interior Bruto (PIB). Esta constatación no se establece sólo para la Unión Europea, sino que tiene proyección también a nivel mundial. De modo que Foros Económicos de esta guisa, como el Foro Económico Mundial, están ya en condiciones de medir de una forma muy precisa el coste económico asociado a los trastornos mentales. A tal fin incluso pone una cifra concreta, estableciéndolo en 2,5 billones de dólares - más de 1,7 billones de Euros- en el año 2010, y estimando un aumento progresivo de gasto.

De esta manera, como recuerda la profesora Maria Rosa Vallecillo en un reciente comentario de tal Informe, los problemas de salud mental ocupan el primer puesto de la carga económica derivada de las enfermedades crónicas más frecuentes².

TABLA 1. COSTE MUNDIAL AL AÑO DE LAS ENFERMEDADES CRÓNICAS, PARA EL AÑO 2010 Y SU ESTIMACIÓN PARA EL AÑO 2030

Enfermedades crónicas	Coste mundial en 2010	Coste mundial estimado para el año 2030
Trastornos mentales	2,5 billones de dólares	6 billones de dólares
Trastornos respiratorios	2,1 billones de dólares	4,8 billones de dólares
Trastornos cardiovasculares	863.000 millones de dólares	1,04 billones de dólares
Diabetes	500.000 millones de dólares	745.000 millones de dólares
Cáncer	290.000 millones de dólares	458.000 millones de dólares

* Tomado de Bloom y cols. (2011), pág. 35

1 Vid. 'Sick in the Job? Myths and Realities about Mental Health at Work', marzo 2012. Un resumen del mismo, recogiendo las principales conclusiones, está disponible en el siguiente sitio web, de la OECD (siglas en inglés): <http://www.oecd.org/dataoecd/18/1/49227343.pdf>. También está disponible en:

http://www.actasanitaria.com/files/doc_48915_FICHERO_NOTICIA_31047.pdf

2 Vid. VALLECILLO GÁMEZ, M.R. "La salud mental como condición para el bienestar y como presupuesto para el crecimiento económico". En AAVV. Anuario Internacional sobre Prevención de Riesgos Psicosociales y Calidad de Vida en el Trabajo. Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT-CEC. Madrid. 2011. P. 343.

En el actual contexto de crisis y desempleo identificar adecuadamente la diferencia entre "recortar" gastos y "ahorrar" o "reducir" costes es muy importante para dar las adecuadas señales a las políticas en materia. En este sentido, una clave para la productividad es asegurar que la mayor parte de los trabajadores puedan mantener sus empleos. Sin embargo, el Estudio de referencia detecta que aquellos con los citados problemas tienen una tasa de absentismo laboral superior al resto de empleados y a menudo con bajas más prolongadas. En este dato convergen también los estudios nacionales más recientes realizados al efecto. Así, los pacientes con problemas de salud mental muestran el mayor índice de días de baja perdidos en los últimos tres meses, y la mayor morbilidad, frente a enfermedades tan impactantes como son las de tipo cardiaco, respiratorio, o digestivo. En cuanto al tipo de trastornos mentales que más afectan, los afectivos ocupan el primer lugar a la hora de valorar los días laborales perdidos y días de trabajo reducido, seguido de los trastornos de ansiedad, los de personalidad y los producidos por abuso de sustancias.

Este dato es evidenciado por el estudio denominado 'Diagnósticos y Prescripciones en Salud Mental, Atención Primaria e Incapacidad Laboral Temporal', financiado por la Secretaría de Estado de la Seguridad Social. Un documento que, como el resto de los aquí contemplados, ponen de manifiesto los elevados costes económicos derivados de la mala atención a estos enfermos³.

El problema aún puede ser mayor, en cuanto que al "absentismo" se puede agregar el problema inverso, pero con los mismos problemas negativos para la productividad. En este sentido, el Estudio expone que

"muchos trabajadores con desórdenes mentales no se toman una baja, pero rinden por debajo de sus posibilidades. Hasta el 88% de los trabajadores con problemas mentales reducen parcialmente la productividad de la empresa para la que trabajan"

Las dificultades se agregan si se tiene en cuenta la deficiencia del sistema para localizar esos problemas y tratarlos, por cuanto existe una muy notable falta de visibilidad de las situaciones. Ya que en torno al 80% de los afectados no reciben tratamiento, según el estudio de la OCDE. Y quienes lo reciben, según el estudio nacional, no lo hacen en los términos más adecuados, ni de salud ni de eficiencia. Así, sólo un tercio de los tratamientos en salud mental en España cumplirían con los criterios mínimos adecuados, es decir que, a juzgar por estos investigadores, el paciente tratado por un médico de Atención Primaria recibe farmacoterapia por un mínimo de dos meses, ha tenido un mínimo de cuatro visitas con especialista en salud mental, o de Medicina General o cualquier otro médico; o un mínimo de ocho sesiones de psicoterapia por un psicólogo o psiquiatra, con un tiempo mínimo de 30 minutos cada una. Estos datos son especialmente preocupantes en un tiempo en el que, como el actual, se habla del enorme coste económico que supone el gasto farmacéutico y para cuya reducción se plantean medidas fuertemente antisociales.

3 Así se ha publicado, con acceso libre por internet, un documento que recoge el desarrollo del Programa Nacional de I+D+i, "Características, Efectos y Resultados de los Diagnósticos y Prescripciones en Salud Mental, Atención Primaria e Incapacidad Laboral Temporal", financiado por la Secretaría de Estado para la Seguridad Social del Ministerio de Trabajo del Gobierno de España, creado, desarrollado y dirigido por D. Mario Araña Suárez, Director de la Sociedad Científica ACAPI-PSICONDEC, en el que se procedió a organizar la comprobación de la realidad Diagnóstica y Prescriptiva de los Médicos de Atención Primaria. El documento completo en: <http://webpages.ull.es/users/marasuar/DP-SMAP.pdf>

Según el Estudio Nacional, los pacientes de salud mental utilizan más recursos asistenciales en el sistema de salud, lo que genera un coste alrededor de un 72% más que el resto de los pacientes atendidos por médicos de Atención Primaria.

De acuerdo con el informe, del total de los costes generados por estos pacientes un 27% se refieren a costes fijos-semifijos, y casi un 73% a otros costes variables como es la derivación de especialista, pruebas complementarias y prescripción farmacéutica. Aunque es la prescripción farmacéutica la que mayor coste implica, superando el 60% de los costes variables. De hecho, la prescripción de antidepresivos en la última década se ha triplicado, sin embargo

“no ha venido acompañado de una reducción significativa del número de ‘incapacidades laborales temporales’ por psicopatología, ni de su duración”

En suma, y por no hacer más extenso este comentario, que da cuenta de los Estudios e Informes más relevantes al respecto, cumpliendo con uno de los fines u objetivos de esta Revista Temática, en el marco de los propósitos del LARPSICO, queda claro que se disponen hoy ya de evidencias sobradas de los enormes costes que, sea para la salud de la población sea para el desarrollo económico, tiene la inadecuada atención, preventiva y reparadora, a la salud mental de la población. A los problemas de ausencia de bienestar -injusticia- se suman la dilapidación de recursos escasos -ineficiencia-, poniendo de manifiesto que el uso de más recursos no necesariamente mejora el bienestar sino que, mal empleados, genera incluso más problemas, de modo que se perpetúa el problema, agravando el déficit público. Por lo tanto, parece que ha llegado ya la hora de pasar de los discursos -conciencia social- y las evidencias -fijación de conocimientos ciertos- a las prácticas, esto es, a los tratamientos dentro de los sistemas que hagan compatibles los deberes de mejora del bienestar de todos con el uso eficiente de los recursos.

En esta dirección, una vez más se demuestra que una adecuada formación en la materia puede ayudar a mejorar notablemente ambos indicadores de progreso.

Como pone de relieve el Estudio realizado para el Ministerio de Trabajo e Inmigración -ahora Ministerio de Empleo y Seguridad Social-, la atención a pacientes con problemas en psicopatología o salud mental es un problema global producido por, entre otras cuestiones, el déficit formativo entre los médicos de Atención Primaria para la detección, diagnóstico y abordaje de estas enfermedades, así como por su concepción sobre estas patologías y la falta de una correcta prescripción de fármacos. A resultas de ello, se incrementaría notablemente las bajas laborales, de modo que ni la persona atendida recibe el tratamiento adecuado ni los recursos del sistema se usan del modo apropiado, más bien lo contrario.

Así, han observado que cuando se producen diagnósticos desacertados

“existe un alto porcentaje de médicos que presentan un patrón de conducta prescriptora capaz de otorgar incapacidades temporales en pacientes para los que está contraindicado”.

Sin embargo, para el referido estudio nacional

“de contar con asistencia profesional adecuada, esta estrategia de prescripción de incapacidades provisionales inciertas, se vería fuertemente afectada, mejorando la calidad de la atención y la seguridad de los diagnósticos e intervenciones”⁴.

El enfoque es estrictamente coincidente con el aún más reciente Estudio internacional, el realizado para la OCDE, como comentamos. Para este estudio, la mayoría de los sistemas de salud, que se centran principalmente en los casos severos, no están correctamente equipados para tratar los casos moderados y no investigan lo suficiente en ese tipo de pacientes, por lo que recomiendan “prevención en lugar de reacción”. Pero no ya sólo por parte del sistema público, sino que también deben ser las empresas las que se impliquen en la tarea conjunta de reducir el problema, asegurando unas “buenas condiciones de trabajo para evitar tensiones laborales” y favoreciendo prácticas de gestión adecuadas. De ahí que el Informe de la OCDE ponga de relieve una serie de recomendaciones de actuación no sólo para los integrantes del sistema de salud, sino también para los responsables de la gestión laboral, a fin de que pongan en prácticas técnicas de control del tipo de bajas laborales

“para detectar ausencias prolongadas o repetidas lo antes posible y aportar el apoyo adecuado, a fin de evitar despidos innecesarios provocados por enfermedades mentales”.

Desde esta perspectiva, el Informe de la OCDE evidencia cómo las personas con desórdenes mentales moderados tienen entre el doble y el triple de posibilidades de estar en el paro que el resto de trabajadores, mientras que aquellos con problemas severos tienen hasta siete veces más opciones de encontrarse en situación de desempleo. Por lo que el problema de expande y se convierte en global, tanto para la población activa ocupada -trabajadores actuales- como para la no ocupada, pero que tienen posibilidades y voluntad de trabajar, si bien se ven dificultadas por esta deficiencia profunda del sistema

Ante estas apabullantes evidencias parece clara la conclusión, que, sin embargo, se resiste a entrar entre las prioridades de las medidas contra la crisis, una vez más dominados por una visión miope de la “gobernanza del número”. Es hora, pues, de pasar de los datos a las acciones, de los discursos a las prácticas y, por tanto, a las políticas concretas. Tal y como ha advertido el profesor Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial,

“la necesidad de actuar de manera inmediata es crítica para el futuro de la economía mundial”.

A lo que habría que añadir que, ante la persistencia de la crisis y sus enormes costes, también y sobre todo sociales, buscar, y hallar, políticas de reducción de los gastos que supongan no reducción de derechos sino mejora de los mismos, con un menor coste, tal necesidad es un imperativo de dignidad de gobierno. Y aquí no hay.

⁴ El informe ha sido realizado por el psicólogo clínico, jurídico y forense Santiago Mario Araña Suárez. Para su elaboración se ha realizado un análisis de la situación actual de estos pacientes dentro de la sanidad pública, teniendo en cuenta diferentes estudios internacionales, así como los datos de una encuesta realizada en siete comunidades autónomas a más de 900 médicos.



Temas de Actualidad

5

**LA CAMPAÑA EUROPEA 2012 DE LA INSPECCIÓN DE
TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL EN MATERIA DE RIESGOS
PSICOSOCIALES: AVANCES Y RESISTENCIAS**

VELÁZQUEZ, Manuel

Inspector de Trabajo y Seguridad Social. Jefe Provincial Vizcaya.

SUMARIO

- 1. Introducción**
- 2. El Ámbito de los Riesgos Psicosociales**
- 3. Las normas legales de aplicación a los Riesgos Psicosociales**
- 4. Las directrices de la inspección de trabajo Española para la campaña Europea**
- 5. Las actuaciones reactivas de la inspección de trabajo**
- 6. La promoción de la salud en los lugares de trabajo (PSLT)**

1. Introducción

El Comité Europeo de Altos Responsables de la Inspección de Trabajo, más conocido por sus siglas en inglés de SLIC (Senior Labour Inspectors Committee), adoptó en 2010 la decisión de realizar una campaña europea de inspección en materia de riesgos psicosociales a lo largo del año 2012. El SLIC fue creado en 1982 como un comité de coordinación y asistencia técnica mutua de las inspecciones de trabajo europeas en materia de seguridad y salud en el trabajo. A lo largo de los últimos diez años ha coordinado ya varias campañas de las inspecciones europeas en temas tan diversos como construcción, agentes químicos, manipulación de cargas y evaluaciones de riesgo¹.

