

**Bienestar, seguridad y salud ocupacional (OSH):
abordar los riesgos psicosociales laborales**

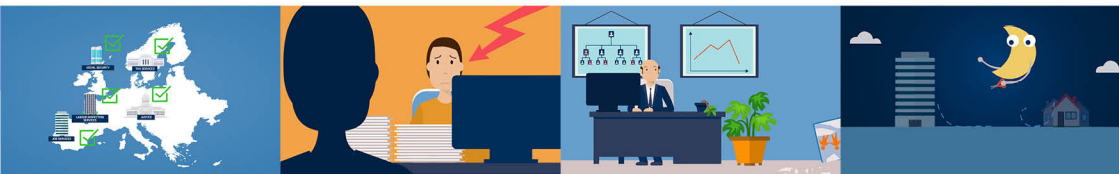
GUÍA

de los agentes sociales europeos

para las administraciones

de Estado y federales

2017



EUPAE | European Public
Administration Employers



TUNED | Trade Union's National and
European Delegation

Para la elaboración de esta guía se ha recibido apoyo financiero de la Unión Europea. La Unión Europea no se hace responsable de cualquier uso que se haga de la información contenida en esta publicación.

CONTENIDO

7 Introducción de los interlocutores sociales

10 RESUMEN EJECUTIVO

- 10 Alcance e impacto de los riesgos psicosociales
- 10 Riesgos psicosociales: el contexto para la acción
- 11 Acción práctica
- 14 Referencias y fuentes de información adicional

16 ALCANCE E IMPACTO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

- 19 Tabla 1: Factores de riesgos psicosociales presentes en la institución (% de instituciones, UE-28)
- 20 CUADRO 1: España (INSHT): factores a considerar determinantes para la presencia de riesgos psicosociales

24 RIESGOS PSICOSOCIALES: EL CONTEXTO DE LA ACCIÓN

- 24 Protección jurídica
- 27 Apoyo disponible
- 29 Convenios colectivos negociados
- 31 CUADRO 2: Convenio colectivo sobre los riesgos psicosociales en el sector público de Francia en 2013
- 32 CUADRO 3: Convenio colectivo sobre la lucha contra la violencia en la Administración General de España, 2015
- 33 CUADRO 4: La dimensión de género

40 ACCIÓN PRÁCTICA

- 40 Enfoque general
- 41 Dialogo social e involucración del personal
- 43 Evaluación de riesgos
- 49 Pasar de la evaluación a la acción

52 COMBATIR RIESGOS ESPECÍFICOS

- 52 Trato con clientes/usuarios difíciles o vulnerables (violencia de terceros y abusos)
- 58 La presión de los horarios y cargas de trabajo
- 60 Falta de comunicación y cooperación
- 64 La falta de influencia del personal sobre el ritmo de trabajo o proceso (incluye el contenido laboral)
- 67 Inseguridad laboral (incluye cambios organizativos así como el despido)
- 70 Horarios largos o irregulares
- 71 Discriminación
- 72 Poner en marcha la labor estratégica
- 74 Formación para gestionar el estrés
- 76 Apoyar a los que han sido objeto de amenazas psicosociales

84 REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL

- 84 Material europeo
- 87 Materia nacional
 - 87 Bélgica
 - 87 Francia
 - 87 Alemania
 - 87 Italia
 - 87 Polonia
 - 88 España
 - 88 Gran Bretaña

89 NOTAS

INTRODUCCIÓN DE LOS INTERLOCUTORES SOCIALES

Esta guía ha sido elaborada por el Comité de dialogo social para las Administraciones centrales, un órgano que reúne a sindicatos y empleadores de las Administraciones centrales de toda Europa.¹

El Comité quería analizar en concreto los riesgos psicosociales en la Administración General debido a que probablemente constituyen en la actualidad la amenaza más seria a la salud y bienestar de las funcionarias y funcionarios públicos. La reorganización que se está llevando a cabo, la intensificación del trabajo y el envejecimiento han contribuido todos ellos a empeorar la situación. Esta guía es parte de un proyecto mayor a través del cual el Comité espera proteger a todos los que trabajan en este ámbito.

Existen numerosas guías sobre riesgos psicosociales, pero esta, elaborada con la ayuda de Lionel Fulton del departamento de investigación del trabajo en Londres, es la primera guía europea dirigida específicamente a la Administración Central.

Se basa en un examen de la investigación existente sobre este tema, y en los debates en el seno de dos seminarios celebrados en Madrid y Vilna, además de la gran conferencia de Berlín. También incluye una serie de estudios de casos de la vida real pertenecientes a la Administración Central.

El comité quiere agradecer a todos los que han contribuido a esta guía a través de la aportación de información y apoyo. Agradecemos enormemente al Sr. Fulton, quien ha explicado en términos simples cuestiones complejas. Confiamos en que esta guía, junto con la investigación de referencia, y el cortometraje, aporten formación útil y material sobre el dialogo social para cualquiera que esté interesado en mejorar el bienestar en el trabajo y contribuir a una Europa social que promueva los servicios públicos en interés de todos.

Britta Lejon, portavoz de TUNED y presidente de ST (Suecia) y Thierry Le Goff, EUPAE Francia, Director General de la administración y el servicio público.

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

ALCANCE E IMPACTO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Los riesgos en el trabajo para la salud de los empleados han cambiado en las últimas décadas y ahora hay más personas expuestas a los llamados riesgos psicosociales, que son factores mentales y sociales que afectan al bienestar. La exposición prolongada a estos riesgos puede desencadenar en las personas estrés, agotamiento y depresión, además de enfermedades cardiovasculares y problemas musculoesqueléticos, así como consecuencias serias para las organizaciones que los emplean.

En toda Europa, los organismos de seguridad y salud han reconocido la necesidad de abordar estos riesgos, si bien existen diferencias entre países sobre cómo se categorizan. Un ejemplo de España muestra cómo se evalúa esta cuestión allí. A nivel europeo, un informe común de 2014 elaborado por dos agencias de la UE, OSHA y Eurofound, examinaron los factores que se considera representan riesgos psicosociales dentro de cinco epígrafes distintos: contenido laboral; intensidad del trabajo y autonomía laboral; acuerdos sobre el tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y privada; entorno social; e inseguridad laboral y desarrollo profesional.

Los riesgos psicosociales están ciertamente presentes en la Administración General y una encuesta independiente de la UE-OSHA, que analizó siete factores de riesgos, reveló que en seis de los siete, la Administración pública presentaba niveles de riesgo por encima de la media. La violencia y el abuso por parte de clientes y usuarios son un riesgo concreto en la Administración General, que también ha experimentado en los últimos años una reestructuración a gran escala.

RIESGOS PSICOSOCIALES: EL CONTEXTO PARA LA ACCIÓN

Los riesgos psicosociales están implícitamente comprendidos por la **legislación de seguridad y salud de la UE** que se aplica a lo largo de

la UE, y una mayoría de Estados ha ido más lejos a la hora de incluir referencias específicas sobre estos riesgos en sus legislaciones nacionales. Existen una serie de **estructuras de apoyo** disponibles para tratar estos riesgos, incluidos: los responsables de los empleados, sindicatos, expertos en seguridad y salud, inspectores de trabajo, personas de confianza y la dirección.

Los convenios colectivos sobre el estrés, la violencia y el acoso relacionados con el trabajo han sido acordados a nivel europeo, y existe una serie de acuerdos que abarcan varios aspectos de los riesgos psicosociales a nivel nacional. Destaca en particular el convenio en Francia de 2013 que comprende al sector público.

Al analizar los riesgos psicosociales, es importante considerar el elevado porcentaje de **mujeres** que trabajan en la Administración General y el hecho de que exista una mayor probabilidad de que sufran abuso o acoso por parte de sus compañeros masculinos. La violencia doméstica puede salpicar también al lugar del trabajo, y España y Suecia presentan ejemplos sobre cómo se pueden abordar estas situaciones.

ACCIÓN PRÁCTICA

Enfoque general

A la hora de solucionar los riesgos psicosociales es útil abordarlos dentro del marco tradicional de gestión de riesgos, que se inicia mediante la evaluación de los riesgos presentes. Para tratarlos, son necesarios tres niveles de intervención: las intervenciones a nivel primario (eliminando o reduciendo los riesgos desde el origen); intervenciones a nivel secundario (aportando a los individuos mejores estrategias para abordarlos); e intervenciones a nivel terciario (ayudando a los individuos que ya se han visto perjudicados).

Las pruebas demuestran que estos riesgos se abordan mejor a través de los diálogos sociales y contando con la participación del personal. Un ejemplo de Francia muestra cómo se puede hacer.

Evaluación de los riesgos

Existe una variedad de herramientas fácilmente disponibles para evaluar los riesgos psicosociales y los ejemplos de España y Bélgica muestran cómo se puede hacer en la práctica.

Sin embargo, hay que reconocer que parece ser más difícil abordar los riesgos psicosociales que los riesgos físicos, como ocurre en particular en la Administración pública. Hay que destacar la necesidad de algún plan

de acción derivado de la evaluación de riesgos a fin de contar con un nivel de apoyo adecuado y capacidades que sean aplicadas de manera eficaz.

Luchar contra riesgos específicos

La violencia de terceros y el abuso son los riesgos de los que se informa con mayor frecuencia en la Administración pública, si bien existe una serie de medidas prácticas que se pueden poner en marcha para tratarlos. Comprenden desde una mejor iluminación y la limitación del acceso público a los edificios hasta la formación del personal orientada a mitigar las situaciones amenazantes. Los ejemplos de Alemania (que abarcan las disposiciones sobre los edificios y un nuevo enfoque), Italia (formación de personal) y Portugal (formación, además de otros elementos) muestran cómo se ha abordado esta cuestión.

La presión del tiempo y las cargas de trabajo constituyen también un problema principal. Un ejemplo de Bélgica, donde al personal, ya no se le exige registrar sus horas de trabajo, demuestra que han sido capaces de decidir por ellos mismos cuándo quieren hacer su trabajo.

Los problemas asociados a la falta de comunicación y cooperación pueden ser ambos el resultado de tensiones entre los miembros del personal, derivando en bullying o acoso, y pueden surgir si los objetivos de la organización no están claros o las instrucciones son contradictorias. La orientación práctica de la Comisión Europea dirigida a los empleadores aporta algunas sugerencias útiles sobre cómo la dirección puede garantizar que cuenta con una comunicación bidireccional óptima con el personal, siendo el Servicio Civil de Reino Unido un ejemplo práctico de la importancia atribuida a las buenas comunicaciones. Otros ejemplos muestran: cómo se ha introducido una política anti-bullying (Austria), cómo el hecho de abordar un caso específico de bullying derivó en una mejora general del entorno de los centros de trabajo (Lituania) y cómo los esfuerzos por mejorar el entendimiento entre la plantilla ha generado buenos resultados (Alemania).

La falta de control del personal, sobre el ritmo o el proceso de trabajo puede ser una causa importante de estrés y aumentar su influencia en éste área puede suponer una gran diferencia. Un ejemplo de Finlandia enseña las medidas adoptadas para otorgar a un grupo de miembros del personal (mayores de 55 años) una mayor influencia, y el ejemplo de Alemania demuestra cómo los trabajadores y trabajadoras que desempeñan un trabajo muy exigente tienen un control considerable sobre su trabajo.

La inseguridad laboral, como factor de riesgo psicosocial, no solo abarca la pérdida de empleo, sino también una reorganización principal. Es importante llevar a cabo un cambio de forma abierta y que se reduzca el impacto sobre la vida diaria del personal. Dos ejemplos de Francia y Alemania muestran cómo se han utilizado las nuevas tecnologías para garantizar que cuando se trasladan las organizaciones, el personal que trabaja para ellas no se enfrente a un desarraigo completo.

Una de las cuestiones más importantes en el área de los turnos largos o irregulares es que las nuevas tecnologías implican que se puede considerar al personal como “disponible permanentemente”. La nueva legislación de Francia está introduciendo el “derecho a la desconexión”, si bien la Administración General alemana contempla ya un caso donde el principio de la “menor intrusión posible” en el tiempo de ocio ha sido incluido en un convenio local.

Se considera que la discriminación es un riesgo psicosocial menos común que otros factores, si bien cuando ocurre, las consecuencias pueden ser graves. Un ejemplo de Reino Unido demuestra que no solo se ha fijado como objetivo claro eliminar la discriminación, sino que también se supervisa el avance en esta dirección.

Poner en marcha la estrategia

Además de abordar los riesgos psicosociales específicos, las organizaciones deben garantizar que se actúa de acuerdo con las medidas y políticas que han puesto en marcha. Un aspecto de ello es la comunicación efectiva, y el ejemplo de Francia describe una estrategia efectiva e inusual para que el mensaje llegue a todos los empleados a todo el personal.

Formación para gestionar el estrés

La formación que se orienta a modificar la respuesta del individuo ante los riesgos psicosociales y aporta al personal mejores estrategias para abordarlos es la llamada intervención de segundo nivel. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado por la Administración General a lo largo de Europa y hay ejemplos de Luxemburgo (sobre la gestión del estrés y las emociones), Bélgica (formación en mindfulness para la gestión) y Hungría (consejos sobre alimentación saludable y deporte).

Apoyar a los individuos dañados por las amenazas psicosociales

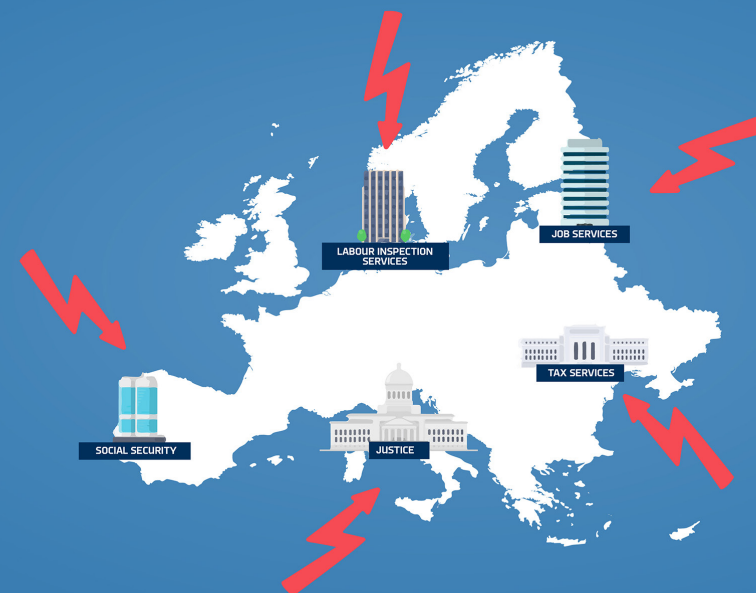
A pesar de los esfuerzos por eliminar o reducir los riesgos psicosociales o mejorar la capacidad de los individuos para gestionarlos, podría haber casos donde los estos se hayan visto afectados negativamente,

y las organizaciones necesiten desarrollar mecanismos para ayudarlos y apoyarlos. Estas son las intervenciones de tercer nivel. Algunas organizaciones de la Administración General cuentan con amplios programas de asistencia al personal, que cubren problemas asociados directamente al trabajo (como los conflictos entre miembros de la plantilla, o las cargas de trabajo) y otros de carácter más personal (como las dificultades de relación). Existen ejemplos de programas que abarcan problemas de salud mental (Reino Unido), apoyo psicológico y emocional individualizado (Rumania y Alemania) y de adicción (Alemania).

REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL

Se aporta fuentes útiles de información adicional con descripciones breves, principalmente europeas, aunque se ha incluido algún material a nivel nacional.

ALCANCE E IMPACTO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES



ALCANCE E IMPACTO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

En las últimas décadas el trabajo ha cambiado y hay menos personas empleadas en los sectores de la agricultura y la industria y más trabajando en el sector de servicios, además de haber cambiado también los riesgos para los individuos en materia de seguridad y salud durante el desempeño de su trabajo. Hay menos personas expuestas a los riesgos físicos asociados al trabajo manual duro o derivados del manejo de sustancias peligrosas, aunque existan, y hay más personas expuestas a riesgos como el estrés, bullying, el acoso y la violencia, que se asocian más típicamente al sector de servicios.

Estos riesgos se califican a menudo como “riesgos psicosociales”, y reflejan una combinación de factores mentales y sociales que afectan a la salud y bienestar del personal.

Un informe de un grupo de expertos elaborado por el Ministerio de Trabajo francés en 2011 define los riesgos psicosociales como “riesgos para la salud mental, física y social causados por las condiciones laborales y factores organizativos y de relación, que es probable interactúen con una función mental”. En otros países las definiciones difieren levemente y, en algunos de ellos no es común el término riesgos psicosociales.

Sin embargo, incluso aunque existen diferencias de definición y terminológicas, las consecuencias potencialmente dañinas para los individuos expuestos a estos riesgos, como son el estrés, agotamiento, enfermedades cardiovasculares, problemas musculoesqueléticos, depresión e incluso suicidio, son conocidas a lo largo de Europa.²

Entre las repercusiones para una organización, figuran: niveles altos de enfermedad, absentismo, escaso rendimiento y menor productividad,

moral baja, un aumento del riesgo de accidentes, una rotación de personal más elevada y dificultades para la contratación, más quejas de los usuarios, así como acciones sindicales y conflictos internos, produciendo todos ellos costes más elevados y un posible daño en la reputación de la organización.

Una estimación elaborada en 2014 por UE-OSHA (la agencia de seguridad y salud de la UE) calcula que el coste del estrés para la sociedad en su conjunto era de 25,4 mil millones de euros en 2013, además de quedar recogido en estudios nacionales también el elevado impacto negativo de la exposición a dichos riesgos psicosociales. En Reino Unido, el Ejecutivo de Seguridad y Salud calcula que el estrés, la depresión y la ansiedad fueron la única causa principal de días perdidos por salud precaria asociada al trabajo en 2015 y 2016, representando un 11,7 del total de 30,4 millones de días perdidos (38 %). En Alemania, el informe sobre seguridad y salud en el trabajo de 2015 (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015), elaborado en común por el Ministerio de Trabajo y el Instituto federal de Seguridad y Salud Ocupacional (BAuA), calculó que los trastornos psicológicos y de comportamiento representaban el 14,8 % de días perdidos, solo por detrás de los trastornos musculoesqueléticos, que a menudo se asocian a factores de riesgo psicosocial, con un 22,0 %.

Los países han adoptado en Europa enfoques levemente diferentes a la hora de analizar los riesgos que causan estos efectos dañinos. En Francia, Alemania, España y Bélgica, por ejemplo, se refieren explícitamente a factores de riesgo psicosociales (“presión metal”, en el caso de Alemania), mientras que en Reino Unido, Italia y Polonia hablan de “factores de estrés” o “estresadores”.

