

# ABORDAR LOS RIESGOS FÍSICOS Y PSICOSOCIALES EN EL SECTOR MINORISTA Y MAYORISTA

INFORME CONJUNTO  
DEL PROYECTO SOBRE  
BUENAS PRÁCTICAS





# Reconocimientos

---

Este informe ha sido elaborado por el centro METICES de la Université Libre de Bruxelles (ULB), en particular por Isabelle Carles, bajo la dirección de Guy Lebed y Valter Cortese.

Queremos expresar nuestra gratitud a quienes amablemente apoyaron este proyecto ofreciéndonos su tiempo y compartiendo sus puntos de vista en las entrevistas. Queremos dar las gracias a Mathilde Tabary, Christophe Labattut y Remi Desmet de Carrefour, Francia, así como a Jean-Pierre Zana, un experto en ergonomía, del INRS. En Finlandia, nuestro agradecimiento a Erika Kähkö (PAM), Juha Saarinen (Keslog Oy) y Riikka Lindholm (Federación Finlandesa de Comercio). Queremos dar las gracias a Beatrix von Eycken y a Peter Wiesenekker de Metro, Alemania, y a Doug Russell de Usdaw, Reino Unido. También queremos agradecer a Ilaria Savoini, Claire Williams y Alexandra Simon de EuroCommerce y Laila Castaldo de UNI Europa Commerce por sus valiosas contribuciones a este proyecto.





# Introducción

---

La venta al por menor y al por mayor se basa en las personas: como sector empleamos a 29 millones de personas en una amplia gama de trabajos, y confiamos en su dedicación a la calidad y al buen servicio al cliente para hacer que nuestros negocios sean un éxito. Por lo tanto, estamos firmemente comprometidos con la salud física y psicológica, la seguridad y el bienestar de todo nuestro personal.

Nos complace que EuroCommerce y UNI Europa hayan podido colaborar en la puesta en marcha de un proyecto para investigar y elaborar esta útil guía, basada en los resultados de una encuesta de miembros y afiliados. Esto ha permitido identificar una serie de áreas de riesgo en ergonomía, estrés en el trabajo y problemas psicosociales, así como ofrecer ejemplos de formas innovadoras para abordar estos problemas en la colaboración social, mejorando el bienestar y la seguridad de los trabajadores. Esto incluye iniciativas para evitar tensiones innecesarias al colocar productos en los estantes, identificar zonas de riesgo en las tiendas y reducir la tensión repetitiva de permanecer en una misma posición, así como diseñar tiendas para reducir el riesgo de que los clientes sometan al personal a violencia verbal o incluso física y proporcionar asistencia psicológica profesional y consejos allí donde el personal haya sufrido esto.

Recomendamos los resultados del estudio y las conclusiones extraídas del mismo en esta guía a las empresas de todos los tamaños y áreas de negocios. Esperamos que los directivos y los representantes de los trabajadores encuentren en los ejemplos indicadores útiles para garantizar que el personal pueda trabajar en un entorno seguro y protegido. Hacer esto puede ayudar al personal a rendir al máximo, y a las empresas a ofrecer el servicio que necesitan para atraer y retener a sus clientes.



**Christian Verschueren**

*Director General de  
EuroCommerce*



**Oliver Roethig**

*Secretario Regional de  
UNI Europa*

# Índice de contenidos

---

Metodología	9
Resumen ejecutivo	11
Introducción	13

---

<b>Capítulo 1</b>	
<b>Principales problemas y desafíos identificados</b>	15

---

<b>Capítulo 2</b>	
<b>Las mejores prácticas en ergonomía</b>	19

Una forma eficiente de evitar y prevenir el dolor de espalda y hombros: <i>Mesa de colocación de productos en estantes y plataforma de colocación de productos en estantes - Carrefour, Francia</i>	19
--	----

Cómo prevenir los trastornos musculoesqueléticos: <i>Proyecto de ergonomía de carretillas elevadoras - Keslog Oy, Finlandia</i>	21
--	----

Trazado del lugar de trabajo sobre los riesgos de resbalones o tropiezos: <i>Herramienta de trazado de riesgos de Usdaw - Reino Unido</i>	22
--	----

Cómo reducir las cargas pesadas y las posturas repetitivas: <i>Desarrollo modular para el pago - METRO Cash and Carry, Alemania</i>	24
--	----

---

<b>Capítulo 3</b>	
<b>Buenas prácticas sobre el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales</b>	25

