

Revista Internacional y Comparada de

**RELACIONES
LABORALES Y
DERECHO
DEL EMPLEO**

Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT

Comité de Gestión Editorial

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)

Michele Tiraboschi (*Italia*)

Directores Científicos

Mark S. Anner (*Estados Unidos*), Pablo Arellano Ortiz (*Chile*), Lance Compa (*Estados Unidos*), Jesús Cruz Villalón (*España*), Luis Enrique De la Villa Gil (*España*), Jordi Garcia Viña (*España*), Adrián Goldin (*Argentina*), Julio Armando Grisolia (*Argentina*), Óscar Hernández (*Venezuela*), María Patricia Kurczyn Villalobos (*México*), Lourdes Mella Méndez (*España*), Antonio Ojeda Avilés (*España*), Barbara Palli (*Francia*), Juan Raso Delgue (*Uruguay*), Carlos Reynoso Castillo (*México*), Raúl G. Saco Barrios (*Perú*), Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*), Malcolm Sargeant (*Reino Unido*), Michele Tiraboschi (*Italia*), Anil Verma (*Canada*), Marcin Wujczyk (*Polonia*)

Comité Evaluador

Henar Alvarez Cuesta (*España*), Fernando Ballester Laguna (*España*), Francisco J. Barba (*España*), Ricardo Barona Betancourt (*Colombia*), Miguel Basterra Hernández (*España*), Esther Carrizosa Prieto (*España*), M^a José Cervilla Garzón (*España*), Juan Escribano Gutiérrez (*España*), Rodrigo Garcia Schwarz (*Brasil*), José Luis Gil y Gil (*España*), Sandra Goldflus (*Uruguay*), Djamil Tony Kahale Carrillo (*España*), Gabriela Mendizábal Bermúdez (*México*), David Montoya Medina (*España*), María Ascensión Morales (*México*), Juan Manuel Moreno Díaz (*España*), Pilar Núñez-Cortés Contreras (*España*), Eleonora G. Peliza (*Argentina*), Salvador Perán Quesada (*España*), María Salas Porras (*España*), José Sánchez Pérez (*España*), Alma Elena Rueda (*México*), Esperanza Macarena Sierra Benítez (*España*), Carmen Viqueira Pérez (*España*)

Comité de Redacción

Omar Ernesto Castro Güiza (*Colombia*), Maria Alejandra Chacon Ospina (*Colombia*), Silvia Fernández Martínez (*España*), Paulina Galicia (*México*), Noemi Monroy (*México*), Juan Pablo Mugnolo (*Argentina*), Lavinia Serrani (*Italia*), Carmen Solís Prieto (*España*), Marcela Vigna (*Uruguay*)

Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)

Redactor Responsable de la Gestión Digital

Tomaso Tiraboschi (*ADAPT Technologies*)

Trabajo decente y *call centers*: salud laboral y riesgos psicosociales en jaque

Luis Ángel TRIGUERO MARTÍNEZ*

RESUMEN: En la actualidad, es complejo el tener un medio ambiente laboral saludable que no sólo encaje, sino que también reproduzca los patrones del trabajo decente, propugnado por la OIT. Más expresamente, en las relaciones laborales del sector de los *call centers*. Desde su relevancia, existe una significativa carencia del respeto debido. Reproduciéndose caracteres de los empleos actuales en los mercados de trabajo imperantes en la sociedad global, se denota que, por su peculiaridad y la actividad laboral desarrollada en su seno, están presentes y cualitativamente diferenciados. Junto a una significativa adaptación. Esta situación genera, en esencia, unos particulares factores y riesgos psicosociales necesarios de atajar. Desde la valoración crítica de su presencia, sentido y alcance, se identifica su especificidad. El afrontamiento, constituye todo un reto. Por ende, son propuestas soluciones particulares de política del derecho. Su fin esencial: una tutela de la salud laboral de las personas ocupadas en el sector.

Palabras clave: Trabajo decente, medio ambiente laboral, factores y riesgos psicosociales, *call centers*.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Factores de riesgo psicosocial. 2.1. Flexibilidad. 2.2. Precariedad. 2.3. Reestructuración organizacional y empresarial. 2.4. Género. 3. Riesgos psicosociales. 3.1. Estrés. 3.2. Síndrome del trabajador quemado o *burn out*. 3.3. Acoso. 3.4. Violencia en el trabajo. 4. Retos. 4.1. Diálogo social. 4.2. Formación. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

* Profesor Titular de Universidad, Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Granada.

Decent Work and Call Centers: Occupational Health and Psychosocial Risks in Check

ABSTRACT: At present, it is complex to have a healthy working environment that not only fits, but also reproduces decent work patterns, advocated by the ILO. More specifically, in the labour relations of the call center sector. From its relevance, there is a significant lack of due respect. Reproducing characters from current jobs in the labour markets prevailing in the global society, it is denoted that, due to their peculiarity and the work activity developed within them, they are present and qualitatively differentiated. Together with a significant adaptation. This situation generates, in essence, some particular psychosocial factors and risks necessary to tackle. From the critical assessment of its presence, meaning and scope, its specificity is identified. Coping is a challenge. Therefore, particular policy solutions are proposed. Its essential purpose: a protection of the occupational health of people employed in the sector.

Key Words: Decent work, work environment, psychosocial factors and risks, call centers.

1. Introducción

El, en su momento, telemarketing y denominado, en la actualidad, centros de llamadas o *call centers* conforma a día de hoy un sector que, a escala mundial, emplea a millones de personas. Dinamiza la economía mundial con un marcado carácter taylorista del trabajo.

En su marco, a nivel nacional, regional e internacional, se prestan servicios de diversa índole relacionados con la atención al cliente a través del contacto telefónico – con carácter principal – para intermediar informando o vendiendo productos.

El sector en cuestión ha experimentado un crecimiento cuantitativo significativo debido a su conexión con la expansión e implementación de las nuevas tecnologías. Y éstas se han desarrollado muchísimo en las últimas décadas. Avance paralelo y convergente con el del propio sector. El resultado implícito ha sido su contribución inmediata al progreso económico global. Cuestión ésta que ha impulsado el éxito del sector, pero que ha dejado en segundo plano y relegado las dimensiones relacionadas con el bienestar y la salud de las personas trabajadoras.

Dada su trascendencia, la OIT, en el marco de su constante actividad política y jurídica en atención a las relaciones laborales, elaboró un documento temático sobre *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*¹. Éste se debatió profundamente en el *Foro de Diálogo Mundial sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*, celebrado en Ginebra durante los días 27 y 28 de octubre de 2015.