También existen diferencias en torno a cómo se definen e identifican estos riesgos. Por ejemplo, la Agencia de Seguridad y Salud francesa, INRS, identifica seis categorías de factores de riesgo:

- intensidad del trabajo y tiempo de trabajo;
- demandas emocionales (incluyendo la violencia de terceros y tener que ocultar los sentimientos reales de uno mismo);
- falta de autonomía;
- escasas relaciones laborales;
- conflictos de valores (cuando el trabajo parece no ser ético, sin sentido o dañino); e
- inseguridad laboral (que incluye cambios en la forma de realizar el trabajo y el miedo a perderlo).

El Ejecutivo de Seguridad y Salud de Reino Unido identifica seis áreas prioritarias donde los problemas pueden derivar en estrés en el trabajo:

demandas, control, apoyo, relacionales, función y cambio. Esta categorización ha sido adoptada también por el organismo de seguridad y salud italiano, INAIL. El organismo de seguridad y salud portugués, ACT, identifica nueve factores de riesgo, incluyendo demandas emocionales más elevadas, un aumento de la carga de trabajo, nuevas modalidades (y más precarias) de contratos laborales, y dificultades en la conciliación de la vida familiar y privada, así como el acoso y la violencia en el trabajo.

El enfoque español difiere levemente. La guía detallada más reciente sobre los riesgos psicosociales elaborada por el Instituto nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, INSHT, no contiene una lista de riesgos principales, sin embargo, propone una herramienta analítica que debe ser utilizada por las organizaciones a fin de investigar si existe un problema en este área y que incluye una lista de nueve factores, comparables a los identificados en otros lugares. Se establecen en el cuadro 1, e incluyen temas como la satisfacción con el nivel salarial y la participación de los empleados en los procesos de toma de decisión, así como cuestiones como la autonomía y la carga de trabajo.

A nivel europeo, un informe relevante de 2014, elaborado conjuntamente por Eurofound (la agencia de la UE que analiza las condiciones laborales y de vida) y UE-OSHA, analizó los factores que se considera constituyen riesgos psicosociales para los trabajadores dentro de cinco apartados distintos. Estos son:

- Contenido laboral;
- Intensidad laboral y autonomía laboral;
- Acuerdos sobre el tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y privada;
- Entorno social; e
- Inseguridad laboral y desarrollo profesional.

A pesar de que estos riesgos están definidos o categorizados, es obvio que siguen presentes en la Administración General, como indica un importante estudio reciente de UE-OSHA. La segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-2), elaborada por UE-OSHA en 2014, analizaba la primacía de siete factores de riesgo psicosociales en toda Europa, desglosando los resultados por sectores y por países. La encuesta reveló que no solo se exponen a estos riesgos los que trabajan en la Administración pública, sino que, con la única excepción de las jornadas prolongadas o irregulares, el promedio de exposición a estos riesgos psicosociales en los centros laborales de la Administración pública se situaba por encima de la media. Estas cifras se refieren a la Ad-

ministración pública en su conjunto, no solo a la Administración General, pero son las mejores que hay disponibles.³

Tabla 1: Factores de riesgos psicosociales presentes en la institución (% de instituciones, UE-28)

	Administración pública	Todos pública
Tener que tratar con clientes/as, pacientes, alumnos/as, etc. difíciles	68	58
Presiones de tiempo	49	43
Comunicación o cooperación escasas dentro de la organización	27	17
Falta de influencia de los empleados/as sobre su ritmo o procesos de trabajo	19	13
Inseguridad laboral	19	15
Horas largas o irregulares	19	23
Discriminación, debida, por ejemplo, al género, edad o etnia	4	2

Fuente: ESENER-2

Como demuestran las cifras, el riesgo más común encontrado en la Administración pública, del que informan dos tercios de los centros de trabajo, es “tener que tratar con usuarios, pacientes o alumnos, etc. difíciles”. En el ámbito de la Administración General, los usuarios difíciles son clientes y usuarios, quienes pueden ser también vulnerables, y no hay duda de que esto supone un problema. Por ejemplo, una encuesta francesa, que analizó áreas específicas de la Administración General, reveló que poco más de una cuarta parte (26.9 %) de los trabajadores del sector privado mantenía relaciones tensas con el público, mientras que la cifra ascendía a tres cuartos (75.7 %) de los que trabajaban en el área de la justicia, más de la mitad (53.4 %) de los pertenecientes a la seguridad y defensa, que incluye a la policía, y un 42.8 % de los que trabajan en las finanzas públicas.⁴

En el peor de los casos, estas relaciones dificultosas pueden derivar en abusos y violencia y existen ciertamente ejemplos en la Administración General donde ocurre esto, desde centros penitenciarios a oficinas de empleo, desde los que ejecutan la ley a los que tratan cuestiones fiscales. En HMRC, por ejemplo, la Agencia Tributaria de Reino Unido, hubo 383 casos de violencia y abuso verbal en 2015/16, y en el Ministerio de Reino Unido que gestiona la mayoría de beneficios sociales, el DWP, se produjeron 33,115 incidentes de abuso/amenazas verbales en 2013/14 y 637

agresiones reales. En España, se produjeron 424 agresiones al personal penitenciario en 2013, mientras que las cifras del servicio penitenciario de Reino Unido eran incluso más alarmantes con agresiones al personal penitenciario que superaban el doble de 710, en el segundo trimestre de 2010 con 1,724 (2016); y triplicaban las agresiones graves durante el mismo periodo, de 64 a 209.

Otra preocupación concreta en la Administración General es la reestructuración, que tiene un impacto sobre cómo se realiza el trabajo y las relaciones con los demás miembros de la plantilla, así como sobre las perspectivas laborales. La reestructuración se ha generalizado a lo largo de la Administración General en los últimos años y casi todos los gobiernos buscan la forma de cambiar la entrega de servicios y reducir la cantidad de dinero que se gasta en ellos.

En Irlanda, por ejemplo, el plan de renovación del Servicio Civil, lanzado en octubre de 2014, se describe como que representa una “nueva visión y dirección fundamentales del Servicio Civil”. En Francia, el gobierno se ha involucrado desde 2012 en lo que denomina una “transformación de la organización y funcionamiento de los servicios estatales”. En Rumania, el gobierno participa en la “reforma de la Administración Pública central, dirigida a aumentar la eficiencia, rendimiento y estabilidad del marco político público”. Además, a lo largo de Europa se han perdido cientos de miles de puestos de trabajo en la Administración General –106 000 solo en Reino Unido entre 2009 y 2016 – y en algunos países un número creciente de personas que trabajan en la Administración General son personal temporales, contratado a través de agencias, o están empleados mediante cualquier otra modalidad de contrato precario.

En la encuesta arriba mencionada perteneciente a Francia, la proporción de personas empleadas que informan de una reestructuración o cambio de puesto en los 12 meses anteriores fue del 13,6 % en el sector privado, y del 14,85 % en el sector público en su conjunto, aumentando hasta un 22,9 % en las finanzas públicas y un 19,1 % en seguridad y defensa (en el ámbito de la justicia se mantuvo por debajo de la media, con un 6,3 %).

CUADRO 1: España (INSHT): factores a considerar determinantes para la presencia de riesgos psicosociales

Tiempo de trabajo – incluyendo horarios intempestivos y la conciliación de la vida laboral y privada.

Autonomía:

- En relación con el tiempo de trabajo – incluyendo la capacidad de tomar descansos;
- En los procesos de toma de decisión – incluyendo la forma en la que se organiza el trabajo.

Cargas de trabajo:

- Presiones de tiempo;
- Nivel de concentración – incluyendo el impacto de las interrupciones;
- La calidad y dificultad del trabajo.

Demandas psicológicas:

- Demandas intelectuales – incluyendo la necesidad de emprender la iniciativa o ser creativo;
- Demandas emocionales – incluyendo el trato con la gente, la necesidad de los trabajadores de esconder sus emociones y la exposición a situaciones que producen una respuesta emocional.

Variación y contenido laboral – incluyendo si el trabajo es rutinario, si tiene sentido, y si está reconocido por los superiores, compañeros, clientes y familia.

Participación/supervisión – incluyendo si el trabajador/a participa en avances nuevos, como las nuevas modalidades de trabajo o la incorporación de personal nuevo, y el grado de supervisión en áreas como son la forma en la que se realiza el trabajo o su calidad.

Interés/compensación de los trabajadores – incluyendo la posibilidad de promocionarse o de desarrollo profesional y la satisfacción con el nivel de retribución.

Desempeño de las funciones:

- La claridad de la función – si las tareas y responsabilidades del personal trabajador están claramente definidas;
- Conflictos de funciones – incluyendo si se fijan objetivos no realistas al personal trabajador, recibe instrucciones contradictorias o se enfrenta a dilemas morales.

Relaciones sociales y apoyo – incluyendo el grado de apoyo de una variedad de fuentes, exposición a los conflictos interpersonales, violencia, tanto física como psicológica, acoso sexual y discriminación.

Estos son los factores utilizados en la herramienta (conocida como FPSICO) elaborada por el INSHT para evaluar la presencia de riesgos psicosociales. Sin embargo, es importante destacar que no es el único método utilizado en España para evaluar los riesgos psicosociales. Un gran número de organizaciones ha utilizado la herramienta de análisis CoPsoQ ISTAS 21, facilitada por el sindicato CC OO.

RIESGOS PSICOSOCIALES: EL CONTEXTO DE LA ACCIÓN



RIESGOS PSICOSOCIALES: EL CONTEXTO DE LA ACCIÓN

Esta sección establece el contexto por el cual se pueden abordar los riesgos psicosociales, estableciendo las protecciones jurídicas existentes, la variedad de apoyos institucionales disponibles y los convenios colectivos que se han firmado.

PROTECCIÓN JURÍDICA

La seguridad y la salud en el trabajo es un derecho fundamental en cada uno de los Estados de la UE. La Carta de Derechos Fundamentales de la UE establece que, “todo trabajador tiene derecho a trabajar en condiciones que respeten su salud, seguridad y dignidad.” (Artículo 31). Y existe un cuerpo legal integral de legislación sobre seguridad y salud de la UE a través principalmente de la Directiva marco (89/391/CEE).

Declara que: “El empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo” (artículo 5(1)). Esto incluye la protección contra los riesgos psicosociales. La Directiva marco impone también una serie de obligaciones sobre el empleador, incluyendo el requisito de llevar a cabo evaluaciones de riesgo, proporcionar formación en materia de seguridad y salud e informar y consultar al personal y sus representantes.

Esto significa que, a pesar de que no existe una directiva específica sobre los riesgos psicosociales como hay, por ejemplo, sobre el ruido, estos riesgos están implícitamente cubiertos por la legislación europea, y las organizaciones tienen el deber de abordarlos.

Todos los Estados miembros de la UE han transpuesto la Directiva marco a su normativa nacional, por lo que los riesgos psicosociales están

implícitamente comprendidos por la legislación nacional de todos los Estados miembros. Por ejemplo, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) lo deja claro en su guía sobre los riesgos psicosociales. Acepta que no existe una legislación española específica sobre estos riesgos, aunque declara que están implícitamente incluidos en la Ley sobre Prevención de Riesgos (Ley 31/1995), la principal legislación española en materia de seguridad y salud, que puso en vigor la Directiva marco.

Sin embargo, una mayoría de Estados miembros ha ido aún más lejos al incluir en su legislación nacional en materia de seguridad y salud una referencia explícita a los riesgos psicosociales, o a algunos aspectos de estos.

En total, 19 Estados miembros cuentan con una legislación que incluye esta referencia explícita. Estos son: Austria, Bélgica, Croacia, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Eslovenia y Suecia.

En algunos casos, como en Letonia y Malta, las referencias se limitan simplemente a añadir riesgos psicológicos a la lista de otros riesgos a tener en cuenta. En otros países, solo se hace referencia a los riesgos psicosociales: La legislación francesa se refiere al acoso y al comportamiento sexista; la legislación italiana al estrés; la legislación de Luxemburgo al acoso; y la legislación polaca al bullying. (Estas referencias se suman a la legislación que los Estados miembros han introducido para abordar el acoso relacionado con el género, religión, orientación sexual, edad, discapacidad u origen étnico – ver abajo.)

Sin embargo, en la mayoría de casos la legislación es más concreta en su tratamiento de los riesgos psicosociales y a menudo incluyen una definición de los factores de riesgo. La legislación belga, por ejemplo, define los riesgos psicosociales como “la probabilidad de que uno o más empleados pueda sufrir daño mental, pudiendo estar acompañado también de daño físico, debido a la exposición a elementos de la organización del trabajo, el contenido laboral, las condiciones laborales, la condiciones de la vida laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo, en las que el empleador tiene una repercusión, y que suponen de manera objetiva un peligro”.

Hay varios países en los que solo recientemente ha sido introducida una legislación más orientada a los riesgos psicosociales. En Bélgica, la normativa cambió en 2014, mediante las nuevas leyes del 28 de febrero y el 28 de marzo, y el Decreto Real del 10 de abril. En Alemania también se ha producido un cambio recientemente. La Ley sobre Seguridad y Salud Ocupacional (ArbSchG) fue modificada en octubre de 2013 y

ahora menciona específicamente la necesidad de organizar el trabajo de tal forma que, en la medida de lo posible, evite los riesgos mentales y físicos para la salud (§ 4), e incorpora los riesgos psicosociales del trabajo (“psychische Belastungen bei der Arbeit”) como una de las cuestiones a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una evaluación de riesgos (§ 5). En Luxemburgo se está desarrollando una nueva legislación que, entre otras cosas, aportará una mejor protección para los empleados públicos que se han visto afectados de manera negativa por factores de riesgo psicosociales.

Sin embargo, es importante destacar que, incluso en aquellos países donde no se hace referencia específica a los riesgos psicosociales en la legislación nacional estos riesgos están, no obstante, cubiertos por la legislación nacional que ejecuta la Directiva marco.

Además de la legislación específica en materia de seguridad y salud, existen otras formas a través de las cuales la ley puede contribuir a abordar algunos de los riesgos psicosociales.

Esto ocurre cuando el problema es de acoso o discriminación. La Directiva refundida sobre Igualdad de Trato de la UE (2006/54/CE) y las dos Directivas Antidiscriminación de la UE, que abarcan la religión y creencia, discapacidad, edad u orientación sexual (2000/78/CE) y el origen racial o étnico (2000/43/CEE) abordan todas las formas de discriminación, e incluyen secciones sobre el acoso. Las tres han sido aplicadas a través de la legislación nacional en todos los Estados miembros de la UE por lo que si el acoso o la discriminación parecen estar asociados a cualquiera de las características comprendidas en estas directivas, todos los afectados cuentan potencialmente con un remedio legal.

Algunos países tienen también legislaciones más generales que prohíben el bullying y el acoso en el trabajo, independientemente de si los individuos involucrados están protegidos por una legislación sobre igualdad o antidiscriminación. En España, por ejemplo, el delito de acoso en el trabajo (acoso laboral) forma parte del Código Penal (artículo 173.1.II) desde 2012, y se han llegado a imponer algunas sentencias de cárcel. En Portugal, el acoso está prohibido en el Código Laboral (artículo 29) y en la Legislación Laboral General de la Función Pública (LGTFP).

La normativa penal puede ser utilizada también contra los perpetradores de violencia, y en algunos casos los que sufren la violencia pueden tener derecho a la reparación de los daños por parte de aquellos que han perpetrado las agresiones. (En Alemania, la legislación introducida en 2016 amplía los derechos de los funcionarios civiles en este ámbito. Establece algunos casos donde se les concedió daños a los funcionarios

y funcionarias civiles tras una agresión, pero si el perpetrador no cuenta con fondos suficientes para pagar, el Estado es quien abona la diferencia.)⁵

Acción: descubrir la legislación aplicada en su país preguntando al sindicato, representante de los trabajadores, departamento de recursos humanos o especialista en seguridad y salud. Recuerde, sin embargo que, aún si no hubiera una referencia específica a los riesgos psicosociales, están cubiertos por la legislación nacional en materia de seguridad y salud que aplica la Directiva marco. Además, hay otras normas que pueden ofrecer vías alternativas para abordar la violencia, el acoso y la discriminación.

APOYO DISPONIBLE

En cada país existen una serie de estructuras e individuos disponibles para ayudar a los empleados y organizaciones a abordar los riesgos psicosociales. Entre ellos figuran los representantes de los empleados, sindicatos, expertos en seguridad y salud, inspectores de trabajo y demás. Sin embargo, existen importantes diferencias entre países en torno a cómo se organiza el apoyo, y en esta guía no es posible establecer cómo funcionan los diferentes sistemas nacionales. Por lo tanto, en esta sección se determinan los distintos tipos de apoyo que pueden estar disponibles.

Representantes de los empleados: la Directiva marco impone la obligación sobre los empleadores de “consultar a los trabajadores/as o sus representantes y les permite formar parte de los debates sobre todas las cuestiones asociadas a la seguridad y la salud en el trabajo” (artículo 11). Sin embargo, la forma de hacerlo queda en manos del ámbito nacional. El modelo utilizado con mayor frecuencia es una combinación de representantes de seguridad y salud de los empleados/as, quienes cuentan con sus propios derechos específicos, además de un comité conjunto entre empleados/empleadores sobre seguridad y salud. Sin embargo, algunos países cuentan solo con representantes de seguridad y salud para los empleados/as y otros tienen solo un comité conjunto. Hay otros países donde los temas relativos a la seguridad y la salud se tratan principalmente a través de las estructuras normales de representación: el comité de empresa/personal o uno de sus comités. Independientemente de cómo se organice el sistema, es probable que los representantes del personal, se conviertan en una fuente de información sobre riesgos psicosociales;

tienen conocimiento sobre la situación en el centro de trabajo; y algo fundamental es que tienen derecho legal a emprender acciones en determinadas circunstancias.

Sindicatos: en algunos países, los sindicatos y los representantes sindicales de los centros de trabajo tienen derechos específicos en materia de seguridad y salud. Pero, aunque no fuera así, los sindicatos tienen conocimientos y experiencia para tratar los riesgos psicosociales y ofrecer apoyo. También pueden negociar convenios colectivos sobre la forma de gestionar estos riesgos (ver abajo).

Expertos en seguridad y salud: la Directiva marco declara que “el empleador designará a uno o más trabajadores para llevar a cabo actividades relativas a la protección y prevención de los riesgos laborales para la empresa y/ o institución”, aunque si no hubiera personal adecuado para llevar a cabo la labor, los empleados/as pueden “conseguir servicios o personas externas”. Existen grandes diferencias sobre cómo se lleva a cabo en los diferentes Estados miembros. En algunos países, figura el requisito para los grandes empleadores de crear un departamento interior de salud laboral; en otros, las normas son mucho menos prescriptivas. Algunos países destacan el papel del médico de trabajo; en otros, el papel de la medicina laboral está mucho más limitado. Siempre deberá haber, no obstante, alguien que desempeñe una función específica en materia de seguridad y salud.