La Inspección que lidera la campaña sobre riesgos psicosociales es la inspección sueca que ha difundido a través de su página web www.av.se/SLIC2012 todos los documentos elaborados con este motivo. Durante la preparación de esta campaña a lo largo del año 2011 se han puesto de manifiesto los diferentes enfoques de las inspecciones europeas sobre este tema². Todas ellas coinciden en reconocer que los riesgos psicosociales se encuentran dentro del ámbito de la Directiva Marco 89/391/CEE de Seguridad y Salud en el Trabajo y las normas nacionales que la trasponen.

Pero ante la ausencia de una Directiva de armonización específica en esta materia y la falta de previsión de su elaboración a corto y medio plazo, las únicas referencias a escala europea son los acuerdos alcanzados por los interlocutores sociales europeos sobre el Estrés Laboral (2004), la Violencia y Acoso en el Trabajo (2007) y la Violencia y Acoso de Terceros (2010) cuyo contenido ya es generalmente conocido por su publicación en los anexos de Acuerdo de Negociación Colectiva de 2005 y 2007 respecto a los dos primeros acuerdos mientras que el tercero de ellos solo está disponible por internet³.

En los ordenamientos nacionales tampoco existe uniformidad en el tratamiento de este tema. Algunos han insertado normas específicas sobre los riesgos psicosociales, como es el caso de Noruega, Holanda y Bélgica, otros solamente sobre la violencia en el trabajo, como es el caso de Finlandia, y otros solamente sobre el Estrés, como Italia. Sin embargo, la mayoría de los estados de la UE han optado por no hacer una regulación legal sobre la materia, bien de forma deliberada elaborando normas y directrices de los poderes públicos que incentivan y orientan la gestión de la prevención de estos riesgos, como es el caso de Reino Unido⁴ y Francia⁵ o bien de forma tácita a través de guías, códigos de práctica circulares internas o prácticas

1 Más información sobre el SLIC se encuentra disponible en <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=153&langId=es&intPageId=685>

2 El estudio de esta cuestión ya ha sido abordado en el artículo "Las Inspecciones de Trabajo Europeas ante los riesgos psicosociales", Revista de Riesgos Psicosociales y Bienestar en el Trabajo nº 1 p. 49. Disponible en <http://www.larp.es/ficheros/documentos/RevistaLarpsico01.pdf>

3 Disponible en http://www.chtjujt.net/archivos/elementos/2011/violence_guidelines.pdf

4 En Reino Unido se han publicado por el HSE el documento "Stress Management Standards" disponibles en <http://www.hse.gov.uk/stress/standards>

5 En Francia han tenido lugar debates parlamentarios sobre los riesgos psicosociales. El informe del debate en el Senado francés está disponible en <http://www.senat.fr/rap/r09-642-1/r09-642-1.html>

operativas de la Inspección de Trabajo, como es el caso de España⁶, Alemania, Austria e Irlanda.

En España se va a aprobar una **Guía sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de riesgos psicosociales** con motivo de la campaña europea que sin embargo abarca tanto los supuestos de actuaciones proactivas (por iniciativa o campaña) como reactivas (por denuncia o investigación de accidente de trabajo).

2. El ámbito de los riesgos psicosociales

Como ya hemos señalado la ausencia de normativa sobre estos riesgos a escala europea dificulta la definición del ámbito de los riesgos psicosociales. Hay un consenso básico respecto a la definición dada por la Agencia Europea sobre estos riesgos como “aquellos aspectos del diseño, organización y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores”.

Existe también un general consenso respecto a la inclusión del estrés y la violencia a la que hacen referencia los acuerdos europeos antes aludidos. Si bien hay que matizar que se reconoce que el estrés no siempre es la consecuencia de la exposición a un factor de riesgo psicosocial sino a agentes físicos como el ruido, la temperatura y las vibraciones o incluso agentes químicos. Por otro lado, hay países como Reino Unido e Italia que han establecido que solamente el estrés laboral corresponde al campo de los riesgos laborales mientras que la violencia en el trabajo, y en especial el acoso o mobbing, pertenece al campo de los derechos de los trabajadores en la relación contractual laboral.

Hay mayor indefinición respecto a la consideración de los riesgos derivados de la ordenación del tiempo de trabajo y el tiempo de descanso (previstos en la Directiva 2003/81 y el Art. 36 ET) dentro de los riesgos psicosociales ya que algunos expertos los consideran dentro de la ergonomía o la seguridad. Sin embargo, tanto las directrices de la campaña europea como todos los métodos de evaluación más comúnmente utilizados en España como el FPSICO o el ISTAS21 expresamente los incluyen dentro de los riesgos psicosociales.

Habría también otros riesgos derivados de la organización del trabajo, como los relativos a los accidentes de trabajo causados por conductas inseguras (o el llamado factor humano) y que tienen por causa las deficientes comunicaciones, la inadecuada distribución de tareas o la falta de medidas de control del trabajo que muchas veces se engloban en lo que se denomina la “seguridad en los procesos productivos”. Cualquiera que sea su clasificación existe una evidente interacción entre estos riesgos y los riesgos psicosociales y en la práctica inspectora se ha observado que la mejor manera de identificar y actuar sobre estos riesgos que también derivan de la organización del trabajo es la que resulta de la evaluación de riesgos psicosociales. También podría decirse lo mismo respecto a los trastornos músculo-esqueléticos que derivan de situaciones o estados de estrés laboral o incluso de algunas enfermedades laborales.

⁶ En España la Dirección General de la ITSS ha aprobado los Criterios Técnicos 69/2009 sobre violencia y acoso en el trabajo y 87/2011 sobre riesgo de atraco disponibles en http://www.meyss.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/Criterios_Tecnicos/index.html

En definitiva, no se puede hacer compartimentos estancos en la prevención de riesgos laborales y se debe reconocer que los efectos de una buena gestión de los riesgos psicosociales, que siempre parte de un análisis de la organización del trabajo y de su entorno, repercute en general sobre todas las condiciones de trabajo y el bienestar de los trabajadores.

3. Las normas legales de aplicación a los riesgos psicosociales

Ante la ausencia de normas legales y reglamentarias específicas sobre los riesgos psicosociales es necesario aplicar las normas de alcance general o que en parte se refieren a estos riesgos.

En la legislación española contamos con una Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) que deriva de la Directiva Marco europea 89/391/CEE y que comprende en su ámbito a **todos** los riesgos y contamos también con alguna renombrada sentencia, como la dictada por el Tribunal Constitucional nº 160/2007 que hace un expreso reconocimiento de la inclusión de un claro supuesto de riesgo psicosocial dentro del Art. 14.2 LPRL. Las disposiciones generales de la Ley, como las referidas a la gestión de los riesgos (identificación, evaluación, planificación y ejecución de medidas preventivas y organización de los medios para su aplicación) se consideran de directa aplicación sin necesidad de que medie un precepto reglamentario que así lo establezca respecto a determinados riesgos.

Contamos así con los siguientes preceptos de directa aplicación a los riesgos psicosociales y que podrían ser objeto de fiscalización a través de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS):

1. La obligación del empresario de eliminar los riesgos evaluar los que no se pueden evitar (Art. 15.1.a) y b) y 16.2.a) LPRL y Art. 12.1.b) LISOS)
2. La obligación de planificar y ejecutar las medidas que derivan de la evaluación (Art. 16.2.b) y Art. 12.6 LISOS)
3. La obligación de realizar un Plan de Prevención que incluya aspectos como los procedimientos y canales de comunicación en materia de prevención (Art. 16.1. LPRL, Art. 2 RSP y Art. 12.1.a) LISOS)
4. La obligación de investigar las causas para los daños a la salud de los trabajadores (Art. 16.3. LPRL y Art.12.2 LISOS)
5. La obligación de adscribir a los trabajadores a puestos que sean compatibles con su estados psicofísico de salud (Art. 25.1 LPRL y Art. 12.7 y 13.4 LISOS)

Además de estas normas también son de aplicación a los supuestos de violencia en el trabajo, que engloban tanto la violencia física y psicológica, violencia interna o externa o de terceros, los siguientes preceptos:

1. Con carácter general, el derecho a la consideración debida a la dignidad (Art. 4.2.e) ET y Art. 8.11 LISOS) que comprendería a muchas y variadas conductas, entre ellas todas las relacionadas con conductas de violencia física y psicológica o acoso que puedan sufrir los trabajadores.

2. De forma más particular, el derecho a no sufrir acoso sexual y por razón de sexo (Art. 7 LO 3/2007 y Art. 8.13 y 8.13 bis LISOS) y acoso por motivos discriminatorios (Art. 29 Ley 62/2003 y Art. 8.13 bis LISOS).

Y por último, los casos relativos al tiempo de trabajo y tiempo de descanso estarían regulados en los Art. 34 a 36 ET y Art. 7.5 LISOS, y también el 12.16 LISOS cuando la infracción pueda entrañar un riesgo grave para la salud.

Se debe recalcar, sin embargo, una importante diferencia entre las infracciones de los preceptos de la LPRL y los previstos en la legislación laboral. En el primer caso, las infracciones se refieren a la ausencia de medidas preventivas mientras que en segundo caso son infracciones de resultado que no pueden ser penadas ni siquiera en grado de mera tentativa. Esto ocasiona que en las actuaciones inspectoras puramente preventivas y proactivas, como son las que se van a desarrollar en la campaña europea, solo sean de aplicación los preceptos de la LPRL mientras que las normas laborales solo serían aplicables a las actuaciones inspectoras reactivas, las que se llevan a cabo por denuncia o investigación de accidente laboral. Pasamos a continuación a analizar ambos tipos de actuación.

4. Las directrices de la inspección de trabajo española para la campaña europea

Las actuaciones de la Campaña Europea de 2012 se desarrollarán sobre varios sectores que se consideran potencialmente más proclives a padecer este tipo de riesgos: los servicios sociales, las empresas de telemarketing y de hostelería y los transportes de viajeros. Según la encuesta ESENER, realizada por la agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo sobre empresas de más de diez trabajadores⁷, más de un tercio de las empresas de la Europa de los Veintisiete afirmaron contar con **procedimientos** para gestionar el acoso moral o el hostigamiento (30 %), la violencia en el lugar de trabajo (26 %) o el estrés laboral (26 %). En España las tres variantes ofrecen un resultado del 17,6 por 100, sensiblemente por debajo de la media comunitaria, si bien en el ranking de los países encuestados ocupa una posición más central, en el puesto 16º sobre un total de 31 países.

Los resultados de la encuesta respecto a España son ligeramente más favorables en lo que se refiere a la información que se da a los trabajadores en esta materia (75%) y la formación que estos reciben (45%), la gestión de riesgos psicosociales en los procesos de cambio en la organización y diseño del trabajo (23%), intervención en los casos de exceso de horas de trabajo (21%), cambios de jornada y horario de trabajo (17%) y menos favorables en lo referente al uso de procedimientos de resolución de conflictos (10%) y la atención individual a los trabajadores con estos problemas (9%). El 46% de las empresas españolas encuestadas señalan tener más dificultad para abordar este tipo de riesgos respecto a los

⁷ La versión resumida en español se encuentra disponible en http://osha.europa.eu/es/publications/reports/es_esener1-summary.pdf

demás, el 67% ha optado por externalizar la gestión de estos riesgos, aunque esto va en consonancia con la mayor externalización de la prevención de riesgos en España que en el resto de Europa⁸.

Todo este panorama ha hecho aconsejable que la acción inspectora en la campaña europea se desarrolle en dos etapas. Una primera fase consistente en la primera constatación por el Inspector de la situación de la empresa en cuanto a la gestión de los riesgos psicosociales y una segunda fase en la que se analizará la idoneidad de la gestión preventiva que esta ha llevado a cabo como consecuencia de un primer requerimiento del Inspector. Si se diera la circunstancia de que la empresa ya hubiera efectuado una completa gestión de los riesgos psicosociales se pasaría directamente a la segunda fase.

a) La primera fase: la constatación de la situación en la empresa

La primera fase de la acción inspectora presenta también una característica esencial. Siguiendo en parte los modelos de actuación de las Inspecciones de Trabajo nórdicas, el Inspector debe realizar durante su visita una primera aproximación a los posibles factores de riesgo psicosocial existentes en la empresa en base a entrevistas a los representantes de la empresa y a los trabajadores. Se pretende con ello dar solidez a las actuaciones inspectoras, orientar la acción de las empresas y los representantes del personal y establecer mecanismos que permitan posteriormente a la Inspección hacer una mejor valoración de la gestión de los riesgos psicosociales que debe llevar a cabo la empresa. Sin embargo, a diferencia de los modelos nórdicos, la acción inspectora no puede suponer una auditoría de la gestión de los riesgos psicosociales ya que se entiende que esta tarea debe recaer exclusivamente sobre el empresario y los servicios de prevención propios o ajenos que aquel contrate.