Tanto en el documento citado como en el informe resultante del mencionado Foro² se deja constancia de que ambos centran su atención en las relaciones de trabajo predominantes en el sector. Se aclara expresamente que no versa y trata sobre la seguridad y salud en el trabajo. Sin duda alguna, la ausencia de atención a éstos provoca una visión parcialmente sesgada. La política jurídica de seguridad y salud laboral forma parte de toda relación de trabajo. Es más, ésta y sus implicaciones son esenciales, siendo sus postulados parte del modelo de trabajo decente propugnado desde la misma Organización.

Baste recordar al respecto cómo el carácter humano y social del que impregna el defendido trabajo decente a las relaciones laborales viene a ser

¹ OIT, *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*, 2015, *passim*.

² OIT, *Informe final de la discusión. Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas (Ginebra, 27-28 de octubre de 2015)*, 2016, *passim*.

coincidente, en esencia y teleológicamente, con la relevante prevención de riesgos psicosociales en la sociedad actual³.

En conexión, no se ha de olvidar que los aspectos o dimensiones psicosociales, a nivel global, vienen constituyendo uno de los objetivos centrales corporativos de toda empresa. Implícitamente, se fomenta, promueve y propicia, a priori, sobre el papel, un comportamiento y actitud saludable de la persona que se incluye en ellas. Se entrelazan la responsabilidad en la organización empresarial y el derecho a la salud.

Sin embargo, tratando de cubrir este déficit tan crucial para las relaciones laborales del sector sobre el que se focaliza la atención, desde un estudio y análisis particular de los documentos en clave preventiva y de seguridad y de salud laboral, se identifican un elenco de factores de riesgo susceptibles de ser originadores, en un momento posterior, de riesgos psicosociales afectantes a la salud y al bienestar de las personas, una concreción de éstos y, adicionalmente, retos para afrontar su pertinente regulación.

Por tanto, se propone y establece una constructiva y particular identificación de aquéllos en el sector en cuestión a escala transnacional y general que, en esencia, puede llegar a completar, la política jurídica de seguridad y salud laboral concreta del sector. Y, más concisamente, la atención a la dimensión psicosocial, ante el trabajo ya hecho por la propia Organización Internacional sobre el mismo analizando sus relaciones laborales. Sobre todo, cuando por parte de ésta tampoco existen Convenios con referencia y mención expresa a los mismos susceptibles de ser proyectados y extrapolados.

Es por ello por lo que se ha de partir de la consideración de que estos riesgos psicosociales, atendiendo a las regulaciones nacionales e internacionales, se han de prevenir y tutelar en el marco general y común de la prevención de riesgos laborales. Una política jurídica que, necesariamente ante la sociedad del trabajo moderna, ha de centrar su interés y atención, de una forma expresa, en una cultura de la prevención y en un reforzamiento de la gestión preventiva. La perspectiva: concebir la tutela pública contra los riesgos profesionales, frente a una clásica gestión reparadora y punitiva⁴.

³ En este sentido, M.A. BALLESTER PASTOR, [La política de la OIT y de la Unión Europea sobre salud y riesgos psicosociales](#), en *esta Revista*, 2013, vol. 1, n. 4, p. 16.

⁴ Desde este planteamiento, J.L. MONEREO PÉREZ, *La protección integral de los riesgos profesionales a veinte años de vigencia de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales: prevención versus reparación*, en *Revista de Derecho de la Seguridad Social*, 2015, n. 3, p. 11. En idéntica dirección, F. CAVAS MARTÍNEZ, *Breves consideraciones sobre la prevención de los riesgos psicosociales*, en C. SÁNCHEZ TRIGUEROS (dir.), *Los Riesgos Psicosociales: Teoría y Práctica*, Aranzadi, 2009, p. 113.

En consonancia, la incertidumbre jurídica que se origina y genera con respecto a la especificidad de los riesgos psicosociales, para todos los operadores jurídicos, políticos y sociales, por la ausencia de una regulación concreta sobre ellos, puede desencadenar el pensamiento de un vacío regulador sobre la materia a diferentes niveles que, desde la praxis, no se ha de considerar como tal. Sin embargo, lo que sí manifiesta explícitamente es un escaso compromiso institucional y social para y con su prevención y tutela⁵.

Desde esta perspectiva, predomina un modelo de tratamiento legislativo indiferenciado de los riesgos psicosociales y, por ende, inespecífico⁶. A priori, teóricamente, se puede oscilar, ante los riesgos psicosociales, desde la aplicación en su tutela, protección y prevención, del elenco de dispositivos preventivos previstos para cualquier riesgo laboral – de la tipología, sentido y alcance que sea – hasta su derivación e inclusión en el tratamiento de cuestiones directamente conectadas con la gestión de recursos humanos en el marco de las complejas organizaciones y empresas que operan en el marco de la globalización. Mucho en ello tiene que ver que los riesgos en cuestión sean de tipo psicofísico⁷. En los documentos citados, queda patente esta tensión interna que adiciona complejidad a la dimensión aquí analizada.

2. Factores de riesgo psicosocial

En las relaciones de trabajo en el sector de los centros de llamada se encuentran numerosos factores de riesgo a los que les encajan el adjetivo de psicosocial. Es decir, se hallan presentes condiciones organizacionales, ambientales, de trabajo y sociales en la actividad laboral⁸ en el sector que, si no con inminencia, a corto plazo pueden desembocar, si no han desembocado ya, en la generación de riesgos del citado carácter.

Así también lo entiende la OIT, al comprenderlos – desde el año 1986 – como las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del

⁵ Doctrinalmente, C. MOLINA NAVARRETE, *Los riesgos psicosociales. Su particularidad en la legislación positiva*, en J.L. MONEREO PÉREZ, M.P. RIVAS VALLEJO (dirs.), *Tratado de salud laboral. Tomo I. Aspectos jurídicos de la prevención de riesgos laborales*, Aranzadi, 2012, p. 1106.

⁶ M. GARCÍA JIMÉNEZ, S. DE LA CASA QUESADA, C. MOLINA NAVARRETE, *Regulación de los riesgos psicosociales en los ambientes de trabajo: panorama comparado de modelos y experiencias en Europa y América*, Bomarzo, 2011, p. 23.

⁷ Así, C. SÁNCHEZ TRIGUEROS, P. CONDE COLMENERO, [La protección social y los riesgos psicosociales](#), en *Anales de Derecho*, 2008, n. 26, p. 277.

⁸ Proponiendo su clasificación, P. RIVAS VALLEJO, *La prevención de los riesgos laborales de carácter psicosocial*, Comares, 2009, pp. 23 ss.

trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro, pudiendo ejercer aquéllas una influencia nociva en la salud de éstos a través de su percepción y experiencia.