Inspectores de trabajo: todos los Estados miembros de la UE tienen un sistema de inspección laboral, aunque de nuevo existen importantes diferencias sobre la forma en la que operan; algunos países se decantan por inspectores generalistas, mientras otros tienen servicios especializados. Existen también diferencias en cuanto a los recursos y, por tanto, sobre la frecuencia con la que se inspeccionan las instalaciones. En la Administración pública, las cifras de la UE-OSHA muestran que la proporción de instituciones inspeccionadas en los últimos tres años varía hasta en diez veces, del 86 % de Rumania al 8 % de Luxemburgo.

Personas de confianza: estos empleados, cuya función es ofrecer apoyo a sus compañeros que han sufrido casos de violencia, bullying o acoso sexual, no están previstos por la legislación de la UE. Sin embargo, algunos países cuentan con ellos, como Países Bajos y Bélgica.

Gestión: el área final de apoyo potencial es la gestión en sí, independientemente de la designación de expertos en seguridad y salud, el empleador es quien tiene en última instancia la responsabilidad en materia de la seguridad y salud de su personal. En algunos casos, el responsable directo podría tener capacidad de facilitar apoyo; en otros casos será el personal responsable superior. A menudo, el departamento de recursos humanos tendrá una función específica y cuando las cosas funcionen bien, estará claro quién es responsable de qué y en qué circunstancias. (Ver, como ejemplo, el caso del Ministerio del Interior francés, en la página 67.)

Acción: establecer exactamente qué redes de apoyo están presentes en sus centros de trabajo. Descubrir quién hace qué y cómo se interactúa.

CONVENIOS COLECTIVOS NEGOCIADOS

En muchos países existen convenios colectivos sobre los riesgos psicosociales negociados por los empleadores y sindicatos que establecen las bases para una acción, acordados por los representantes de los empleados y los directivos a nivel local.

Estos convenios nacionales han sido negociados a menudo como resultado de los dos llamados acuerdos marco europeos sobre los riesgos psicosociales, firmados por sindicatos y empleadores, esto es, los interlocutores sociales, a nivel europeo. El primero de ellos, el “Acuerdo marco europeo sobre el estrés laboral” fue firmado el 8 de octubre de 2004. El segundo, el “Acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo” fue firmado el 26 de abril de 2007.

El acuerdo europeo sobre el estrés laboral declara que su objetivo es “identificar y prevenir o gestionar los problemas del estrés laboral” y deja claro que “no se trata de culpar al individuo”. Destaca que existen varias formas de poder identificar el estrés laboral, y una vez identificado el problema, las medidas para evitar, eliminar o reducirlo pueden ser tanto a nivel colectivo como individual. Enumera una serie de medidas posibles a emprender:

- Aclarar los objetivos de la organización y la función de los trabajadores;
- Garantizar un apoyo adecuado de la dirección para los individuos y equipos;
- Compatibilizar la responsabilidad y el control sobre el trabajo;
- Mejorar la organización y procesos de trabajo; y
- Mejorar las condiciones laborales y del entorno.

Propone también la formación a personal directivo y trabajadores/as en materia de estrés y cómo tratarlo y la consulta e información a los trabajadores/as y/o representantes sobre esta cuestión.

El acuerdo europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo se orienta a aumentar la concienciación y comprensión acerca del problema y “aporta a los empleadores, trabajadores/as y sus representantes a todos los niveles un marco de acción para la identificación, prevención y gestión de los problemas de violencia y acoso en el trabajo”.

Propone que las organizaciones tengan una declaración clara de “no tolerar el acoso y la violencia” y contar con procedimientos que determinen cómo gestionarlos cuando ocurran. Debería incluir el apoyo a las víctimas, y medidas apropiadas contra los perpetradores. El acuerdo reclama también formación adecuada tanto para personal directivo como para el resto de personal. Aunque gran parte se refiere al acoso y la violencia perpetrados por personal directivo y otros empleadores, también afirma que, “cuando proceda”, las disposiciones “se pueden aplicar para tratar casos de violencia externa”.

Los dos acuerdos, que fueron negociados dentro del marco jurídico que aporta el Tratado de la Unión Europea (artículo 154 TFUE), serán aplicados por las partes firmantes (sindicatos y empleadores) y sus respectivas afiliadas nacionales, en lugar de a través de una Directiva de la UE, y han tenido un impacto claro sobre la negociación.

En Francia, por ejemplo, los sindicatos y empleadores a nivel nacional alcanzaron convenios intersectoriales tanto sobre estrés como sobre la violencia y acoso en el trabajo, considerablemente más pormenorizados que los textos europeos. A petición de las partes firmantes estos convenios fueron ampliados consiguientemente por el gobierno, convirtiéndose en vinculantes para todos los empleadores y trabajadores. Italia aplicó también el acuerdo sobre el estrés, aunque no así el relativo a la violencia y el acoso, a través de un acuerdo intersectorial nacional que reproducía en gran medida el contenido del texto europeo. Las disposiciones de este acuerdo fueron incorporadas después en la legislación italiana, que es motivo por el cual esta legislación solo se refiera al estrés (ver página 55).

También se firmaron convenios nacionales o recomendaciones a nivel nacional para los negociadores de categoría inferior en Grecia, Rumania, España y Eslovenia (sobre el estrés) y en Luxemburgo y España (sobre el acoso y la violencia). En otros países existen acuerdos a nivel sectorial sobre el estrés y el acoso y la violencia, aunque no siempre queda claro si han sido resultado de los acuerdos marco europeos.

En varios países se han firmado convenios colectivos para la Administración General, como en Dinamarca (sobre el estrés en 2005 y sobre la violencia como parte del “Acuerdo más general sobre el Bienestar” (Trivselsaftale) en 2008), Francia (sobre los riesgos psicosociales en 2013 – ver el cuadro 2), Irlanda (donde se aprobó una nueva política Dignidad en el trabajo – una política antibullying, acoso y acoso sexual en 2015, que reemplazaba a un documento anterior acordado en 1999), Países Bajos (donde se firmaron una serie de pactos sobre seguridad y salud (arboconvenanten), España (sobre la violencia en 2015 – ver el cuadro 3), y en Suecia (con cambios en 2010 y mejoras en el ámbito del acoso y la violencia en 2016).

Además, existen convenios locales que comprenden áreas de la Administración General y que tratan riesgos psicosociales específicos (ver, por ejemplo, el acuerdo del Ministerio del Interior de Alemania (BMI) sobre la transferencia de personal – página 69).

Incluso en los lugares donde no figuran estos acuerdos a nivel nacional, existen los acuerdos a nivel europeo sobre el estrés, y la violencia y el acoso. (El acuerdo europeo sobre violencia incluye “casos de violencia externa”.)

Acción: averiguar los convenios colectivos que se aplican en su país y centros de trabajo. Ver si los dos acuerdos a nivel europeo podrían ser útiles a fin de promover su aplicación.

CUADRO 2: Convenio colectivo sobre los riesgos psicosociales en el sector público de Francia en 2013

El 22 de octubre de 2013, los empleadores del sector público y sindicatos firmaron un convenio colectivo general sobre la prevención de los riesgos psicosociales en el sector público. El convenio, que abarca las tres secciones del sector público en Francia: la Administración General (incluyendo a los profesores), la administración local y los servicios hospitalarios, se orienta a aplicar las obligaciones generales impuestas por ley en materia de seguridad y salud de una forma más específica en relación con los riesgos psicosociales en el sector público.

Establece cinco áreas de acción:

- aplicación de los planes de prevención de riesgos psicosociales:
 - a través de garantizar que cada empleador del sector público realiza una evaluación de riesgos y elabora un plan para eliminar o reducir los riesgos; y

- a través de formación especializada para el Consejo común del sector público, que recibirá informes anuales sobre la evolución;
- apoyo a la aplicación de estas acciones:
 - a través de la elaboración de material especializado;
 - a través de la formación;
 - a través de la prestación de personal en número suficiente;
 - a través del apoyo concreto al personal superior; y
 - a través de promover la cultura de la prevención;
- evaluación de las actividades realizadas:
 - a través de la fijación de criterios para medir el éxito;
- aplicación de un plan de actuación nacional; y
- la creación de un comité de signatarios para supervisar el avance.

El acuerdo incluye también un anexo que abarca el apoyo que se prestará a los miembros y secretariado de los comités de seguridad y salud (CHSCT en francés) en términos de tiempo libre, formación y derechos más generales – por ejemplo, en un comité que comprende a entre 500 y 1 499 personas empleadas, un miembro de CHSCT tiene cinco días libres al año y el secretario tiene 6,5 días. Hay también un anexo que aporta apoyo adicional a las actividades del personal médico laboral.

CUADRO 3: Convenio colectivo sobre la lucha contra la violencia en la Administración General de España, 2015

El 30 de julio de 2015, la dirección y sindicatos que representan a la mayoría de los que trabajan en la Administración General firmaron un convenio colectivo sobre las acciones encaminadas a la lucha contra la violencia. El convenio, que trata solo de la violencia externa, no sobre la violencia o las amenazas de otro personal, incluye el abuso, amenazas y la difamación, así como la coerción y las agresiones físicas.

Incluye un procedimiento para emprender acciones, basado en gran medida en las recomendaciones del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, el INSHT. Este procedimiento incluye:

- un análisis y evaluación de la situación– analizando, por ejemplo, los incidentes pasados, y las causas posibles de violencia, como las largas horas de espera o las instalaciones no adecuadas; y
- una estrategia de prevención reactiva. Comprende:

- acciones emprendidas antes de cualquier incidente – como la mejora de la iluminación o el mobiliario;
- acciones emprendidas durante cualquier incidente– como mantenerse en calma e informar a otros compañeros o superiores; y
- acciones emprendidas después de cualquier incidente– como apoyo a la víctima, tanto psicológico, como práctico.

El acuerdo comprende a todas las partes de la Administración General (Administración General del Estado – AGE) y los organismos asociados, con la excepción del servicio penitenciario e instituciones asociadas. El acuerdo contempla evaluar la posibilidad de elaborar regulaciones especiales para los centros penitenciarios, fundamentadas en el acuerdo, pero a comienzos de 2017 estas no se habían acordado todavía.

CUADRO 4: La dimensión de género

Las mujeres constituyen una gran proporción de los trabajadores de la Administración General. En 2015, a lo largo de la UE en su conjunto, el 47 % de los individuos que trabajaban en la Administración pública y en defensa y seguridad social obligatoria eran mujeres, aunque las cifras varían desde más de la mitad en los Estados Bálticos y Nórdicos (Lituania tiene el índice más elevado, con un 58 %) a un tercio en algunos de los Estados de Europa del sur (Italia presenta el menor porcentaje, con un 33 %) (cifras de Eurostat). Excluyendo el ámbito de la defensa, es evidente que en muchos países, la mayoría de personas empleadas en la Administración General son mujeres.

En Reino Unido, por ejemplo, en marzo de 2016, el 54 % de todos los empleados del servicio civil eran mujeres,⁶ mientras que en Francia las mujeres constituían el 55 % de la fuerza laboral en la Administración General (FPE en 2014), que incluye también al personal docente y las Fuerzas Armadas.⁷ En Portugal, la proporción de mujeres en la Administración General se situaba en el 62.2 % en diciembre de 2016.⁸ En España, mientras los hombres superan a las mujeres ocupando dos de cada un puesto en la administración civil a nivel nacional, la posición varía si no incluimos las cifras del Ministerio del Interior, que incluye a dos organismos policiales donde predominan los hombres. En estas circunstancias, las mujeres constituyen poco más de la mitad del total (53 %).⁹

A la hora de analizar las acciones frente a los riesgos psicosociales en la Administración General es importante considerar la dimensión de género y examinar si las mujeres y hombres se ven afectados de manera diferente por los riesgos psicosociales.

Una diferencia clara entre hombres y mujeres es que las mujeres tienen muchas más probabilidades que los hombres de ser objeto de lo que la agencia de investigación de la UE, Eurofound, describe como comportamiento social adverso (abuso verbal, atención sexual no deseada, amenazas o comportamiento humillante). Las dos encuestas recientes sobre las condiciones laborales en Europa (EWCS), realizadas por Eurofound en 2010 y 2015, revelaron que en todos los países europeos, a lo largo de todos los sectores de la economía, las mujeres son más proclives a ser objeto de bullying/acoso en el trabajo que los hombres.

Un estudio de Eurofound sobre la violencia y el acoso en los centros de trabajo de 2015 describió los resultados de la encuesta de 2010 de la siguiente manera:

“Según la EWCS de 2010, la proporción de mujeres objeto de ASB [comportamientos sociales adversos] es levemente mayor (15.1 %) que la proporción de hombres (13.3 %). La diferencia entre mujeres y hombres es mucho más pronunciada en algunos países Escandinavos y Bálticos. En Finlandia, por ejemplo, cerca del doble de mujeres son objeto de ASB en comparación con los hombres. La diferencia entre mujeres y hombres se explica parcialmente por los niveles más altos de mujeres expuestas al acoso sexual.

“Las mujeres son objeto de acoso sexual en una proporción mayor que los hombres, mientras que los hombres muestran niveles más elevados de exposición a la violencia física que las mujeres.”

La encuesta EWCS 2015 presenta menos detalles, y sus resultados resumidos se han dado a conocer solo recientemente, aunque confirma los resultados de 2010. Declara: “Todos los comportamientos sociales adversos son experimentados por las mujeres en mayor medida que los hombres, exceptuando las amenazas (alrededor del 60 % de las personas que informan sobre el hecho de ser amenazados eran hombres)”.

Estas cifras de alcance europeo para el conjunto de la economía son confirmadas por la Administración General de un país a través de la encuesta del entorno laboral sueco. Esta encuesta, como EWCS, se basa en las respuestas de empleados/as individuales, lo que hace posible analizar las diferencias entre mujeres y hombres y, de forma

poco habitual en Europa, analiza de manera independiente a los que trabajan en la Administración General (Statlig).

Un resultado claro de las cifras suecas es que es mucho más probable que las mujeres sufran discriminación por razones de género. El 12 % de las mujeres informaron de haberla padecido, pero solo el 3% de los hombres. Otras diferencias notables fueron el hecho de que, aunque hay más mujeres que hombres que informaron de que podían fijar su propio ritmo de trabajo y las pausas, también era mucho más probable entre las trabajadoras decir que no tenían tiempo de hablar o pensar en otra cosa que en el trabajo, y que este demandaba toda su atención y concentración (el 50 % de las mujeres lo afirmaban así). Las mujeres parecían tener menos probabilidad que los hombres de recibir aliento e información sobre sus prioridades de parte de los directivos, aunque tenían menos probabilidad que los hombres de tener enfrentamientos y conflictos con ellos. Sin embargo, también era más proclives a recibir ánimo de sus compañeros que los hombres.

Las diferencias más sorprendentes entre mujeres y hombres en las cifras suecas se producen en el ámbito del acoso sexual y la discriminación por motivos de género. En total, el 9 % de las mujeres en la Administración General declararon haber sufrido acoso sexual en los últimos 12 meses, en comparación con el 1 % de los hombres, aunque un aspecto a señalar de este resultado es que todos los casos de acoso sexual tienen un origen distinto de sus directivos o compañeros, procediendo presumiblemente de usuarios u otros individuos externos. Las respuestas sobre la violencia o las amenazas de violencia confirman las cifras de EWCS. Es más probable que los hombres se vean afectados por ello que las mujeres, y hay un 25 % que informa sobre al menos un incidente en los últimos 12 meses, en comparación con el 20 % de mujeres. Las cifras son, no obstante, mucho más elevadas en la Administración General que en el sector privado, y hay un promedio general (mujeres y hombres juntos) del 22 % del personal de la Administración General que se enfrenta a la violencia o amenazas de violencia en comparación con el 8 % del sector privado.

Una amenaza concreta que hacen frente las mujeres de manera desproporcionada es la violencia doméstica, donde una pareja o expareja es violenta y abusiva. Esta violencia puede extenderse algunas veces a los centros de trabajo, y los sindicatos y empleadores han intentado proteger al personal que se encuentra en esta posición. Los convenios colectivos de varios países, incluidos Dinamarca, Francia,

Países Bajos y Reino Unido, han incluido disposiciones orientadas a proteger al personal que hace frente a este tipo de violencia.

Los sindicatos y empleadores de España, quienes tienen un problema serio con la violencia doméstica, han sido particularmente activos en éste área. Como resultado, hay muchos planes de igualdad de género que son obligatorios para los grandes empleadores, y cuentan con disposiciones sobre violencia doméstica, o violencia de género, como se conoce en España. El plan de igualdad para la Administración General de España, que fue formalmente acordado por sindicatos y empleadores en julio de 2015, contiene disposiciones sobre la violencia doméstica que se presentan en el ejemplo.

Otro ejemplo interesante, donde los trabajadores en la Administración General están contribuyendo a identificar y apoyar a las mujeres que se enfrentan a la violencia doméstica surge de la Agencia de Seguridad Social en Suecia. Aquí se presta apoyo a todas las empleadas y empleados suecos, no solo a los que trabajan en la Administración General, pero el ejemplo muestra cómo el cambio de procedimiento puede tener un impacto directo sobre esta área.

Ejemplo práctico: proteger a los que sufren violencia doméstica (España)

El plan de igualdad de género, que fue formalmente acordado por sindicatos y empleadores el 30 de julio de 2015 y oficialmente aprobado por el Gobierno el 20 de noviembre de 2015, es el segundo acordado para la Administración General del Estado. El primero se acordó en 2011. Cuenta con siete áreas específicas de acción, y una se refiere a la violencia doméstica.

Las disposiciones en éste área incluyen:

- garantizar la confidencialidad permanente a las víctimas de la violencia específica de género;
- desarrollar un procedimiento que permita a los empleados la transferencia movilidad dentro de la administración;
- desarrollar procedimientos orientados a prevenir y tratar la violencia específica de género;
- avanzar en los acuerdos sobre movilidad entre departamentos;
- elaborar legislación adicional sobre el acoso sexual en la Administración General del Estado;
- garantizar que las unidades de igualdad tengan en cuenta la cuestión de la violencia específica de género; y

- garantizar que las carreras profesionales de las víctimas de la violencia específica de género no se vean afectadas de manera adversa por factores como el traslado a una nueva localidad, o los periodos de ausencia o de baja que son el resultado de la violencia específica de género, así como garantizar que no se produzca una pérdida de salario.

Ejemplo práctico: prestar apoyo a las víctimas de la violencia doméstica (Suecia)

Como parte del esfuerzo general del Gobierno para mejorar la igualdad de género, la Agencia de Seguridad Social sueca (Försäkringskassan) ha presentado nuevos procedimientos para la identificación y apoyo de las mujeres que padecen violencia doméstica.

