



Bordeaux

Lille

Lyon

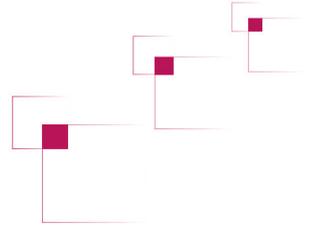
Marseille

Metz

Nantes

Paris

Toulouse



ANEXO: Informe España

**Comité de Grupo Europeo France TELECOM
Evaluación y análisis de los riesgos psicosociales
Julio de 2011**

Cabinet (ex-ALPHA CONSEIL)
agrée par le ministère du Travail
et habilité IPRP

Direction Régionale Rhône Alpes :
Tour du Crédit Lyonnais
129, rue Servient
69326 Lyon Cedex 03
Tel : 04 78 63 60 63



Índice

1.	<u>Introducción</u>	3
1.1.	Recapitulación del marco general de este anexo	4
1.2.	Recapitulación de los principales resultados globales	4
2.	<u>Sociología de los encuestados de España</u>	6
2.1.	Tasa de respuesta	7
2.2.	Elementos sociológicos	8
3.	<u>Panorama de la salud en España</u>	9
3.1.	Respuestas al GHQ12	10
3.2.	Principales correlaciones sociológicas con el resultado de GHQ12	11
4.	<u>Precisión de los factores de riesgo en España</u>	14
4.1.	El sentimiento de aislamiento	15
4.2.	Las tensiones jerárquicas	17
4.3.	El contenido del trabajo	23
4.4.	Otras especificidades de España con respecto al cuadro general	27
4.5.	Especificidad de España por oficios	29
5.	<u>Recomendaciones y ejes de trabajo</u>	31
5.1.	Recapitulación de los tres niveles de prevención	32
5.2.	Recapitulación de los ejes globales de prevención	32
5.3.	Tres etapas preliminares para la construcción del plan de prevención	33
5.4.	Las principales poblaciones / situaciones con problemas, en España	35
5.5.	Ejes de trabajo	35

1. Introducción

1.1. Recapitulación del marco general de este anexo

El CGE ha definido como objetivos de la misión identificar y analizar, mediante un cuestionario común para todos los asalariados concernidos, los factores de estrés y de riesgo psicosocial experimentados por el personal del grupo en todas las filiales europeas. Se trata de crear una base de conocimientos comparable por país y sector de actividad para contribuir a la reflexión y permitir eventuales planes de acción en los países.

Se ha entregado un informe de análisis y un CD-ROM que permiten llevar a cabo análisis complementarios. Para estudiar los resultados de cada país, se ha previsto también profundizar y precisar los resultados por país. Este es el objeto del presente anexo.

Los elementos de este anexo son entonces indisociables del informe de análisis "Europa". Su lectura es útil sólo después de haber leído los resultados globales y los análisis correspondientes.

Nota: algunos de los resultados presentados aquí (gráficos o cuadros) están voluntariamente incompletos para proteger el anonimato de los encuestados (poblaciones pequeñas).

1.2. Recapitulación de los principales resultados globales

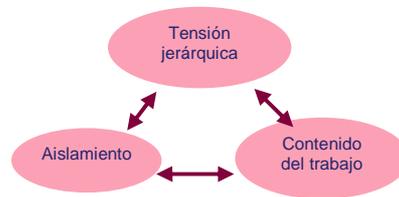
A primera vista, los elementos que predominan en el análisis global de los factores de riesgo psicosocial (RPS) están vinculados a:

- Las relaciones con la jerarquía,
- La ausencia de apoyo social, el aislamiento,
- La insatisfacción en el trabajo (tareas por efectuar), el contenido del trabajo.

Estos elementos constituyen un "cuadro" del sufrimiento en el trabajo, homogéneo en todo el grupo. En el informe de análisis, insistimos en los siguientes puntos:

- Este cuadro es específico. En otros estudios, pueden aparecer otros elementos (medios, relaciones entre colegas, etc.).

- Estos 3 temas y su combinación nos aclaran para continuar los trabajos. Estos son los temas que se deberá investigar prioritariamente. Este anexo tiene por finalidad precisar los ejes prioritarios para España.



Estos tres temas son grupos de nociones más precisas que resultan del estudio global como fundamentales en el Grupo:

- > El sentimiento de aislamiento

Aislamiento

- > Las diferencias entre personal de dirección y de no-dirección
- > El control por parte de mis superiores jerárquicos, vivido como una causa de tensión
- > Las tensiones con la dirección

Tensión jerárquica

- > Las evoluciones del oficio
- > El exceso de trabajo y fatiga
- > El trabajo repetitivo
- > El trabajo y el progreso personal

Contenido del trabajo

2. Sociología de los encuestados de España

2.1. Tasa de respuesta

	Ensemble des filiales enquêtées			Espagne		
	Répondants	Statistiques RH	Taux de réponse estimé	Répondants	Statistiques RH	Taux de réponse estimé
Répondants	8 921	38 386	23%	1 499	2 931	51%
Femme	3 466	15 599	22%	594	1 197	50%
Homme	5 446	22 787	24%	905	1 734	52%
Marketing	419	1 531	27%	114	255	45%
Vente y compris soutien	2 045	8 796	23%	308	574	54%
Services clients y compris gestion	1 724	9 351	18%	167	369	45%
Autres commercial (hors vente)	164	1 889	9%	22	65	34%
Recherche Développement	127	743	17%	34	52	65%
Ressources Humaines	241	715	34%	31	42	74%
Finance	586	1 274	46%	109	117	93%
Autres fonctions support	341	2 926	12%	51	349	15%
Contenus ou Multimédias	83	374	22%	39	125	31%
SI	757	2 382	32%	127	223	57%
Réseaux dont s. techniques	1 762	7 798	23%	403	705	57%
Autre**	672	607	111%	94	55	171%

Conjunto de las filiales encuestadas

España

Encuestados

Estadísticas RH

Tasa de respuesta estimada

Encuestados

Mujeres

Hombres

Marketing

Venta, incluido el apoyo

Servicios a los clientes, incluida la gestión

Otros servicios comerciales (excepto la venta)

Investigación y desarrollo

Recursos humanos

Finanzas

Otras funciones de apoyo

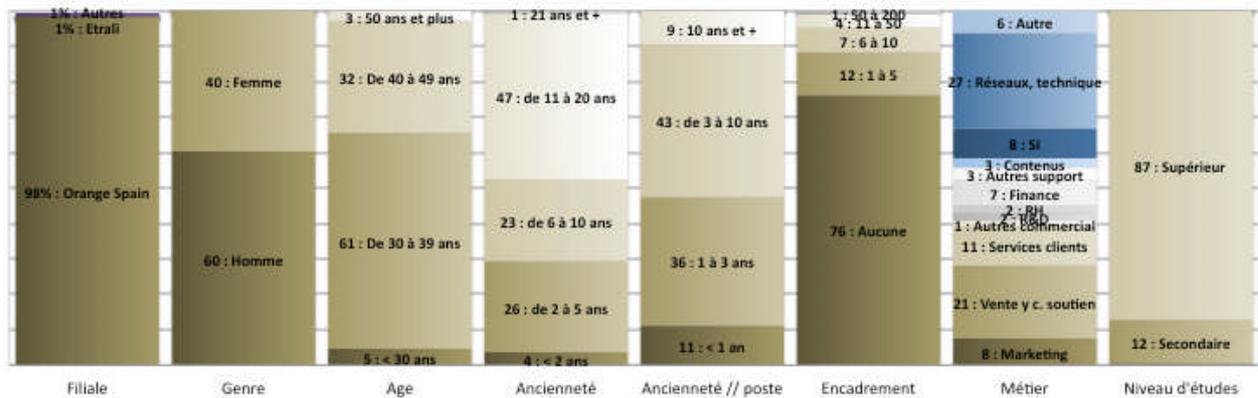
Contenidos o multimedia SI

Redes, entre las cuales los servicios técnicos

Otros**

La tasa de respuestas es claramente superior en España que en el resto de Europa. Ésta permite una excelente representatividad de los resultados.

2.2. Elementos sociológicos



Otros – Etrali - Orange España - Filial

Mujer – Hombre - Sexo

50 años y más - De 40 a 49 años - De 30 a 39 años - <30 años - Edad

21 años y + - De 11 a 20 años - De 6 a 10 años - De 2 a 5 años - <2 años – Antigüedad

10 años y + - de 3 a 10 años – de 1 a 3 años - <1 año – Antigüedad // cargo

50 a 200 – 11 a 50 – 6 a 10 – 1 a 5 – Ninguna – Dirección

Otro – Redes, técnica – SI – Contenidos – Otro apoyo – Finanzas – RH – Iy D – Otro comercial – Servicios clientes – Venta incluso apoyo –

Marketing – Oficio

Superior – Secundaria – Nivel de estudios

98% de los encuestados son asalariados de Orange España. El perfil sociológico de los encuestados es globalmente similar a aquel del estudio europeo, en particular con un nivel de estudios superior (87% en España con respecto a 78% en Europa).