Al término de esta primera fase, el Inspector emitirá un requerimiento a la empresa cuando constate que la misma o bien no ha efectuado la evaluación de riesgos psicosociales o la ha efectuado con evidentes carencias, ya sea por no haber contemplado todos los riesgos psicosociales considerados como tales en la guía de inspección o por haber utilizado otros instrumentos que no pueden equivaler legalmente a la evaluación de riesgos como son las meras encuestas de satisfacción o de calidad.

b) La segunda fase: el análisis por el Inspector de la gestión de riesgos psicosociales

La segunda fase comienza cuando han vencido los plazos del requerimiento y la empresa ha efectuado la gestión de los riesgos psicosociales.

El análisis de la Inspección debe comprender los siguientes aspectos:

1) La supervisión de la evaluación de riesgos psicosociales.

En este punto se debe observar si el técnico ha hecho el análisis de los dos elementos básicos de la evaluación de riesgos psicosociales. Por un lado, se encuentran los elementos objetivos que pueden incidir sobre los

⁸ Estos resultados pueden consultarse en <http://osha.europa.eu/sub/esener/en/front-page/190>

riesgos psicosociales como son los procesos productivos y organizativos, la presencia de trabajadores especialmente sensibles y las posibles manifestaciones de estos riesgos, tales como una alta tasa de absentismo, rotación en los puestos de trabajo, trabajadores que abandonan la empresa, etc. Y por otro lado, este análisis debe contrastarse con la valoración de la percepción subjetiva de los trabajadores a través de cuestionarios, entrevistas o grupos de discusión.

2) La participación de los delegados de prevención y de los trabajadores

Los delegados de prevención tienen que ser consultados previamente sobre el método de evaluación que se va a utilizar, las fases del proceso y sus preparativos, y el establecimiento de las unidades de análisis de la evaluación. Estas unidades de análisis no pueden ser los puestos de trabajo, como en el resto de las evaluaciones, sino las unidades o grupos en los que se estructura la empresa ya que el objeto de la evaluación es la forma en que se ordenan y organizan las tareas. Los trabajadores deben participar a través de los cuestionarios y entrevistas individuales o colectivas con el técnico evaluador y para ello es preciso que estas actividades se lleven a cabo con la preparación adecuada e informando previamente a los trabajadores sobre su contenido y finalidad.

Respecto al método cuantitativo que puede escogerse para la evaluación la Guía establece cuáles son los requisitos mínimos para que este pueda considerarse válido conforme a los parámetros del Art. 5.3.d) del Reglamento de Servicios de Prevención (RSP). Básicamente, ha de tratarse de un método científicamente válido y que proporcione confianza sobre su resultado. La Guía incorpora en el anexo un listado no exhaustivo de los métodos de evaluación vigentes.

También es admisible el uso de técnicas cualitativas como entrevistas individuales o grupos de discusión, que pueden ser útiles en las fases iniciales del estudio, para la recopilación de información previa, y en las fases posteriores para poder profundizar en los motivos reales de los resultados de la evaluación cuantitativa o para poder discutir qué medidas pueden ser más adecuadas en cada situación concreta. Es preciso tener en cuenta que su aplicación exige un entrenamiento profesional específico.

La evaluación debe contemplar la totalidad de la empresa sin perjuicio de la posibilidad de efectuarla por etapas, secciones o colectivos. La valoración que se haga ha de conducir a identificar con claridad los factores de riesgo psicosocial presentes en el lugar de trabajo y su grado de peligrosidad para la salud de los trabajadores.

3) La determinación de las medidas preventivas

Una vez hecha la identificación y evaluación de riesgos se pasa al análisis de las medidas resultantes de la evaluación y su aplicación práctica a través de la planificación de la actividad preventiva.

Todos los riesgos identificados han de ir acompañados de medidas preventivas y estas medidas pueden ser medidas preventivas u organizativas (primarias), que son las que se dirigen al foco u origen del problema, la aplicación de estas medidas es preferente (Art. 15.1.c) y 17.2. LPRL),

pueden ser medidas de intervención o afrontamiento (secundarias), que van dirigidas a que el trabajador pueda afrontar los factores de riesgos psicosociales a los que está expuesto (formación, procedimientos o protocolos, etc.), y medidas de protección o rehabilitación (terciarias), orientadas a la recuperación de los trabajadores que hayan sufrido daños en su salud y garantizar la compatibilidad con las funciones de su puesto (Art. 25.1 LPRL).

Es recomendable aplicar diversos niveles de actuación cuando sea necesario. Las medidas que se adopten deben buscar la *integración de la prevención* (Art. 14.2 y 16.1 LPRL) y por lo tanto deben procurar que los propios trabajadores de la empresa, ya sean mandos o trabajadores, sepan por sí mismos qué medidas se deben adoptar ante situaciones de riesgo psicosocial que afecten directamente a su trabajo o ante situaciones previsibles.

Por otra parte, es importante recordar que la intervención psicosocial tiene como finalidad no sólo la eliminación o reducción del riesgo, sino también la optimización de los aspectos positivos del trabajo. La Guía hace en sus anexos una descripción no exhaustiva de las medidas de intervención psicosocial más típicas.

La determinación de las medidas debe ir necesariamente acompañada de la consulta a los delegados de prevención sobre su procedencia (Art. 36.1.c) LPRL).

4) La planificación de las medidas

A continuación se debe realizar la planificación preventiva de acuerdo con los criterios generales de los Art. 8 y 9 RSP y por otro lado la inclusión en el Plan de Prevención de los procedimientos de prevención que se acuerden como resultado de la evaluación (Art. 2.2.c) RSP).

5) La revisión de la evaluación

La última fase de análisis se refiere a la revisión y actualización de la evaluación de riesgos psicosociales conforme a los criterios previstos en el Art. 16.2.a) segundo párrafo LPRL y el Art. 6 RSP, en concreto, cuando se haya apreciado esta necesidad a través de los **controles y medidas periódicas** que la propia evaluación.

5. Las actuaciones reactivas de la inspección de trabajo

Como ya hemos señalado, las actuaciones reactivas son las que el Inspector efectúa por previa denuncia de un trabajador, solicitud de mediación o arbitraje o por investigación de accidente de trabajo.

La particularidad de estas actuaciones respecto a las anteriores reside en que las mismas se han de orientar hacia la resolución del problema concreto y no hacia la vigilancia de la gestión preventiva en general.

El Inspector debe investigar los hechos concretos que son objeto de la actuación y para ello puede valerse de los instrumentos previstos en el

Anexo I sobre entrevistas a distintos sujetos y cualesquiera otros que considere oportunos siguiendo los CT 69/2009 y 87/2011.

En los supuestos en que no haya sido posible constatar hechos constitutivos de infracción laboral pero en los que sí resulte necesaria la adopción por la empresa de medidas preventivas estas pueden ser algunas de las medidas de intervención ante situaciones reactivas que el Inspector puede requerir o supervisar:

a) La investigación de los daños a la salud

Si se supiera que el trabajador afectado hubiera sufrido un daño para la salud que hubiera podido causarse como consecuencia de su actividad laboral la empresa está obligada a llevar a cabo una investigación de sus causas (Art. 16.3 LPRL).

b) El uso de procedimientos o protocolos de gestión e intervención

La herramienta de intervención más utilizada respecto a los riesgos psicosociales de violencia en el trabajo es el uso de procedimientos o protocolos de gestión de los problemas de acoso. La única previsión legal respecto a estos procedimientos se encuentra en el Art. 48.1 de la LO 3/2007 respecto al acoso sexual y por razón de sexo. En los demás supuestos algunos convenios colectivos prevén su aplicación o bien el empresario por su poder de dirección o como resultado de una evaluación de riesgos psicosociales puede determinar también su aplicación

c) El examen de compatibilidad o aptitud respecto al puesto de trabajo

Las medidas de denominadas terciarias o de rehabilitación de las personas afectadas por los riesgos psicosociales no son diferentes respecto a las de otros riesgos laborales. La compatibilidad se establece conforme a los parámetros del Art. 25.1 LPRL y del examen de aptitud que corresponde realizar al servicio de prevención conforme al Art. 22.4 LPRL

d) La evaluación de riesgos psicosociales centrada en el problema

En las actuaciones reactivas podría estar solamente centrada en el análisis de la unidad organizativa afectada por el problema.

e) Otros instrumentos

Además de estos instrumentos la empresa puede hacer uso de otros que estime más convenientes y adecuados para gestionar cada situación.

6. La promoción de la salud en los lugares de trabajo (pslt)

Por último, es muy conveniente diferenciar las acciones de prevención de riesgos psicosociales de las que se denominan de promoción de la salud de los trabajadores.

Estas, las acciones de promoción de la salud, se refieren al esfuerzo en común de empresarios, trabajadores y la sociedad en su conjunto por mejorar la salud y el bienestar laboral de los trabajadores y significan ir

más allá del mero cumplimiento de los requisitos legales en materia de seguridad y salud en el trabajo ya que mediante dichas acciones las empresas tratan de contribuir de manera activa a la mejora de la salud y el bienestar general de sus trabajadores tanto dentro como fuera de la actividad laboral. En consecuencia, las acciones de promoción de la salud tienen siempre carácter voluntario y su adopción no puede ser requerida por la Inspección de Trabajo. Se debe considerar en cualquier caso positiva su adopción por mutuo de acuerdo entre empresa y trabajadores ya que las mismas pueden complementar las acciones de riesgos psicosociales que debe adoptar la empresa.

**CAMBIOS, REORGANIZACIONES PRODUCTIVAS Y SALUD
PSICOSOCIAL: EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA FRANCESA
DE “ACUERDOS DE GESTIÓN DE ESTRÉS”**

Dr^a VALLECILLO GÁMEZ, María Rosa
Universidad de Jaén

1.

Junto a sus elementos positivos, muchos y que nadie duda hoy seriamente, la “globalización económica” provoca también efectos perniciosos, por lo que de nuevo se precisa afrontar el reto de atender convenientemente a esa ambivalencia, de modo que se maximicen sus ventajas y se reduzcan a la mínima expresión sus desventajas o sus costes. Los cambios en las estructuras de las empresas y en los modos y sistemas de organización, también en lo que atañe al factor trabajo, son una exigencia contra la que no se puede resistir, porque son necesarios para afrontar no ya sólo las crisis, sino incluso la vida ordinaria de los actores económicos en mercados globales, cambiantes y, por tanto, inciertos. Sin embargo, la innegable virtualidad de esta visión dinámica no sólo no está reñida, sino que precisa, para ser virtuosa, que se concilie con un modo de gestión socialmente responsable de tal imperativo de cambio. En este sentido, si bien es cierto que esta necesidad de equilibrar la dimensión económica del cambio con la social -amortiguación de sus efectos en las personas, los grupos y las sociedades- está muy presente en un buen número de enfoques y propuestas, de todo tipo, luego, el tránsito, el paso a la realidad, a las experiencias, ya queda mucho más huérfano de valedores, y por supuesto de “buenas prácticas”¹.

Este desfase o desajuste entre el “Ser” y el “Deber ser” suele mantenerse hasta que la realidad ofrece situaciones que provocan una profunda alarma social y que, por tanto, obligan de un modo dramático a interrogarse sobre la justicia de la situación, e incluso sobre su racionalidad económica. Este “shock” es el que vivió Francia hace un par de años ante los “suicidios” en empresas bandera, como FRANCE TELECOM.

Los estudios detenidos al respecto mostraron que esas trágicas situaciones no eran sino la mera punta del iceberg de un problema mucho mayor, cual era una inadecuada gestión por parte de la empresa de los procesos de reestructuración o reorganización productiva afrontados por la multinacional. De hecho, diversos estudios encargados por ésta habían mostrado unas tasas de estrés laboral muy superiores a la media, de modo que más del 25% de la plantilla sufrían de un estrés agudo, con lo que el índice de incidencia en esta empresa del estrés se revelaba superior a lo normal. Pero con el tiempo se puso de relieve que realmente el problema de fondo, no así, por fortuna, las manifestaciones más trágicas, que no era otro sino el de la inadecuada gestión de las empresas de los procesos de cambio organizativo ante las situaciones de crisis y cambio, estaba más extendido de lo que podría pensarse de inicio.