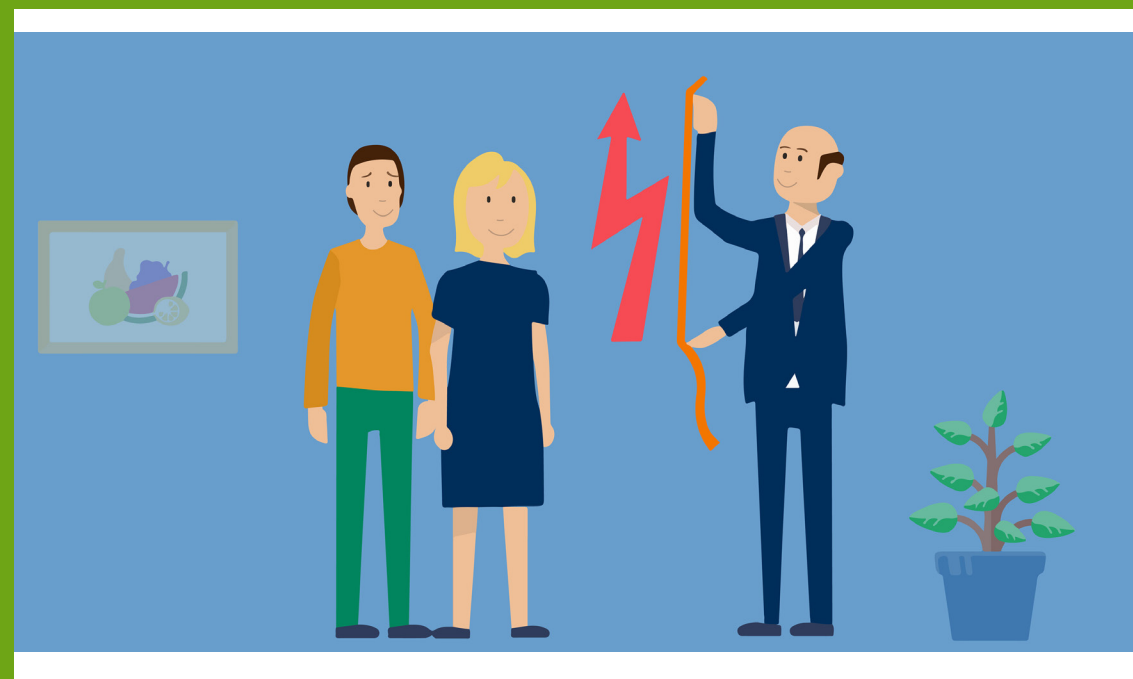
La agencia ha desarrollado un método para detectar síntomas que apunten a la violencia doméstica en las entrevistas durante la baja por enfermedad. (Cada año, se estima que hay alrededor de 11 000 mujeres que cogen una baja por enfermedad debido a la violencia doméstica.)

Se está formando al personal de las agencias para que identifiquen los síntomas de violencia doméstica, cómo hacer preguntas sobre esta cuestión y cómo coordinar el apoyo prestado a las mujeres que están siendo abusadas. Uno de los objetivos clave de la formación es realizar preguntas sobre la violencia doméstica como parte normalizada del procedimiento de la entrevista, no algo que dependa del interés sobre un miembro individual del personal.

La Agencia de Seguridad Social sueca inició en 2014 un proyecto piloto en una de las oficinas, que ahora está siendo desplegado a nivel nacional, con el objetivo de que todo el personal involucrado en las entrevistas durante las bajas laborales sea formado sobre los nuevos procedimientos para el año 2019.

Acción: garantizar que la acción para abordar los riesgos psicosociales incluya los intereses específicos de las mujeres, quienes es más probable que se enfrenten a la discriminación y acoso. En algunos casos, podría ser necesario analizar específicamente la violencia doméstica.

ACCIÓN PRÁCTICA



ACCIÓN PRÁCTICA

Esta sección analiza las modalidades prácticas de abordar los riesgos psicosociales que están presentes en la Administración General. Utiliza las propuestas elaboradas en un informe relevante de las agencias de expertos de la UE, Eurofound y UE-OSHA en 2014¹⁰ aunque también incluye ejemplos de la vida real de las Administraciones Generales de los Estados miembros de la UE. Estos ejemplos están incluidos en las secciones del informe que son más relevantes, pero a menudo tienen un impacto sobre varias áreas.

ENFOQUE GENERAL

La amplia variedad de tareas desempeñadas por los empleados públicos en la Administración General implica que los riesgos psicosociales que enfrentan no son los mismos en todos los lugares. Una persona que trabaje sobre cuestiones políticas bajo una presión enorme en un Ministerio central estará expuesto a riesgos diferentes a los de un funcionario civil que trate diariamente con miembros del público potencialmente no satisfechos. Y los riesgos a los que hace frente alguien situado en las altas instancias podrían no ser los mismos que alguien en puestos inferiores. A pesar de ello, existen enfoques comunes que se pueden adoptar a lo largo de la Administración General.

El informe de Eurofound/UE-OSHA declara que las medidas para evitar los riesgos psicosociales se “aplican mejor basándose en el marco de gestión de riesgos tradicional”. Esto significa:

- evaluar cuáles son los riesgos;
- desarrollar una política para tratarlos;
- aplicar la política;
- evaluar la política para establecer su éxito; y
- adaptar la política a la luz de los cambios.

A la hora de tratar los riesgos psicosociales, es útil también dividir la acción en tres niveles, como sugiere el informe de Eurofound/ UE-OSHA y otras muchas guías nacionales.

- Intervenciones de primer nivel: están son acciones emprendidas para eliminar o reducir los riesgos psicosociales en el origen de la organización. Ejemplos de este tipo de acción son dar al personal una mayor autonomía para organizar su trabajo o reducir la amenaza de violencia de terceros al garantizar que el personal trabaja en parejas.
- Intervenciones de segundo nivel: estos son intentos de modificar la respuesta de un individuo a los riesgos y darle mejores estrategias para solucionarlos. Los ejemplos aquí son la formación para la gestión del estrés o del tiempo.
- Intervenciones de tercer nivel: estas se orientan a ayudar a los individuos quienes ya han sido dañados mediante la exposición a los riesgos psicosociales. Los ejemplos aquí son el retorno a los programas de trabajo y los programas de asistencia a los empleados.

Sin embargo, el informe de Eurofound/ UE-OSHA destaca que las estrategias de éxito para abordar los riesgos psicosociales son elaboradas para todos los niveles de intervención y no dependen de “enfoques exclusivamente individuales u organizativos”.

A la hora de elaborar una política para abordar los riesgos psicosociales es importante considerar también las necesidades del personal que podrían ser particularmente vulnerables (nuevos miembros jóvenes y más mayores, con discapacidades, trabajadoras embarazadas y cuya lengua materna no es la misma que la del país en el que trabajan).

Acción: abordar los riesgos psicosociales de la misma forma que se abordan otros riesgos en el centros de trabajo; así como es necesario para elaborar una política aplicarla, para ver si funciona, y cambiarla si no es así o se puede mejorar. Hay que orientarse también a eliminar o reducir los riesgos psicosociales. No es suficiente con ayudar a las personas a superarlos mejor o subsanar después los daños.

DIALOGO SOCIAL E INVOLUCRACIÓN DEL PERSONAL

La involucración del personal y sus representantes en todas las fases es probable que sea crucial para el éxito de cualquier intento de abordar los riesgos psicosociales. El informe de Eurofound/UE-OSHA de 2014 afirma que: “Las pruebas demuestran que las intervenciones tienen una mejor posibilidad de tener una repercusión sobre las condiciones laborales psi-

cosociales y la salud y bienestar de los empleados si siguen un proceso estructurado que implique la participación e involucración activa de los empleados en el dialogo social”.

Este resultado está respaldado por la encuesta ENSENER 2 de UE-OSHA de 2014, que reveló una relación clara entre la representación formal del personal, y las acciones emprendidas para abordar los riesgos psicosociales.

“Un plan de acción que evite el estrés laboral es significativamente más probable que exista en los centros laborales que tienen una representación formal de los empleados que en los que no existe: 33 % y 16 %, respectivamente. La oferta de formación sobre cómo evitar los riesgos psicosociales parece estar asociada también a la presencia de una representación formal de los empleados, informando de ello el 43 % de estos centros, en comparación con el 25 % de los que no cuentan con una representación formal.”

El informe sobre la encuesta continua afirmando que “la relación positiva entre la adopción de medidas para tratar los riesgos psicosociales y la existencia de organismos de representación de los empleados es... particularmente sólida en la Administración pública”.

Hay razones claras para de ello. Los representantes del personal, tienen derecho legal a ser informados y consultados (ver la página 17) y en muchos países existe un comité conjunto sobre seguridad y salud compuesto por los representantes de los empleados y/o sindicatos y la dirección. Los representantes locales del personal, y los sindicatos pueden desempeñar un papel importante como “expertos in situ”, y pueden ayudar a la dirección a comprender, evaluar, reducir y eliminar los riesgos en los centros de trabajo. También pueden aportar un mecanismo para garantizar que las políticas funcionan de forma eficaz y sean aplicadas.

Al igual que los convenios colectivos nacionales y europeos mencionados, algunos convenios de los centros de trabajo definidos en las siguientes páginas son el resultado de acuerdos formales entre la dirección y los sindicatos u otros representantes del personal los empleados de los centros de trabajo. Este es el caso, por ejemplo, del Ministerio de Economía de Bélgica (página 47), el Ministerio de Interior alemán (página 69) y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania (página 71).

El ejemplo de Francia, donde se ha creado una nueva agencia, ofrece cómo desde el principio se puede generar la participación sindical contra los riesgos psicosociales.

Ejemplo práctico: generar la participación sindical en la prevención de riesgos (Francia)

La Agencia nacional de Salud Pública (L'Agence Nationale de Santé publique) de Francia es una nueva agencia con cerca de 550 empleados constituida en mayo de 2016 mediante la fusión de tres instituciones anteriormente independientes. En la preparación de la creación de la nueva agencia, se consideró vital garantizar la participación de los empleados en la nueva estructura. Uno de los elementos fue la reunión mensual con los representantes sindicales de estas tres instituciones existentes, y en septiembre de 2015 se firmó un acuerdo sobre cómo plantear esta reorganización (accord de méthode) entre los tres sindicatos que representan al personal de la nueva agencia (SNAPI, CGT y UNSA).

Las negociaciones son de amplio alcance, y van desde políticas de promoción a las diferentes bonificaciones, si bien una preocupación clave es tratar los riesgos psicosociales asociados concretamente a la creación del nuevo organismo. Los miembros del comité de seguridad y salud están recibiendo formación para abordar los riesgos psicosociales y se están creando unidades de supervisión para los riesgos psicosociales. Uno de los temas que los sindicatos tienen previsto plantear es el derecho a la desconexión.

Acción: garantizar que los sindicatos y/o las estructuras de representación del personal, participan en la elaboración y aplicación de las medidas para abordar los riesgos psicosociales. Es muy probable que su participación derive en un resultado satisfactorio.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

El punto de partida fundamental para abordar el problema es realizar una evaluación de riesgos eficaz y asegurarse de que cubre todo tipo de riesgos psicosociales. La identificación de los riesgos suele llevarse a cabo mediante encuestas, entrevistas y grupos de discusión y, tal y como señala el informe Eurofound/UE-OSHA, “es vital incluir en la evaluación de riesgos a los trabajadores o a sus representantes”.

Disponemos de una serie de instrumentos para realizar encuestas que miden los riesgos psicosociales, y es evidente que se utilizan en la Administración General, como muestran los ejemplos prácticos de España y Bélgica.

Sin embargo, existen diferencias entre quiénes los utilizan en los distintos países. En España, por ejemplo, los datos procedentes de la en-

cuesta ESENER 2 de UE-OSHA muestran que el 78 % de las evaluaciones de riesgos de la Administración pública son realizadas por organismos externos, como reitera el ejemplo que figura en la página 36.

El Reino Unido se encuentra en el extremo opuesto del espectro, con un 75 % de las evaluaciones de riesgos realizadas internamente. No sorprende que aunque los dos mayores Ministerios gubernamentales británicos, el Ministerio de Trabajo y Pensiones (DWP) y el Ministerio de Hacienda y Aduanas (HMRC) utilizan versiones de la herramienta de indicadores de normas de gestión (la herramienta de la encuesta basada en cuestionarios sobre el estrés elaborada por el Ejecutivo oficial de Seguridad y Salud de HSE (salud ocupacional, seguridad industrial y protección ambiental) para evaluar los riesgos psicosociales, estas las aplican ellos mismos.

El Ministerio de Trabajo y Pensiones (DWP) evalúa el estrés laboral mediante la incorporación de preguntas del cuestionario HSE en materia de estrés en su encuesta anual referente a todos los trabajadores, mientras el Ministerio de Hacienda y Aduanas (HMRC) utiliza una versión personalizada basada en seis posibles fuentes de estrés que recoge la herramienta de indicadores de normas de gestión de HSE, y que el empresariado puede utilizar en el ámbito local. La personalización o adaptación de un cuestionario ya existente para generar una versión que “tenga en cuenta la cultura de la organización” es también un elemento esencial del enfoque adoptado por Bélgica (ver la página 36).

No obstante, no siempre es así. En Italia, el Ministerio de Protección Civil (Dipartimento della Protezione Civile) utilizó inicialmente una lista de comprobación de riesgos psicosociales elaborada por la institución de seguridad y salud italiana, INAIL, para llevar a cabo dos encuestas en 2010 y 2012. Pero la tercera encuesta, realizada en 2015 con el apoyo de una institución académica externa (Facultad de Medicina y Psicología de La Sapienza), fue más específica para el Ministerio, y en el futuro tiene planes de utilizar un cuestionario propio que tenga en cuenta sus circunstancias especiales.

Independientemente de cómo se elabore el cuestionario, este debe abordar sistemáticamente los posibles riesgos psicosociales, tal y como lo hace el ejemplo español, e identificar claramente las áreas débiles y las fortalezas. Los resultados de la evaluación deben registrarse y crearse propuestas concretas sobre cómo abordar los riesgos identificados. En el ejemplo español, el informe realizado por evaluadores externos incorporaba una serie de recomendaciones detalladas para el cambio, desde mejoras de las comunicaciones hasta cambios en el horario laboral.

Los representantes del personal deben estar implicados en el diseño del método de evaluación de riesgos –algo que destaca el caso belga– y deben ser informados de los resultados.

Además de la evaluación habitual de riesgos, es importante responder a incidentes específicos indicando que existe el riesgo (por ejemplo, picos repentinos de bajas por enfermedad o brotes violentos aislados). También es importante que haya un mecanismo previsto para informar de tales acontecimientos a la dirección de la empresa y debe fomentarse el que los empleados informen sobre ellos. De nada serviría un criterio que reste importancia a incidentes de este tipo.

Ejemplo práctico: la evaluación de riesgos en un puesto de trabajo concreto (España)

El Instituto Español de Oceanografía (IEO), dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, se dedica a la investigación, desarrollo e innovación de las ciencias y tecnologías marítimas. Además de la sede central en Madrid, cuenta con otros nueve centros operativos en las costas españolas, como el de A Coruña, en Galicia.

A finales de 2013, una entidad externa especializada, ASPY Prevención, llevó a cabo una evaluación de riesgos psicosociales en el IEO de A Coruña utilizando un cuestionario denominado F-PSICO, diseñado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, INSHT (ver la página 20).

El cuestionario examina nueve factores distintos (horario laboral, autonomía, carga de trabajo, exigencias psicológicas, variedad y contenido laboral, participación/supervisión, intereses/compensaciones del trabajador, desempeño de la función y relaciones y apoyo social) para valorar el grado de los riesgos psicosociales en el centro de trabajo. Las respuestas sobre una serie de preguntas son utilizadas a fin de puntuar cada una de estas áreas que permiten evaluar el riesgo como: adecuado, moderado/mejorable, alto y muy alto. Las puntuaciones asignadas a cada área se presentan en forma de distribución (la proporción de trabajadores para quienes los riesgos se clasifican en cada una de las cuatro categorías) y como puntuación media.

En el caso del IEO de A Coruña, la evaluación estuvo precedida de una reunión en junio de 2013 con altos directivos y representantes de los trabajadores donde se explicó el procedimiento. Se envió una nota informativa a todo el personal, inmediatamente antes de que se distribuyeran los cuestionarios en octubre de 2013, que fueron cum-

plimentados por 34 de los 63 miembros de la plantilla del centro, lo que arroja un índice de respuesta del 54 %.

Los resultados, que también se presentaron a los representantes de los trabajadores, fueron aportados por el centro en su conjunto y seis grupos distintos de trabajadores de diferentes áreas de operativas.

La evaluación del centro en su conjunto concluyó que la situación era satisfactoria (“adecuada”) en seis de las nueve áreas evaluadas. Estas áreas fueron: horas de trabajo, autonomía, carga de trabajo, exigencias psicológicas, variedad y contenido laboral y desempeño de la función. En estas áreas, la proporción de trabajadores que consideraba la situación “adecuada” osciló entre el 94 % y el 44 %, y el promedio se situó también en la zona “adecuada”.

La situación fue ligeramente peor en el área de relaciones y apoyo social (que incluye los conflictos interpersonales, el acoso y la discriminación), donde solo el 32 % de quienes respondieron consideró la situación como “adecuada”, y el 35 % valoró el riesgo como “muy alto”. Según la evaluación, el riesgo en las áreas de relaciones y apoyo social era en general “moderado” y necesitaba mejorar.

En el área de participación/supervisión (que abarca la implicación de personal en nuevos desarrollos y en la calidad de la supervisión), solo el 18 % de los encuestados consideraba la situación como satisfactoria, mientras el 50 % afirmaba que los riesgos en esta área eran “muy altos”. El promedio del riesgo fue “alto”.

Los riesgos se consideraron más altos en el área de intereses/compensaciones del personal (que incluye las perspectivas de desarrollo profesional y la promoción, y el grado de satisfacción con el nivel de retribución). En este punto, el 26 % de quienes respondieron evaluó la situación como “adecuada” y el 41 % consideraba que los riesgos eran “muy altos”. Además, la calificación media de este grupo de riesgos fue también “muy alto”.

Esta evaluación general se vio complementada además por los resultados de los seis grupos de trabajadores, que destacaban los problemas específicos de cada una de las áreas de desempeño. Por ejemplo, si bien la carga de trabajo no se consideraba en general como un problema en el centro en su conjunto, sí que se percibía como un área de alto riesgo para quienes dirigían las investigaciones sobre pesca. Por el contrario, los miembros de este grupo no veían riesgos en cuanto a participación/supervisión.