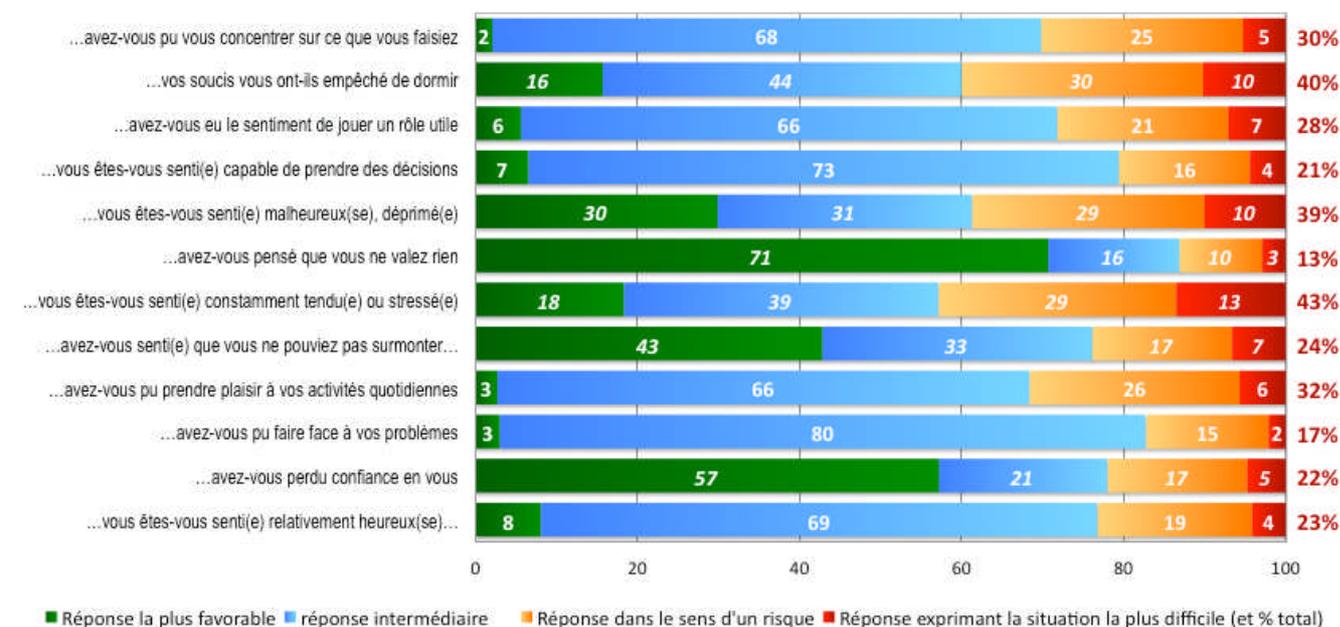
3. Panorama de la salud en España

3.1. Respuestas al GHQ12

España presenta una repartición de niveles de GHQ12 (bajo, medio, alto) comparable a aquella de los resultados de la encuesta global. A saber:

- **13%** de los encuestados tienen un GHQ "alto" (9 a 12 respuestas que van en el sentido del riesgo) para un nivel al 12% en toda la encuesta.
- **31%** tienen un GHQ "medio" (3 a 8 respuestas que van en el sentido del riesgo) para el 33%, en global
- **56%** tienen un GHQ "bajo". (55%)

El cuadro detallado de las respuestas aporta algunos complementos:



... pudo concentrarse en lo que hacía
 ... sus preocupaciones le impidieron dormir
 ... tuvo el sentimiento de desempeñar un rol útil
 ... se sintió capaz de tomar decisiones
 ... se sintió desdichado(a), deprimido(a)
 ... pensó que no valía nada
 ... se sintió constantemente tenso(a) y estresado(a)
 ... se sintió que no podía superar...
 ... tuvo placer en efectuar sus actividades diarias
 ... pudo enfrentar sus problemas
 ... perdió confianza en sí
 ... se sintió relativamente contento(a)

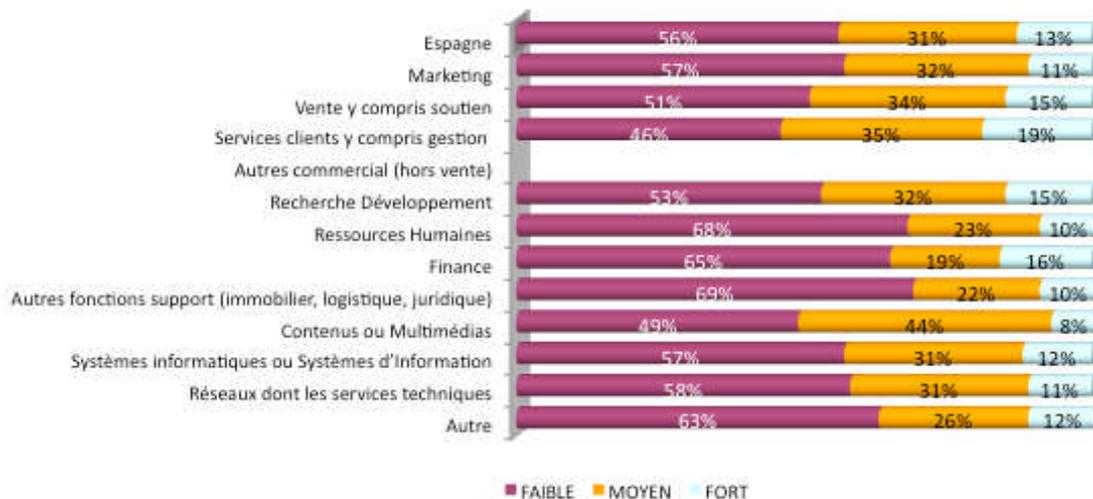
Respuesta la más favorable – Respuesta en el sentido de un riesgo – Respuesta que expresa la situación más difícil (y % total)

- De manera semejante a todo el grupo, la cuestión del estrés concierne el 43% de los encuestados.
- En España, todas las respuestas se sitúan cerca (+/- 3%) de las respuestas del conjunto del grupo.
- Con un ligero matiz: "ha pensado que vale nada" obtiene el 13% con respecto al 19% en Europa, lo que indica una disminución de los síntomas de autodesvalorización.

3.2. Principales correlaciones sociológicas con el resultado de GHQ12

El análisis de los factores sociológicos correlacionados con el aumento del número de síntomas nos remite a los siguientes elementos en España:

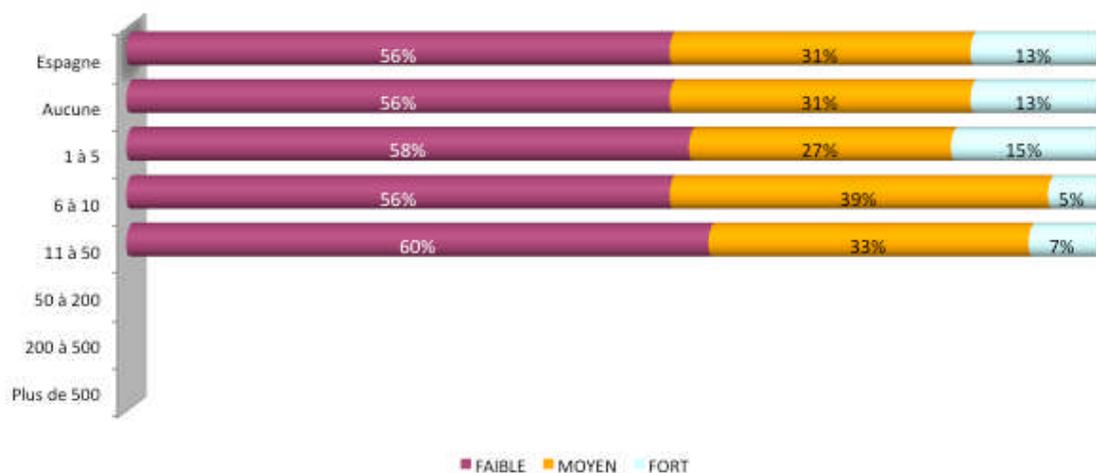
En este caso, el **oficio** es una variable determinante del malestar en el trabajo:



España
 Marketing
 Venta, incluso apoyo
 Servicio a los clientes, incluso la gestión
 Otros comercial (excepto venta)
 Investigación y desarrollo
 Recursos humanos
 Finanzas
 Otras funciones de apoyo (inmobiliario, logística, jurídico)
 Contenidos o multimedia
 Sistemas informáticos o sistemas de información
 Redes, entre los cuales los servicios técnicos - Otro
 Bajo - Medio - Alto

La situación más preocupante es aquella de los servicios a los clientes (que representan en España el 13% de los efectivos) y después aquella de la venta (20% de los efectivos).