Prevenir el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales: <i>Un centro de llamadas para los asuntos psicológicos y sociales - Carrefour, Francia</i>	25
---	----

Cómo prevenir el estrés en el trabajo vinculado a la violencia: <i>La campaña contra la violencia de terceros - Usdaw y el British Retail Consortium</i>	27
---	----

Cómo lidiar con situaciones amenazantes en las tiendas: <i>Tutorial basado en la web del sindicato de PAM y la Federación Finlandesa de Empresarios del Comercio</i>	29
---	----

Una buena forma de disminuir el estrés y mejorar las relaciones con los clientes: <i>Implementación de una cola única - Carrefour, Francia</i>	30
---	----

---

<b>Capítulo 4</b>	
<b>El papel del diálogo social entre empleadores, empleados y sindicatos</b>	33

---

---

<b>Capítulo 5</b> <b>La importancia de la transferibilidad</b>	35
---	----

---

<b>Capítulo 6</b> <b>Fuerte colaboración entre los interlocutores sociales y las campañas de OSHA</b>	37
--	----

---

<b>Capítulo 7</b> <b>Dónde encontrar más información</b>	39
---	----

---

<b>Bibliografía</b>	41
---------------------	----

---

**EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad recae exclusivamente en los autores, y la Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en este documento.



# Metodología

---

La etapa inicial del estudio se centró en un análisis de una encuesta realizada entre miembros de EuroCommerce y afiliados de UNI Europa, basada en preguntas acordadas por el Comité de Dirección (representantes de EuroCommerce y UNI Europa como interlocutores sociales reconocidos para el sector minorista y mayorista, sus respectivos presidentes de diálogo social y expertos de ULB). El cuestionario fue redactado por los expertos y enviado a los interlocutores sociales europeos para su aprobación; las propuestas y los comentarios de los interlocutores sociales se incluyeron en la versión final de la encuesta.

En total, se recibieron veintiocho respuestas. Doce de ellas proceden de afiliados de EuroCommerce (cinco federaciones, siete empresas) y dieciséis de miembros de UNI Europa (ocho federaciones, ocho empresas), lo que refleja una mayor participación sindical que la de las federaciones de empresarios.

Para crear una herramienta de comparación adecuada entre los Estados miembros, se elaboró una descripción general de cada país a partir de información facilitada por los interlocutores sociales nacionales. Los resultados de la encuesta se contextualizaron luego utilizando estos datos nacionales. Esto ilustró la situación a nivel europeo en el sector minorista y mayorista en los campos de la ergonomía, el estrés y los riesgos psicológicos en el lugar de trabajo.

Con el fin de ofrecer un análisis concreto de cómo los países y las empresas han encontrado soluciones a los problemas planteados por los resultados de la encuesta, se han realizado varios estudios de casos temáticos (ergonomía, estrés y riesgos psicológicos en el lugar de trabajo).

Se seleccionaron ocho ejemplos de mejores prácticas (cuatro para la ergonomía y cuatro para el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales). Estos ejemplos fueron seleccionados sobre la base de la innovación, en qué medida respondían a los problemas particularmente graves identificados por los encuestados y como muestras de un diálogo social eficiente y exitoso.

Se realizaron visitas a las empresas o federaciones seleccionadas para entender mejor los casos prácticos y entrevistar a una amplia serie de empleados de la empresa, como gerencia, recursos humanos, trabajadores y sus representantes. Las entrevistas se llevaron a cabo sobre la base de una guía de entrevistas, donde las preguntas se agruparon en torno a temas rectores para garantizar un buen flujo de un tema a otro.

Los objetivos de las entrevistas fueron comprender mejor el proceso que condujo a la creación de la práctica, las fases de prueba y las fases de implementación. Además, el estudio también examinó la transferibilidad de las prácticas. Finalmente, se analizó la evaluación de todo el proceso. Las preguntas fueron diseñadas para abordar las especificidades del sector.

Cada caso práctico presentado ha sido influenciado por las acciones dirigidas por OSHA a nivel global y a través del diálogo social a nivel sectorial. El objetivo final era ofrecer la oportunidad de que los proyectos más innovadores y pertinentes se diseminaran ampliamente a diferentes niveles, como el nivel de federaciones nacionales, el nivel europeo para el sector comercial y el nivel global (OSHA) para asuntos relacionados con la salud y la seguridad.