Además de elaborar evaluaciones sobre el centro en su conjunto y los grupos de trabajadores, el informe de los evaluado-

res externos incluyó también recomendaciones detalladas sobre la mejora de las condiciones laborales a fin de reducir los riesgos psicosociales.

En el área de intereses/compensaciones del trabajador, donde el riesgo es más elevado (“muy alto” según la terminología de la evaluación), el informe proponía el establecimiento o la revisión de los planes profesionales y las posibilidades de promoción, garantizando la transparencia de la información y la igualdad de oportunidades. El informe reclamaba la oferta de formación continuada adecuada a cada grupo de trabajadores y afirmaba que el centro debe introducir una política de personal que tenga en cuenta las necesidades y circunstancias individuales (facilitando la transferencia entre centros de trabajo y logrando una conciliación entre la vida personal y laboral aceptable).

El informe presentaba recomendaciones similares para otras áreas. En el área de participación/supervisión, calificado de “alto” riesgo, proponía que los centros “definan, aclaren y comuniquen con claridad” el grado de participación otorgado a las diferentes personas de la organización. Recomendaba examinar los canales de comunicación internos del centro para comprobar su eficacia y considerar si son necesarios nuevos mecanismos. También proponía fomentar la implicación del personal en la toma de decisiones que afectan directamente a su trabajo.

En el área de relaciones y apoyo social, donde el nivel de riesgo se evaluó como “moderado” en general, pero “muy alto” entre ciertos grupos de la plantilla, el informe señaló la necesidad de intensificar el contacto entre el personal y realizar propuestas –como cambios en los procesos de trabajo y el horario laboral– que estimularían dicho contacto. Además, sugería que el personal directivo superior reciba apoyo adicional para que sean más eficaces a la hora de ofrecer apoyo a sus propios equipos. Finalmente, proponía introducir medidas para reducir la competitividad entre colegas en áreas tales como el sistema de retribución, el acceso a la información, la formación y la promoción.

Ejemplo práctico: uso de una encuesta en línea para evaluar riesgos (Bélgica)

En Bélgica, el principal organismo central de recursos humanos en la administración federal, BOSA, ayuda a otras unidades de la Adminis-

tración General en la evaluación de los riesgos psicosociales mediante el uso de un cuestionario en línea.

El primer paso del proceso es la negociación de un acuerdo de cooperación con los directivos superiores del ministerio o departamento implicado para establecer las condiciones y plazos del proyecto. El compromiso del personal directivo superior es esencial para garantizar el apoyo continuado de la dirección.

El siguiente paso es establecer un grupo de trabajo que incluya a los principales responsables de las áreas de seguridad y salud de la organización implicada. Este grupo contará con un representante de alto rango del servicio de salud ocupacional (preferiblemente alguien especializado en temas de psicología), directores de recursos humanos, expertos en tecnología de la información y representantes de los sindicatos. Todos los miembros de este grupo tienen derecho a modificar el cuestionario y el objetivo es producir una versión a medida que satisfaga a todos y tenga en cuenta la cultura de la organización.

Las preguntas se introducen después en una herramienta para realizar las encuestas en línea (LimeSurvey) que completan los trabajadores y trabajadoras (el cuestionario puede utilizarse en un grupo de discusión, pero cada vez con mayor frecuencia todos los trabajadores complementan la encuesta). Cada trabajador o trabajadora que participe en la encuesta recibe un mensaje de correo electrónico con un enlace al cuestionario y los que no tengan acceso al cuestionario en línea reciben una versión en papel del cuestionario.

Los resultados están listos en el plazo de dos semanas y el software produce automáticamente una serie de informes. Señala las correlaciones y destaca las fortalezas y debilidades, además de identificar las áreas más importantes a tratar. Hay informes independientes sobre las distintas áreas de operación a fin de que los responsables de cada una de estas áreas comparen sus resultados con los generales.

El grupo de trabajo decide las actuaciones necesarias según los resultados de la encuesta. Al final del proceso, los resultados se presentan al órgano directivo y al comité consultivo del ministerio o departamento implicado, donde estarán representados los sindicatos.

Acción: asegurar la evaluación de los riesgos psicosociales en su centro de trabajo. Existen numerosas herramientas para ello, aunque puede ser necesario adaptarlas a las circunstancias de cada caso. No obstante, no es suficiente con realizar la encuesta, hay que elaborar recomendaciones y ponerlas en práctica. Debe mantenerse también

la alerta para detectar otras indicaciones que podrían constituir problemas.

PASAR DE LA EVALUACIÓN A LA ACCIÓN

Una vez realizada la evaluación, puede que aún resulte difícil pasar de constatar que hay un problema, a la acción para resolverlo. Los resultados de la encuesta ESENER 2 indican que las organizaciones tienen más dificultades para abordar los riesgos psicosociales que los físicos: como promedio, hay el doble o el triple más de probabilidad que las empresas respondan que les falta información o herramientas para abordar los riesgos psicosociales que digan que les falta herramientas e información para abordar los riesgos físicos. Por ejemplo, el 29 % afirmaba no tener herramientas ni información para solucionar las deficiencias de comunicación y cooperación dentro de la organización, y el 18 % que les faltaba información y herramientas adecuadas para tratar con clientes/usuarios difíciles. Sin embargo, solo el 9 % respondió en esa línea en lo relativo al ruido y en el caso de los riesgos biológicos o químicos, solo el 7%.

Las dificultades para atajar los riesgos psicológicos parecen ser especialmente problemáticas en la Administración pública, siendo significativamente superior a la media de la economía en general la proporción de entidades que informan de una carencia de conocimiento o poca disposición por parte de la dirección o los trabajadores o trabajadoras para abordar estas cuestiones. La brecha es mayor en el área de falta de apoyo especializado o experto, considerado como un problema en el 34 % de las entidades de la Administración pública, en contraste con el 22 % de la economía en general. (Todos estos porcentajes se refieren a empresas donde se ha constatado la existencia de riesgos tanto físicos como psicosociales).

Estas conclusiones ponen de relieve la importancia de asegurar que las medidas para eliminar o reducir los riesgos psicosociales cuenten con el apoyo necesario para llevarse a cabo con éxito. Se podría incluir la participación de expertos externos o la formación pertinente a quienes desarrollen el proceso internamente a fin de que cuenten con las habilidades y capacitación para impulsarlo, o ser una combinación de estas y otras medidas.

Independientemente de cómo se aborde esta cuestión, es importante no desestimar los pasos necesarios para avanzar desde la evaluación del riesgo hasta la ejecución de medidas para eliminarlo o reducirlo; de lo contrario, existe el riesgo de que las tentativas de abordar los riesgos psicosociales fracasen antes de ponerse en práctica.

Acción: asegurar la disponibilidad de información, herramientas y apoyo para que los resultados de la evaluación de riesgos se traduzcan en una serie de medidas que puedan ponerse en práctica. Podría conllevar la colaboración de expertos externos o la dotación de formación adecuada a los gestores entre otros. No obstante, no debe desestimarse.

COMBATIR RIESGOS ESPECÍFICOS



COMBATIR RIESGOS ESPECÍFICOS

TRATO CON CLIENTES/USUARIOS DIFÍCILES O VULNERABLES (VIOLENCIA DE TERCEROS Y ABUSOS)

El trato con clientes/usuarios difíciles o vulnerables es el riesgo psicosocial del que más se informa habitualmente en la Administración pública, presente en más de dos tercios de las instituciones (68 %) (ver página 19). Además, constituye un problema muy grave en secciones relevantes de la Administración General, y potencialmente produce el abuso e incluso la agresión del personal. Sin embargo, no hay razón para admitir como inevitable el alto nivel de violencia y abuso por parte de terceros, ya que se pueden aplicar medidas para reducir o eliminar gran parte de estos riesgos.

La Agencia europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (UE-OSHA) ha elaborado guías para abordar la violencia por parte de terceros en el centro de trabajo. En ellas se establece una serie de medidas que pueden impulsar un cambio de situación. En lo relativo a la organización, sugiere:

- reducir el dinero en efectivo que se guarda en las oficinas;
- asegurar que los trabajadores el personal no esté aislado;
- introducir un sistema de “compañerismo” para que los empleados/as trabajen en parejas;
- introducir/aumentar la seguridad y el personal de acompañamiento;
- mejorar la gestión de la información al cliente;
- mayor transparencia sobre la localización del personal;
- limitar el acceso por parte de personas ajenas; y
- introducir/mejorar el apoyo por parte de la dirección.

En cuanto al entorno de trabajo, sugiere:

- videovigilancia;
- iluminación adecuada;

- salidas de emergencia;
- mostradores amplios; y
- eliminar las zonas escondidas cerca de la entrada.

Y, en lo relativo al apoyo adicional a los trabajadores, sugiere:

- enseñarles a reconocer comportamientos inaceptables y gestionar situaciones de amenaza; y
- proporcionarles formación para impedir que se intensifiquen situaciones potencialmente peligrosas y cursos de autodefensa.

Los tres ejemplos prácticos proceden: de un centro que trabaja con desempleados en Alemania, un programa de formación para inspectores de trabajo que vigilan el cumplimiento de la ley en Italia y un programa más general de protección de los inspectores de trabajo de Portugal, e incluyen casi todas las medidas prácticas mencionadas. El caso del centro de parados de Alemania también incluye otro elemento vital para hacerse cargo de la cuestión: una declaración explícita por parte de la organización a sus usuarios donde deja claro que no se toleran los abusos ni la violencia.

Los tres ejemplos muestran que, aunque quizás sea imposible eliminar completamente la amenaza de violencia, se puede aumentar la seguridad de los trabajadores y dejar claro que cuentan con el apoyo de la dirección. Tal y como evidencia el ejemplo de Alemania, hay un aumento mayor de la confianza mutua entre los trabajadores. “La gente ya no mira para otro lado; en vez de ello existe un apoyo mutuo”.

Ejemplo práctico: reducción de la violencia y el abuso en un centro que trabaja con desempleados (Alemania)

La oficina de empleo de Hof, Bavaria, es una de las 303 oficinas de empleo de Alemania, que son el principal punto de contacto entre los desempleados/as y el Estado. Los trabajadores de este servicio son objeto de violencia a diario, generalmente, insultos y amenazas.

Tras los cambios administrativos ocurridos en 2011, se estudió la situación de la seguridad y la salud laboral en Hof. Tanto la dirección como los representantes de los trabajadores (el comité de personal, Personalrat) se comprometieron a adoptar una actitud de tolerancia cero frente a la violencia, y este posicionamiento se difundió entre el personal de forma visible, en el tablón de anuncios de la oficina de empleo. Un cuestionario sobre amenazas por parte de usuarios que cumplimentaron los trabajadores y trabajadoras, reveló que la oficina sufría el nivel más alto de violencia en una

escala de tres puntos ampliamente utilizada para evaluar los niveles de las amenazas.

A consecuencia de ello, se realizaron cambios en el edificio, como:

- instalación de nuevos picaportes/tiradores en las puertas para impedir el acceso al personal de recepción de individuos no autorizados;
- ampliación de las habitaciones más pequeñas y creación de nuevas salidas para el personal;
- reorganización del mobiliario para facilitar tanto la huida como para proporcionar barreras contra posibles ataques;
- renovación de la pintura de los pasillos para que hubiera mayor iluminación y parecieran más cortos;
- identificación de los puntos de primeros auxilios mediante una señalización más clara;
- difusión de anuncios informativos para los usuarios/clientes en espera (por ejemplo, sobre ofertas de empleo);
- creación de una zona de juegos para los niños a fin de minimizar los efectos de los tiempos de espera;
- instalación de tomas de corriente con cierre en todas las zonas de uso público; y
- habilitación de una zona mejorada para el descanso del personal.

También hubo cambios en los métodos de trabajo y apoyo a los empleados:

- la dirección garantizó que hubiera al menos dos trabajadores de servicio en todas las salas donde pudieran ocurrir altercados;
- se agrupó al personal en el edificio cuando la oficina de empleo permanecía abierta por las tardes/noches;
- se proporcionó a los trabajadores alarmas individuales de alta frecuencia que también pueden introducirse en el aparcamiento;
- se instaló una línea directa de emergencia con la dirección, para convocarles en caso de altercados;
- se estableció un sistema que permite al personal pedir ayuda utilizando las tecnologías de la información y que también puede utilizarse en caso de emergencias; y
- se mantuvieron conversaciones con la policía local a fin de coordinar su función.

Otros cambios fueron:

- flujo constante de información para los empleados sobre cuestiones relacionadas con la seguridad a través de distintos canales;
- procedimientos claros que indican cómo responder a una serie de

incidentes frecuentes, como amenazas de suicidio, paradas laborales y personas desvalidas;

- normas estrictas en cuanto al trato con infractores, incluyendo el inicio de un proceso penal y prohibir la entrada a determinados individuos; y
- el fomento de un espíritu de equipo mediante seminarios conjuntos y actividades lúdicas fuera de la oficina.

Además se facilitó formación diversa sobre comunicación, asertividad y competencias interculturales, y algunas personas recibieron formación en primeros auxilios psicológicos (con una cualificación adecuada en gestión del estrés postraumático, CISM). Para reforzar el apoyo facilitado al personal, se estableció un umbral bajo para el inicio de la intervención del equipo de primeros auxilios psicológicos y se designó a una segunda persona responsable del área de salud y seguridad (Sicherheitsbeauftragter). Se comunicó a los usuarios de forma clara que no se tolerarían comportamientos inadecuados en la oficina de empleo y que estos conllevan su denuncia penal.

Estos cambios han provocado un descenso en el número de incidentes, aunque siguen ocurriendo. El comportamiento de los trabajadores muestra, no obstante, un mayor grado de confianza mutua y los individuos ya no miran hacia otro lado cuando ocurren incidentes; en lugar de ello, existe un apoyo mutuo.

Ejemplo práctico: formación de los inspectores de trabajo que se enfrentan a la violencia y abuso (Italia)

En Italia y otros países, los inspectores de trabajo tienen con frecuencia un contacto directo con los empleadores para el cumplimiento de la legislación relativa a las condiciones laborales y protección de los trabajadores. Si detectan que no se aplican las disposiciones legales adecuadamente, pueden imponer como medida disuasoria a dichos empresarios sanciones administrativas y penales, que suelen ser considerables. En determinadas circunstancias, pueden ordenar también al empleador que cese una actividad ilegal. No tienen poder discrecional sobre el nivel de las sanciones impuestas y actúan bajo el cumplimiento de un código de conducta (Codice di comportamento degli ispettori del lavoro).

Desde la crisis económica, en particular, cuyos efectos aún se acusan, han aumentado las reacciones hostiles de los empleadores frente a las actividades de los inspectores de trabajo. En lugar de considerar

que estos realizan una tarea importante para garantizar que todos los empleadores cumplan con la ley y, por tanto, asegurar que el mercado funciona de forma justa, creen que los inspectores interfieren en sus negocios.

En estas circunstancias, el Ministerio italiano de Trabajo y Asuntos Sociales –Directorate General for Labour Inspection– obtuvo en 2015, financiación central para crear un programa piloto de formación de 50 inspectores de trabajo en la región de Lazio llamado “Gestión responsable y productiva de conflictos en el área de la inspección”. Los sindicatos fueron informados de este enfoque.

La formación se impartió en la Universidad John Cabot de Roma en asociación con la empresa de consultoría, gestión y formación Eli-dea Psicologi Associati, y los receptores de la formación fueron inspectores con experiencia personal durante el ejercicio de su trabajo en incidentes de dificultad, intolerancia y agresiones, tanto físicas como verbales.

La finalidad de la formación era posibilitar que los participantes desarrollaran sus habilidades de negociación, interrelación y comunicación, adquirieran conocimientos sobre los posibles riesgos que corren para favorecer su propia seguridad y detectar las señales de peligro. Además, se les proporcionó herramientas y técnicas para comprender y visualizar las dinámicas que acaban en conflicto y métodos para abordarlas que tienden a evitar o reducir, desde el principio, posibles actitudes agresivas por parte de los empleadores. Estas técnicas comienzan analizando cómo se relaciona cada persona con los demás y facilita a los participantes la comprensión acerca de qué necesitan mejorar en su propio proceder tanto desde el punto de vista de la eficacia como de la seguridad. Por lo tanto, se utilizaron también en casos de intimidación y violencia.

Esta formación resultó especialmente útil porque surgía de problemas y necesidades reales del personal que lleva a cabo las inspecciones. Dichos participantes tuvieron la oportunidad además de conocer un análisis a fondo de las críticas que se hacen sobre el papel de los inspectores a cargo de expertos de la empresa Eli-dea Psicologi Associati durante una reunión monográfica mantenida con inspectores de trabajo y organizada en la sede interregional de la Inspección de Trabajo en Roma.

El enfoque metodológico adoptado en la formación fue el motivo principal de su éxito. Consistió en cuatro sesiones de dos días cada una, celebradas en un intervalo de dos semanas, donde se aplicó un

enfoque pedagógico basado en la experiencia. En ese sentido, fue un auténtico “laboratorio de habilidades”, en el que se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso. Esta forma de enseñanza favorece particularmente cuestiones como la gestión positiva de conflictos, el trabajo en equipo, la gestión eficaz del tiempo, el control emocional y la comunicación asertiva. Para apoyar este enfoque basado en la experiencia, los 50 inspectores se distribuyeron en dos grupos de no más de 25 miembros cada uno.

En vista del alto grado de éxito del curso y de la total satisfacción expresada por sus participantes, la Dirección General de Inspección de Trabajo decidió promover la organización de más cursos en todas las regiones italianas donde haya oficinas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales como parte del programa “Proyecto Valor en la Administración pública” (Progetto Valore PA).

Ejemplo práctico: protección de los inspectores de trabajo (Portugal)

Al igual que en Italia, los inspectores de trabajo de Portugal que trabajan para la autoridad dedicada a las condiciones laborales (Autoridade para as Condições do Trabalho – ACT) sufrían amenazas, violencia y abuso en su trabajo diario y, en 2014, se creó un grupo de trabajo para estudiar cómo solucionar el problema. Desde 2015, se han puesto en marcha distintas medidas para tratar esta cuestión. Entre ellas, figuran:

- formación en gestión de situaciones amenazantes, incluyendo la participación activa de la policía;
- elaboración de un documento técnico sobre prevención de riesgos;
- una encuesta al personal para evaluar el alcance del problema;
- otros estudios sobre las amenazas de violencia; y
- una declaración explícita del personal directivo superior manifestando que la prevención de la violencia y el abuso hacia el personal es de máxima prioridad.

Las medidas han sido elaboradas tras la estrecha consulta al personal.