Otra especificidad de España es la relativa ausencia de vínculo entre el nivel de dirección y los síntomas puestos de manifiesto por el GHQ12:



España
 Ninguna
 1 a 5
 6 a 10
 11 a 50
 50 a 200
 200 a 500
 más de 500
 Bajo - Medio - Alto

3.2.1. Situaciones más correlacionadas en el GHQ

En España, como entre los encuestados, el factor dominante de estrés se sitúa en la **relación con la dirección** (se puede extrapolar los resultados del estudio por un conflicto entre una cultura "anglosajona" del control, más o menos bien asimilada por la jerarquía, y la importancia de la *relación* en el campo profesional, relación "amigable" y constructiva).

- P21. El control de mi actividad por parte de mis superiores jerárquicos es una causa de tensiones ($r=0,41$)
- P54. Estoy confrontado(a) a situaciones de tensión con mi superior jerárquico ($r=0,41$)
- P50. Me siento demasiado aislado(a) en la realización de mis tareas ($r=0,39$)
- P29. Recibo órdenes contradictorias para la realización de mi trabajo ($r=0,38$)
- P55. Mis superiores jerárquicos no escuchan mis dificultades ($r=0,37$)

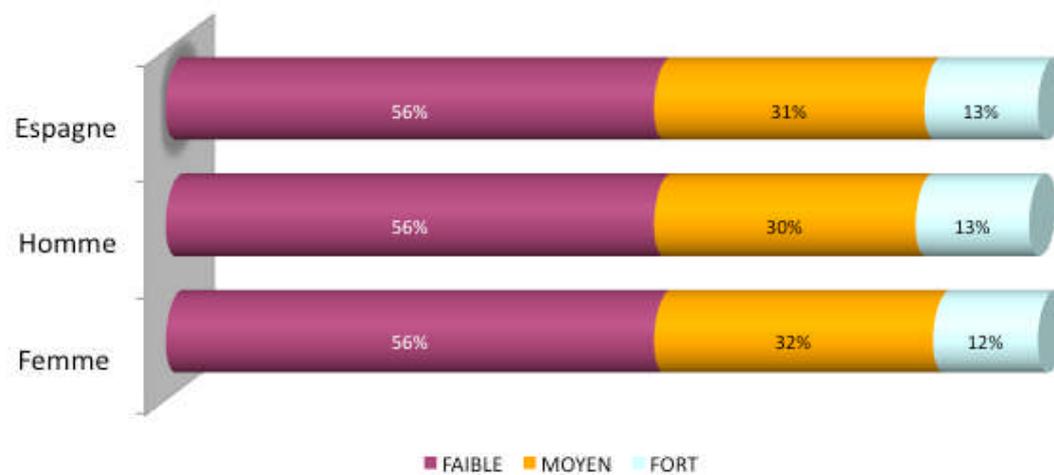
Y los asalariados expuestos al riesgo psicosocial son embajadores particularmente malos:

- P38. Podría (no) recomendar mi empresa a mi entorno para que trabajen en ella (r=0,36)

En España, la cuestión de la dirección es primordial en términos de impacto en la salud, sin olvidar las otras problemáticas, también presentes, que revela el estudio global.

3.2.2. Diferencias hombres / mujeres

En este anexo, veremos algunas particularidades relacionadas con el sexo. Pero, en cuanto se refiere a la salud de los asalariados, no hay diferencia notoria entre hombres y mujeres.

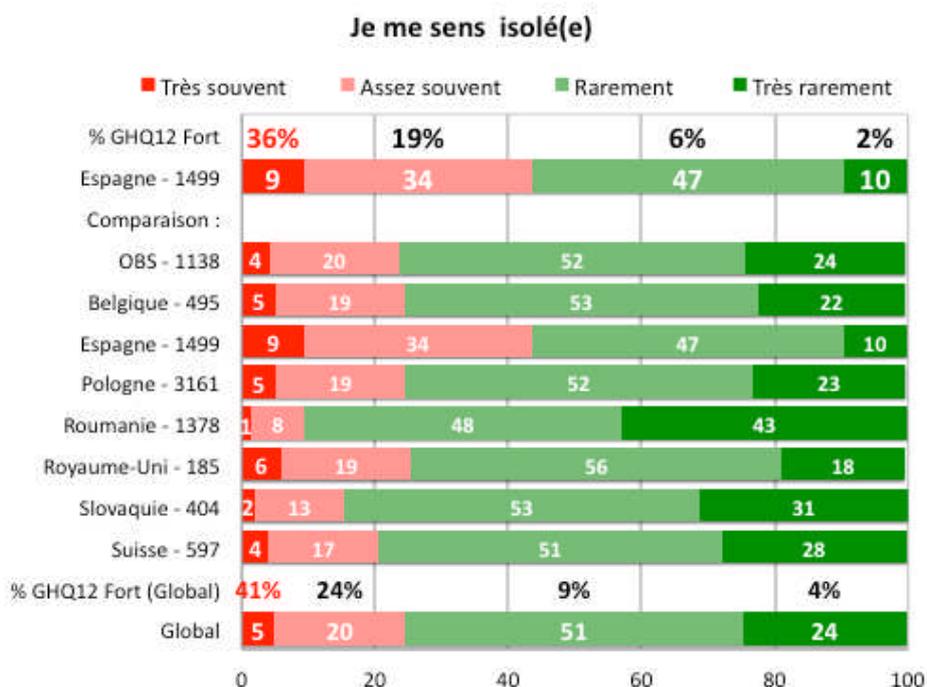


España
Hombres
Mujeres
Bajo - Medio - Alto

4. Precisión de los factores de riesgo en España

Esta parte detalla las diferencias y particularidades locales con respecto a nuestro estudio global. Hemos ya subrayado el carácter homogéneo de los resultados en Europa pero un análisis detallado muestra matices que deben llevar a modificar el plan local de prevención.

4.1. El sentimiento de aislamiento



Me siento aislado(a)
 Muy frecuentemente - Con bastante frecuencia - Raramente - Muy raramente
 % GHQ12 fuerte
 España 1499
 Comparación: - OBS 1138
 Bélgica 495
 España 1499
 Polonia 3161
 Rumania 1378
 Eslovaquia 404
 Suiza 597 - % GHQ12 fuerte (global) - Global

El % de asalariados que se declaran aislados en la realización de sus tareas es **elevado particularmente en España**. Esta situación es aquí, más que en otras partes, un factor de riesgo: del 13% de asalariados con GHQ12 alto, 10% se sienten, con bastante o mucha frecuencia, demasiado aislados en sus tareas.

En España, como en todo el Grupo, se opone el aislamiento a:

- P51. Puedo apoyarme en otras personas
- P55. Mis superiores jerárquicos me escuchan mis dificultades

- P57. En caso de dificultad en mi trabajo, sé a quién puedo prevenir en la empresa

En cambio, está correlacionado con:

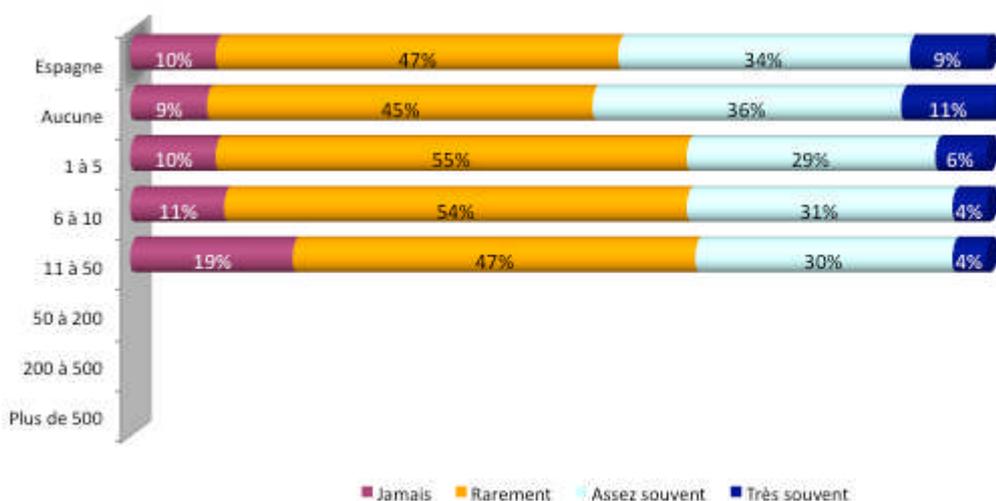
- P29. Recibo órdenes contradictorias para la realización de mi trabajo
- P54. Estoy confrontado(a) a situaciones de tensión con mi superior jerárquico

Además, una especificidad de España es la alta correlación con:

- P44. Se me consulta para las decisiones que tienen un impacto directo en las tareas que realizo ($r=0,35$),

Estos resultados muestran la importancia del reconocimiento por parte de los superiores jerárquicos en el sentimiento de aislamiento en el trabajo. El reconocimiento no sólo concierne la valorización del trabajo efectuado. Es también un proceso que estructura la identidad en el trabajo. Proporciona el punto de referencia de lo que se es en el colectivo: lo que se aporta, la manera de expresar la propia especificidad en una organización altamente estandarizada.