Sea como fuere, el Gobierno conservador francés lanzó un “plan de emergencia para la prevención de riesgos psicosociales” (o “Plan DAR-COS”, por el nombre del Ministro de Trabajo del tiempo en que se fraguó, si bien hoy ya no está en el cargo), el 9 de octubre de 2009, en virtud del cual se incitaba a las empresas de más de 1000 trabajadores -unas 1.500 empresas en toda Francia, según las primeras estimaciones-, o bien a negociar un “acuerdo colectivo” con los representantes de los trabajadores -con los sindicatos fundamentalmente-, para la gestión del estrés laboral,

¹ Para un análisis detenido CAÑADA VILLAR, I.-VALLECILLO GÁMEZ, M.R. Reestructuraciones empresariales, riesgos psicosociales y bienestar en el trabajo. Comares. 2011.

o bien a adoptar un “plan de acción” a tal fin. Más de dos años después hay ya elementos más que sobrados para hacer un “balance” de esta iniciativa, que en términos cuantitativos ha supuesto la puesta en práctica de más de 250 Acuerdos Colectivos de Gestión del Estrés Laboral -ACGEL-, aunque sus denominaciones y objetos convencionales, incluso enfoques, aparecen diversificados, limitándose unos al estrés en los lugares de trabajo, mientras que otros abarcan todos los “riesgos psicosociales”. A este respecto, no hay un consenso significativo en torno a su valor, pues mientras que unos muestran una visión muy crítica, evidenciando su escaso valor jurídico y prácticamente nula eficacia práctica, otros ponen de manifiesto que, no obstante sus evidentes limitaciones, ha supuesto una experiencia enriquecedora y, en consecuencia, a reforzar².

2.

Cualquiera que sea la opinión que se formule al respecto, además de que deberá proceder de un análisis detenido de tan ingente material, de una relevante dimensión cuantitativa pero también de original significado cualitativo, ha de tener en cuenta que se trata de una experiencia sugerente en sí misma, pues no hay ni un solo país del mundo que cuente con un programa de estas características. En todo caso, y como también es obvio, no todo valdrá y, en consecuencia, que se haya dado el paso de implicar directamente a los poderes públicos en una labor de promoción y consolidación de políticas empresariales de prevención de los riesgos psicosociales, no garantiza la eficacia de la actividad, por lo que exigirá un análisis equilibrado para extraer sus aportaciones positivas, para reforzarlas y extenderlas, y evidenciar o desnudar las negativas, para corregirlas. Naturalmente, no es ahora nuestro propósito hacer un análisis de este tipo, aunque bien merecería la pena dedicarle el esfuerzo en futuras ocasiones, sino de dar cuenta de su existencia y, en lo posible, de sus principales logros, exponiendo de modo sintético la evolución. De este modo será más fácil hacerse una idea de su significado real.

Asimismo, y como Anexos a este comentario de actualidad preventiva comparada, expondremos, ya traducidas, algunas de las principales modalidades asumidas por las empresas en torno a esta “obligación” preventiva, con lo que resultará más accesible. A tal fin hemos seleccionado cuatro experiencias tipo que pueden resumir las más de un millar hoy disponibles, si bien la inmensa mayoría son “planes de acción” y no “acuerdos colectivos” -estos son a día de hoy, y sin perjuicio de la continua evolución de esta materia, si bien ralentizada en el último año, unos 250, esto es, en torno a un 18 % de las empresas llamadas a tal negociación-. Pero para que se conozca más concretamente sus contenidos, también aportamos la referencia al que ha sido considerado por buena parte de los estudiosos, si bien no de forma unánime, el acuerdo-marco más ejemplar, el de la empresa DANONE. Se aportará la versión original, la

² Este balance más comedido aparece en el Informe Oficial, el encargado por el Ministerio a diferentes analistas: http://www.miroirsocial.com/uploads/documents/SYNTHESE_BILAN_COCT_-_19.04.11.pdf. Mucho más crítico LEROUGE, L. “Actividad sindical y negociación colectiva en los riesgos psicosociales en Francia”. En Anuario Internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo. Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT-CEC. Madrid. 2011 p. 61.

francesa, y la traducida. A ese modelo paradigmático se añadirá otro, no ya de empresa, sino de sector -para la economía social-, a fin de evidenciar la diversidad.

3.

El 10 de diciembre de 2009, el Director General de Trabajo enviaba una carta a las empresas de más de 1000 trabajadores, a fin de “invitar” a los interlocutores sociales a abrir un proceso de negociación sobre la gestión del estrés en los lugares de trabajo, en el marco de lo previsto en el Acuerdo Interprofesional firmado el 2 de julio de 2008 que, a su vez, era transposición del Acuerdo Marco Europeo sobre Estrés. A diferencia de lo sucedido en otros países, como España, y al igual que la opción seguida por algún otro, como Italia, Francia convirtió en obligatorio el Acuerdo Europeo, a través del “Arrêté de 23 de abril de 2009”. La incitación no era estrictamente a acordar, porque no se establecía esta obligación, sino a abrir un periodo de negociación con vista a alcanzar, como es natural, un acuerdo, pero si no se lograba no sucedía nada, tan sólo se establecía la obligación de sustituir tal posibilidad por un “plan de acción” a cargo de las empresas, si fracasaba la negociación. Para que esta “incitación” fuera más creíble o seria se ponía una fecha final -el 1 de febrero de 2010-, si bien luego se han firmado algunos otros, superada esa fecha.

A fin de poder hacer un seguimiento de estas acciones, el Gobierno, a través del Ministerio de Trabajo, creó un sistema de recogida de información desde todas las zonas o regiones francesas hacia el Ministerio, a fin de mantener actualizada la base de datos y disponer de una información accesible y transparente. Tanto que a través de la página web creada al efecto en el portal del Ministerio se puede seguir al día esta evolución, estando accesible para toda la ciudadanía qué empresas habían iniciado los procesos de negociación y cuáles los habían concluido, bien con éxito bien sin él. La actualización es mensual³. El Ministerio era consciente de las dificultades que suponía a tal fin el restringido periodo dado para abrir y culminar tan formidable proceso de negociación colectiva, tanto de empresa como de sector, pues apenas contaron con 3 meses -aunque se insiste en que hubo acuerdos posteriormente-, por lo que puso de relieve la necesidad de concretar el objeto de la negociación, que no se acotaba en el tiempo, pues se trataba de establecer un espacio de gestión participada, a través de:

“...rechercher prioritairement les voies d`un engagement durable et partagé dans la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail”

Por las limitaciones de tiempo y por la falta de madurez en esta materia de buena parte de las empresas implicadas, sin perjuicio de algunos casos excepcionales que ya acreditaban una dilatada experiencia en esta materia, se ofrecía la posibilidad de elegir dentro de una opción: o los “acuerdos de fondo” o de “contenidos”, a través de los cuáles se definía un plan concreto de intervención psicosocial en la empresa para la gestión preventiva del estrés laboral y de los riesgos psicosociales en su con-

³ Esta información está disponible en el sitio oficial www.travailler-mieux.gouv.fr. Para la información de apoyo técnico: www.dgt.stress@travail.gouv.fr

junto, para las empresas con mayor tradición o precedentes -"background"- en esta materia, o los "acuerdos de método", a través de los cuales se fijaba un camino, un procedimiento a través del cual se determinará cómo llevar a cabo la acción en esta materia, responsabilizándose a determinados sujetos o estructuras de tal acción, que se daría en una segunda fase. Se trata de acuerdos de carácter procedimental, o de "legitimidad reflexiva", por cuanto que no ordena directamente una acción, sino que fija las pautas, determina un método y atribuye competencias de actuación, ya se trate de estructuras internas a la empresa -CHSCT, médicos del trabajo- o externas. Como era de esperar, han sido estos últimos los que ha predominado sobre los primeros, lo que evidencia una cierta debilidad de la acción, por cuanto la creciente actividad en la materia no repercute directamente en la mejora de las condiciones de trabajo, son que se debe aguardar a una segunda fase aplicativa, esto es, de mayor toma "en serio".

4.

Sintetizando el informe último -junio de 2011- como balance de la experiencia, habrían sido algo más de 600 empresas las que habrían adoptado o un acuerdo colectivo -234 (después se han firmado algunos más, lo que ha elevado esa cantidad a los 250 referidos, si bien esta cuestión va cambiando)-, mientras que el resto se habrían contentado con un "plan de acción", bien unilateral bien concertado con las representaciones. Como puede verse, la otra mitad no ofrece ninguna respuesta a la llamada, lo que evidencia la "debilidad" jurídica de la llamada - pura "invitación"- y por tanto del instrumento elegido, lo que sorprende, pues se trata de una obligación.

Las dos terceras partes de esos acuerdos colectivos se firmaron de inmediato, esto es, en el primer trimestre de 2010. Ante tanta rapidez, parecía claro, como se ha dicho, que se estaba conminando a que la mayoría fuesen acuerdos de método, lo que así ha sucedido, pues cuatro de cada 5 acuerdos tiene esta modalidad. Esto implica, pues, que los compromisos alcanzados son más sobre el procedimiento a seguir que sobre la acción preventiva a realizar, de modo que en la mayor parte de los casos aún no se ha iniciado esa acción y donde sí se ha hecho se trata de poner en práctica tan sólo "métodos de evaluación cuantitativa" -los recurrentes cuestionarios-, pero sin entrar en un análisis en profundidad de todos los factores implicados, en especial el relativo a la "organización del trabajo". Asimismo, por lo que hace al órgano básico de gestión, y pese a estar firmados en la mayor parte de los casos por los sindicatos que tienen presencia en la empresa, más de dos terceras partes de los acuerdos atribuyen o encomiendan la tarea de diseño y puesta en práctica del procedimiento evaluador a una instancia específica, un grupo específico, encargado de "pilotar", de dirigir, todo el proceso, dejando a un lado órganos competentes en materia preventiva, como el CHSCT (análogo al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo español).

De ahí que, como la propia Dirección General de Trabajo ha evidenciado, no es fácil ordenar los instrumentos puestos en acción por esos acuer-

dos con las previsiones legales, pues desplazan a menudo la competencia de tales órganos legales a meras instancias consultivas en el proceso, dejando su presencia en marginal. Por lo que les ha criticado que:

"las relaciones entre estas diferentes instancias unas legales y otras convencionales, apenas son identificadas y organizadas en los acuerdos".

En suma, y por no hacer más extenso este repaso, se les critica que a menudo resultan más compromisos formales que convicciones reales sobre la necesidad de hacer de los riesgos psicosociales una clave de la política de salud laboral y, por lo tanto, de la entera política de gestión empresarial. No obstante, también halla ciertos ejemplos que califica de "buenas prácticas", que atiende a los problemas reales y abre un espacio seguro y comprometido de progreso.

ACUERDO MARCO DEL GRUPO DANONE SOBRE EL ESTRÉS Y LOS RIESGOS PSICOSOCIALES¹

SUMARIO

Preámbulo

- 1. Objeto***
- 2. Descripción del estrés y del estrés en el trabajo***
- 3. Descripción de los riesgos psicosociales***
- 4. Identificación de las fuentes de estrés en el trabajo***
- 5. Las acciones***
- 6. Responsabilidad de la empresa y de los trabajadores***
- 7. Duración del acuerdo y comisión de seguimiento***
- 8. Fecha de entrada en vigor***
- 9. Depósito y publicación***

¹ Traducción María Rosa VALLECILLO GÁMEZ-Álvaro DE LA TORRE VALLECILLO.

Entre

Sr. Marc GROSSER, Director de Asuntos Sociales y de Responsabilidad Societaria de Danone, con sede social en París, 17 Boulevard Haussmann

por una parte

y los representantes de las Organizaciones Sindicales aquí representados

CFDT-FGA

CFTC

CFE-CGC

CGT-FO

CGT

de otra parte

se firma el convenio siguiente

PREÁMBULO

Las Organizaciones Sindicales preguntan regularmente a la Dirección General sobre el estrés, la carga y las condiciones de trabajo. En el transcurso de la reunión del Comité de Grupo de junio de 2007, la Dirección General se sensibilizó con los suicidios de trabajadores en algunas grandes empresas francesas, que habían llegado a cuestionarse la necesidad de conocer si el estrés era un problema en el Grupo Danone y qué medidas podían ponerse en práctica para evitar que los trabajadores lleguen a situaciones tan dramáticas. La Dirección General pide que el estudio de la problemática del estrés sea realizado conjuntamente con las Organizaciones Sindicales, y que comience por “un trabajo previo para definir el perímetro y la metodología”.

La Dirección de Asuntos Sociales propone a las Organizaciones Sindicales realizar un estudio en el marco de un Grupo de Investigación que se conforme entre las Organizaciones Sindicales y los representantes de la Dirección. Se acuerda que el tema de la prevención del estrés sea el objeto de un Acuerdo Marco Francés. Y en la reunión del CIC (Comité de información y consulta) de octubre de 2009, se acuerda con UITA una negociación que tenga como resultado un convenio de aplicación mundial. El acuerdo marco Francés será transpuesto y negociado en su aplicación en cada sociedad en un plazo razonable que no exceda de seis meses.

El grupo Danone y las Organizaciones sindicales, afirman a través de este acuerdo que la lucha contra el estrés, el sufrimiento en el trabajo y los riesgos psicosociales deben conducir a una mejora de la salud y la seguridad en el trabajo, conjuntamente con los beneficios económicos y sociales que se ponen en práctica por las sociedades del grupo y por sus trabajadores.