Acción: examinar las medidas prácticas que pueden aplicarse para eliminar o reducir la violencia y el abuso, como cambios en el edificio o cambios en los métodos de trabajo. Considerar la formación para contribuir a la disuasión de situaciones amenazantes y dejar claro a

los usuarios que no se tolera la violencia ni el abuso. Asegurar que todo el personal recibe un apoyo pleno antes, durante y después de cualquier incidente.

LA PRESIÓN DE LOS HORARIOS Y CARGAS DE TRABAJO

Las presiones de tiempo y la carga de trabajo suponen el segundo riesgo psicosocial más habitual en la Administración pública (ver la página 7) y, teniendo en cuenta el descenso generalizado de empleados, puede que no resulte sorprendente. No obstante, podría haber maneras de gestionar mejor la carga de trabajo para reducir la presión sin recortar la cantidad de trabajo producido. Apoyar mejor al personal en circunstancias difíciles podría reducir también el absentismo, lo cual supone una presión aún mayor para el personal que se quedan. Además, el informe Eurofound/UE-OSHA demuestra que los empleados públicos gestionan mejor las presiones del trabajo si se tiene en cuenta su parecer en cuanto a cómo se realiza el trabajo. Dicho de otro modo, "la autonomía ayuda a los trabajadores y trabajadoras a hacerse cargo de altos niveles de intensidad".

Aparte de reducir simplemente las cargas de trabajo y la presión de los horarios, no existe una respuesta fácil a esta cuestión. No obstante, el estudio de casos prácticos del Ministerio de Economía belga señala un punto de vista interesante y audaz para la gestión de cargas de trabajo.

Ejemplo práctico: permitir que el personal estructure su propio horario laboral en el Ministerio de Economía (Bélgica)

Desde comienzos de 2014, los casi 22 000 empleados del Ministerio de Economía belga (SPF Finances, en francés, FOD Financien, en holandés) han podido organizar su horario de trabajo de una forma que se ajuste mejor a su carga de trabajo, lo cual les permite conciliar mejor su vida laboral y privada. Dentro de este acuerdo, abierto a todas las categorías de personal, se puede optar por un modelo de horario de trabajo variable en el que prevalece el trabajo realizado sobre las horas invertidas en su desempeño.

Los trabajadores pueden llegar a su puesto de trabajo y salir a cualquier hora entre las 7:00h y las 19:00h. Las horas de llegada y salida no se quedan registradas, aunque deben cubrir las 38 horas semanales obligatorias durante cuatro meses, y las ausencias de más de media jornada deben recibir la aprobación del superior inmediato.

Los trabajadores reciben una cantidad de trabajo pactada de antemano y son evaluados por su capacidad para realizarlo, y por la calidad del trabajo realizado.

Aunque con reservas, este sistema que es una alternativa al sistema de horario flexible normalizado, con horas centrales a mitad de la jornada y horas no centrales al principio y final de la misma, fue aceptado por los sindicatos a quienes les preocupaba especialmente que pudiera excederse el máximo de 50 horas o el promedio de 38 horas semanales.

Este nuevo plan tuvo popularidad desde el principio y, el Ministerio de Economía belga declaró en su informe de 2014 que 9 870 de sus 23 370 empleados aprovechaban la oportunidad de trabajar sin registrar sus horarios. Sin embargo, posteriormente genera inquietud que las cargas de trabajo hayan aumentado demasiado, y los sindicatos consideran que el sistema debería evaluarse prestando una especial atención a la dificultad para medir cargas de trabajo aceptables.

Aun así, la dirección considera que los cambios en el horario laboral, junto con otros relativos a la organización del trabajo y demás medidas (ver abajo), han contribuido a reducir el índice de absentismo, que descendió del 6,08 % en 2014 al 5,82 % en 2015, contrariamente a la tendencia en aumento. Los principales cambios en la organización del trabajo se refirieron a la posibilidad de trabajar desde casa y en oficinas satélite. Tal y como indica el informe ministerial de 2015, en total, casi la mitad de los trabajadores (11 148) trabajan de formas nuevas.

Los cambios también ha mejorado la actitud del personal, y el número de miembros del personal que piensa que puede adaptar su horario laboral según sus necesidades ha ascendido 2,1 puntos porcentuales, y hay un ascenso de 1,85 puntos porcentuales en el número de empleados que opinan que el personal se implica activamente en la fijación de sus propios objetivos.

Las demás iniciativas introducidas por el Ministerio de Economía afectan más directamente a la reducción del absentismo, como: la introducción de técnicos en absentismo que ayudan a organizar entrevistas con el personal que se reincorpora tras una baja; mayor concienciación de los directivos acerca de esta cuestión y mejorar sus competencias en esta área; y la organización de entrevistas sobre absentismo y un sistema de contacto proactivo para que se produzca un contacto inicial el primer día de ausencia del trabajo.

Acción: asegurar que las cargas de trabajo sean razonables y que, cuando sean pesadas, el personal cuente con la mayor libertad posible para decidir cómo abordarlas.

FALTA DE COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN

Los problemas relativos a la falta de comunicación y cooperación se encuentran entre los factores de riesgo psicosocial más frecuentes en la Administración pública y más de una cuarta parte de las instituciones (27 %) informan de su existencia (ver la página 19).

Pueden surgir como resultado de tensiones entre el personal y derivar en acoso o bullying, y pueden ser también el resultado del funcionamiento de la propia organización si los objetivos no están claros o las instrucciones son contradictorias.

Un paso importante para abordar el primero de estos problemas, el acoso y el bullying, supone que la dirección deje claro que se toma en serio la cuestión y que no se tolerarán comportamientos que menosprecien y humillen a compañeros, subordinados o incluso superiores. Así se ha procedido en uno de los ejemplos prácticos, el del Ministerio de Educación austriaco (Bundesministerium für Bildung), donde se adoptó en noviembre de 2016 una nueva guía de prevención del acoso, con un prólogo del ministro. Además de destacar la importancia de mostrarse respetuoso hacia los demás y dejar claro que el acoso conlleva el despido del acosador, la guía contiene además recomendaciones para cada gestor particular sobre su estilo de liderazgo, tanto en relación con el acoso y bullying como en términos más generales.

El segundo ejemplo práctico es el del Ministerio de Agricultura de Lituania, que muestra un planteamiento ascendente en el que un sindicato se implica en la protección de un trabajador que sufre bullying e incluso agresiones físicas.

El tercer ejemplo de la sección muestra cómo las actividades deportivas conjuntas han ayudado a un cuerpo policial alemán a establecer mejores relaciones entre los miembros de la plantilla, y reducir el estrés.

En el área de establecimiento de objetivos claros, a fin de que el personal sepa cuál es su cometido, son de aplicación directa muchas de las normas de mejora de la gestión contenidas en la guía sobre las prácticas de seguridad y salud para los empleadores de la Comisión Europea, entre ellas:

- recordar que los trabajadores y trabajadoras son personas, no máquinas;
 - no se les debe agotar;
 - deben ser tratados con respeto y dignidad;

- escuchar y hablar con el personal;
 - de forma inclusiva;
 - hacerlo frecuentemente;
 - valorar y desarrollar las habilidades sociales de supervisores y gestores;
- solucionar los problemas con rapidez;
 - no debe permitirse que empeoren;
 - mantener a la gente informada de su evolución;
- asegurarse de que el papeleo generado es necesario;
 - mantenerlo actualizado;
 - asegurarse de que tiene relevancia;
- animar al personal a que informe de noticias negativas; y
- comprobar continuamente que lo que se hace funciona eficazmente.

Muchas de estas recomendaciones se reflejan en el cuarto ejemplo práctico de esta sección, la Declaración de liderazgo de la Administración pública británica, que incluye la necesidad de una comunicación clara. No obstante, tal y como reconoce un directivo superior de esta Administración pública, sigue existiendo una brecha entre los objetivos y los logros.

Ejemplo práctico: una guía para la prevención del acoso en un Ministerio del Gobierno central (Austria)

El Ministerio de Educación austriaco (Bundesministerium für Bildung) puso en marcha, en marzo de 2016, un nuevo proyecto para dar solución al acoso (Mobbing en alemán), que resultó en una guía de 13 páginas que el Ministerio adoptó formalmente el 22 de noviembre de 2016. La guía establece una definición de bullying y deja claro que no es lo mismo que un conflicto entre personas. Señala los efectos dañinos del acoso para la organización y propone medidas para evitarlo. Para los jefes o gestores individuales los puntos principales son:

- dejar claro que no se tolerará el bullying;
- establecer normas para resolver conflictos;
- contar con un estilo de liderazgo claro y transparente (sin trato de favor a determinadas personas);
- formular con claridad los objetivos y responsabilidades;
- mantener conversaciones frecuentes con el personal;
- utilizar la mediación, la supervisión y la orientación para evitar que se agraven los conflictos existentes; y
- apoyar a las víctimas de acoso (por ejemplo, dándoles tiempo libre).

La guía señala que el acoso es una falta disciplinaria que infringe el código de la Administración pública y puede conllevar el despido, e insta al personal del Ministerio de Educación a que colabore en la creación de un entorno de trabajo donde impere el respeto y la tolerancia y, puedan suceder conflictos, pero que se resuelvan.

Ejemplo práctico: la actuación de los sindicatos consigue reducir el acoso en un Ministerio (Lituania)

El sindicato lituano LVDPS se vio implicado en un caso de acoso cuando un empleado del Ministerio de Agricultura (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija) fue agredido por su superior. El acoso y el bullying están estrictamente prohibidos bajo la legislación que gobierna la Administración pública lituana y puede conllevar el despido de quien lo cometa. No obstante, el objetivo del sindicato, que reveló el caso a la dirección superior, no pretendía que se despidiera al infractor, sino encontrar una solución permanente al problema.

El sindicato y el personal directivo superior colaboraron para proponer una solución efectiva que incluía la disculpa del jefe implicado y su compromiso de que no se repetiría la infracción. Esto tuvo un efecto positivo tanto dentro del Ministerio como en otros ámbitos y contribuyó a que el sindicato emprendiera una campaña de amplio alcance contra el bullying. La campaña incluyó un seminario sobre el acoso laboral y contó con la participación de un especialista externo para el personal de los empleados del Ministerio de Agricultura. El alto nivel de respuesta obtenido por el seminario y el hecho de que posteriormente se revelaron más casos de acoso derivó en la creación de un comité para la investigación del bullying.

La mera existencia de este comité mejoró significativamente la situación y el Ministerio de Agricultura ha pasado a convertirse para otros ministerios en ejemplo sobre cómo generar un mejor ambiente en el trabajo.

Ejemplo práctico: utilizar el deporte para propiciar un espíritu de equipo y mejorar la cooperación (Alemania)

La Policía federal alemana (Bundespolizei), que depende del Gobierno estatal, desempeña una función distinta a la de la policía normal, que funciona a nivel regional (Länder). La Policía federal vigila las fronteras e infraestructuras importantes del país y actúa en mani-

festaciones, partidos de fútbol y en caso de incidentes violentos de gravedad.

Dortmund es una de las nueve inspecciones de la Policía federal en la región, que abarca Renania del norte-Westfalia y cuenta con 3,5 millones de habitantes en un área con un nivel de violencia relativamente alto. Tras evaluar la situación, la dirección local llegó a la conclusión de que las causas del estrés que sufrían sus empleados iban más allá de factores directamente vinculados a sus actividades. Los factores organizativos/estructurales, como que la información que reciben los agentes de policía sea incompleta o no tengan conocimiento de las limitaciones de tipo práctico a las que se enfrentan otras áreas, también causan estrés. En el fondo, lo que había era una necesidad clara de intensificar la comunicación entre los turnos y entre las distintas áreas operativas de la Policía federal de Dortmund.

Para ayudar a solucionarlo, la estructura oficial de gestión de la salud decidió ofrecer al personal actividades que favorecieran el espíritu de equipo. Se facilitan para todos el personal de la Inspección actividades deportivas como el remo que, además de la ventaja de mantenerse en forma y saludable, permiten conocer a compañeros de trabajo de diferentes áreas de operación.

La finalidad es generar un mayor grado de comprensión acerca de las actividades de los otros compañeros y empleados de las distintas áreas operativas. Esto ha fomentado la comunicación dentro de la Inspección de Policía y ha reducido los niveles de estrés, puesto que una mayor transparencia conlleva a que se comprendan y acepten más fácilmente las actividades de los demás compañeros de trabajo.

Ejemplo práctico: Declaración de liderazgo de la Administración pública (Reino Unido)

En febrero de 2015, la dirección superior de la Administración pública británica, el personal del gobierno del país, lanzaron lo que describieron como una Declaración de liderazgo para, entre otras propuestas, instar a los jefes de la Administración pública a mejorar la calidad del liderazgo, siendo sinceros sobre aquellas áreas deficitarias y tomando las medidas necesarias para subsanarlo.

Y, concretamente se refería a las comunicaciones cuando declara que los gestores deben comunicar sus objetivos con “claridad y entusiasmo”; deben ser “directos, sinceros y amables en sus comunicaciones, resolviendo tensiones y aclarando ambigüedades”; y deben

ser “visibles, accesibles y estar dispuestos a los retos, aunque sean molestos”.

El personal directivo superior de la Administración pública británica, que ha apoyado la Declaración y efectuado importantes modificaciones en los procedimientos de formación y evaluación, consideran que se ha logrado suscitar un cambio de rumbo. Sin embargo, está claro que aún queda trabajo por hacer. En 2016, el máximo responsable de la Administración pública británica informaba de que, según la última encuesta anual del personal (the People Survey), el 57 % consideraba que su jefe cumplía los requisitos establecidos en la Declaración de liderazgo. Si bien, entre los altos cargos el porcentaje descendía hasta solo el 35 %. Y, añadió que “esto pone de manifiesto la distancia que separa nuestra situación actual de nuestras aspiraciones”.

Acción: asegurar que todo el personal comprende que el acoso y el bullying en el entorno laboral son inaceptables; tratar de promover buenas relaciones entre compañeros y compañeras, y evitar que los trabajadores reciban instrucciones poco claras o contradictorias.

LA FALTA DE INFLUENCIA DEL PERSONAL SOBRE EL RITMO DE TRABAJO O PROCESO (INCLUYE EL CONTENIDO LABORAL)

Una causa importante de estrés entre el personal es la falta de control sobre la forma en la que se organiza el trabajo o el ritmo con el que este se tiene que realizar y, en torno a una quinta parte (19 %) de los centros de trabajo en la Administración pública informa de que los empleados carecen de un control suficiente (ver página 19).

Una manera de resolver esta dificultad es involucrar al personal en las decisiones relativas a la organización y procesos de trabajo. Además de reducir o eliminar un factor de riesgo psicosocial importante, puede tener un beneficio adicional de mejora de la eficiencia ya que los empleados, quienes son los que realizan el trabajo, a menudo tienen sugerencias de mejoras.

El primer ejemplo práctico, procedente de la Agencia Tributaria finlandesa, muestra las actividades realizadas a fin de garantizar que el número creciente de empleados de mayor edad (más de 55 años) continúa participando plenamente en las actividades de la agencia. Un elemento clave es que creen estar en control de su trabajo, y la Agencia Tributaria determinó una serie de medidas para garantizar

que sea así. El segundo ejemplo procede de la Oficina federal del crimen en Alemania, donde la alternancia de tareas y un enfoque voluntario son los métodos clave para garantizar que los empleados puedan continuar realizando su trabajo con un contenido extremadamente desafiante.

Ejemplo práctico: garantizar la participación del personal de mayor edad otorgándoles un mayor control (Finlandia)

La Agencia Tributaria finlandesa (Taustatietoa Suomen Verohallinnosta) emplea a algo más de 5 000 personas y es responsable de la recaudación fiscal en Finlandia. Como resultado del aumento de la eficacia, el número de empleados ha descendido casi una quinta parte (19 %) en los últimos diez años, de 6 285 a 5089 empleados. Tres cuartos del personal son mujeres, y una proporción alta de empleados (38 %) tienen ahora 55 años o más. La Agencia Tributaria cuenta ya con un programa intensivo de bienestar laboral, que incluye la supervisión periódica de indicadores clave por parte de la dirección superior, la formación de supervisores para gestionar conflictos entre el personal, un curso en línea sobre la gestión del tiempo y formación constante para todo el personal involucrado en cuestiones de seguridad y salud.

Sin embargo, en vista de la alta proporción de personal de más edad, la Agencia Tributaria lanzó un programa piloto “Vero 55+” con el objetivo específico de “aumentar el sentimiento entre los mayores de 55 años de que controlan su trabajo”. La expectativa era que esto llevaría a una mejora del bienestar ocupacional, a un entorno positivo en términos de cuestiones asociadas a la edad, aumento de la satisfacción laboral, carreras más largas y efectos positivos sobre la imagen de la agencia estatal como empleador.

El proyecto fue lanzado con dos grupos pertenecientes a diferentes partes de la agencia y se comenzó con una encuesta electrónica que abarca las opiniones actuales del personal los empleados de su situación laboral, desde la conciliación de la vida laboral y privada hasta el apoyo que recibieron de sus directivos. En un seminario al comienzo del piloto se preguntó cómo la Agencia Tributaria podría aumentar el apoyo a los mayores de 55 años, provocando una serie de respuestas positivas, como la realización de cambios en los métodos de formación y el cambio de obligaciones. Los grupos de trabajo de más de 55 años, se reunían mensualmente para debatir temas como

los planes profesionales, la división de obligaciones, la sobrecarga de información, y el sentirse bajo presión.

La intención es continuar con el piloto, cuya conclusión estaba prevista para finales de 2016, a través de nuevas medidas de apoyo a la gestión laboral y las carreras del personal de más de 55 años de la Agencia Tributaria.

EJEMPLO PRÁCTICO: LA VARIACIÓN Y EL ENFOQUE VOLUNTARIO CONTRIBUYEN A GESTIONAR EL TRABAJO DESAFIANTE (ALEMANIA)

El personal que trabaja en la Oficina federal del crimen (Bundeskriminalamt – BKA), quienes trabajan en delitos relacionados con la pornografía infantil y el terrorismo islámico se enfrenta a riesgos psicosociales concretos.

Su trabajo consiste en examinar y evaluar el material audiovisual, que es de naturaleza extremadamente violento y horrible, y para algunas personas puede ocasionar un daño psicológico grave incluyendo *flashbacks*, y síntomas de depresión y agotamiento.

Como no se pueden eliminar estos riesgos, parte del deber asistencial del empleador y de los responsables inmediatos del personal los empleados involucrado en esta labor es adoptar medidas apropiadas para reducir su impacto sobre los involucrados. A la hora de cumplir con esta responsabilidad, se ha facilitado al personal directivo apoyo profesional específico por parte del servicio psicológico de BKA.