No existe correlación que permita indicar con suficiente distinción una población particularmente expuesta al aislamiento. En particular, no se observa diferencia entre hombres y mujeres. Sólo la posición jerárquica (personas con plantilla a su cargo) influye un poco en el sentimiento de aislamiento:



España

Ninguna
 1 a 5
 6 a 10
 11 a 50
 50 a 200
 200 a 500
 más de 500
 Nunca - Raramente - Frecuentemente - Muy frecuentemente

Nuestro estudio global ha subrayado el carácter importante de la problemática del aislamiento en España: 43% de los encuestados se encuentran con bastante o mucha frecuencia en situación de aislamiento. Esta cifra supera el 45% en el caso de los oficios: Ventas, Sistemas de información, Servicio al cliente e Investigación y desarrollo (53%).

Je me sens isolé...	Espagne	Marketing	Vente y compris soutien	Services clients y compris gestion	Recherche Développement	Ressources Humaines	Finance	Autres fonctions support (immobilier, logistique, juridique)	Contenus ou Multimédias	Systèmes informatiques ou Systèmes d'information	Réseaux dont les services techniques	Autre
répondants	1551	114	310	185	34	31	110	51	39	130	426	98
Jamais	10%	17%	8%	8%	15%	23%	9%	12%	5%	12%	8%	10%
Rarement	47%	43%	46%	45%	32%	45%	48%	45%	64%	44%	50%	55%
Assez souvent	34%	27%	35%	38%	41%	29%	33%	33%	23%	37%	33%	28%
Très souvent	9%	12%	10%	9%	12%	3%	10%	10%	8%	8%	10%	7%

Me siento aislado(a)

España - Marketing - **Venta, incluso apoyo** - **Servicios a los clientes, incluso la gestión** - **Investigación y desarrollo** - Recursos humanos
 Finanzas - Otras funciones de apoyo (inmobiliario, logística, jurídico) - Contenidos o multimedia - **Sistemas informáticos o sistemas de información** - Redes, entre los cuales los servicios técnicos - Otro

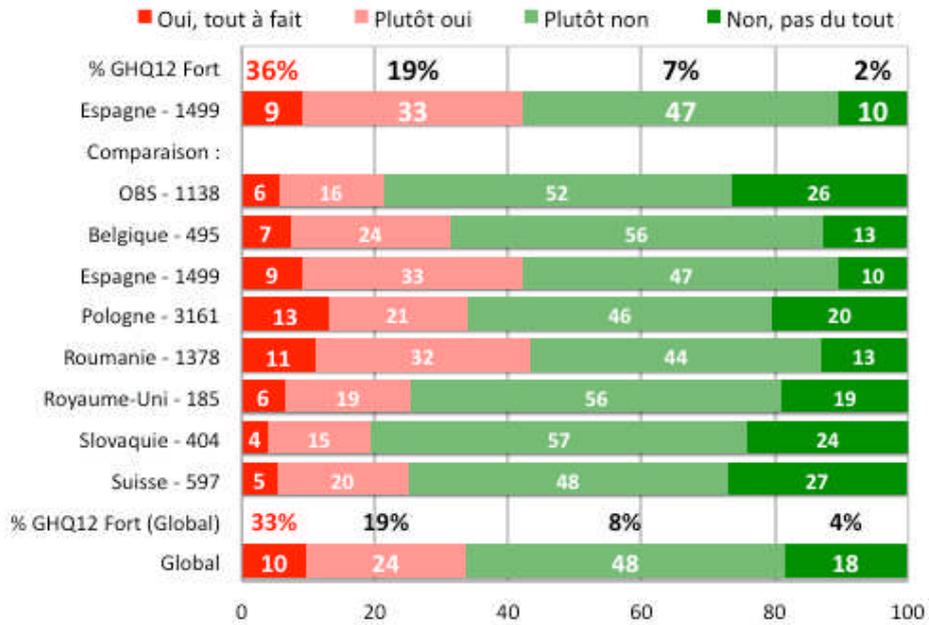
Encuestados
 Nunca
 Raramente
 Con bastante frecuencia
 Muy frecuentemente

4.2. Las tensiones jerárquicas

4.2.1. El control por parte de los superiores jerárquicos es una causa de tensión

El problema parece más frecuente que en los otros países (nivel "más bien sí") y sus consecuencias en el estrés son claras: del 13% de asalariados con GHQ12 alto, 10% estiman que el control por parte de los superiores jerárquicos es una causa de tensión.

Le contrôle par le management est source de tension



El control por parte de los superiores jerárquicos es causa de tensión

Sí, absolutamente - Más bien sí

Más bien no

No, absolutamente

% GHQ12 fuerte

España 1499

Comparación: - OBS 1138

Bélgica 495

España 1499

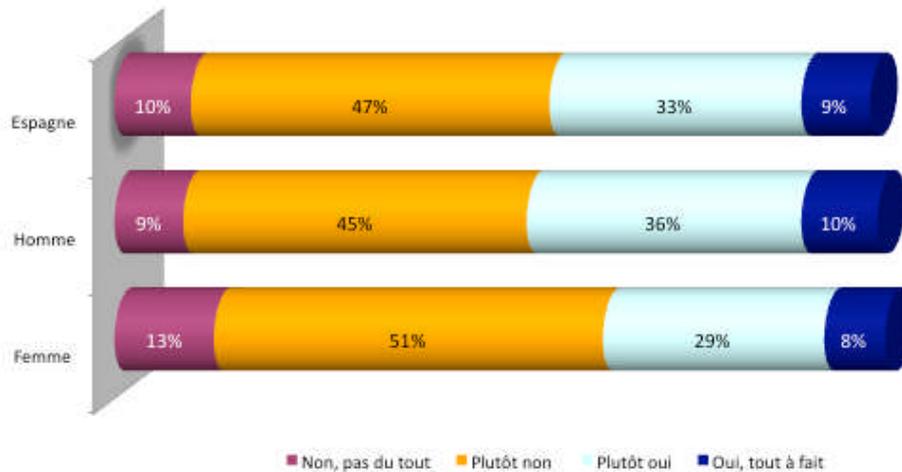
Polonia 3161

Rumania 1378

Eslovaquia 404

Suiza 597 - % GHQ12 fuerte (global) - Global

En este caso, los hombres están más afectados que las mujeres. La causa de esto no es clara y no corresponde a una posición jerárquica más alta para los hombres.



España

Hombres

Mujeres

No, absolutamente - Más bien no - Más bien sí - Sí, absolutamente

El control como causa de tensiones

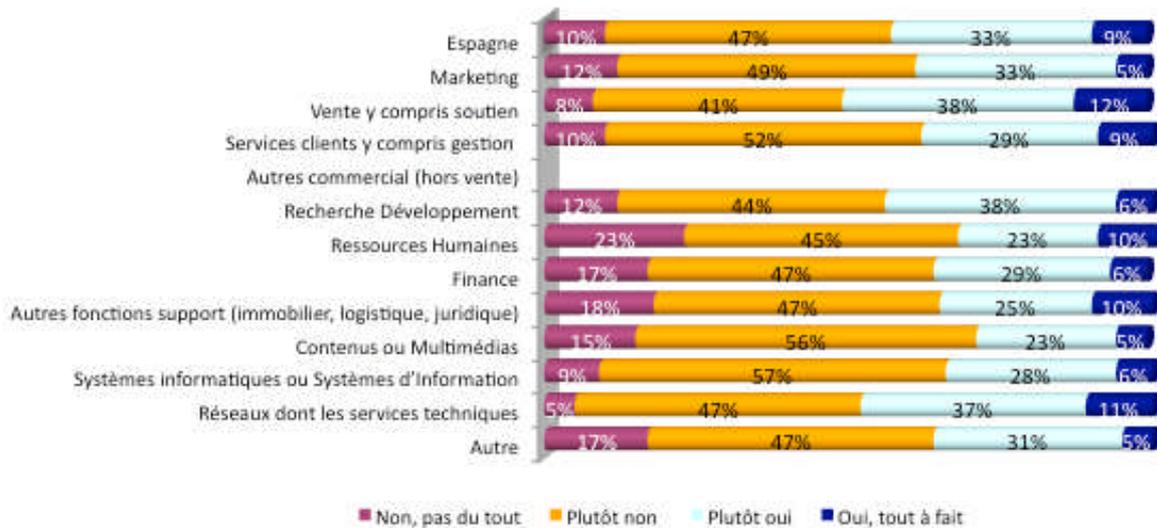
Además, en España, el que el control sea causa de tensiones está relacionado con:

- P54. Me enfrento a situaciones de tensión con mi superior jerárquico
- P55. Mis superiores jerárquicos (no) escuchan mis dificultades
- P46_I3. Mis superiores jerárquicos (no) reconocen mi trabajo
- P29. Recibo órdenes contradictorias para la realización de mi trabajo
- P45_I1. (Me falta) autonomía para gestionar las prioridades
- P44. Se me consulta para las decisiones que tienen un impacto directo en las tareas que realizo

Estos resultados son semejantes a aquellos del análisis del aislamiento. Existe una fuerte solicitud de reconocimiento. Ésta está acompañada de aquella de mayor autonomía y responsabilización (participación en la toma de decisiones, gestión de prioridades), así como de mayor coherencia (órdenes contradictorias). En España, esta situación corresponde a aquella de los asalariados con un sistema de dirección separado de la realidad: falta de coherencia, falta de apoyo, no poder actuar en la realidad del trabajo. Se puede comparar este análisis con el nivel de estudios de los encuestados, que es globalmente más alto que en el resto de Europa, y preguntarse sobre las adecuaciones entre el nivel (potencial de cada asalariado) y el cargo ocupado (altamente prescrito).

De todas maneras, esta situación genera síntomas GHQ a un nivel bastante o muy elevado.

La situación de tensión alrededor de la relación jerárquica y del control ocupa un lugar excesivo en el grupo de edad intermedia (40 a 49 años: 12% de "absolutamente") y en los oficios de redes y ventas:

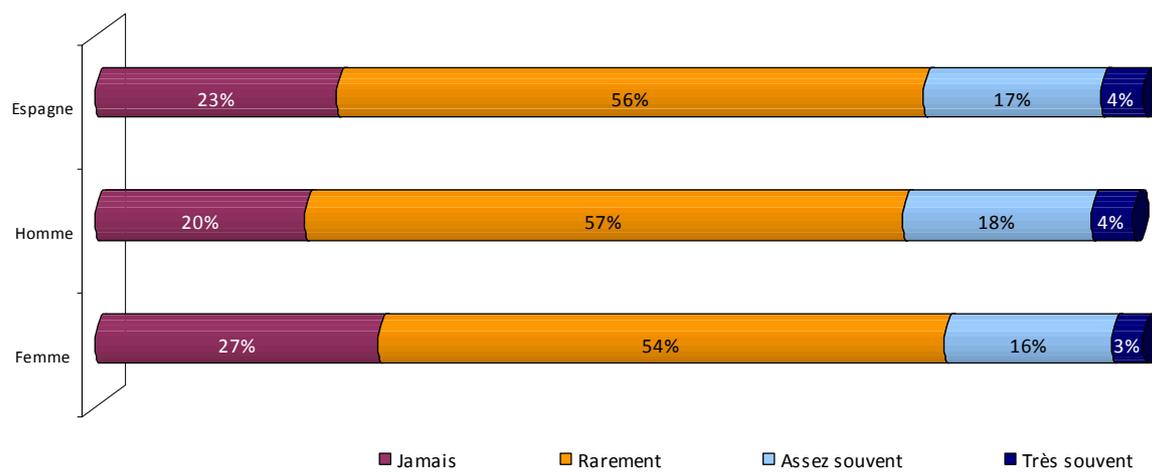


España
 Marketing
 Venta, incluso apoyo
 Servicios a los clientes, incluso la gestión
 Otros comercial (excepto venta)
 Investigación y desarrollo
 Recursos humanos
 Finanzas
 Otras funciones de apoyo (inmobiliario, logística, jurídico)
 Contenidos o multimedia
 Sistemas informáticos o sistemas de información
 Redes, entre los cuales los servicios técnicos - Otro
 No, absolutamente - Más bien no - Más bien sí - Sí, absolutamente

El control causa de tensiones

4.2.2. Tensiones no generalizadas pero sintomáticas

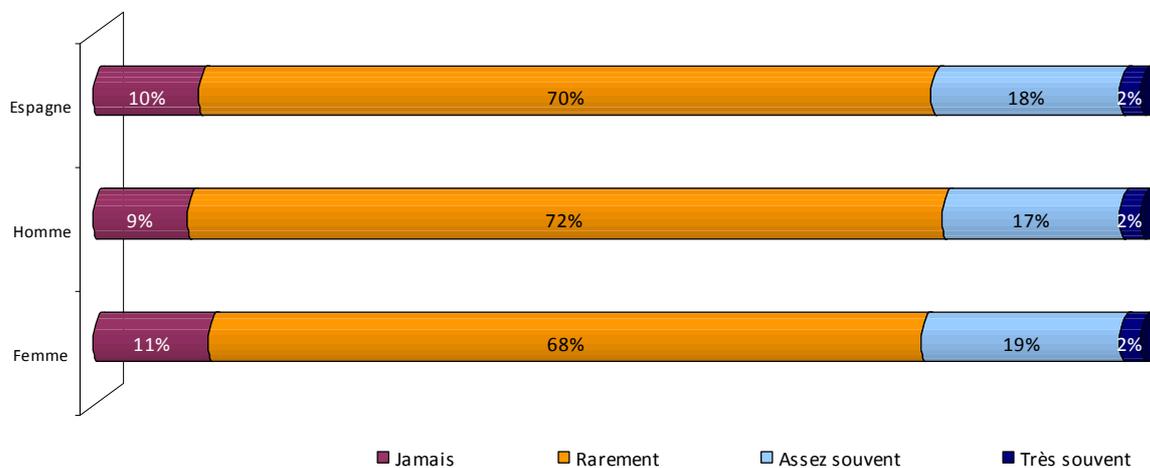
En España, la tensión con el superior jerárquico está relacionada en particular con el nivel de riesgo "GHQ12" ($r=0,33$). Ésta concierne el 21% de los encuestados:



España
Hombres
Mujeres
Nunca - Raramente - Con bastante frecuencia - Muy frecuentemente

Las tensiones con los colegas presentan el mismo nivel de ocurrencia pero están correlacionadas con:

- P54. Me enfrento a situaciones de tensión con mi superior jerárquico
- P21. El control de mi actividad por parte de mis superiores jerárquicos es una fuente de tensiones
- P50. Me siento demasiado aislado(a) en la realización de mis tareas



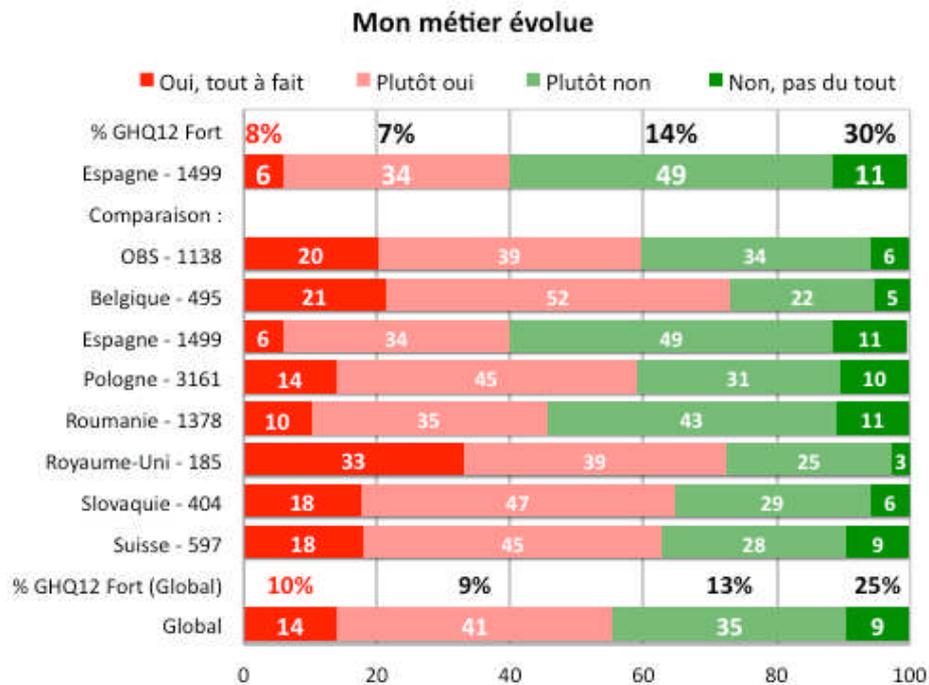
España
Hombres
Mujeres
Nunca - Raramente - Con bastante frecuencia - Muy frecuentemente

Así, los problemas socioafectivos (tensiones entre colegas) pueden parecer ser la consecuencia de una organización del trabajo que no funciona en el plano de la dirección.