El estrés puede afectar colectivamente y/o individualmente a todos los trabajadores con independencia del tipo de contrato y del tamaño de la empresa. Es necesario tener en cuenta la diversidad de trabajadores, el entorno de trabajo, las situaciones de trabajo y la responsabilidad de la empresa en la lucha contra los problemas de estrés en el trabajo.

Al mismo tiempo, la Dirección debe integrar los riesgos psicosociales entre los riesgos profesionales. Teniendo la responsabilidad de desarrollar una política de prevención, se compromete a poner en marcha una política de salud en la empresa en este ámbito.

Igualmente, reconociendo que el acoso y la violencia en el trabajo son factores de estrés y de sufrimiento en el trabajo, la Dirección y las Organizaciones sindicales, se comprometen, a nivel de empresa, a que se realice un balance de la aplicación de los dispositivos existentes (reglamento interior, tratamiento de las alertas) y que evalúe si es necesario mejorarlos en el marco de los acuerdos sociales sobre riesgos psicosociales. Mientras, la dirección se compromete a estudiar todos los casos que se le presenten, y tomará las medidas para parar y sancionar toda actuación de maltrato y/o violencia en el trabajo.

Según el informe BIENESTAR Y EFICACIA EN EL TRABAJO, presentado al Primer Ministro en febrero de 2010: *“La salud de los trabajadores es, en principio, competencia de los directivos, no se externaliza y no es una competencia de la medicina”*. En este marco, la Dirección del Grupo Danone, reconoció su responsabilidad y su obligación de actuar haciendo frente a los casos de estrés derivados de problemas vinculados al desempeño del trabajo.

1. Objeto

El objeto de este acuerdo es proporcionar a las empresas y a los representantes de los trabajadores, un marco general que permita prevenir, detectar, evitar y tratar los casos de estrés en el trabajo:

- aumentando la toma de conciencia y la comprensión del estrés en el trabajo y de los riesgos psicosociales, por parte de la empresa, los trabajadores y sus representantes
- procurando atraer su atención sobre los signos susceptibles de evidenciar la existencia de problemas del estrés en el trabajo de la manera más precozmente posible
- diseñando un proceso de funcionamiento en el seno de diferentes sociedades del grupo, que ponga en valor a los individuos y reduzca los factores que generan los riesgos psicosociales. El objetivo es no culpabilizar al individuo por su relación con el estrés.

2. Descripción del estrés y del estrés en el trabajo

“Un estado de estrés sobreviene cuando hay desequilibrio entre la percepción que una persona tiene de las obligaciones que le impone su entorno y la percepción que tiene de sus propios recursos para hacerle frente.

El individuo es capaz de gestionar la presión a corto plazo pero encuentra grandes dificultades en una exposición prolongada o repetida a presiones intensas.

Por otra parte, diferentes individuos pueden, en distintos momentos de su vida, reaccionar de manera diferente ante situaciones análogas. El estrés puede reducir la eficacia en el trabajo y puede causar graves problemas de salud.”

Esta definición de estrés en el trabajo, propuesta por la Agencia Europea de Salud en el Trabajo, está recogida en el acuerdo marco CEE y en el ANI (Acuerdo Nacional Interprofesional).

El estrés puede estar provocado por diferentes factores como el contenido y la organización del trabajo, el entorno de trabajo, una mala comunicación, objetivos no definidos o insostenibles, etc. (cf.4, Identificación de las fuentes de estrés en el trabajo)

3. Descripción de los riesgos psicosociales

La expresión, más amplia, de los riesgos psicosociales hace referencia a diversas situaciones de malestar y sensaciones negativas causadas por el trabajo. Se desarrolla en el contexto de las empresas y obedece a causas muy variadas: sobrecarga de trabajo, obligaciones excesivas de tiempo y también pérdida de referencias, dificultad para encontrar sentido al trabajo, conflictos de valores y de intereses. Recuerda sobre todo que la salud física y el bienestar en el trabajo no son solamente una dinámica individual, sino que se construyen también en la relación con los demás: por

el reconocimiento, por la posibilidad de intercambios y de cooperación en el trabajo, por el apoyo de los compañeros y de los superiores.

4. Identificación de las fuentes de estrés en el trabajo

Teniendo en cuenta la complejidad de fenómeno del estrés, el presente acuerdo no pretende proporcionar una lista exhaustiva de los factores potenciales de estrés. De todas maneras, un determinado número de indicadores puede revelar la presencia de estrés en las empresas justificando la puesta en marcha de medidas adaptadas para la lucha contra este fenómeno.

Listado no exhaustivo de factores que pueden ocasionar estrés:

Organización:

Falta de claridad en el reparto de roles, organización del trabajo y métodos inadaptados que reducen el saber hacer y la autonomía de los trabajadores en sus puestos, carga de trabajo, falta de libertad de decisión, participación inadecuada en las decisiones, reorganización permanente, obligaciones de adaptación, falta de adecuación de los recursos a los objetivos, insuficiencia de efectivos y precariedad manifiesta, ausencia o mala gestión del cambio, trabajo aislado, nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC).

Gestión

Sistema de gestión, insuficiencia de gestión de proximidad, falta de comunicación interna, demandas e instrucciones contradictorias, falta de apoyo (del colectivo de trabajo, del responsable más próximo), reconocimiento inadecuado de los esfuerzos y de los resultados alcanzados, RDP/evaluación

El individuo y su trabajo

Incertidumbre respecto del futuro profesional, ausencia de perspectivas de evolución, formación insuficiente, desarrollo de las competencias, dificultad psíquica y del entorno, presiones temporales y cargas cuantitativas, carga mental, falta de sentido y falta de utilidad del trabajo, exceso de horas y/o cambios de horarios intempestivos, interés intrínseco de la tarea, equilibrio entre la vida privada y la vida profesional, existencia de sentimiento de imposibilidad para realizar un trabajo de calidad, dificultades de transporte

Relaciones colectivas

Falta de respeto, falta de equidad, relaciones interpersonales, acoso, conductas incívicas, agresiones

5. Las acciones

La empresa se compromete a poner en práctica todas las acciones y planes para prevenir el estrés.

La mejora de la prevención del estrés es un factor positivo que contribuye a una mejora de la salud de los trabajadores y a una eficacia mayor de la empresa.

Las instancias de representación del personal y la medicina del trabajo son los recursos con los que habitualmente se identifica el estrés en el trabajo.

Desde que se identifica un problema de estrés en el trabajo, se debe actuar por parte de la empresa para eliminar o en su defecto, reducir, la responsabilidad de determinar las medidas apropiadas, lo que incumbe al empresario y a las instancias de representación del personal. A los trabajadores se les implica en la puesta en marcha de estas medidas.

Las medidas pueden ser colectivas y/o individuales. Pueden ponerse en marcha bajo la forma de acciones específicas atendiendo a los factores de estrés identificados o en el marco de una política que implique acciones de prevención y acciones colectivas.

A este respecto, la Dirección de las Organizaciones Sindicales reafirma que la medicina del trabajo, sometida a secreto profesional, garantiza al trabajador la preservación de su anonimato.

Las medidas de lucha contra el estrés se analizan normalmente, en un entorno pluridisciplinar con el fin de evaluar su eficacia tanto en la duración como en su impacto en el estrés. Pueden revisarse en función de los resultados obtenidos y/o de las evoluciones de la empresa. Están, en este caso, sometidas a la aprobación de las instancias competentes. Esta revisión puede solicitarse a instancias del CHS-CT. En este marco, conveniría determinar si se ha hecho un uso óptimo de los medios y si las medidas definidas son igualmente, apropiadas y necesarias.

Cuando la empresa no dispone de la experiencia requerida, recurre a un experto externo, de acuerdo con la legislación, los convenios colectivos y las prácticas europeas y nacionales, sin omitir el papel del CHS-CT, conforme a L 4614-12 del Código de Trabajo.

En este marco, la Dirección y las Organizaciones Sindicales quieren contribuir a la preservación de la salud de los trabajadores a través de:

Medidas contra estrés:

- La puesta en marcha de un observatorio del estrés (OMSAD) o de otros procesos de medición se generalizará a todos los ámbitos. Estos procesos de medición se escogerán de común acuerdo con las Organizaciones Sindicales, a partir de un cuaderno de tareas a definir en común, para establecer un informe anual que ayudará a las instancias representativas del personal en el análisis del estrés, de conformidad con los artículos L 1153-5, L 1152-4 Y L 2323-27 Y L 2323-29. Los resultados del OMSAD y/o de otros organismos, serán estudiados y completarán el documento único, que se convertirá un soporte adicional para el seguimiento del nivel de estrés.

· Por otra parte, se pondrá en marcha un seguimiento trimestral de los indicadores más usuales de clima social (absentismo de corto, medio y largo plazo, accidentes de trabajo: tasa de frecuencia y tasa de gravedad, número de visitas al servicio médico a petición del trabajador, rotación del personal, en particular la fundada en los despidos). Estos indicadores se completarán con el informe del médico de trabajo que incluirá las observaciones complementarias derivadas de la práctica o de casos que se hayan superado.

Conciliación entre la vida profesional, la familiar y la personal.

· La conciliación entre la vida profesional, la vida familiar y la vida personal, constituye un eje de vigilancia, tanto por la gestión como para los trabajadores y sus representantes. En este sentido, las consignas y los métodos en la utilización de los nuevos medios de comunicación, serán objeto de recomendaciones tanto de cara a los responsables jerárquicos como a los usuarios, de manera que la necesidad de respetar los tiempos de trabajo y los tiempos de descanso, así como la organización de una gestión de planificación para un periodo lo más amplio posible, afectará a las obligaciones de organización personal de los trabajadores, y en todo caso les deja un margen razonable para organizarse en caso de necesidad de evolución de las planificaciones. En fin, Danone no tiene implantada la cultura del presentismo, un trabajador debe sentirse libre para ser autorizado a salir del trabajo antes que todos sus compañeros o su superior, en el caso de que haya cubierto su horario y/o si estima, en el marco de su autonomía de organización de su tiempo y de la realización de sus objetivos, que su jornada ha finalizado.

Organización del trabajo y cambios de organización

· Se trata de integrar a cada trabajador en su trabajo. En este marco, toda gestión de cambio que sea objeto de una información/consulta estará precedida de un estudio de impacto humano, es decir, de un análisis de las consecuencias humanas del cambio que comprenderá los riesgos psicosociales, la carga de trabajo, la ergonomía y las necesidades de competencias, en colaboración con los representantes del personal y la gestión de proximidad, con el recurso, de ser preciso, de gabinetes externos. Estos estudios deben de ser completados también por el médico del trabajo y por el CHS-CT. La dirección y las Organizaciones Sindicales insisten en la total independencia de los médicos de trabajo tanto para expresar sus posicionamientos como para completar los resultados del OMSAD o de otros organismos, explotando los datos individuales recogidos a partir de las visitas médicas en estricta aplicación del secreto profesional.

· Se trata de reflexionar sobre el futuro o la adaptación de los nuevos métodos de gestión, de organización del trabajo y de la seguridad para favorecer el saber hacer y la autonomía de los trabajadores. Es importante velar por las modalidades de puesta en marcha de estos métodos asegurando que se inscriben en una perspectiva a medio plazo que se apoya en verdaderos trámites participativos. En fin, estos trámites de-

ben de tener también en cuenta la evolución de las competencias, la formación y yendo más allá, la organización de los colectivos de trabajadores y la valoración del individuo.

La dirección definirá sus peticiones y encargará un trabajo pluridisciplinar dirigido por los equipos responsables encargados, a los que se suman los médicos del trabajo y los representantes del personal. Si es necesario, se requerirá a cualquier otro actor que pueda aportar una experiencia.

El intercambio con los trabajadores y las instancias representativas del personal, especialmente los propios de la empresa, se realizará antes de todas las decisiones de cambio y se hará de esta tarea un elemento fuerte de diálogo sobre el terreno.

· La dirección se compromete a buscar los recursos de afrontamiento del estrés en la organización del trabajo y a identificar los aspectos de la organización y de la gestión en el trabajo que podrían ser origen de estrés. Los representantes del personal y los trabajadores se vinculan a las gestiones para que la evaluación de riesgos del estrés sea fiable.

Los representantes del personal y los trabajadores serán también requeridos para la elaboración y la puesta en marcha de mejoras adaptadas a sus situaciones de trabajo y los problemas asociados a las mismas.

La dirección se compromete a poner en marcha las acciones necesarias para eliminar o reducir las fuentes de estrés.

· Algunas medidas serán puestas en práctica para mejorar la organización, los procesos, las condiciones y el entorno de trabajo, para asegurar un apoyo adecuado de la Dirección a las personas y los equipos, para dar a todos los actores de la empresa las posibilidades de comprometerse en el ámbito de su trabajo, para asegurar una buena adecuación entre responsabilidad y control del trabajo y las medidas de gestión y de comunicación destinadas a clarificar los objetivos de la empresa y el papel de cada trabajador.