Por tanto, desde la misma, son identificables un conjunto de causas generadoras de riesgos psicosociales. Éstas provocan factores que son mencionados y debatidos por la propia OIT en los documentos y en el Foro. Sin embargo, es obviada su catalogación y el impacto que puedan tener en el sector de los centros de llamadas, no ya sólo sobre la particular relación laboral, sino más importante aún, sobre el trabajo desempeñado en conexión con la seguridad y salud laboral.

2.1. Flexibilidad

Las relaciones de trabajo en el sector de los centros de llamada se caracterizan por una flexibilidad, hasta cierto punto, un tanto extrema. Flexibilidad que afecta, principalmente, a dos momentos: el de acceso al empleo, que conecta directamente con la precariedad, a la que se presta atención en el siguiente epígrafe, y en la propia organización del empleo, en el desarrollo ordinario y cotidiano de la relación laboral.

Dimensiones claves respecto a este último momento son: la alta tasa de rotación de personal de la empresas en el seno de los turnos en los que trabajan; la adaptación de la jornada de trabajo a los picos de demanda estacionales por parte de los consumidores dependiendo de los servicios ofertados; o la influencia de los avances tecnológicos y de las novedades que ofrezca el mercado, que provocan períodos de mayor dedicación y actividad para introducir los productos a los consumidores. Trasfondo: la ocupación de las personas, el mantenerlas empleadas.

Estos factores generan, adicionalmente, que la propia actividad laboral, fruto del desarrollo de las nuevas tecnologías y del nacimiento de nuevos y diferentes canales de comunicación, no se tenga que prestar en un puesto de trabajo en una sede de la organización o empresa durante un horario fijo. Muy al contrario, se facilita que las personas puedan trabajar desde su lugar de residencia pero no en un horario concertado, sino en uno totalmente flexible de conformidad con los mandatos de la dirección de la empresa y las necesidades de la demanda.

Situación que hace que los trabajadores estén siempre a disposición y no tengan claramente distribuida su jornada diaria, haciendo difícil la conciliación entre su vida laboral y personal y familiar, así como con el descanso. Se ven afectados derechos humanos fundamentales de carácter

laboral. Sobre todo cuando esta flexibilidad horaria es controlada a distancia por los superiores por medio de ficheros de registro de entrada y salida al centro de trabajo o de conexión y/o desconexión del sistema.

Control, asimismo, que alcanza también a veces a la amplitud de las llamadas o al tiempo entre éstas. Aparece el seguimiento de un rendimiento cuantitativo: atender y realizar el mayor número de llamadas en el menor tiempo posible. Seguimiento exhaustivo reforzado por la realización de tareas repetitivas y estandarizadas.

Así pues, esta flexibilidad horaria se halla empujada también por la necesidad de la consecución de objetivos impuestos por la dirección u organización de la empresa, haciendo que el trabajador se implique sólo por ellos en aras a su continuidad en su interior a costa del sacrificio que sea. Se obstaculiza el mantenimiento de un vínculo con la consecución de los objetivos de la empresa, con su cultura y con sus valores.

Igualmente, el trabajo se vuelve más individualizado, encontrándose mermado el carácter de relación social inherente y afectando a la comunicación y a las relaciones interdepartamentales de la organización y empresa donde se prestan los servicios. Circunstancia fomentada por el escaso apoyo o contacto con los responsables y, simultáneamente, con los otros compañeros de trabajo. No se facilita un clima social interno sano, impidiéndose un entorno de trabajo agradable y productivo.

Estos factores sobresalientes en el sector en cuestión, estando directamente conectados con la flexibilidad propugnada en la organización y gestión de la relación de trabajo que proyecta su influencia sobre la vida de la persona, tanto dentro como fuera del marco de la relación de empleo, constituyen y representan serios factores de riesgo catalogables como psicosociales. Así es por la influencia que pueden tener para desencadenar y constituirse en riesgos de este carácter, al afectar tanto a la salud física como psíquica de la persona trabajadora. Fehacientemente estos factores impiden la consecución de un entorno laboral sano resultado de actitudes en la gestión organizacional y empresarial en pro de la mayor competitividad económica posible que garantice mejores resultados.

2.2. Precariedad

Consecuencia de la competitividad generada y del aporte de este sector a la economía mundial globalizada, las relaciones de trabajo en su seno han evolucionado en la última década de un empleo seguro y estable, con derechos, a otro inestable o atípico, como califica la propia OIT.

Empleo atípico que, sin llegar a ser empleo no declarado o en la economía sumergida⁹, se caracteriza por una carencia de calidad y la estabilidad. Muy al contrario, predomina la contratación a tiempo parcial, temporal o por obra o servicio, entre otras. Renovaciones contractuales que van a depender de la rentabilidad mostrada por la persona trabajadora. Los límites de crecimiento los marca ella misma.

Cierto es que ha sido relevante la facilitación de la incorporación al mercado laboral de personas que ha posibilitado este sector. Cuestión diferente es en los términos que se ha producido la misma: empleo precario.

En éste, la vulneración o la no consideración en forma de ejercicio y garantía de los derechos humanos fundamentales de la persona trabajadora viene siendo notable, sobre todo en conexión con la flexibilidad ya expuesta. Se reafirma cuando las plantillas de las empresas y organizaciones del sector se han reducido significativamente en las últimas fechas mediante despidos con costes muy bajos y, llegado el caso de nuevas contrataciones, se han realizado en condiciones menos favorables que las realizadas inicialmente.

Con estos elementos, se provoca una fractura en el modelo y la necesidad de repensar la competitividad y desarrollo económico que tanto ha impulsado el sector. Ha predominado una visión economicista sobre una social y protectora de las personas trabajadoras. El éxito organizacional ha sido gracias a la vertiente de capital y tecnológica, no así de bienestar, de salud y de protección de aquéllas¹⁰. Las mismas que, con la prestación de sus servicios, lo han impulsado. Se viene transitando por fuera de los márgenes del trabajo decente propugnado y defendido por la propia OIT.

En este sentido, la generalización del empleo precario tan característica del sector representa, en esencia, un factor psicosocial muy relevante. Se está en condiciones de afirmar que es causa de consolidación de riesgos psicosociales en el mismo por producir una situación de permanente inestabilidad laboral en la persona trabajadora. Riesgos que, a día de hoy, se pueden considerar generalizados por su extensión a los millones de

⁹ Sobre su compleja relación considerando la visión apuntada, J. RASO DELGUE, *Economía globalizada, formas atípicas de trabajo y desregulación ante el fenómeno de la economía sumergida*, en J.L. MONEREO PÉREZ, S. PERÁN QUESADA (dirs.), *Derecho social y trabajo informal. Implicaciones laborales, económicas y de Seguridad Social del fenómeno del trabajo informal y de la economía sumergida en España y Latinoamérica*, Comares, 2016, pp. 65-67.