4.3. El contenido del trabajo

4.3.1. La evolución de los oficios

España es el país en el que la impresión de "estabilidad" es la más fuerte. Así, del 13% de asalariados con GHQ12 alto, 10% estiman que su oficio progresa poco o no progresa en absoluto. Se puede entonces hablar de "estancamiento" más que de "estabilidad", e incluso de encierre en oficios considerados inadecuados con las aspiraciones de los asalariados.



Mi oficio progresa
 Sí, absolutamente
 Más bien sí
 Más bien no - No, absolutamente
 % GHQ12 fuerte
 España 1499
 Comparación: - OBS 1138
 Bélgica 495
 España 1499
 Polonia 3161
 Rumania 1378
 Eslovaquia 404
 Suiza 597 - % GHQ12 fuerte (global)
 Global

- Un mayor número de hombres considera que su oficio progresa.

- La situación que parece causar más ansiedad ("no progresa en absoluto") se sitúa al mismo nivel en las mujeres y en los hombres.

Por otra parte, como en el resto del Grupo, la idea de que "mi oficio progresa" está relacionada con:

- P18_I1. Durante mis jornadas de trabajo, a veces supero significativamente mis horarios normales
- P32. Para mí, el contacto con la clientela es una fuente de desarrollo personal:

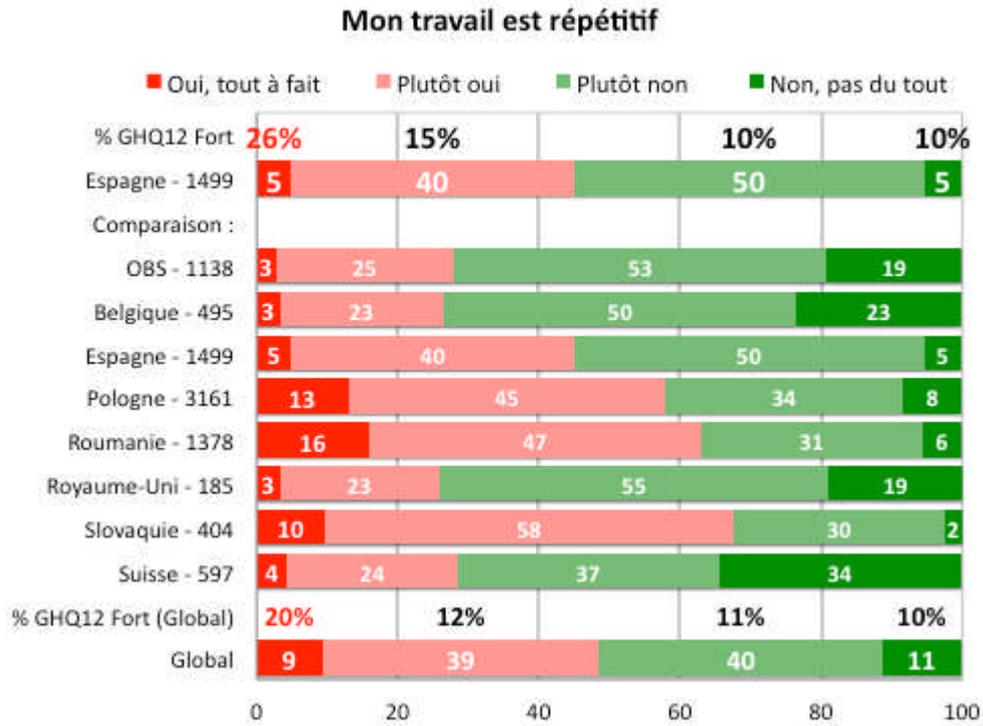
Específicamente en España, este sentimiento está relacionado con

- P27_I3. Considero que los productos de mi empresa son demasiado complejos ($r=0,11$), lo que aparece como un problema específico de los oficios de venta.

Se plantea aquí, con mayor fuerza que en otras partes de Europa, la cuestión del enriquecimiento de las tareas y de las carreras profesionales.

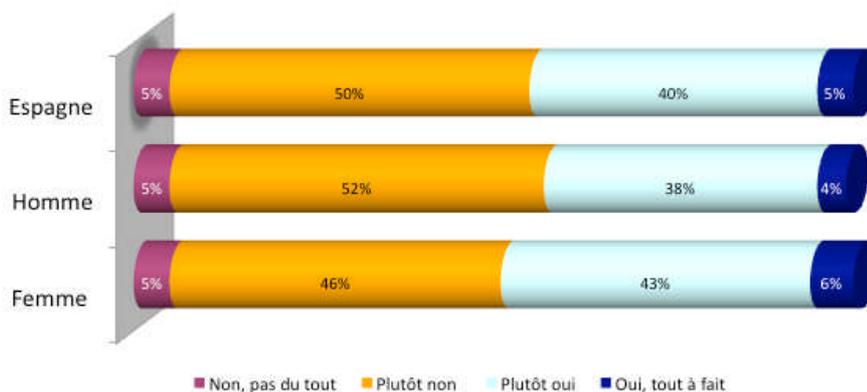
4.3.2. El trabajo repetitivo

En cambio, la cuestión del trabajo repetitivo tiene menos importancia en España que en el resto del Grupo.



Mi trabajo es repetitivo
 Sí, absolutamente - Más bien sí - Más bien no - No, absolutamente
 % GHQ12 fuerte
 España 1499
 Comparación: - OBS 1138
 Bélgica 495
 España 1499
 Polonia 3161
 Rumania 1378
 Eslovaquia 404
 Suiza 597 - % GHQ12 fuerte (global) - Global

- Es una situación claramente más rara que en el resto del Grupo
- Es un factor de estrés menos preponderante que en otras partes.
- En cambio, el trabajo "repetitivo" es denunciado especialmente por las mujeres:

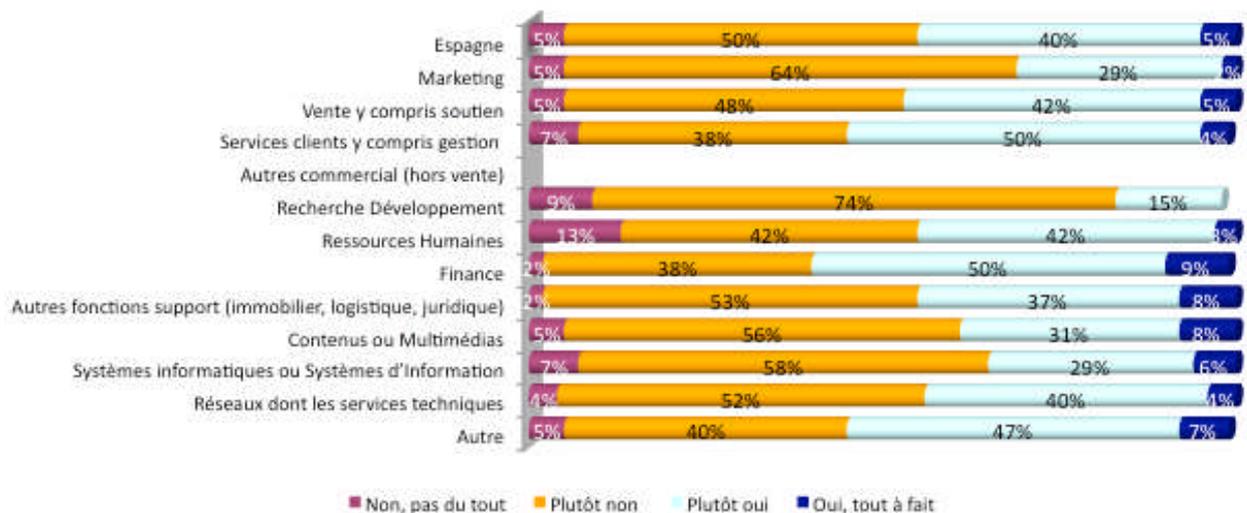


España
Hombres
Mujeres
No, absolutamente - Más bien no - Más bien sí - Sí, absolutamente

Sin embargo, esta importancia menor no debe ocultar (sobre todo cuando se constata que esto concierne más las mujeres) que el "trabajo repetitivo" sugiere un empleo pobre y frustrante. Es esencialmente lo mismo en España y en el resto del Grupo.