Evolución de la gestión

La Dirección y las Organizaciones Sindicales se comprometen a dar confianza a las personas y a respetarlas en su identidad profesional y a enriquecer los mecanismos de reconocimiento de los trabajadores dirigiéndose a la persona y no solamente a la función.

Desarrollar la gestión de proximidad estudiando los ejes siguientes:

· Buscar un tamaño de los equipos, de las organizaciones que tenga más estabilidad, una rotación menor de los directivos (definición de las condiciones de transmisión durante los cambios de puestos de los directivos, un puesto piloto para asegurar que los tutores tengan tiempo de transmitir y los tutorizados tiempo de asimilar las informaciones)

- Asegurar que todo nuevo directivo esté informado de la gestión del conocimiento del Grupo y de la empresa y que asuma también las reglas y las relaciones sociales que han contribuido al progreso de Danone.
- Poner en valor la promoción interna para valorar mejor las “memorias” de la empresa y construir una relación de confianza durante la duración de la relación entre la empresa y los trabajadores.
- Priorizar durante el mantenimiento individual la evaluación de los progresos (realizados y por realizar) y medir las competencias desarrolladas en el marco del trabajo y no solamente los resultados obtenidos.

Dar sentido al trabajo

- Implicar a los trabajadores en la definición de sus objetivos, proporcionarles un margen de apreciación y de maniobra en la puesta en marcha de su misión y aceptar el derecho al error.
- El papel del director de proximidad debe ser reforzado para garantizar la articulación del proyecto colectivo y los proyectos individuales, en el respecto al mismo tiempo de la eficacia de la empresa y la integridad de las personas.

Completar la formación en gestión

- Hacer ineludible la formación de la gestión en las acciones de mantenimiento de la evaluación
- El itinerario de formación de los directivos debe integrar competencias en gestión del cambio, en prevención del estrés y en prevención del sufrimiento en el trabajo.
- Los directivos deben igualmente ser formados en diálogo social y en el rol de las Instancias Representativas del Personal.

Formación/sensibilización del conjunto de los actores y de vigilancia colectiva

La formación en los factores relacionados con estrés del conjunto de los actores de la empresa y en particular de la dirección, de sus directivos y de sus representantes del personal (CE, DSC, DS, DP y CHST), permitirán desarrollar la toma de conciencia y la comprensión del estrés, de sus posibles causas y de la manera de prevenirlo y hacerle frente.

Es importante conservar el espíritu de la necesidad de la consideración colectiva de los riesgos psicosociales (estrés, sufrimiento en el trabajo), por la empresa para evitar que las propuestas no se limiten a sistemas “a la moda”: número verde, coaching, consideración individualizada del estrés (relajación, deporte), que no tratan las causas profundas del mismo.

La Dirección y las Organizaciones Sindicales han optado por desarrollar la vigilancia colectiva. Más que implantar un sistema de número verde o de “Sr, Estrés” con el que contactar en caso de sobre-estrés, se recomienda que los roles de referencia (solicitud de personas de apoyo),

identificación de los trabajadores que sufren y ayuda para encontrar soluciones individuales o colectivas, sean tenidos en cuenta por los actores presentes en el lugar de trabajo, es decir:

- los IRP y en particular el CHS-CT
- el encuadramiento
- el responsables de recursos humanos
- el médico del trabajo

Los compañeros que sean testigos de una situación de estrés pueden también alertar a través de sus actores sobre las situaciones de estrés de las que tengan conocimiento.

Se recuerda que solo los responsables de los centros (dirección) tienen la responsabilidad de la seguridad y la salud de las personas en el trabajo.

Gestión de carreras

Para un mejor desarrollo de la carrera de cada trabajador y la identificación de las posibilidades de evolución (pasarelas de oficio, evolución tecnológica) que se les proporcionaron, los niveles de competencias de los trabajadores deben de mantenerse y desarrollarse a través de la formación. Se recuerda que en términos de la ley de 4 de agosto de 1994 (ley Toubon), el uso de la lengua francesa es obligatoria para todo documento, máquina o programa informático.

Por otra parte, el PDI (Plan de Desarrollo Individual) debe ser accesible a todos los trabajadores.

6. Responsabilidades de la empresa y de los trabajadores

En virtud de la directiva-marco 89/391 relativa a la puesta en marcha de medidas tendentes a promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo y los artículos L.4121-1 a 5 del Código del trabajo, los empresarios adoptarán las medidas necesarias para asegurar la seguridad y proteger la salud física y mental de los trabajadores. Esta obligación cubre igualmente los problemas de estrés en el trabajo en la medida en que se presente un riesgo para la salud y la seguridad.

La lucha contra las causas y las consecuencias del estrés en el trabajo puede afrontarse en el marco de un procedimiento global de evaluación de los riesgos, o a través de una política distinta en materia de estrés y/o a partir de medidas específicas que tengan en cuenta los factores de estrés identificados.

Las medidas se ponen en marcha, bajo la responsabilidad del empresario, con la participación y la colaboración de los trabajadores y sus representantes.

Más allá de todos los dispositivos de prevención y de resolución de los casos de estrés identificados en los párrafos precedentes, los firmantes del presente acuerdo estiman que la base de toda relación y de todo diálogo en el seno de la empresa, cualesquiera que sean los interlocutores

(directivos/trabajadores, dirección/representantes del personal), el respeto a las personas, a su identidad profesional y de sus opiniones, deben ser la regla, siendo esta regla válida para el conjunto de actores.

7. Duración del acuerdo y comisión de seguimiento

Se acuerda entre las partes que el presente acuerdo se firme con duración indeterminada.

Se instituye una comisión de seguimiento compuesta por representantes de la Dirección y dos representantes por Organización Sindical representativa a nivel de Grupo.

Esta comisión de seguimiento se reunirá una vez al año para efectuar un balance global por parte de la empresa de las acciones comprometidas y prever las medidas de ajuste necesarias, por la vía de cumplimiento del acuerdo.

Con ocasión de esta reunión, se podrá revisar la elección del socio actual (OMSAD)

Las partes firmantes, a demanda de una de ellas, acuerdan reunirse, con una demora de no más de 3 meses, si se definen nuevos dispositivos legales, reglamentarios o convencionales relativos al estrés profesional y además provocan la revisión o evolución del presente acuerdo.

8. Fecha de entrada en vigor

El presente acuerdo entrará en vigor en la fecha de su firma.

9. Depósito y publicación

El presente acuerdo será depositado por la empresa, en dos ejemplares, uno en la Dirección Departamental del Trabajo, de Empleo y de Formación Profesional de París, y otro ejemplar en el Secretariado del Consejo de la Magistratura de París.

Un ejemplar será remitido a cada Organización Sindical que haya participado en la negociación del presente acuerdo.

París, a 11 de mayo de 2010.

Accord Cadre France sur le stress et les risques psychosociaux

Entre les soussignés

M. Marc GROSSER, Directeur des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale de Danone, dont le siège social est à Paris, 17 boulevard Haussmann,



d'une part

et les représentants des Organisations Syndicales ci-après désignées

CFDT-FGA HAGNIN Denis
FREDON FABION



CFTC MARTIN Armand
GUYON Bruno



CFE-CGC Michel COUDOU GINES
Raffaella CLAUDEL



CGT-FO Laurent RESCAVIERES
Sabine AMIOVILLI



CGT DACHICOURT Patrick
Marie-Anne JOURDAIN



d'autre part

il est convenu ce qui suit :

PREAMBULE

Les Organisations syndicales interpellent régulièrement la Direction Générale sur le stress, la charge et les conditions de travail. Au cours de la réunion du Comité de Groupe de juin 2007, la Direction Générale s'est émue des suicides de salariés de grandes entreprises françaises, et a soulevé la question de savoir si le stress était un problème au sein du Groupe Danone et quelles mesures pourraient être mises en place pour éviter que des salariés en arrivent à des actes aussi dramatiques. La Direction Générale a demandé que l'étude de la problématique stress soit menée conjointement avec les Organisations Syndicales, et débute par « un travail préalable pour définir le périmètre, et la méthodologie ».

La Direction des Affaires sociales a proposé aux Organisations Syndicales de mener une étude dans le cadre d'un Groupe Exploratoire entre les Organisations Syndicales et les représentants de la Direction. Il a été convenu que le thème de la prévention du stress ferait l'objet d'un accord Cadre France, et à la réunion du CIC (Comité d'information et de consultation) d'octobre 2009, qu'une négociation serait engagée avec l'UITA en vue d'aboutir à une convention d'application mondiale. L'accord cadre France sera transposé et négocié dans son application dans chaque société dans un délai raisonnable n'excédant pas six mois.

Le groupe Danone et les Organisations syndicales, affirment par cet accord que la lutte contre le stress et la souffrance au travail et les risques psychosociaux doivent conduire à une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les sociétés du groupe et pour ses salariés.

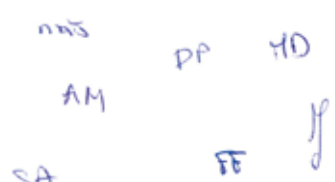
Le stress peut affecter collectivement et/ou individuellement tous salariés quels que soient les types de contrat et la taille de la société. Il importe de tenir compte de la diversité des salariés, de l'environnement de travail, des situations de travail et de la responsabilité de l'entreprise dans la lutte contre les problèmes de stress au travail.

Dans le même temps, la Direction doit intégrer les risques psychosociaux parmi les risques professionnels. Portant la responsabilité de déployer une politique de prévention, elle s'engage à mettre en œuvre une politique santé d'entreprise dans ce domaine.

Aussi, tout en reconnaissant que le harcèlement et la violence au travail sont des facteurs de stress et de souffrance au travail, la Direction et les Organisations syndicales, s'engagent à ce qu'au niveau des sociétés France un bilan soit réalisé de l'application des dispositifs existants (règlement intérieur, traitement des alertes...) et si nécessaire à les améliorer dans le cadre des accords sociétés sur les risques psychosociaux. Cependant, la direction s'engage à étudier tous les cas qui lui seraient remontés, et prendra les mesures pour stopper et sanctionner tout agissement de maltraitance et/ou de violence au travail.

Selon le rapport BIEN ETRE ET EFFICACITE AU TRAVAIL, présenté au Premier Ministre en février 2010 : « La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas et ce n'est pas une affaire de docteurs ». Dans ce cadre, la Direction du groupe Danone, reconnaît sa responsabilité et son obligation d'agir face aux cas de stress dus à des problèmes liés au travail.

HC - RL



1. OBJET

L'objet de l'accord est de fournir à l'entreprise et aux représentants des salariés, un cadre général qui permette de prévenir, de détecter, d'éviter et de traiter les cas de stress au travail en :

- augmentant la prise de conscience et la compréhension du stress au travail et des risques psychosociaux, par l'entreprise, les salariés et leurs représentants,
- attirant leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
- trouvant un fonctionnement au sein des différentes sociétés du groupe, qui valorise les individus, et réduise les facteurs qui génèrent des risques psychosociaux. Le but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress.

2. DESCRIPTION DU STRESS ET DU STRESS AU TRAVAIL

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée, à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations analogues. Le stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer de graves problèmes de santé ».

Cette définition du stress au travail, proposée par l'Agence Européenne pour la Santé au travail, est celle reprise dans l'accord cadre CEE et ANI (Accord National Interprofessionnel).

Il peut être provoqué par différents facteurs comme le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, des objectifs non définis ou intenable, etc. (cf.4. Identification des sources de stress au travail).

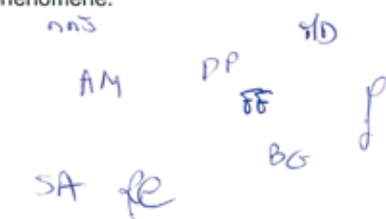
3. DESCRIPTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

L'expression, plus large, des risques psychosociaux évoque diverses situations de mal-être, de ressenti négatif par rapport au travail. Elle renvoie à des contextes d'entreprises et à des causes très variées : surcharge de travail, contraintes excessives de temps mais aussi perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs et d'intérêt... Elle rappelle surtout que la santé psychique et le bien-être au travail ne sont pas seulement une dynamique individuelle, mais qu'ils se construisent aussi dans la relation aux autres : par la reconnaissance, par la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie.

4. IDENTIFICATION DES SOURCES DE STRESS AU TRAVAIL

Compte tenu de la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des facteurs potentiels de stress. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs peut révéler la présence de stress dans les entreprises justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène.

HC RL



Liste non exhaustive des facteurs pouvant créer du stress :

Organisation :

Manque de clarté dans la répartition des rôles, organisation de travail et méthodes inadaptées réduisant le savoir-faire et l'autonomie des salariés dans leur poste, charge de travail, manque de latitude décisionnelle, participation inadéquate aux décisions, réorganisation permanente, contraintes d'adaptation, inadéquation des ressources aux objectifs, insuffisance d'effectifs/précarité trop importante, absence ou mauvaise gestion du changement, travail isolé, nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)....