¹⁰ Manifiestamente, L. LUCEÑO MORENO, J. MARTÍN GARCÍA, S. RUBIO VALDEHITA, M. JAÉN DÍAZ, *Psicología y riesgos laborales emergentes, los riesgos psicosociales*, en *EduPsykhé*, 2008, vol. 7, n. 2, p. 113.

personas empleadas en el mismo¹¹. Y se necesita cuanto antes una atención preventiva frente a ellos.

Sobre todo cuando la consecuencia ha sido la generación de un precariado¹², tanto por las propias condiciones de trabajo, como por las formas y modos de acceder al mismo. Las personas trabajadoras son mercantilizadas, son consideradas meros instrumentos necesarios para el fin último del desarrollo económico, quedando relegada a un segundo plano la protección de su salud y seguridad.

Son un bien más del mal denominado mercado de trabajo – debería de ser, en coherencia, mercado de empleo – en el que – como sucede con cualquier otro bien o servicio – hay mucha demanda y poca oferta. Ha sido esta última la que se ha debilitado el estatuto de derechos de la persona empleada y repensado la flexiseguridad: flexibilidad en la regulación de las condiciones de empleo – elevada a su máximo grado para acceder, permanecer y salir del mercado de trabajo – y una seguridad para el empleado que no se halla ni en sus derechos ni en el propio contrato de trabajo. En consecuencia, directamente, no se encuentra esta última o, si se halla, es debilitadamente.

2.3. Reestructuración organizacional y empresarial

En la evolución que han experimentado las relaciones laborales en el sector de los centros de llamadas para la contribución al desarrollo económico competitivo y en la pérdida paralela de estándares de calidad en el trabajo – influyendo de manera decisiva en la configuración de factores psicosociales que redundan en la salud de las personas –, ha sido clave también la privatización, la liberalización, la subcontratación y la reestructuración dentro del propio sector en aras de una mayor ventaja estratégica y/o competitiva¹³. En este sentido, estando en conexión con lo ya apuntado, se han reorganizado, subcontratado las tareas productivas,

¹¹ Incluso, más allá del sector de los centros de llamadas, se ha argumentado que la extensión de la precariedad laboral puede generar su consolidación como riesgo psicosocial en términos de pandemia, M.A. BALLESTER PASTOR, *op. cit.*, p. 20.

¹² Se defiende que este término es resultado de la combinación de los conceptos de *precario* y *proletariado* en M.R. VALLECILLO GÁMEZ, C. MOLINA NAVARRETE, *La reforma de segunda generación del mercado laboral: incentivos al espíritu emprendedor y retorno del pensamiento mágico*, en *Trabajo y Seguridad Social – CEF*, 2013, n. 361, p. 74.

¹³ *Vid.*, al respecto, T. KIESELBACH, K. NIELSEN, C.E. TRIOMPHE, *Riesgos psicosociales y efectos de las reestructuraciones en la salud*, en I. VILLAR CAÑADA, M.R. VALLECILLO GÁMEZ (eds.), *Reestructuraciones empresariales, riesgos psicosociales y bienestar en el trabajo. Una nueva dimensión del modelo comunitario de gestión social*, Comares, 2011, pp. 65-70.

consolidado y relocalizado los puestos de trabajo en otros centros de trabajo.

Estos cambios se han proyectado en el sector, de una parte, con la reducción de las plantillas mediante extinciones contractuales o bajas incentivadas asistidas de programas de reorientación profesional y, de otra parte, habiéndose impulsado las relaciones comerciales con proveedores externos – regidos principalmente por caracteres mercantilistas –, han decrecido las relaciones de trabajo directas con el personal de la organización y empresa.

Se han reducido así los costes del sector y aumentado la competitividad pero, a cambio, los sentimientos de inseguridad generados, producidos e incrementados por la ausencia de contacto fluido en la organización piramidal de las entidades, sin duda alguna, se constituyen en causas generadoras de riesgos psicosociales. Afectan a la salud y sentimientos de la persona. Ilustrativa es la ansiedad que pueda generar la carencia de información unida a la inseguridad laboral en este marco, incidiendo en una reducción del bienestar en la propia actividad laboral por la incertidumbre producida.

2.4. Género

Dimensiones organizativas del trabajo en el sector de los centros de llamadas afectan a la política de igualdad de género que necesariamente se ha de implementar, siguiendo los mandatos de los estándares de regulación nacionales e internacionales sobre la cuestión. Cuestiones que también, en concordancia y simultaneidad con los anteriores, actúan como factores psicosociales.

Significativo, al respecto, es la menor utilización de mano de obra femenina en relación a la masculina durante los turnos de trabajo nocturnos o, análogamente, para la prestación de servicios de mayor valor añadido, de los más técnicos. En sentido contrario, las mujeres son empleadas en mayor cuantía en los puestos de trabajo que menos cualificación exigen y en aquéllos que requieren una atención intensiva y personalizada de cara al público.

En consonancia, tienen una carrera profesional en el sector más lenta o, incluso, estancada horizontalmente, no siendo fácil su progreso vertical en forma de ascensos en la relación de puestos de trabajo de las organizaciones.

Queda resquebrajado así, materialmente, el principio de igualdad de oportunidades y de igualdad en derechos entre hombres y mujeres en el

plano profesional en el sector y para este colectivo. Actúa implícitamente este factor encasillando, a priori, con estos estereotipos, a las mujeres que prestan sus servicios en el sector.

Psicológicamente, por la infravaloración implícita de sus competencias, pueden sentir mermadas sus opciones y posibilidades de su desarrollo profesional desde el primer momento. Son causas psicosociales que, de no actuar para su erradicación, pueden transformarse, en un futuro inmediato, en un riesgo psicosocial particular con marcado sesgo de género.

3. Riesgos psicosociales

Identificados los factores provocadores de riesgos psicosociales en las relaciones laborales en el sector de los centros de llamadas en la descripción realizada por la OIT, se analiza cómo éstos influyen en la generación y aparición de unos auténticos y propios riesgos psicosociales en su seno.

En tanto en cuanto desde la propia Organización no existe una concreta, particular y concisa definición de los mismos, debido al enfoque transnacional del presente estudio, se ha de entender a éstos siguiendo la concepción de la Agencia Europea de Riesgos Psicosociales. A grandes rasgos, con carácter general y para toda actividad profesional, los considera como los aspectos del diseño, organización y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores.