- P46. Mi trabajo no me permite enriquecer, utilizar mis competencias profesionales
- P39. Mi puesto actual no corresponde a mis deseos
- P48_I1. En mi empleo, no estoy satisfecho(a) de las tareas que debo realizar, ni de las perspectivas de progreso profesional
- P45_I7 No dispongo de autonomía en la toma de decisiones.
- Y P24: Mi oficio no progresa.

Además de las mujeres, la cuestión de la repetitividad se plantea entre los asalariados antiguos en la empresa (6% de "absolutamente" de aquellos presentes desde hace 11 a 20 años, 44% de "más bien sí"), entre aquellos que no tienen otros bajo su responsabilidad, y, como en otros países, en los oficios de finanzas (ver el gráfico):



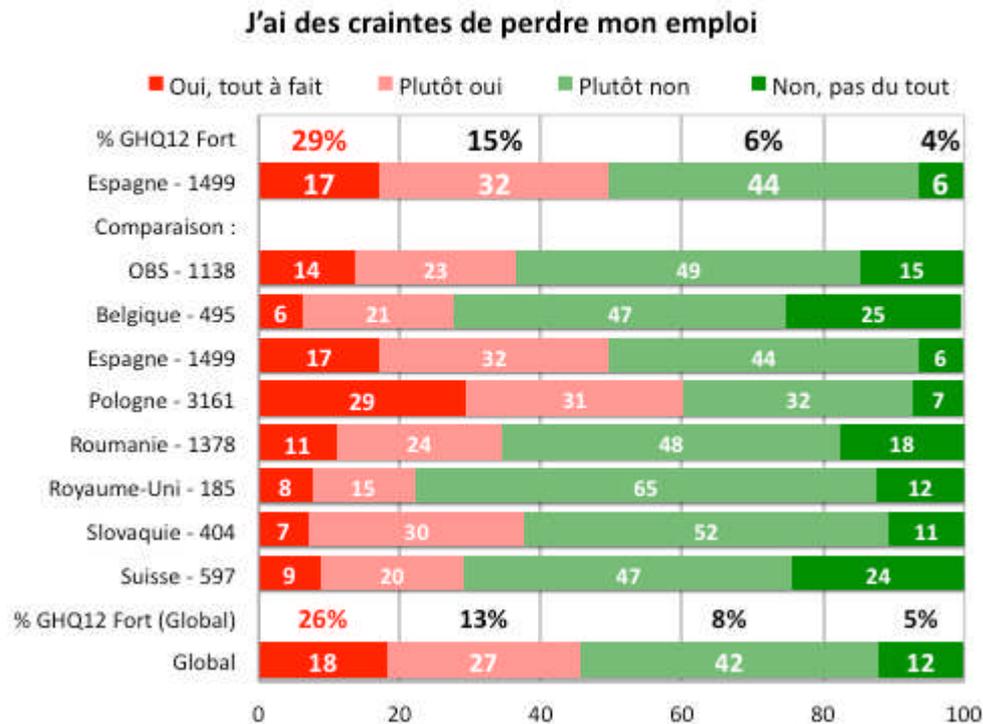
España
Marketing
Venta, incluso apoyo
Servicios a los clientes, incluso la gestión
Otros comercial (excepto venta)
Investigación y desarrollo
Recursos humanos
Finanzas

Otras funciones de apoyo (inmobiliario, logística, jurídico)
 Contenidos o multimedia
 Sistemas informáticos o sistemas de información
 Redes, entre los cuales los servicios técnicos - Otro
 No, absolutamente - Más bien no - Más bien sí - Sí, absolutamente

El trabajo repetitivo

4.4. Otras especificidades de España con respecto al cuadro general

En España, la mitad de los asalariados temen perder el empleo y, en el 13% de los asalariados con un GHQ12 alto, esto representa el 10%.

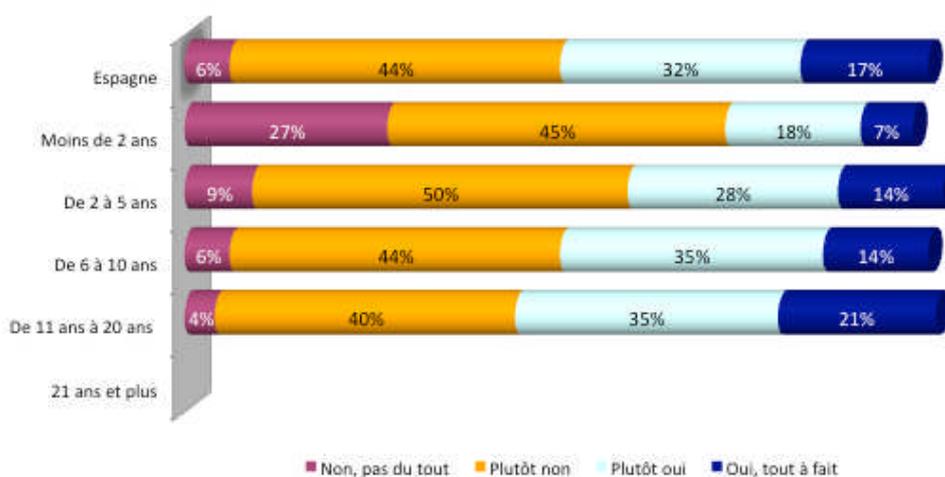


Temo perder mi empleo
 Sí, absolutamente
 Más bien sí
 Más bien no - No, absolutamente
 % GHQ12 fuerte
 España 1499
 Comparación: - OBS 1138
 Bélgica 495
 España 1499
 Polonia 3161
 Rumania 1378
 Eslovaquia 404
 Suiza 597 - % GHQ12 fuerte (global) - Global

En este tema, no existe diferencia entre hombres y mujeres. En cambio, aparece una alta correlación con los elementos que ya hemos mencionado:

- P46_I3. Mis superiores jerárquicos (no) reconocen mi trabajo ($r=0,34$)
- P21. El control de mi actividad por parte de mis superiores jerárquicos es una fuente de tensiones
- P44. (No) Se me consulta para las decisiones que tienen un impacto directo en las tareas que realizo
- P48_I4. En mi empleo, (no) estoy satisfecho(a) de la equidad y la igualdad de tratamiento de la empresa en su gestión del personal
- P46_I1. Mi trabajo (no) me permite enriquecer mis competencias profesionales
- P55. Mis superiores jerárquicos (no) escuchan mis dificultades

Es específico de España (como de Polonia) que la pérdida del empleo aparezca como una de las únicas soluciones posibles en situaciones problemáticas. No se puede indicar de manera precisa la causa de este fenómeno pero el análisis de las respuestas por grupo de antigüedad muestra que:



Menos de 2 años
de 2 a 5 años
de 6 a 10 años
de 11 a 20 años
21 años y más
No, absolutamente - Más bien no - Más bien sí - Sí, absolutamente

El temor de perder el empleo según la antigüedad

De acuerdo a lo que hemos mencionado, obtenemos la imagen de asalariados que se consideran cada vez menos "integrados" en la organización del trabajo a medida que avanzan en antigüedad. Debido a que la empresa no se esfuerza en adaptar el trabajo al empleado/a (ver nuestros análisis de las carreras profesionales, la falta de reconocimiento, etc.), el salir de la empresa parece ser en efecto una "solución".

4.5. Especificidad de España por oficios

Del análisis de los resultados surgen situaciones específicas.

Éstas son más frecuentes en los oficios de **venta e incluso de apoyo**:

Una elevada proporción trabaja al exterior (P26; situación bastante particular en FT Europa); las dificultades parecen corresponder a esta situación:

- Horarios de trabajo irregulares (P14; como en Eslovaquia), supero significativamente mis horarios normales (P18-1; como en Polonia);
- Sentimientos, más pronunciados en España, de colaboración insatisfactoria con "los otros departamentos de mi empresa" (P47) y de dificultad con "los productos de mi empresa... demasiado complejos" (P27).
- Sin embargo, el contacto con la clientela es una fuente de desarrollo (P32, $r=0,26$ en España, mayor que en la mayoría de los países).

Un nivel de estrés superior a la media.