Se ha establecido el siguiente marco:

- selección de personal – las demandas concretas de trabajo son consideradas en los procesos de designación;
- variación de tareas – se requiere a los superiores inmediatos de este área que garanticen que su trabajo no consista exclusivamente en ver o evaluar este material audiovisual extremadamente violento u horrible;
- participación – un principio crucial es que el trabajo en este área es voluntario;
- periodo de servicio – existe un periodo máximo de cinco años de servicio para este trabajo, que puede ampliarse por otros cinco años más mediante un acuerdo mutuo entre el empleado y su director; y
- transferencia a petición– el personal de BKA que ya no quieren trabajar más en esta área pueden ser transferidos a otra parte del

departamento si lo solicitan. Esta transferencia se organiza rápidamente, normalmente con carácter inmediato.

Además, todos el personal, en esta área reciben apoyo completo psicológico en su trabajo (ver la sección sobre apoyo – página 76).

Acción: garantizar que el personal tenga el máximo control posible sobre cómo se realiza y organiza su trabajo.

INSEGURIDAD LABORAL (INCLUYE CAMBIOS ORGANIZATIVOS ASÍ COMO EL DESPIDO)

El cambio y la reestructuración han sido casi constantes en los últimos años en la Administración central, por lo que no sorprende que una quinta parte de los centros de trabajo de la Administración pública considere la inseguridad laboral, en el sentido de cambios laborales y pérdida de trabajo, como un factor de riesgo psicosocial (ver página 76).

Tiene sentido, al aplicar cambios de forma abierta y transparente, garantizar que los empleados y sus representantes estén plenamente informados sobre lo que se planea y tengan la oportunidad de influir en ellos. También puede ser posible reducir el impacto sobre el personal haciendo alteraciones relativamente pequeñas sobre los planes.

Los dos ejemplos prácticos de esta sección son ambos casos donde se han utilizado las nuevas tecnologías para reducir la repercusión de los cambios estructurales importantes sobre la vida diaria de los empleados. En el caso de las oficinas de la Administración General en Francia, los empleados podían trabajar para uno de los ministerios, pero estar empleados en un edificio de otro, a unos 100 km de distancia. En el caso del Ministerio del Interior alemán, se alcanzó un acuerdo con los representantes del personal para permitir al personal que pasara más tiempo trabajando fuera de la oficina, donde la sección del Ministerio transferido de las oficinas anteriores de Bonn a Berlín.

Ejemplo práctico: la nueva tecnología supone que los empleados no tienen que ser transferidos (Francia)

A finales de julio de 2015, el Gobierno francés instruyó al prefecto de Bourgogne-Franche-Comté (el oficial superior en la región del Estado central francés) para que probara nuevos métodos de trabajo, incluyendo “trabajar en un lugar distante” (TSD en francés). Se da el caso, por ejemplo, de un empleado que trabaja diariamente en un sitio (en este caso, en Besançon) pero, según la estructura del servicio (organi-

grama), debería trabajar en realidad en otro (en este caso, en Dijon.) La región de Bourgogne-Franche-Comté fue elegida para este experimento debido a la relativa proximidad de los dos centros principales de la región, Dijon y Besançon –separados por alrededor de 100 km. (Esta modalidad de trabajo no es lo misma que el teletrabajo (télétravail), que implica trabajar en las instalaciones del empleador y en otros lugares, normalmente en casa. En el caso del TSD, los miembros del personal pasan su jornada laboral en las instalaciones del empleador).

Como alternativa a la movilidad, se ofreció trabajar en un lugar distante (TSD) bien en el sentido geográfico (desplazándose a una nueva localidad) o de manera funcional (realizando un nuevo trabajo). El TSD no se consideró como una respuesta permanente, con personas trabajando permanentemente en otro sitio distinto a la localidad asociada al trabajo que estaban haciendo, sino como una solución intermedia de tres años.

Al inicio de la reorganización, la dirección definió los puestos de trabajo que no se podían realizar a través de TSD. (Incluyendo a gerentes, los que necesitan un equipo específico que solo estaba disponible en ciertos lugares y los que trabajan permanentemente con el público). Todos los demás podían ser realizados mediante el TSD. De los 261 puestos involucrados, 207 (79 %) se consideraron susceptibles de ser desempeñados a través del TSD.

La administración admitió también que los puestos de TSD fueran cubiertos no solo por el personal que había desempeñado ese trabajo anteriormente, sino también por el que había realizado un trabajo diferente, pero que tenía las habilidades para hacer el trabajo de TSD que se le ofrecía. En estos casos, la dirección comprobó que el personal que deseaba ocupar el nuevo puesto tenía las habilidades apropiadas.

Se garantizó a los miembros del personal que al asumir un trabajo de TSD, pudieran permanecer en su ubicación geográfica actual durante al menos tres años. Sin embargo, si alguien con un trabajo de TSD se trasladaba, este puesto no era ofertado a otro miembro del personal en las condiciones del TSD.

Las personas que trabajan en empleos de TSD siguen las mismas condiciones del servicio que el resto del personal. Se considera que son parte de la estructura a la que pertenece su puesto laboral y no a la estructura del sitio donde trabajan. Si hay reuniones, los que ocupan puestos de TSD participan en ellas de igual forma que otros miembros de su grupo de trabajo. Si se requiere viajar, se hace durante la jornada laboral y los costes se cubren respetando las regulaciones oficiales.

La dirección fija además otras condiciones del trabajo, tales como la asignación de oficinas, y los acuerdos para las TI y líneas telefónicas. El personal que trabaja en un lugar que no sea el de su grupo de trabajo cuenta con acceso electrónico a todo el material elaborado por su grupo de trabajo y, si es posible, el producido en otras partes de la Administración General. La videoconferencia también está disponible, y se ha formado al personal y la dirección para que la puedan utilizar.

Se ha admitido que el TSD planteaba desafíos en materia de gestión, tanto para garantizar que el personal que trabaja en puestos de TSD conozca sus funciones y las complete adecuadamente, como también para asegurar que el personal considere que se valoran sus esfuerzos. El objetivo general era garantizar que el personal de los puestos de TSD fuera objeto del mismo grado de gestión que el resto del personal. Como parte del proceso, se le ofreció a la dirección formación en “administración a distancia”.

Ejemplo práctico: otorgar mayor flexibilidad al personal transferido (Alemania)

El Ministerio federal del Interior de Alemania (Bundesministerium des Innern -BMI) emplea a unos 1 500 trabajadores, divididos entre Berlín y Bonn, y en 2014 se decidió que el personal de otras secciones del ministerio que abarcaban el deporte, la migración y la gestión de crisis abandonarían Bonn para unirse a la mayoría de sus colegas en las nuevas instalaciones de Berlín.

Para facilitar esta transferencia, el jefe del departamento de personal acordó con el consejo de personal (Betriebsrat) en enero de 2015 que los miembros del personal de estas secciones, que no se mudarían permanentemente a Berlín o se desplazarían, pudieran beneficiarse del acuerdo existente del Ministerio sobre trabajo itinerante. Esto permite que el personal trabajen fuera de sus oficinas, siempre y cuando estén conectados a ellos en la mayoría de las circunstancias mediante el uso de nueva tecnología. El acuerdo para el personal transferido indicaba que solo necesitaban pasar en Berlín el 60 % de sus horas establecidas mediante contrato (el 80 % para los jefes de sección), y que el tiempo de desplazamiento a Berlín contaría como tiempo de trabajo en Berlín. El acuerdo global sobre trabajo itinerante que se actualizó en octubre de 2015 establece, entre otras cosas, que los empleados que trabajan de esta manera no deben estar en desventaja, que debe ser asumido de manera responsable para mantener la separación entre trabajo y

- vida privada, y que hay que tener en cuenta las cuestiones en materia de seguridad y salud.

Acción: garantizar que se informa y consulta al personal por adelantado sobre la reestructuración y otros cambios en el centro de trabajo. Cuando sea posible, realizar los cambios de tal forma que tenga al menos un efecto sobre la vida diaria del personal.

HORARIOS LARGOS O IRREGULARES

La preocupación de que los empleados estén trabajando durante jornadas largas o irregulares aparece en la quinta parte de los centros de trabajo de la Administración pública (ver página 19). En algunos casos, simplemente serán demasiadas las horas que pasen en un centro de trabajo, ya se trate de los largos turnos de los funcionarios de prisiones o de las largas horas de trabajo que pasan los funcionarios ante el mostrador, el número de casos es demasiado grande.

Sin embargo, en muchos casos el problema es que la nueva tecnología provoca en potencia que el personal esté “permanentemente disponible”. No se trata solo de que el personal esté permanentemente conectado y puedan ser contactados por gerentes, colegas y, en algunos casos, por motivos de trabajo, se haga fuera de las horas contractuales normales, sino que también pueden tener que trabajar en casa para completar su labor, lo que en el pasado solo se podía haber hecho en el centro de trabajo. El límite entre vida laboral y privada se ha difuminado.

En algunas áreas fuera de la Administración General se dio solución a este problema apagando el servidor que envía mensajes y correos electrónicos fuera del tiempo de trabajo. Este ha sido el enfoque adoptado por el fabricante alemán de motores Volkswagen, donde el servicio se detiene media hora después del final de la jornada laboral normal.

La Administración General no ha adoptado esta medida, sin embargo el Ministerio de Trabajo alemán sí ha acordado algo similar. Aquí se prohíbe a los gerentes contactar con el personal fuera del horario de trabajo en cualquier circunstancia excepto las más excepcionales (ver cuadro).

Es probable que pronto se sumen al caso alemán otras entidades de la Administración General en Francia, ya que la legislación aprobada en 2016 (loi Travail - artículo 55), que entró en vigor en enero de 2017, incluía el derecho a desconectar. La ley establece que esta cuestión se incluya en las negociaciones anuales obligatorias sobre la vida laboral a nivel de empresa o de organización. Cuando estas negociaciones no

llegan a concluir satisfactoriamente, el empleador debe establecer una carta definiendo cómo se aplicará este nuevo derecho de desconexión.

Ejemplo práctico: contactar fuera de las horas de trabajo solo en circunstancias excepcionales (Alemania)

En 2013, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales alemán (Bundesministerium für Arbeit und Soziales - BMAS), que emplea a alrededor de 1 000 personas, acordó con el consejo de personal (Personalrat) nuevas normas relativas al contacto de la dirección con el personal fuera del horario de trabajo. Establece que “nadie con acceso móvil a un teléfono está obligado a utilizarlo fuera de sus propias horas de trabajo” y que para evitar la autoexplotación el principio básico es que debe haber “la menor intrusión posible en el tiempo libre”. El contacto solo puede realizarse cuando las tareas no se puedan aplazar hasta el comienzo de la siguiente jornada laboral y los gestores deben tener en cuenta las situaciones personales y familiares, estando totalmente descartado el contacto durante las vacaciones anuales. La normativa establece que, en la medida de lo posible, cualquier contacto se realice por teléfono y no correo electrónico. Además, nadie puede verse en desventaja porque su teléfono esté apagado o no reciba mensajes fuera de la jornada laboral.

Acción: garantizar que el personal no trabaje horas excesivas, tenga descansos adecuados y no se trate como si estuviera permanentemente contactable.

DISCRIMINACIÓN

La discriminación se encuentra con menor frecuencia en la Administración pública que otros riesgos psicosociales, aunque todavía está presente en el 4 % de los centros de trabajo (ver página 19), y cuando se produce, las consecuencias para las personas y organizaciones pueden ser devastadoras. Igualmente, las organizaciones que sirven al público se benefician si sus empleados reflejan la sociedad a la que sirven y pueden aprovechar los talentos de toda la sociedad y no solo de parte de ella.

El punto de partida para abordar la discriminación es una política clara que muestre que no será tolerada. Sin embargo, es importante ir más allá y aplicar medidas que eliminen la discriminación. La experiencia de un Ministerio gubernamental en el Reino Unido que, al igual que la Administración General del país, está sujeto al llamado “deber de igualdad del

sector público” a fin de eliminar la discriminación, promover la igualdad de oportunidades y fomentar las buenas relaciones entre los que son potencialmente objeto de discriminación y los demás, proporciona un ejemplo de cómo se ha abordado la discriminación.

Ejemplo práctico: el deber público de erradicar la discriminación (Reino Unido)

Al igual que todos los organismos públicos de Reino Unido, el Ministerio de Salud es titular de un deber jurídico establecido en la Ley de Igualdad de 2010, para:

- eliminar la discriminación, el acoso y la victimización;
- facilitar la igualdad de oportunidades; y
- promover las buenas relaciones entre las diferentes partes de la comunidad.

Este deber comprende la edad, discapacidad, la reasignación de sexo, el estado de pareja civil o marital, embarazo y maternidad, raza (incluido el origen étnico o nacional, el color y la nacionalidad), la religión o las creencias (incluida la falta de creencia), el sexo y la orientación sexual.

El departamento debe publicar cada cuatro años sus objetivos en materia de igualdad e informar anualmente sobre la evolución en cuanto a su cumplimiento. Además, publica estadísticas anuales detalladas de sus alrededor de 1 800 empleados, desglosadas por género, etnia, discapacidad, edad, religión y creencia, orientación sexual y responsabilidades en materia de cuidado a otros. Las cifras relativas al género, etnicidad, discapacidad y edad también se desglosan por categoría, de manera que es posible ver la proporción de cada grupo en los puestos más altos y más jóvenes del departamento. Permite ver a lo largo de un período, el progreso de grupos potencialmente discriminados dentro del personal y, aunque por sí solo no es suficiente, proporciona una base de hechos para el debate y la acción.

Acción: manifestar claramente que la discriminación no es aceptable y supervisar la evolución hacia una igualdad mayor.

PONER EN MARCHA LA LABOR ESTRATÉGICA

Además de hacer frente a riesgos psicosociales específicos, las organizaciones deben asegurar la aplicación de las medidas y políticas que han puesto en marcha.

Un reto es comunicar a los empleados lo que está disponible y cómo pueden aprovechar el apoyo disponible y a la vez contribuir ellos mismos a dicho apoyo. El caso del Ministerio del Interior en Francia, el cual pretendía reforzar su política actual de lucha contra los riesgos psicosociales después del acuerdo que abarca a todo el sector público francés y que fue firmado en 2013 (ver la página 31), demuestra qué se puede hacer.

Ejemplo práctico: hacer llegar el mensaje de forma innovadora (Francia)

Como parte de las medidas para la aplicación del convenio colectivo para el sector público francés firmado en 2013, el Ministerio del Interior (Ministère de l'intérieur) creó unidades de seguimiento vinculadas a cada comité de seguridad y salud (CHSCT). La unidad de vigilancia que cubre la Administración General quería elaborar un folleto sobre los riesgos psicosociales para el personal comprendido. Después de analizar la cuestión, se acordó, sin embargo, presentar la información de forma diferente.

En vez de un folleto, la información fue impresa en un cubo cuadrado de cartón, que funciona como soporte de escritorio para los bolígrafos y lápices. Los cuatro lados del cubo tienen cuatro mensajes distintos dirigidos al personal sobre los riesgos psicosociales:

- que la prevención de los riesgos psicosociales es asunto de todos
- debe considerarse colectivamente y no limitarse a un enfoque puramente individual;
- que es mejor hablar de ello que quedarse aislado - señalando asimismo la variedad de organismos y personas que pueden prestar apoyo, incluido el médico del trabajo, responsables directos y superiores;
- que hay una amplia gama de señales de advertencia que puede indicar el impacto de los riesgos psicosociales en los compañeros - incluyendo cambios en el comportamiento, la ansiedad y el aislamiento; y
- que es importante actuar y no ignorar el problema - se sugieren tres posibles tipos de acción:
 - hablar con el individuo;
 - sugerir que él o ella hable con otros, como los servicios de salud ocupacional, la dirección o los representantes de los empleados; y,

- cuando la situación se torne seria, transmitiendo las preocupaciones a quienes pueden prestar apoyo, como los servicios de salud ocupacional, la dirección o los representantes de los trabajadores.

El cubo se distribuyó entre los 3 800 empleados de la Administración General y se ha hecho muy popular. Los mismos mensajes se han reproducido también en forma de póster y, a través de la intranet del ministerio, los empleados tienen acceso a nueve guías prácticas breves independientes que comprenden los riesgos psicosociales. Van desde el procedimiento detallado a seguir después de una agresión, a través del apoyo prestado a empleados individuales, hasta la composición y funcionamiento de las unidades de vigilancia. A pesar de que los sindicatos tienen algunas críticas en torno a cómo se han aplicado las políticas, concretamente, el hecho de que no se hayan creado unidades de vigilancia en todas partes y no hayan sido suficientemente proactivas en algunos casos, se considera que el impacto general ha sido positivo.

Acción: garantizar que se conocen y aplican las medidas para abordar los riesgos psicosociales.

FORMACIÓN PARA GESTIONAR EL ESTRÉS

La formación de los empleados y directivos constituye una parte crucial del proceso para abordar los riesgos psicosociales y forma parte de la mayoría de los ejemplos prácticos ya examinados, como el aprendizaje para apaciguar las situaciones potencialmente violentas, el aprendizaje de nuevas competencias para gestionar al personal a distancia o técnicas para resolver conflictos entre el personal. Para ser eficaces, como se muestra en los ejemplos, esta formación debe aplicarse en la práctica cotidiana y no ser demasiado técnica, además de que es necesario que esté a disposición de todo el personal potencialmente interesado y no excluir a los trabajadores a tiempo parcial o contratado a través de agencias. Como señala la orientación práctica de la Comisión Europea en materia de salud y seguridad para los empleadores, es especialmente importante que se imparta esta formación:

- en el momento de la contratación;
- cuando hay un traslado o cambio de puesto de trabajo de los empleados;
- cuando se introduce una nueva tecnología o equipamiento; y
- cuando el centro de trabajo corre el riesgo de cambios.

Aparte de esta modalidad de formación, existe otra que tiene como objetivo modificar la respuesta de un individuo ante los riesgos y dar a los empleados mejores estrategias para hacer frente a ellos, son las denominadas intervenciones de nivel secundario (ver página 31). El énfasis aquí no reside en la reducción o eliminación de los riesgos psicosociales sino en cambiar cómo responden a ellos los individuos. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en el Administración General de la UE, como muestran los ejemplos de Luxemburgo, Hungría y Bélgica. Sin embargo, como señala el informe Eurofound / UE-OSHA: “A pesar de las pruebas que apoyan la eficacia de estos enfoques, los programas de gestión del estrés son más eficaces cuando se combinan con intervenciones de nivel primario a fin de controlar o eliminar los riesgos psicosociales”. En otras palabras, es poco probable que sea suficiente para manejar el estrés y la presión laboral hacerlo por cuenta propia.