En este sentido, no hay tampoco una enumeración taxativa y cerrada de las conductas, actuaciones o elementos que conforman los mismos. Sin embargo, en la práctica, sí existe consenso, incluso doctrinal, en calificar como riesgo psicosocial al estrés, al acoso, al síndrome del trabajador quemado o *burn out* y a la violencia en el trabajo. Sobre ellos, en el sector de los centros de llamada, se focaliza la atención, partiendo de la visión ofrecida de las relaciones laborales en el propio sector y de los factores psicosociales ya mencionados.

3.1. Estrés

El marco principal del estrés como riesgo psicosocial en las personas trabajadoras en el sector de los centros de llamada, se identifica con la inestabilidad laboral que experimentan atendiendo a las formas

contractuales empleadas y su temporalidad, la precariedad que impera en el seno de las relaciones laborales en el sector unido a la flexibilidad, así como el miedo a la pérdida del puesto de trabajo en el marco de las constantes reestructuraciones, relocalizaciones y subcontrataciones que se experimentan. En esencia, esta inseguridad laboral que caracteriza a aquél genera y produce una ansiedad en la persona trabajadora que afecta negativamente a su propia salud, personal y laboral, reduciendo el bienestar emocional y psíquico en el trabajo. Sentimientos con proyección negativa hacia el resto de ámbitos de la vida personal.

Desde la misma, atendiendo a los criterios organizativos y de gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales presentes en el sector, actúan en cuanto agentes conformadores del estrés como riesgo psicosocial: la presión por la consecución de los niveles de objetivos para asegurar la continuidad laboral de la persona, ejerciendo presión psicológica el criterio de necesidad de continuar trabajando; en conexión con éste, una sobrecarga laboral, tanto cuantitativa, en la que pueden influir las constantes reestructuraciones vividas en el sector ante la competitividad que puede producir el sobrevivir en el empleo, como cualitativas, en forma de exigencias de umbrales de calidad en la prestación de servicios en el marco de un trabajo precario y unas relaciones laborales flexibles; la excesiva individualización de la relación de trabajo centrada en la consecución particular de los objetivos marcados en el seno de la organización empresarial por encima de las relaciones con los compañeros o la ausencia de involucración con los valores y cultura de la organización y empresa; la carencia del conocimiento verdadero de la carrera profesional y de los puestos que puede desempeñar en futuros ascensos, al estar estereotipadas las categorías profesionales, como ya se ha apuntado; y la falta de dedicación del tiempo necesario al ocio y a las relaciones familiares y personales, resultado de la carga de trabajo, de la turnicidad, de la flexibilidad y del propio estrés generado por ella. No se ha de pasar por alto el elevado componente de fuerza de trabajo resultante.

Así pues, atendiendo a este riesgo psicosocial del estrés y sus particularidades en los centros de llamadas, la competitividad y el desarrollo significativo del sector sólo se pueden comprender por el uso elevado de mano de obra y no por la calidad de ésta. Es el propio estrés el que, cuando se produce, afecta negativamente no ya sólo a la salud de las personas trabajadoras como se ha especificado, sino también, ilustrativamente y con idéntico carácter, a los resultados empresariales u organizacionales en forma de bajas laborales, incapacidades, indisciplina o

bajo rendimiento por el agobio psicológico¹⁴. Ésta produce una sobrecarga de tareas que provoca su resolución ineficaz e ineficiente en el marco de la prestación de servicios profesionales ante el desequilibrio entre demandas y recursos disponibles con los que afrontarlas. Con ello se incrementa, exponencialmente, la posibilidad de sufrir accidentes laborales.

Ante estas circunstancias, es necesario demandar que se definan los objetivos de la organización y empresa para que los conozca la persona trabajadora y, de conformidad con ellos, concrete su rol y actividad profesional en el marco de un empleo que huya de la flexibilidad y precariedad que los caracteriza. Adicionalmente, se ha de mantener un diálogo constante con las personas trabajadoras informando sobre la organización y resultados, así como consultando sobre necesidades y demandas relacionadas con su prestación de servicios y con la particular seguridad y salud laboral, siendo canal para ello idóneo la representación de los trabajadores. En igual sentido, relevante es sensibilizar a los responsables y mandos intermedios sobre el estrés, las causas y cómo gestionarlo participadamente con los trabajadores bajo su cargo.

Desde ellos y esta potencial situación, es necesario que impere un entorno laboral seguro y no tóxico. Son cruciales las erradicaciones del trato recibido o el que la persona trabajadora no se sienta apoyada o respaldada por la empresa.

Con ello se estaría en condiciones de establecer una evaluación seria y razonable del riesgo psicosocial del estrés. Se estaría considerando su importante incidencia en el sector para que, informando sobre el mismo desde su conocimiento de causa, se puedan tomar las medidas preventivas necesarias en el marco de la correspondiente política jurídica de seguridad y salud en el trabajo.

3.2. Síndrome del trabajador quemado o *burn out*

Este riesgo psicosocial, concebido y entendido como una modalidad muy particular y concreta del estrés, está extendido en el sector de los centros de llamada. Es así porque precisamente éste está de una forma muy presente y casi que constante, por su vigencia, entre las personas trabajadoras del sector por todas las motivaciones y factores ya señalados. A lo que hay que sumar el hecho de que es el riesgo más característico en

¹⁴ Incidiendo en esta perspectiva, L. LUCEÑO MORENO, J. MARTÍN GARCÍA, S. RUBIO VALDEHITA, M. JAÉN DÍAZ, *op. cit.*, p. 111.

aquella que asienta su relación laboral en una constante interacción entre ésta y el cliente o los clientes de forma consecutiva y seguida en el tiempo. En consecuencia, se produce este síndrome como respuesta implícita de la persona empleada en los centros de llamadas al estrés constante a la que está sometida en su prestación de servicios y a la sobrecarga laboral que experimenta a consecuencia de la presión de tiempos que padece, ante la necesidad de conseguir objetivos presentando resultados a sus superiores. Se acumulan e intensifican exigencias emocionales y cognitivas a lo largo de la jornada de trabajo, potenciadas por la flexibilidad y precariedad extendida en las relaciones laborales. Se pierde así cualquier tipo de preocupación y de sentimiento emocional y relacional para y con el resto de empleados en la organización y/o empresa en la que se trabaja.

Medidas procedentes para su prevención irían en conexión con un adecuado ajuste de la carga de trabajo, su descripción clara, el propio control sobre su actividad, así como la ya apuntada necesidad de información, transparencia y seguridad formal y material hacia la persona. Se debería de permitir la colaboración y participación de ésta en la gestión de la propia organización a través de los cauces establecidos al efecto por la política jurídica de seguridad y salud laboral. Se sentiría parte de los valores, cultura y resultados de la entidad. Se individualizaría menos al trabajador en su prestación de servicios y se le reconocería su rendimiento. Con ello, en cierta medida, se prevendría el riesgo y se descargaría de este sentimiento emocional a la propia persona que tan negativamente puede llegar a afectar a su salud.