Management :

Système de management, insuffisance de management de proximité, manque de communication interne, demandes et injonctions contradictoires, manque de soutien (du collectif de travail, du responsable de proximité), reconnaissance inadéquate des efforts et des résultats atteints, RDP/évaluation....

L'individu et son travail :

Incertitude vis-à-vis de l'avenir professionnel, absence de perspectives d'évolution, formation insuffisante, développement des compétences, pénibilité physique et environnementale, pressions temporelles et charges quantitatives, charge mentale, manque de sens et manque d'utilité du travail, dépassements des horaires et/ou changements d'horaires intempestifs, intérêt intrinsèque de la tâche, équilibre vie privée/vie professionnelle, avoir le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, contraintes de transports...

Relations collectives

Manque de respect, manque d'équité, relations interpersonnelles, harcèlement, incivilités, agressions...

5. LES ACTIONS

L'entreprise s'engage à mettre en œuvre toutes actions et plans pour prévenir le stress.

L'amélioration de la prévention du stress est un facteur positif qui contribue à une meilleure santé des salariés et à une plus grande efficacité de l'entreprise.

Les instances représentatives du personnel et la médecine du travail sont des ressources en termes d'identification du stress au travail.

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur et aux instances représentatives du personnel. Les salariés sont associés à la mise en œuvre de ces mesures.

Les mesures peuvent être collectives, et/ou individuelles. Elles peuvent être mises en œuvre sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctives.

A ce titre, la Direction et les Organisations Syndicales réaffirment que la médecine du travail, soumise au secret médical, garantit au salarié de préserver son anonymat.

NC RL

Direction des affaires sociales/11 mars 2010

Handwritten notes:
 nas DP 410 H
 SA AM FF BG de

Les mesures de lutte contre le stress sont régulièrement étudiées dans un environnement pluridisciplinaire afin d'évaluer leur efficacité sur la durée ainsi que leur impact sur le stress. Elles peuvent évoluer en fonction des résultats obtenus et/ou des évolutions de l'entreprise. Elles sont, dans ce cas soumises à l'approbation des instances compétentes. Cette évolution peut être demandée à l'initiative du CHS-CT. Dans ce cadre, il conviendra de déterminer s'il a été fait un usage optimal des moyens et si les mesures définies sont encore appropriées ou nécessaires.

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle fait appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales, sans omettre le rôle du CHS-CT, conformément à L 4614-12 du Code du Travail.

Dans ce cadre, la Direction et les Organisations Syndicales souhaitent contribuer à la préservation de la santé des salariés par :

Mesure du stress :

- La mise en place d'un observatoire du stress (OMSAD) ou d'autres processus de mesure sera généralisée sur tous les sites. Ces processus de mesure seront choisis d'un commun accord avec les Organisations Syndicales, à partir d'un cahier des charges à définir en commun, pour établir un rapport annuel qui aidera les instances représentatives du personnel dans l'analyse du stress, conformément aux articles L 1153-5, L 1152-4 et L2323-27 et L 2323-29. Les résultats de l'OMSAD et/ou autres organismes seront étudiés et compléteront le document unique, qui sera un support supplémentaire pour le suivi du niveau de stress.
- Par ailleurs, un suivi trimestriel des indicateurs usuels de climat social (absentéisme de courte, moyenne et longue durée, accidents du travail : taux de fréquence et taux de gravité, nombre de visites au service médical sur demande du salarié, rotation du personnel, en particulier fondée sur les démissions...) sera mis en place. Ces indicateurs seront complétés par le rapport du médecin du travail comprenant des observations complémentaires issues de sa pratique ou de cas qui lui ont été remontés.

Prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle.

- La prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle, constitue un axe de vigilance, tant pour le management que pour les salariés et leurs représentants. A cet égard, des consignes et des méthodes dans l'utilisation des nouveaux moyens de communication, feront l'objet de recommandations tant vis-à-vis des responsables hiérarchiques que des utilisateurs, de même que la nécessité de respecter les temps de travail et les temps de repos et d'organiser une gestion de planning sur la plus longue période possible pour intégrer les contraintes d'organisation personnelle des salariés, et en tout cas leur laisser un délai raisonnable pour s'organiser en cas de nécessité de faire évoluer les plannings. Enfin, Danone n'ayant pas la culture de présentisme, un salarié doit se sentir et est autorisé à partir avant que tous ses collègues ou son manager ne quittent le site, s'il a effectué ses horaires et/ou s'il estime, dans le cadre de l'autonomie dont il dispose pour gérer son temps et réaliser ses objectifs, que sa journée est terminée.

NC RL

Direction des affaires sociales/11 mars 2010

Handwritten notes:
 nas DP
 AM 70
 SA FF BG de

Organisation du travail et changements d'organisation :

- Il s'agit de redonner toute sa place au salarié dans son travail. Dans ce cadre, toute démarche de changement faisant l'objet d'une information/consultation sera précédée d'une étude d'impact humain, c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines du changement, y compris les risques psychosociaux, la charge de travail, l'ergonomie et les besoins de compétences, en associant les représentants du personnel et le management de proximité, avec le recours, si besoin, de cabinets extérieurs. Ces études doivent aussi être menées par le médecin du travail et le CHS-CT. La Direction et les Organisations Syndicales insistent sur la totale indépendance des médecins du travail tant pour exprimer leurs positions par rapport aux nouvelles organisations du travail que pour compléter les résultats de l'OMSAD ou autres organismes en exploitant les données individuelles collectées lors des visites médicales dans la stricte application du secret médical.
- Il s'agit de réfléchir sur l'avenir ou l'adaptation des nouvelles méthodes de management, d'organisations de travail et de sécurité pour favoriser le savoir-faire et l'autonomie des salariés. Il est important de veiller aux modalités de mise en place de ces méthodes en s'assurant qu'elles s'inscrivent dans une perspective à moyen terme et qu'elle s'appuient sur de vraies démarches participatives. Enfin, ces démarches doivent aussi prendre en compte l'évolution des compétences, la formation et, au-delà, l'organisation des collectifs de travail et la valorisation de l'individu. La Direction définira ses attentes, et engagera un travail pluridisciplinaire piloté par les équipes encadrantes concernées, associant les médecins du travail et les représentants du personnel. Si besoin tout autre acteur pouvant apporter une expertise sera sollicité. L'échange avec les salariés et les Instances Représentatives du Personnel, notamment sur l'historique du site avant toutes décisions de changement fera de cette démarche un élément fort du dialogue social sur le terrain.
- La Direction s'engage à rechercher les sources de stress dans l'organisation du travail, et à identifier les aspects de l'organisation et du management au travail qui seraient à l'origine du stress. Les représentants du personnel et les salariés sont associés à la démarche pour que l'évaluation du risque de stress soit fiable.

Les Instances Représentatives du Personnel et les salariés seront aussi sollicités pour l'élaboration et la mise en place d'améliorations adaptées à leurs situations de travail et leurs contraintes.

La Direction s'engage à mettre en œuvre les actions nécessaires pour éliminer ou réduire les sources de stress.

- Des mesures seront mises en place pour améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, pour assurer un soutien adéquat de la Direction aux personnes et aux équipes, pour donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, pour assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque salarié.

TC RL
 SA AM
 6/9
 FF
 DP
 TD
 BG
 J
 RE

Evolution du management

La Direction et les Organisations Syndicales s'engagent à faire confiance à la personne et la respecter dans son identité professionnelle et enrichir les mécanismes de reconnaissance des salariés en s'adressant à la personne et pas seulement à la fonction.

Développer le management de proximité notamment en étudiant les axes suivants :

- Rechercher une taille humaine des équipes, des organisations plus pérennes, un turn-over moins rapide des managers, et un parcours terrain pour les nouveaux managers, (définition des conditions de transmission lors des changements de postes de managers, passage de témoin en veillant à ce que les tuteurs aient le temps de transmettre et les « tutorés » le temps d'assimiler les informations),
- S'assurer que tout nouveau manager puisse bénéficier d'une prise de connaissance du Groupe et de la société qu'il rejoint ainsi que des règles et des relations sociales qui ont contribué à l'essor de Danone,
- Encourager la promotion interne pour mieux valoriser les « mémoires » de l'entreprise et construire une relation de confiance dans la durée entre l'entreprise et ses salariés,
- Privilégier lors des entretiens individuels d'évaluation la notion de progrès (réalisés/à réaliser) et mesurer les compétences développées dans le cadre du travail et pas seulement les résultats obtenus.

Donner du sens au travail :

- Impliquer les salariés dans la définition de leurs objectifs, leur donner une marge d'appréciation et de manœuvre dans la mise en œuvre de leur mission et accepter le droit à l'erreur,
- Le rôle du manager de proximité doit être renforcé pour garantir l'articulation du projet collectif et des projets individuels, dans le respect à la fois de l'efficacité de l'entreprise et de l'intégrité des personnes.

Compléter la formation en management

- Rendre incontournable la formation du management à la conduite des entretiens d'évaluation,
- Le parcours de formation des managers doit intégrer des compétences en gestion du changement, en prévention du stress, et en prévention de la souffrance au travail,
- Les managers doivent également être formés au dialogue social et au rôle des Instances Représentatives du Personnel.

Formation / sensibilisation de l'ensemble des acteurs et vigilance collective

La formation au stress et aux facteurs de stress de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de la direction, de ses managers et des représentants du personnel (CE, DSC, DS, DP et CHSCT) permettront de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face.

Il est important de garder à l'esprit la nécessité de prendre en charge collectivement les risques psychosociaux (stress, souffrance au travail) par l'entreprise pour éviter que les propositions ne se limitent à des systèmes « à la

TC RL
 AM 90
 7/9
 SA
 FF
 DP
 BG
 J
 RE

mode » : numéro vert, coaching, prise en charge individuelle du stress (relaxation, sport...) qui ne traitent pas les causes profondes du stress.

La Direction et les Organisations Syndicales ont choisi de développer la **vigilance collective**. Plutôt que de mettre en place un système de numéro vert, ou de « M. Stress » à contacter en cas de sur-stress, il est recommandé que les rôles de référent (personnes support à solliciter), d'identification des salariés en souffrance, et d'aide pour trouver des solutions individuelles ou collectives, soient tenus par les acteurs qui sont sur le site, c'est-à-dire :

- ◊ les IRP, et en particulier le CHS-CT,
- ◊ l'encadrement,
- ◊ le responsable RH,
- ◊ le médecin du travail.

Les collègues témoins d'une situation de stress peuvent aussi alerter via ces acteurs sur les situations de stress.

Il est rappelé que seuls les responsables de sites (direction) ont la responsabilité de la sécurité et la santé des personnes au travail.

Gestion des carrières :

Pour un meilleur déroulement de carrière de chaque salarié et une identification des possibilités d'évolution (Passerelles métier, évolution technologique...) qui leur sont données, le niveau des compétences des salariés doit être maintenu et développé par la formation. Il est rappelé qu'aux termes de la loi du 4 août 1994 (loi Toubon), l'usage de la langue française est obligatoire pour tout document, machine ou programme informatique.

Par ailleurs, le PDI Plan de Développement Individuel doit être accessible à tous les salariés.

6. RESPONSABILITES DE L'ENTREPRISE ET DES SALARIES.

En vertu de la directive-cadre 89/391 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, et des articles L.4121-1 à 5 du Code du travail, les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité. Tous les salariés ont l'obligation générale de se conformer aux mesures de protection déterminées par l'employeur.

La lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

Les mesures sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

Au-delà de tous les dispositifs de prévention et de résolution des cas de stress identifiés dans les paragraphes précédents, les signataires du présent accord estiment qu'à la base de toute relation et de tout dialogue à l'intérieur de l'entreprise, quels que soient les interlocuteurs (management/salariés, direction/représentants du personnel...), le

Direction des affaires sociales/11 mars 2010
 8/9 SA AM FF BG J R

respect des personnes, de leur identité professionnelle et de leurs opinions doivent être la règle, cette règle étant valable pour l'ensemble des acteurs.

7. DUREE DE L'ACCORD ET COMMISSION DE SUIVI

Il est convenu entre les parties que le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

Il est institué une commission de suivi composée de représentants de la Direction et de deux représentants par Organisation Syndicale représentative au niveau du Groupe.

Cette commission de suivi se rencontrera une fois par an pour effectuer un bilan global par entreprise des actions engagées et prévoir les mesures d'ajustement nécessaires, par voie d'avenant à l'accord.

A l'occasion de cette rencontre, le choix du partenaire actuel (OMSAD) pourra être réexaminé.

Les parties signataires, à la demande d'une d'entre-elles, conviennent de se rencontrer, dans un délai n'excédant pas 3 mois, si de nouveaux dispositifs légaux, réglementaires ou conventionnels relatifs au stress professionnel sont définis et nécessitent une évolution de ce présent accord.