Ejemplo práctico: curso sobre la gestión del estrés y las emociones (Luxemburgo)

El gobierno luxemburgués ofrece un curso abierto al personal del Administración General y local bajo el título “Gestionar el estrés y las emociones y mejorar la vida en el trabajo” (Gérer son stress, ses émotions et mieux vivre son travail). El curso, que dura dos días, tiene la intención de ofrecer a los participantes una serie de herramientas, consejos y técnicas para manejar el estrés y las emociones, e incluye elementos como aprender a decir “no” de manera no agresiva, tratar con individuos tóxicos y aprender a relajarse físicamente. El curso, que se ha ofrecido durante más de cuatro años, es muy popular y hay largas listas de espera para apuntarse. Es altamente interactivo, y contiene ejercicios orientados a la práctica, además de tener en cuenta las necesidades individuales de los participantes.

Ejemplo práctico: formación en mindfulness para la gestión (Bélgica)

A través de su programa In Vivo, BOSA, la organización central de recursos humanos del Gobierno federal belga, ofrece una serie de cursos dirigidos al personal directivo superior que incorporan elementos destinados a ayudar a lidiar con el estrés en los puestos de trabajo. En total, 1 000 personas clave han participado en los cursos desde que se inició en 2008. Uno de los ofrecidos en 2016 consistió en ocho

sesiones de media jornada sobre *mindfulness*, basado en el trabajo de Jon Kabat-Zinn, quien ha escrito extensamente sobre el uso de la meditación. (Este es solo uno de una serie de cursos relacionados con los riesgos psicosociales que han sido desarrollados y que ofrece el Gobierno federal belga.)

Ejemplo práctico: consejos a través de la web sobre alimentación saludable y deporte (Hungría)

El sitio web para personal al servicio de la Administración General en Hungría (<http://mkk.org.hu/>) contiene una sección (Health corner) que enlaza con consejos sobre cómo hacer frente al estrés. Para reducir el estrés sugiere cambios en la dieta y hacer más deporte. Presenta un programa de ocho semanas de dieta, que incluye comer más frutas y verduras, y sugerencias para un programa de ejercicios de seis semanas, algunos pudiéndose realizar en el trabajo.

Acción: garantizar que hay disponible una variedad de actividades formativas entre otras a fin de ayudar a los empleados a gestionar los riesgos psicosociales que son inevitables.

APOYAR A LOS QUE HAN SIDO OBJETO DE AMENAZAS PSICOSOCIALES

A pesar de los esfuerzos por eliminar o reducir los riesgos psicosociales o mejorar la capacidad de los individuos para hacer frente a ellos, puede haber casos en los que haya personas que se hayan visto afectadas negativamente o con probabilidad de serlo y las organizaciones deben desarrollar mecanismos para ayudarlos y apoyarlos. Son las intervenciones de nivel terciario (ver página 32).

Los programas de asistencia al personal, que les ayudan a resolver sus problemas, son un ejemplo de este tipo de apoyo, como el que ofrece el Ministerio de Trabajo y Pensiones - DWP, el departamento más grande de la Administración General del Reino Unido que emplea a 84 920 personas. Cuenta con un programa de asistencia al personal, que ofrece soporte telefónico inmediato para los empleados 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año.

El Ministerio del Interior alemán (Bundesministerium des Innern) también cuenta con un amplio sistema de apoyo a su personal. Tiene un servicio social compuesto por quince equipos de trabajadores y trabajadoras sociales que cubren alrededor de 22 500 personas emplea-

das distribuidas en 55 instituciones, principalmente en Berlín, Bonn y Colonia.

En 2015, proporcionaron asesoramiento y apoyo a 1 593 empleados y empleadas individuales, alrededor del 7 % de la mano de obra cubierta. De estos, más de un tercio (35 %) informó de problemas relacionados con el trabajo - el 16 % tenía conflictos con sus compañeros, el 14 % tenía problemas como un volumen de trabajo excesivo o no suficientemente desafiante y el 5 % afirmaba que le resultaba difícil conciliar la vida laboral y privada. Sin embargo, el servicio apoya también a los empleados que enfrentan otras dificultades, tales como problemas psiquiátricos y enfermedades mentales (19 %), enfermedades físicas e incapacidad (11 %) y problemas familiares y de relación (9 %).

Además de ofrecer a los individuos la oportunidad de discutir sus problemas, permitiéndoles obtener quizás una nueva perspectiva, el equipo de servicio social del ministerio busca ofrecer soluciones prácticas, como sugerir la mediación para resolver conflictos laborales. En algunos casos, el servicio proporciona enlaces a organismos externos, como los servicios médicos y psiquiátricos especializados.

Además de brindar asesoramiento y apoyo a las personas que se acercan a él, los miembros del equipo, todos altamente cualificados, apoyan también a los que trabajan con personas que afrontan problemas, ofrecen asesoramiento a la dirección, hacen sugerencias sobre la organización del trabajo y desarrollan nuevas maneras de abordar los problemas en el trabajo.

Otros programas de apoyo identificados en el informe Eurofound / UE-OSHA son los programas de retorno al trabajo que ayudan a los empleados que han estado ausentes debido al estrés, y medidas de rehabilitación que brindan apoyo a las personas que han sufrido traumas. Este es el caso, por ejemplo, de la Policía Federal en Dortmund, Alemania (ver el ejemplo en la página 32), donde realizan un seguimiento después de eventos extremos. Cuando el personal de régimen funcional se ven tan afectados que parece adecuado un tratamiento adicional, el servicio médico de la Policía federal tiene acceso a instituciones externas, como hospitales militares u otras clínicas especializadas.

Los cuatro ejemplos prácticos expuestos en esta sección, que abarcan: una anterior agencia gubernamental en el Reino Unido, el servicio penitenciario en Rumania, la Oficina federal de Administración en Alemania y la Oficina federal del crimen, también en Alemania; brindan apoyo a las personas que hacen frente a problemas, aunque debido a la naturaleza del trabajo, en el último ejemplo el apoyo se presta rutinariamente a todo el personal.

Ejemplo práctico: tratar con problemas de salud mental (RU)

Highways England es una empresa gubernamental que opera, mantiene y mejora las autopistas y carreteras principales de Inglaterra y que, anteriormente, fue una agencia ejecutiva del Ministerio de Transportes. Emplea a unas 3 700 personas, entre ellas a 1 600 policías de tránsito, quienes trabajan en las carreteras y son a menudo los primeros en aparecer después de un accidente. Desde 2012, dos agentes de tráfico han sido asesinados en el curso de su trabajo.

Consciente de que Highways England presentaba niveles particularmente altos de absentismo asociados a una mala salud mental, se creó un grupo de trabajo conjunto entre el sindicato y la dirección en 2013 que dio lugar a cursos de capacitación para los responsables directos a fin de ayudarles a discutir problemas de salud mental con el personal de una forma a la que habían sido reacios con anterioridad. Tras la introducción de este enfoque, el absentismo por enfermedad asociado a la salud mental se redujo en un 18 %.

Ejemplo práctico: apoyo al personal penitenciario mediante las nuevas tecnologías (Rumania)

El servicio penitenciario rumano, que emplea a unas 12.500 personas, ha identificado 313 empleados que necesitan asistencia psicológica y/o apoyo emocional. Desafortunadamente, solo hay diez psicólogos en el servicio penitenciario, y el personal que necesita apoyo se encuentra repartido entre los 46 centros penitenciarios de Rumania. Para resolver este problema, se ha creado y desarrollado un servicio en línea de asesoramiento psicológico (a través de Skype) que ofrece el acceso a un psicólogo a todo el personal que lo necesite. El programa, que comenzó en junio de 2016, ha requerido inversiones en equipo y capacitación adicional para los psicólogos que prestan el apoyo. Sin embargo, se espera que beneficie a aquellos que se les dejó luchando solos por su cuenta.

Ejemplo práctico: un acuerdo sienta las bases para apoyar al personal los empleados con problemas de adicción (Alemania)

La Oficina Federal de Administración (Bundesverwaltungsamt - BVA) presta servicios administrativos a la Administración General en

Alemania, empleando a 3 700 personas en 14 lugares. Al igual que en cualquier organización de este tamaño, algunos miembros del personal tienen problemas de adicción, que puede ser al alcohol, medicamentos o drogas de prescripción, así como a otros comportamientos como el juego.

Hasta hace pocos años la actitud de la organización hacia el personal frente a estos problemas era incierta, y los gerentes locales desconocían cómo responder a su comportamiento. En 2012, la dirección superior decidió que era necesario un nuevo enfoque para lo que llegó a un acuerdo formal con los representantes del personal (el comité de personal-Personalrat) sobre el tratamiento del personal con problemas de adicción.

El acuerdo de 8 páginas deja claro que la adicción es una enfermedad, y no un signo de debilidad personal, y que puede ser abordado con éxito. Su objetivo es sensibilizar a los afectados sobre los riesgos que su comportamiento plantea para su empleo, incluida la posibilidad de despido. Además, pretende establecer claramente el deber de cuidado que tienen los gestores y proporcionar un marco común para sus acciones.

Se considera crucial para el éxito del acuerdo asegurar que los gerentes son capaces de reconocer los problemas en una fase temprana y responder de una manera apropiada, y según sus términos, es necesario que participen en cursos de capacitación sobre este tema. Estos cursos son dirigidos por el propio servicio social del BVA, e incluye a un trabajador de apoyo en adicción especialmente designado, además de un experto externo.

Los cursos están basados en la práctica, e incluyen juegos de rol usando experiencias de trabajo típicas. Un objetivo clave es que los directivos locales se sientan apoyados en sus acciones, pero también sean capaces de reconocer el momento en el que una situación debe ser transmitida al departamento de recursos humanos o al servicio social del BVA.

Desde 2012, más de 110 gerentes han participado en la capacitación y la retroalimentación ha sido positiva. Otras personas han participado también de forma voluntaria en la formación.

El acuerdo incluye además un procedimiento de cinco etapas para aquellos con problemas de adicción, que comienza con una conversación confidencial con el gerente local y puede terminar, si la situación no mejora, con el despido. Es básico para el proceso, como se afirma en el acuerdo, que al individuo se le ofrezca “una oferta concreta de ayuda”.

Desde la firma del acuerdo, 112 miembros del personal han recibido ayuda externa para superar su adicción, y solo tres casos resultaron en despido.

Ejemplo práctico: apoyo al personal que afronta demandas extremas (Alemania)

El personal de la Oficina Federal del crimen (Bundeskriminalamt - BKA), que trabaja en delitos relacionados con la pornografía infantil y el terrorismo islámico (ver página 66), necesita un nivel de apoyo particularmente elevado que les sirva para lidiar con las consecuencias potencialmente negativas de un trabajo tan exigente.

Para proporcionar este apoyo todos el personal en esta área están obligados a participar en entrevistas de monitoreo semestrales. Los empleados pueden elegir libremente entre un supervisor interno (el Servicio psicológico del BKA) o a un supervisor externo (que trabaje fuera del BKA), si bien el Servicio psicológico del BKA sigue siendo accesible a todos los empleados como parte del deber general de cuidado del empleador. Estas conversaciones abarcan principalmente cuestiones problemáticas o exigentes del trabajo que ha experimentado el empleado o que tiene que prepararse para ello. Los monitores realizan un diagnóstico clínico psicológico, incluyendo el uso de un cuestionario clínico probado académicamente. El contenido de estas conversaciones está sujeto a un deber legal de confidencialidad. Sin embargo, en casos extremos donde el empleado o empleada representa una amenaza para sí mismo, o para los demás, o cuando ya se haya producido, el monitor tiene el deber de tomar las medidas apropiadas para evitar tal resultado.

Acción: reconocer que quienes se hayan visto afectados por amenazas psicosociales necesitan apoyo y formas en las que se pueda prestar.

**REFERENCIAS
Y FUENTES DE
INFORMACIÓN
ADICIONAL**

NOTAS

REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL

MATERIAL EUROPEO

EU-OSHA, Riesgos psicosociales y estrés laboral

Esta página web incluye fuentes de buenas prácticas sobre este tema.
<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

EU-OSHA, Una guía electrónica práctica para la gestión de los riesgos psicosociales

Esta guía plurilingüe ayuda a los empleadores y personas que trabajan en pequeñas y microempresas a gestionar los riesgos psicosociales. Cuenta con 30 versiones nacionales, y cada una incluye referencias a la legislación nacional e información sobre fuentes nacionales y herramientas prácticas.
<http://hw2014.healthy-workplaces.eu/en/tools-and-resources/a-guide-to-psychosocial-risks>

EU-OSHA, “Galardones de la UE-OSHA a las buenas prácticas 2014–2015: Gestionemos el estrés y los riesgos laborales”, 2015

Esta publicación plurilingüe ofrece ejemplos de buenas prácticas en 23 centros de trabajo independientes de 16 países.
<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view>

EU-OSHA, Segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes: Gestionar la seguridad y la salud en el trabajo, 2016

Este informe ofrece una visión general de los resultados de la encuesta, analizando en particular los riesgos psicosociales e incluye información comparable entre naciones.
<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view>

EU-OSHA, La estimación del coste del estrés y los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo– Revisión bibliográfica, 2014

Este estudio examina el material nacional e internacional sobre el coste del estrés y los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo, disponible en varias lenguas.
https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view

EU-OSHA y Eurofound, Psychosocial risks in Europe: prevalence and strategies for prevention, 2014

Este informe detallado presenta información comparativa sobre la prevalencia de riesgos psicosociales entre los trabajadores y su relación con la salud-enfermedad. Aporta también ejemplos de las actuaciones en el centro de trabajo a fin de abordar los riesgos psicosociales
<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention/view>

Eurofound, Sexta encuesta europea sobre las condiciones de trabajo– Informe general, 2016

Una encuesta sobre el trabajo en Europa hoy en día basado en entrevistas personales a 43 850 trabajadores de 35 países europeos.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>

Eurofound, Work-related stress, 2010

Este estudio comparativo, basado en informes nacionales, analiza cómo se gestiona el estrés laboral a nivel nacional trabajo.
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf

Comisión Europea, promover la salud mental en los centros de trabajo: Orientación para aplicar un enfoque integral

Presenta y aporta orientación a los empleadores, empleados y otros interlocutores sobre la gestión de temas de salud mental en el centro de trabajo.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en>

Comisión Europea, la salud y la seguridad en el trabajo es una cuestión de todos: Orientación práctica para los empleadores, 2017

Esta es una guía práctica para los empleadores que aporta una visión sobre las principales obligaciones en materia de seguridad y salud y las herramientas y fuentes existentes a fin de cumplir estas obligaciones.
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16876&langId=en>

Comisión Europea, El Pacto europeo para la salud mental y el bienestar, 2008

Las conclusiones de la conferencia de alto nivel sobre salud mental y bienestar.
https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_en.pdf

Comisión Europea, Estudio sobre la aplicación del acuerdo marco autónomo sobre el acoso y violencia en el trabajo: Informe final, por Emanuela Carta, Helen Frenzel, Inès Maillart, Tina Weber, Nora Wukovits, julio de 2015

El estudio aporta una evaluación sobre la aplicación de un acuerdo a nivel nacional, además de analizar el alcance de la violencia y el acoso a lo largo de Europa
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7922&type=2&furtherPubs=yes>

Comisión Europea, Informe sobre la aplicación del acuerdo marco de los interlocutores sociales europeos sobre el estrés laboral SEC(2011) 241 final, 2011

Este informe establece cómo se ha aplicado el acuerdo a nivel nacional.
http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf

MATERIA NACIONAL

Estos documentos y páginas web establecen diferentes enfoques nacionales que tratan sobre los riesgos psicosociales y el estrés laboral.

Bélgica

Risques psychosociaux au travail

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564>

Francia

Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser: Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2011

http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

INRS, Risques psychosociaux : Sommaire du dossier

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

Alemania

baua, Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten, Joiko, K.; Schmauder, M.; Wolff, G, 2010

https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?__blob=publicationFile

GDA, Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, 2015

http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile

Italia

INAIL, Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, 2011

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-valutazione-gestione-rischio-stress-lavoro-correlato-ita.pdf>

Polonia

PIP, Czym jest stres?

<https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/6421,czym-jest-stres-.html>

España

INSHT, Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial, 2015

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/PSICOSOCIOLOGIA/Maqueta%2018%204%20Angel%20lara.pdf>

itss, Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales, 2012

http://www.laboral-social.com/files-laboral/Guia_psicosociales.pdf

Gran Bretaña

HSE, Managing the causes of work-related stress, 2007

<http://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg218.pdf>

NOTAS

- ¹ El Comité de diálogo social para las administraciones del Gobierno central (SDC CGA) tiene representación de 28 Estados miembros por parte de los trabajadores (delegación de la administración nacional y europea de sindicatos - TUNED) a través de la Federación Sindical Europea de Servicios Públicos (FSESP) y la Confederación Europea de Sindicatos independientes (CESI), mientras que del lado de los empleadores (Empleadores europeos de la Administración Pública - EUPAE) hay 11 miembros de pleno derecho: Bélgica, República Checa, Francia, Grecia, Italia, Lituania, Luxemburgo, Rumania, Eslovaquia y España. Reino Unido, y seis observadores, Austria, Alemania, Hungría, Letonia, Malta y Portugal. (La FSESP es responsable del secretariado de TUNED nsalson@epsu.org; de la parte de EUPAE, el proyecto fue coordinado por DGAFP. simon.loreal@finances.gouv.fr)
- ² Estas son solo algunas de las posibles consecuencias para las personas afectadas. Un informe de UE-OSHA (la agencia de salud y seguridad de la UE) declaró: "Se ha demostrado que la exposición prolongada a riesgos psicosociales está asociada a una amplia gama de resultados de salud física y mental, como la ansiedad, depresión, dolor de espalda, fatiga crónica, problemas digestivos, enfermedad autoinmune, mala función inmunológica, enfermedad cardiovascular, presión arterial alta y úlceras pépticas". Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – Revisión de bibliografía, UE-OSHA 2014
- ³ Desafortunadamente, el desglose estándar de la industria utilizado por la mayoría de las estadísticas nacionales y de la UE no identifica de manera independiente a la Administración General; las cifras de la Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria son las más cercanas.
- ⁴ Coutrot, T., Davie, E., «Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique, Dares Analyses n°102, décembre 2014 and Davie, E., Les risques psychosociaux dans la fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres», edición de 2014, DGAFP, diciembre de 2014.
- ⁵ Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf für Beamtinnen und Beamte des Bundes und Soldatinnen und Soldaten sowie zur Änderung weiterer dienstrechtlicher Vorschriften (19 de octubre de 2016)
- ⁶ Estadísticas del Servicio Civil: 2016
- ⁷ Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2016
- ⁸ DGAEF – síntesis estadística do emprego público 4 trimestre 2016, 2017
- ⁹ Personal al servicio del Sector Público Estatal 2015, 2016
- ¹⁰ "Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention – A joint report from the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) y la Agencia europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo" (UE-OSHA) 2014

Más información

www.epsu.org

www.cesi.org

www.fonction-publique.gouv.fr