Por su trascendencia, es destacable que, en fechas recientes de 2019, la Organización Mundial de la Salud, en su próxima calificación internacional de enfermedades, lo incluirá como una enfermedad profesional. En consonancia con lo ya apuntado, se ha de comprender como un problema asociado al estrés crónico del trabajo – por tanto, problema asociado al empleo – no gestionado adecuadamente, produciendo agotamiento, reducción del rendimiento laboral y sentimientos negativos con la propia actividad laboral.

3.3. Acoso

El acoso, en cualquiera de sus modalidades y variantes – moral, sexual o discriminatorio –, constituye el riesgo psicosocial al que más atención se le presta con carácter general. Sin embargo, en el sector de los centros de llamadas se parte de unos factores psicosociales que, a priori, pueden implicar una menor presencia de éste en cuanto tal.

Significativamente, la individualización de la relación laboral a la que se ha conducido; el sesgo de género en los empleos; y la escasa o nula proyección de ascensos en el sector generadora de una carrera horizontal por la influencia de la brecha de género, hace que las situaciones relacionadas con el mismo por presiones o chantajes para el ascenso se reduzcan.

Cuestión diferente es que el estrés, aislamiento y control excesivo al que se somete a la persona trabajadora en la prestación de sus servicios y en la obtención de rendimientos por parte de los directores, responsables o mandos intermedios, pueda ser encuadrable, llegado el extremo, dentro del acoso. Sobre todo, por el hostigamiento y desgaste psicológico que puede llegar a producir en la persona. Si se sobrepasan los límites, claramente se ve afectada la dignidad de la persona trabajadora, desarrollando su actividad en un entorno intimidatorio, hostil y amenazante. Caracteres más claros y evidentes configuradores del acoso.

Hasta el momento, en la dirección apuntada, no se ha venido identificando así en el sector. Pero en la práctica, nada impide que suceda y se produzca. Obviamente, si a la situación descrita se le adiciona cualquier conducta de connotaciones sexuales, discriminatorias o morales, sí que se evidenciaría el mismo, aunque no se identifique como tal.

Sin embargo, por la particularidad de los servicios prestados por las personas trabajadoras empleadas en el sector, es posible que este acoso esté presente a modo de violencia externa por parte de clientes con los que los trabajadores del sector prestan sus servicios al contactar con ellos. En este sentido, es posible que determinadas respuestas no adecuadas y actitudes en forma de elevación de tono de voz o amenazas ante el ofrecimiento de productos o servicios en la comunicación, constituyan actitudes encuadrables en el riesgo psicosocial en cuestión cuando se producen de forma reiterada. Claramente, con ellas, se dificulta el trabajo y su rendimiento, a la vez que afectan emocionalmente de forma negativa a la persona trabajadora y a su propia percepción sobre su capacitación profesional.

Como medidas preventivas de este riesgo y de la particularidad que puede llegar a presentar el mismo en el sector, claramente las organizaciones y empresas que emplean en su seno deben de erradicar el aislamiento y control excesivo de y en la prestación de servicios, facilitando las relaciones interpersonales y participación de las personas trabajadoras que, llegado el caso, servirían para desenmascarar actitudes de hostigamiento encuadrables en el acoso. Con ello, simultáneamente, se estaría disminuyendo, si quiera parcialmente, el estrés en la actividad laboral. En ello sería muy importante una modificación en la tendencia apuntada en la

forma de prestar los servicios y en la organización del trabajo.

3.4. Violencia en el trabajo

Considerando a la violencia en el trabajo como un riesgo psicosocial, hay que valorar la interna y la externa. Respecto a la interna, entre las personas trabajadoras empleadas dentro de las organizaciones y empresas del sector, tanto el fuerte control que tienen por parte de sus responsables, como la individualización excesiva de su prestación de servicios, actúan como factores reductores de este riesgo, frenando su posible aparición.

Sin embargo, nada impide para que, en la competencia interna entre las mismas por la consecución de objetivos en aras de su supervivencia en la entidad, se puedan generar episodios violentos, bien sean de carácter físico, psíquico o verbal.

Una reducción de ésta reconociendo los trabajos realizados por parte de las direcciones de las empresas u organizaciones, así como una mayor seguridad y estabilidad laboral, son elementos que podrían contribuir a su reducción.

Por su parte, la violencia externa, aquella que personas ajenas a la organización y empresa ejercen sobre las personas trabajadoras, sí que constituye un riesgo psicosocial muy presente y característico del sector. Sobre todo, la violencia psicológica y verbal. Es decir, aquella que los clientes a los que se ofrecen los servicios telefónicamente ejercen en forma de amenazas, faltas de respeto y/o de consideración incluso a la dignidad personal, no valoración de la capacidad profesional, insultos, etc. Éstos pueden afectar negativamente a la salud psicológica y emocional de la persona cuando, ante la intensidad y repetición de llamadas a lo largo de la jornada de trabajo, tornan frecuentes las mencionadas actitudes.

Se prevendrían o reducirían los mismos permitiendo una comunicación con sus superiores y éstos ayudándoles a superar el episodio, así como entre compañeros, poniendo en común situaciones y posibles soluciones que permitan acotarlos, ponerles fin y modos de afrontarlos. Es decir, hacer sentir seguras y protegidas a las propias personas trabajadoras. Una opción de materialización de esta seguridad vendría de la mano de la aprobación de protocolos de actuación internos a las organizaciones y empresas ante episodios de esta violencia externa de marcados tintes psicológicos y verbales.

En cualquier caso, sobre ambos tipos de violencia y el riesgo psicosocial que comportan, no hay que obviar la influencia negativa que tiene sobre su aparición, desarrollo y prevención el sesgo de género que caracteriza al

sector. Sobre todo en los trabajos de categoría más baja, en relación y conexión directa con la influencia cultural sobre el trabajo donde se presten los servicios tras las reestructuraciones, relocalizaciones o subcontrataciones. Especialmente, cuando éstas se producen en países no desarrollados sociolaboralmente. En este sentido, la ausencia de un patrón homogéneo a modo de estándar mínimo sobre la cuestión resta eficacia y valor, tanto a su propia identificación como también a su prevención.