8. DATE D'ENTREE EN VIGUEUR

Le présent accord entrera en vigueur à la date de signature.

9. DEPOT ET PUBLICITE

Le présent accord sera déposé par l'entreprise, en deux exemplaires, à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Paris, ainsi qu'en un exemplaire au Secrétariat-greffe du Conseil de Prud'hommes de Paris.

Un exemplaire sera remis à chaque Organisation Syndicale ayant participé à la négociation du présent accord

Paris, le 11 mars 2010

AC RL

Direction des affaires sociales/11 mars 2010
 9/9 SA AM FF BG J R

FICHAS DE ACUERDOS COLECTIVOS EN FRANCIA

1. GESTIÓN DEL ESTRÉS A TRAVÉS DE UN ACUERDO COLECTIVO DE MÉTODO

EMPRESA	CHANEL
Fecha de actualización de la ficha	02/07/2010
Informaciones generales	
Razón social	CHANEL
Estado de la negociación	
Han comenzado las negociaciones?	Si
Número de reuniones celebradas	4
Se ha firmado un acuerdo?	Si
Fecha de firma del acuerdo	29 de junio de 2010
Tipo de acuerdo	de método
Firmantes del acuerdo	CFDT, CFE-CG, FO
Contenido del acuerdo	<p>El acuerdo de método se apoya en: estado/diagnóstico de la situación a través de un interventor externo formación de los actores (mandos, trabajadores, IRP) constitución de un grupo proyecto/comité de control seguimiento de los trabajos/ evaluación</p> <p>Otros trámites/acciones</p> <p>Qué se ha constituido? Firmamos el 29 de junio de 2010 un acuerdo de grupo sobre el bienestar y la eficacia en el trabajo. La atención realizada por CHANEL en el bienestar de los trabajadores está fuertemente anclada en la cultura de sus empresa</p> <p>CHANEL y las organizaciones sindicales firmaron un acuerdo sobre esta cuestión que permitió también superar una nueva etapa en el conjunto de las empresas del grupo</p> <p>El acuerdo tiene varias fases, la primera que se realizará en octubre será la de puesta en marcha de un diagnóstico realizado por una agencia externa, el IFAS, respondiendo a los criterios de independencia, de notoriedad y de profesionalidad.</p>

2. EXPERIENCIA DE GESTIÓN DEL ESTRÉS EN LOS LUGARES DE TRABAJO A TRAVÉS DE UN PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO PREVIO AL ACUERDO COLECTIVO DE CONTENIDO EN TRÁMITE DE NEGOCIACIÓN

EMPRESA	CANON Francia
Fecha de actualización de la ficha	18/02/2010
Informaciones generales	
Razón social :	CANON FRANCIA
Región	: Ile de France
Estado de la negociación	
Han comenzado las negociaciones ?	Si
Número de reuniones realizadas:	0
Se ha firmado un acuerdo?	No
Tipo de acuerdo:	De contenido
En ausencia de acuerdo o en caso de fracaso de la negociación	
Que se ha constituido?	Un plan de acción concertado con los IRP y los delegados sindicales
Este plan de acción se sustenta en:	estado de situación/diagnóstico de la situación a través de un interventor externo
Formación de los actores (mandos, trabajadores, IRP)	
Constitución de un grupo proyecto / comité de evaluación	
Proceso de consulta y/o consulta a los actores	
Definición de los factores de estrés en la organización del trabajo	
Condiciones de trabajo/entorno de trabajo/condiciones de los lugares	
Formación en conciliación de la vida laboral y familiar (mandos, trabajadores, IRP	
Plan de acción de acompañamiento al cambio/reestructuración relaciones interpersonales (gestión)	

3. EXPERIENCIA DE GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL A TRAVÉS DE UN ACUERDO DE CONTENIDO

EMPRESA	AXA FRANCE VIE
Fecha de actualización de la ficha	04/03/2010
Informaciones generales	
Razón social :	AXA France VIE
Estado de la negociación	
Se han iniciado las negociaciones?	si
Número de reuniones celebradas :	3
Se ha firmado un acuerdo? Si	si
Fecha de firma del acuerdo :	25 de febrero de 2010
Tipo de acuerdo:	de contenido
Firmantes del acuerdo:	CFDT

el acuerdo de fondo se sustenta en:
 definición de los factores de estrés
 formación (mandos, trabajadores, IRP)
 plan de acción
 acompañamiento al cambio/ restructuración
 relaciones interpersonales (gestión)
 célula de escucha/toma en consideración del individuo
 observatorio del estrés

Otros trámites/acciones

Por encima de las acciones apuntadas más arriba, se ha realizado:
 un diagnóstico
 indicadores de seguimiento
 un control de proximidad que permita al trabajador que demuestre una situación de riesgo sufrida por el mismo o sus compañeros alertar la gestión, la DRH, el médico de empresa o el CHSCT para el tratamiento

4. EXPERIENCIA DE GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LOS LUGARES DE TRABAJO A TRAVÉS DE UN PLAN DE ACCIÓN DE INICIATIVA EMPRESARIAL Y SIN PREVIA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

EMPRESA	MCDONALD'S Paris Sud sarl
Fecha de actualización de la ficha	18/02/2010
Informaciones generales	
Razón social :	MCDONALD'S Paris Sud sarl
Región	Ile de France

En ausencia de acuerdo o en caso de fracaso de la negociación

se ha previsto un plan de acción a iniciativa del empresario que se sustenta en:
 el estado de situación /diagnóstico de la situación recurriendo a un interventor externo
 formación de los actores (mandos, trabajadores, IRP)
 puesta en marcha de un proyecto de seguimiento
 proceso de consulta y/o consulta de los actores seguidos del os trabajos/ evaluación de la organización del trabajo, condiciones de trabajo/ entorno de trabajo/gestión de los espacios)
 formación (mandos, trabajadores, IRP)
 acompañamiento de los cambios/restructuraciones
 relaciones interpersonales (gestión)
 evaluación de los trabajadores célula de escucha/toma en consideración del individuo

Otros trámites/acciones

Que se ha establecido ? el cartel se fijó en 2003 para poner en marcha en Francia una política concertada tendente al bienestar de sus trabajadores en los restaurantes. Esta política se articuló alrededor de 3 etapas clave



Observatorio Judicial

6

LOS PROTOCOLOS ANTIACOSO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS SON UNA “BUENA POLÍTICA DE RECORTES” DE GASTOS

GONZALEZ COBALEDA, Estefanía

186

El Tribunal Supremo acaba de confirmar, al inadmitir el recurso de unificación de doctrina, la condena por acoso moral en el trabajo al Ayuntamiento de VILLAROBLEDO (ALBACETE)¹. Se trata de un empleado público de régimen laboral que, desde 2004, sufrió un proceso de persecución sistemática que llevo a apartarlo de su puesto de coordinador del organismo municipal de deportes. Tras una intensa tarea de defensa frente a este tipo de conductas, con reclamaciones a la Inspección de Trabajo y al Juzgado de lo Social, que dieron la razón al trabajador, el Alto Tribunal ha cerrado el proceso confirmando las decisiones precedentes, tanto del Juzgado de lo Social como del TSJ Castilla-La Mancha/Albacete.

Ahora es la Sala de lo Social del TS, pero en otros casos es la Sala Contencioso Administrativa del Alto Tribunal la que llega a conclusiones y condenas de tal guisa. Así se vio en el anterior número de esta Revista, que da cuenta de una condena a otra Administración Pública por el acoso a un funcionario público. En uno y otro caso no se hace sino constatar algo que ya se indicó en tal momento y que ahora no podemos si no reiterar y es la necesidad de que se apliquen “protocolos de gestión integral” -preventiva y de protección- frente al acoso laboral en el sector público, ya sea en el seno del sector público-administrativo ya en el del sector público-empresarial. Con ello no se expresa sólo la formulación de un derecho de los empleados públicos en general, sino también un imperativo de racionalidad económica, más en un momento como el actual de fuertes recortes en el seno de las AAPP, algunos de los cuales, sobre todo los de personal, de muy dudosa racionalidad.

A este respecto, el análisis más detenido de la experiencia de este Ayuntamiento, evidencia que no es un hecho aislado. Aunque la opacidad sobre esta materia nos ha impedido verificar el número de afectados, señalándose por algunas informaciones que podían ser más de una decena, lo cierto es que ha habido otras decisiones de los Tribunales que han aparado situaciones análogas, por lo que el problema de salud y de pérdida de eficacia es evidente. En consecuencia, el disponer de un sistema adecuado de prevención de estas situaciones no sólo se revela como una medida de progreso en la mejora de la salud integral de los trabajadores, sino que es un interés ciudadano, por cuanto sus impuestos pueden destinarse a mejores usos que pagar las importantes cantidades indemnizatorias que supone todo este tipo de conductas, contrarias a las exigencias más elementales del Estado de Derecho.

¹ Para una amplia información vid: <http://www.laverdad.es/albacete/v/20120303/provincia/supremo-ratifica-otro-caso-20120303.html>



Publicaciones
de lectura
recomendada

7

Obra: QUEMADOS: EL SÍNDROME DEL BURNOUT: QUE ES Y COMO SUPERARLO

Autora: BOSQUED, Marisa
Editorial: Paidós Ibérica
Año Edición: 2008
Lugar de edición: Barcelona

Sinopsis:

Distinto al proceso de acoso, el "burnout", o síndrome del trabajador quemado, como modalidad singular del estrés laboral, es una enfermedad del trabajo que presenta una incidencia creciente entre la población. Se puede decir que alguien está quemado cuando su trabajo no le motiva y le supone un esfuerzo casi insoportable. El enfermo padece un agotamiento mental, físico y emocional, que con el tiempo trasciende a su vida personal provocándole una situación de precario equilibrio psicológico.

Valoración:

La autora ofrece herramientas para la prevención y superación del síndrome, por lo que el texto supone una de las mejores "guías de autoayuda", interesante para todos los profesionales que corran el riesgo de presentarlo o ya lo padezcan en alguno de sus grados. Se destaca por ser uno de los libros más completos en el análisis de esta patología, que ya cuenta con una larga tradición de análisis desde diferentes disciplinas, tanto analíticas como clínicas

Obra: LA DIMISIÓN INTERIOR: DEL SÍNDROME POSTVACACIONAL A LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Autor: PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki
Editorial: PIRÁMIDE
Año edición: 2008

Sinopsis:

Esta obra aborda el problema de los riesgos psicosociales en el trabajo desde la óptica de sus manifestaciones aparentes y de los daños que genera. Comenzando por la manifestación más externa, el síndrome posvacacional, va desglosando todos los factores que explican la aparición de este cuadro. Desarrolla las características que presentan las organizaciones "tóxicas", las prácticas directivas abusivas y los efectos sobre el trabajo de todo ello: la tríada de los riesgos psicosociales más importantes, formada por el estrés, el mobbing y el burnout. El libro describe el proceso por el cual los riesgos psicosociales en el trabajo no identificados conducen al trabajador al fenómeno denominado «dimisión interior», que le lleva a una desconexión emocional y a una mera presencia en el trabajo a un nivel puramente externo y aparente, sin involucrarse de manera efectiva en su trabajo, que se manifiesta en forma de pasotismo, abulia o burnout, o bien lo lleva a una huida hacia adelante desarrollando una adicción patológica al trabajo.

Valoración:

Este libro es uno de los primeros en abordar desde una perspectiva profesional la incidencia de los riesgos psicosociales en el trabajo no como elementos separados e inconexos, sino desde un enfoque integrador que permite el trabajo práctico de prevención e intervención.

Obra: ENFERMEDADES MENTALES DERIVADAS DEL TRABAJO EN ESPAÑA Y SU COSTE SANITARIO DIRECTO EN 2010

Autores: *Varios*

Dirección: *RODRÍGUEZ-CABRERO, G- GARCÍA GÓMEZ, M.*

Edición: *Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC*

Año de edición: *2011*

Sinopsis:

Contiene un estudio sobre el coste que genera al sistema sanitario las enfermedades mentales derivadas del trabajo, evidenciando el desplazamiento al sistema público de una estructura de costes que debería ser repartida de otro modo, a fin de ser eficientes.

Valoración:

Se trata de una línea interesante de estudios en la que se pone el acento en los costes de la no prevención de los riesgos psicosociales, con lo que se introduce una vertiente poco explorada hasta ahora en nuestro país, como es la econométrica.

1 El mismo tipifica como falta disciplinaria de carácter muy grave, el acoso laboral (artículo 95.2, letra o).

2 Servicio de prevención, unidad de recursos humanos, unidad directiva afectada, Comité de Seguridad y Salud, delegados de prevención, Subdirección General de Políticas Sociales, Prevención y Salud Laboral de la Dirección General de la Función Pública, del Departamento de Gobernación y Administraciones Públicas.