Para los **servicios al cliente, incluida la gestión:**

- Alta proporción de mujeres, de trabajo en "open-space" y en alternancia (día y noche, fin de semana, disponibilidad), de largos tiempos de trayecto hacia el lugar de trabajo. Una alta proporción ha sufrido un desplazamiento geográfico (P41).
- Alto nivel de temor de pérdida del empleo (19% "absolutamente"). Mayor insatisfacción con respecto a "la equidad y la igualdad de tratamiento de la empresa en su gestión del personal".
- Sentimiento de falta de efectivo (P28_2) y de estrés experimentado en el contacto con la clientela (P31).
- Oficio asociado con el nivel de estrés más elevado, asociado a elementos del GHQ como "se ha sentido desdichado(a), deprimido(a)", "ha podido enfrentar sus problemas" (respuestas negativas), "ha perdido confianza en sí".

Para los oficios de **redes, incluidos los servicios técnicos:**

- Oficios masculinos, asociados a una mayor antigüedad y (sin embargo) a estudios superiores.
- En general, el asalariado no tiene otras personas bajo su responsabilidad y no tiene contacto con la clientela.
- En España, estos oficios no están asociados con un mayor estrés, según el GHQ12;
- En cambio, existen varios motivos marcados de insatisfacción, bastante específicos de España, y que parecen remitir a problemas de organización (¿falta de colaboración entre las personas? ¿rigidez de antiguas organizaciones inadaptadas?)
- Estar obligado (P53) a realizar actividades en lugar de mis colegas (por motivos de ausentismo, organización, asistencia recíproca, etc.) (P52);
- Objetivos poco específicos o realistas que no se pueden alcanzar en los plazos definidos (P15)
- El asalariado no recomendaría su empresa a su entorno para que trabajen en ella (P38).

5. Recomendaciones y ejes de trabajo

5.1. Recapitulación de los tres niveles de prevención

Existen tres niveles de prevención:

La prevención primaria: reducir o eliminar los diferentes factores de riesgo presentes en la organización del trabajo. Este eje de la prevención es aquel situado mucho antes de los procesos que producen los factores de riesgo; se trata de un eje de prevención estratégico.

La prevención secundaria interviene en las características personales y los mecanismos de los individuos, tendiendo a instrumentalizarlos individual o colectivamente para luchar de manera más eficaz contra el estrés y los diferentes factores de riesgo.

La prevención terciaria interviene para apoyar a las personas que presentan problemas de salud psicológica en el trabajo. En este caso, se trata entonces de acciones curativas que tienden a disminuir el sufrimiento de los asalariados debido a su trabajo.

5.2. Recapitulación de los ejes globales de prevención

5.2.1. El aislamiento

- Crear y mejorar el vínculo social en la empresa.
- Cuestionamiento de la organización en "open-space".
- Favorecer la aparición de una organización en equipos (2 a 5 personas) que fomente los colectivos de trabajo homogéneos (apoyo social, polivalencia y flexibilidad del equipo, gestión del ausentismo, acogida y padrinazgo de recién llegados, apoyo lingüístico, etc.)
- La organización en equipos puede ser un factor de recurso para gestionar los factores de riesgo siguientes (relaciones con los superiores jerárquicos, órdenes contradictorias, agresiones verbales, etc.)

5.2.2. Dirección

Punto muy relacionado con las especificidades y culturas locales

- Revisar los dispositivos de informe (reporting):
- Limitar el volumen
- Construir informes no sólo cuantitativos (resultados obtenidos) sino también cualitativos (modos de trabajo y de obtención de los resultados)
- Llegado el caso (si se trata de una organización en equipos), reflexionar sobre los indicadores colectivos
- Iniciar un trabajo que permita establecer la relación entre la dirección (superiores jerárquicos) y los asalariados con base en el trabajo real
- Favorecer la aparición de una dirección de proximidad (responsable de pequeños equipos) con un verdadero poder de decisión
- Formar la dirección en materia de prevención del estrés y de los riesgos psicosociales
- Redefinir estándares de evaluación de los asalariados con base en criterios objetivos relacionados con las tareas realizadas
- Permitir al asalariado expresarse (en los estándares de evaluación) sobre el apoyo jerárquico y más allá social (colegas, DRH, IRP, etc.) que recibe, respondiendo a preguntas adaptadas a la cultura del país y a la actividad ejercida

5.2.3. Contenido del trabajo

- Aumento de la polivalencia (en relación con la propuesta de organización en equipo)
- Mejora de los dispositivos de gestión de carrera
- Enriquecimiento de las tareas
- Mejora de los dispositivos de formación

5.3. Tres etapas preliminares para la construcción del plan de prevención

La primera etapa consiste en identificar las "poblaciones con problemas". Nuestro análisis permite conocer sus datos sociológicos; el conocimiento detallado del país permite una orientación más precisa.

La segunda etapa consiste en identificar las "situaciones con problemas": aislamiento en el trabajo, control o tensión con la dirección, sobrepaso de los horarios, interrupciones frecuentes en el trabajo, trabajo repetitivo, déficit de enriquecimiento de las competencias, etc. En efecto, las situaciones evocadas en el análisis requieren que profundice y se lleven a cabo investigaciones complementarias:

- El aislamiento en el trabajo concierne diversas situaciones profesionales (trabajador itinerante pero también "Open Space", etc.) y no sólo concierne el aislamiento físico
- Varios factores de riesgo están relacionados con el contenido del trabajo (repetitivo, pobre, fragmentado)
- Afinar el análisis precisando las situaciones profesionales concretas más expuestas (oficio o situación profesional preciso concernido por el aislamiento, el sobrepaso de horarios, etc.)
- Iniciar una reflexión de fondo sobre el contenido del trabajo y el apoyo social, dos factores de riesgo en los que existen márgenes locales de maniobra, incluso en marcos negociados.

La tercera etapa consiste en construir un cuadro de indicadores y seguimiento:

- Selección y seguimiento de los indicadores pertinentes (ausentismo, proporción superiores jerárquicos/subalternos, etc.)
- Seguimiento del avance de las acciones del plan de prevención.

5.4. Las principales poblaciones / situaciones con problemas, en España

El análisis concierne poblaciones expuestas específicamente a síntomas fuertes y confrontadas a situaciones problemáticas:

- Los oficios de los Servicios a los clientes y de la Venta están expuestos particularmente a los riesgos psicosociales
- Existe una fuerte percepción de inseguridad frente al empleo. Ésta corresponde a las situaciones de estancamiento que hemos descrito y concierne más específicamente los asalariados más antiguos.
- La tensión con la jerarquía está particularmente presente y vinculada a elevados niveles de malestar en el trabajo. Se puede explicar por un sistema de gestión desconectado de la realidad: falta de coherencia, falta de apoyo, no poder actuar en la realidad del trabajo.
- Incluso menos presente que en otras partes, la repetitividad de las tareas coexiste con una situación problemática (con un mayor impacto en las mujeres).

5.5. Ejes de trabajo

Se puede afinar y especificar para España las recomendaciones del estudio global. Aparecen algunos ejes específicos:

1. La política de **gestión de los empleos y de las competencias** (gestión de carrera) no es clara para los asalariados, la mitad de los cuales se pregunta sobre la perennidad de su empleo. Poner en práctica y comunicar alrededor de una política de gestión basada en previsiones de los empleos parece ser la principal necesidad (planes de formación, carreras profesionales, policompetencias, etc.).

2. Se debe prestar una atención particular a los **oficios de venta y de servicios a los clientes**. Los niveles superiores de dirección deben estudiar los problemas que surgen en estos sectores.

Se debe iniciar un inventario factual de los problemas de estos servicios, con la participación de los asalariados, con miras a tratarlos.

3. En el centro de nuestro cuadro que asocia el contenido del trabajo, la relación jerárquica y el aislamiento, se encuentra la **evaluación del trabajo**. Para España, un eje fuerte consiste en redefinir estándares de evaluación de los asalariados con base en criterios objetivos relacionados con las tareas realizadas. Se debe también permitir al asalariado expresarse (en los estándares de evaluación) sobre el apoyo jerárquico que recibe, respondiendo a preguntas adaptadas a la actividad ejercida. Este trabajo debe tomar en consideración la cultura local.

4. Dados los resultados del estudio sobre las relaciones jerárquicas, parece indispensable un eje secundario de prevención: la **formación de los superiores jerárquicos** en materia de conocimiento de los riesgos psicosociales y de la toma en consideración de éstos.

5. El **trabajo repetitivo** es bastante raro pero sintomático (por ejemplo, las finanzas). Conviene determinar las situaciones de trabajo repetitivo e iniciar una reflexión sobre las posibilidades de enriquecer las tareas para responder a las siguientes preguntas: ¿Qué polivalencia razonable es posible? ¿Cuáles son las necesidades relacionadas en materia de formación? Este punto remite indirectamente al punto n°1.