4. Retos

Junto a los factores psicosociales detectados en la visión general que la OIT ofrece en los documentos apuntados sobre las relaciones de trabajo en el sector de los centros de llamada y los riesgos psicosociales identificados resultado de los anteriores, destacan dos aspectos que, en cierta medida, pueden ser considerados importantes para su prevención en el sector ante la necesidad de la pertinente implementación de la política de seguridad y salud en el trabajo.

Así, de una parte, la relevancia que ha de tener el diálogo social y, de otra, la formación, son dimensiones que muy residualmente aparecen mencionadas por la OIT pero que, con total rotundidad, necesitan de una consideración más central por el rol que pueden llegar a desempeñar.

4.1. Diálogo social

Con carácter general, en las relaciones de trabajo atípicas presenta dificultad la promoción, la defensa y la garantía de la libertad sindical. Por la importancia de éstas en el sector de los centros de llamadas, junto a la flexibilidad y precariedad imperante, predomina una baja afiliación sindical de los trabajadores empleados. Ésta influye negativamente en la representación y defensa de intereses del colectivo. Los mismos, sus demandas y situaciones no llegan, en consecuencia, a la mesa de negociación. Ni si quiera en materia de riesgos psicosociales. Por tanto, se fractura indirectamente al diálogo social.

Adicionalmente, no se ha de obviar que la eficacia de la negociación colectiva y de su resultado más inmediato, el convenio colectivo, es restringida. Esta fuente del derecho laboral no suele incluir en el ámbito subjetivo de aplicación a las personas trabajadoras empleadas atípicamente.

Es necesario, por tanto, no sólo su extensión a todas las relaciones

laborales incluidas en el sector de forma simultánea y paralela a la erradicación del citado tipo de empleo, sino también una mayor promoción del diálogo social y su relevancia para el futuro más inmediato del sector. Especialmente, para hacer frente preventivamente a los riesgos psicosociales. Se han de poner sobre la mesa éstos, identificándose en aras de luchar contra los factores de idéntico carácter que los causan a través de una regulación social y tutiva de los protagonistas de las relaciones laborales en el seno de aquéllos.

Desde estos postulados, la política jurídica en materia de seguridad y salud en el trabajo adquiriría tintes más eficaces. Sin duda alguna, en los convenios colectivos del sector se puede acometer la regulación preventiva concisa y particular de los riesgos psicosociales en el sector desde una previa y necesaria erradicación de sus factores provocadores. Se ha de regular y garantizar la extensión y aplicación de las condiciones del trabajo decente. Como mínimo.

En esta dirección, se generaría una gestión participada de esta política con una atención particular y concreta a los elementos psicosociales inherentes a las relaciones laborales concretas del sector. Con ello se sentarían sólidamente las bases para que los sistemas y procesos de intervención psicosocial en las organizaciones y empresas del mismo tengan éxito¹⁵. Se estaría en condiciones de generar y producir un entorno de trabajo saludable, entendido – siguiendo a la Organización Mundial de la Salud – como *aquél en el que tanto los trabajadores como los directivos colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo*. Participadamente, en la organización y empresa se implantarían condiciones laborales mejores que, proyectadas hacia la vida de la persona, no sólo incrementaría su calidad, sino que también se desarrollaría en un entorno de promoción de la salud y de la actividad preventiva. Se implementaría una cultura preventiva integral.

4.2. Formación

En el análisis ofrecido por la OIT sobre las relaciones laborales en el sector de los centros de llamada, está latente de forma transversal la

¹⁵ Constructivamente, M. RUFINO SAN JOSÉ, J.A. FERNÁNDEZ AVILÉS, *La prevención de los riesgos psicosociales en el marco de las estrategias Europea y Española (un nuevo “escenario” para avanzar)*, en M. RUFINO SAN JOSÉ (dir.), *Nuevas Estrategias en Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Experiencias comparadas*, Anuario internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo, 2015, p. 27.

formación de las personas trabajadoras. El problema: no se considera con la centralidad que requiere. Basta recordar que ésta es el comienzo de una adecuada prestación de servicios profesionales.

Por más que la actividad laboral sea intensa, mecánica y repetitiva, aquéllos que la materializan deben de estar formados específicamente para desarrollar y aplicar sus competencias profesionales y habilidades comunicativas de conformidad con las necesidades particulares del sector. Especialmente, en dos momentos: de una parte, antes de entrar a trabajar en el mismo, a través de una formación inicial y básica; de otra parte, una vez se accede al empleo, mediante una formación continua. Es así por la necesidad de contar siempre con las nuevas y reconfiguradas competencias demandadas por el cambio y transformación constante inherente a la evolución tecnológica afectante al sector.

Esta formación ha de considerarse desde una perspectiva integral e integradora. Es decir, se ha de formar a las personas trabajadoras tanto sobre el contenido de las actividades que tienen que desarrollar para prestar acordemente sus servicios y los medios a utilizar, como sobre los riesgos implícitos y explícitos que conllevan, integrándose en la política de seguridad y salud laboral de la organización y empresa.

Desde su atención, consideración y materialización, a priori, se estaría en condiciones formales de erradicar factores psicosociales de la ordenación y gestión de las relaciones laborales ya apuntados, reduciéndose paralela y simultáneamente los riesgos psicosociales.

Es decir, automáticamente, se actuaría sobre ellos desde una óptica preventiva. Si se combaten las causas que producen éstos últimos, baja su probabilidad de que aparezcan. Tendencia que se multiplicaría con la adecuada implementación de la política de seguridad y salud laboral y la formación específica en materia de prevención de riesgos psicosociales persistente a lo largo del tiempo sobre control emocional y bienestar laboral psíquico, en conexión con el desarrollo de las competencias y habilidades comunicativas requeridas por el sector.

El problema que resta eficacia práctica a esta necesidad es el hecho de la relevancia que tiene en el sector de los centros de llamada el empleo atípico, unido a la ya mencionada flexibilidad y precariedad. Y es que las personas que normalmente son utilizadas para este empleo o carecen de la formación necesaria o, directamente, tienen menos oportunidades de formarse.

Es aquí entonces donde se ha de considerar, de nuevo, al diálogo social. En éste, desde la recuperación de su auténtico valor, sentido y alcance siguiendo la dirección apuntada en el epígrafe anterior, la formación debería de ser una dimensión destacada de él a través de su plasmación en

los convenios colectivos aplicables a las organizaciones y empresas del sector.

Desde el mismo y con ellos se debería de procurar garantizar una formación adecuada y pertinente tanto respecto a las tareas concretas con las que se materializa la prestación de servicios y particulares en el manejo de los equipos, como en relación a la necesaria gestión de la carga emocional, de la provisión de apoyo y de la promoción de actitudes laborales y personales garantes y tuitivas de la salud.

Unas relaciones laborales reguladas desde estos parámetros y habiendo escuchado y tenido en consideración a representantes de trabajadores que recojan las necesidades y demandas respecto a ésta en forma de derechos y obligaciones de formación, es un elemento de avance y progreso para el sector. El dilema, de nuevo, reside en que éstos no se extienden y ni ofrecen cobertura a las personas empleadas atípicamente en su seno.

5. Conclusiones

Desde la consideración de la política de seguridad y salud laboral como una parte más de las relaciones laborales en el sector de los centros de llamadas, transnacionalmente, se hace necesaria una atención específica a los aspectos psicosociales presentes en las mismas en su dimensión de factores y de riesgos, en aras de regular tuitivamente la prestación de servicios para su eliminación. Y, conectadamente, en el marco de la prevención de riesgos laborales, una particular atención sobre riesgos psicosociales.

Y es que estando presentes y siendo relevantes en el seno del sector, sin duda alguna, urge la necesidad de plantear una seria y rigurosa evaluación de riesgos psicosociales desde las características y rasgos que caracteriza al trabajo predominante en el sector. En este sentido, se han de valorar todos los riesgos y causas que lo generan que no se hayan podido evitar, obteniendo de su análisis y valoración una información clave y necesaria en aras de la adopción de las medidas preventivas susceptibles de ser adoptadas.

Para ello, los resultados logrados, necesariamente, se han de integrar en la política jurídica de seguridad y salud laboral. Preferentemente, participada y en el marco del diálogo social. Asimismo, simultáneamente, se ha de informar a las organizaciones y empresas del sector, para que así involucren a las personas trabajadoras en su conocimiento, formación y seguimiento desde una perspectiva preventiva. Se origina así una implementación eficaz y eficiente de la política en cuestión, sentando

sólidas bases para la conformación de un entorno laboral sano y saludable, especialmente, en materia de riesgos psicosociales.

En lógica consonancia, se estaría en condiciones de repensar el sentido y alcance que tiene el sector de los centros de llamadas en el desarrollo económico. Es decir, si es sostenible y compatible con la tutela y protección de la seguridad y salud de las personas trabajadoras que prestan sus servicios.

En consecuencia, en el enfoque económico del sector que predomina por el desarrollo que ha generado, no sólo se ha de prestar atención a las cifras relevantes sobre su contribución a la economía mundial globalizada, sino que también se ha de poner el foco de atención en los costes que ha producido sobre las personas y su salud. Poniendo en marcha una política preventiva que afronte los gastos necesarios sobre ésta, seguro se mejora aún más la competitividad y el desarrollo económico del sector, pero en términos más sociales, tuitivos y protectores para uno de los bienes más preciados por toda persona: la salud. En este caso, en conexión con el ámbito laboral y su proyección hacia la esfera personal.

6. Bibliografía

BALLESTER PASTOR M.A., [*La política de la OIT y de la Unión Europea sobre salud y riesgos psicosociales*](#), en [*Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*](#), 2013, vol. 1, n. 4, pp. 8-30

CAVAS MARTÍNEZ F., *Breves consideraciones sobre la prevención de los riesgos psicosociales*, en C. SÁNCHEZ TRIGUEROS (dir.), *Los Riesgos Psicosociales: Teoría y Práctica*, Aranzadi, 2009

GARCÍA JIMÉNEZ M., DE LA CASA QUESADA S., MOLINA NAVARRETE C., *Regulación de los riesgos psicosociales en los ambientes de trabajo: panorama comparado de modelos y experiencias en Europa y América*, Bomarzo, 2011

KIESELBACH T., NIELSEN K., TRIOMPHE C.E., *Riesgos psicosociales y efectos de las reestructuraciones en la salud*, en I. VILLAR CAÑADA, M.R. VALLECILLO GÁMEZ (eds.), *Reestructuraciones empresariales, riesgos psicosociales y bienestar en el trabajo. Una nueva dimensión del modelo comunitario de gestión social*, Comares, 2011

LUCENO MORENO L., MARTÍN GARCÍA J., RUBIO VALDEHITA S., JAÉN DÍAZ M., [*Psicología y riesgos laborales emergentes, los riesgos psicosociales*](#), en *EduPsykhé*, 2008, vol. 7, n. 2, pp. 111-129

MOLINA NAVARRETE C., *Los riesgos psicosociales. Su particularidad en la legislación positiva*, en *Tratado de salud laboral, Tomo I, Aspectos jurídicos de la prevención de riesgos*

laborales, en J.L. MONEREO PÉREZ, M.P. RIVAS VALLEJO (dirs.), *Tratado de salud laboral. Tomo I. Aspectos jurídicos de la prevención de riesgos laborales*, Aranzadi, 2012

MONEREO PÉREZ J.L., *La protección integral de los riesgos profesionales a veinte años de vigencia de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales: prevención versus reparación*, en *Revista de Derecho de la Seguridad Social*, 2015, n. 3, pp. 11-32

OIT, *Informe final de la discusión. Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas (Ginebra, 27-28 de octubre de 2015)*, 2016

OIT, *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*, 2015

RASO DELGUE J., *Economía globalizada, formas atípicas de trabajo y desregulación ante el fenómeno de la economía sumergida*, en J.L. MONEREO PÉREZ, S. PERÁN QUESADA (dirs.), *Derecho social y trabajo informal. Implicaciones laborales, económicas y de Seguridad Social del fenómeno del trabajo informal y de la economía sumergida en España y Latinoamérica*, Comares, 2016

RIVAS VALLEJO P., *La prevención de los riesgos laborales de carácter psicosocial*, Comares, 2009

RUFINO SAN JOSÉ M., FERNÁNDEZ AVILÉS J.A., *La prevención de los riesgos psicosociales en el marco de las estrategias Europea y Española (un nuevo “escenario” para avanzar)*, en M. RUFINO SAN JOSÉ (dir.), [*Nuevas Estrategias en Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Experiencias comparadas*](#), Anuario internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo, 2015

SÁNCHEZ TRIGUEROS C., CONDE COLMENERO P., [*La protección social y los riesgos psicosociales*](#), en *Anales de Derecho*, 2008, n. 26, pp. 275-297

VALLECILLO GÁMEZ M.R., MOLINA NAVARRETE C., *La reforma de segunda generación del mercado laboral: incentivos al espíritu emprendedor y retorno del pensamiento mágico*, en *Trabajo y Seguridad Social – CEF*, 2013, n. 361, pp. 5-78

Red Internacional de ADAPT



ADAPT es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio www.adapt.it.

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a redaccion@adaptinternacional.it



ADAPTInternacional.it

Construyendo juntos el futuro del trabajo