# Resumen ejecutivo

---

EuroCommerce y UNI Europa, los reconocidos interlocutores sociales del sector minorista y mayorista a nivel de la UE, han decidido reforzar su cooperación e intercambiar mejores prácticas en cuestiones relacionadas con la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados minoristas y mayoristas en el lugar de trabajo con el objetivo de desarrollar una cooperación efectiva con los organismos pertinentes de la UE, como la OSHA (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo).

Con este fin, EuroCommerce y UNI Europa, con el apoyo de la Comisión Europea, han decidido encargar un proyecto dedicado a la salud y la seguridad a través de tres ejes temáticos principales:

- Ergonomía (principalmente trastornos musculoesqueléticos);
- Estrés en el trabajo (estrés relacionado con el trabajo que conduce al absentismo, cambio de personal y estrés físico);
- Riesgos psicosociales (incluida la violencia de terceros y los riesgos para la salud mental).

En el marco de este estudio, se lanzó una encuesta entre los miembros de EuroCommerce y los afiliados de UNI Europa que han desarrollado iniciativas innovadoras que abordan cuestiones de salud y seguridad. Los objetivos de la encuesta eran identificar los principales problemas en el sector minorista y mayorista relacionados con la ergonomía, el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales, así como los principales desafíos para el futuro.

A pesar de una amplia gama de evaluaciones de información, capacitación y riesgos en todos los países participantes, los resultados de la encuesta muestran que siguen prevaleciendo los problemas relacionados con los tres temas. Algunos de estos problemas son los trastornos musculoesqueléticos (TME) y los problemas de salud relacionados con el estrés, que conducen al absentismo y a las enfermedades relacionadas con el trabajo.

Con el fin de crear conciencia sobre la magnitud de los problemas ergonómicos, del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo, los interlocutores sociales del sector minorista y mayorista decidieron desarrollar un conjunto de herramientas basado en ejemplos de la mejor práctica de Estados miembros de la Unión Europea seleccionados.

La guía actual es la selección de la mejor práctica implementada por los interlocutores sociales. Todas estas prácticas tienen un impacto directo y mensurable en la reducción del riesgo y la mejora de la salud. Su éxito está vinculado a una colaboración activa entre empleadores y empleados o sus representantes en el proyecto. Ambas partes han participado en el desarrollo, las fases piloto y el período de evaluación.

Los proyectos innovadores seleccionados en este estudio pueden difundirse ampliamente a nivel europeo a través de la herramienta OIRA bajo OSHA.<sup>1</sup> Varios casos incluidos en esta guía se basan en el principio de evaluación de riesgos. Esto es visto por la OSHA como la clave para prevenir el estrés relacionado con el trabajo. Esto puede ser especialmente útil para las PYMES, que representan el 99% de las empresas minoristas y mayoristas. Las microempresas y las pequeñas empresas europeas deben emprender una evaluación de riesgos tanto como las empresas más grandes.

1. La Evaluación de riesgos interactiva en línea (OIRA) es una plataforma europea en línea para crear herramientas de evaluación de riesgos sectoriales, gratuitas y fáciles

de usar, para pequeñas empresas y microempresas.



# Introducción

Según la <sup>5a</sup> Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EWC), el entorno psicosocial y físico afecta de forma sustancial al bienestar de los trabajadores. En este contexto, los empleos minoristas, que se caracterizan por altos niveles de intensidad y bajos niveles de autonomía, presentan el riesgo de niveles de estrés insanos y, en consecuencia, varias enfermedades relacionadas con el estrés, como las enfermedades cardiovasculares y los problemas de salud mental.

Con respecto a los riesgos físicos, la encuesta revela que la exposición a los riesgos relacionados con la postura y el movimiento es más alta en el sector minorista. Según el Instituto Francés Evrest en 2011, las limitaciones físicas en el sector minorista son importantes: El 72% de los trabajos de los trabajadores implican esfuerzo físico o cargas de trabajo pesadas, el 78,6% movimientos repetitivos, el 79,9% el estar de pie de forma prolongada y el 48% caminar. El sector generalmente se caracteriza por altos niveles de manipulación manual, como la colocación de productos, por ejemplo, frutas y verduras, en los estantes. Una gran parte de la actividad diaria de los cajeros implica el manejo manual.

Por lo tanto, EuroCommerce y UNI Europa, como interlocutores sociales para el sector minorista y mayorista, han decidido reforzar su cooperación e intercambio de mejores prácticas en temas relacionados con la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados minoristas y mayoristas en el lugar de trabajo como un factor importante de su programa de trabajo a partir de 2014. El objetivo era desarrollar una cooperación efectiva con los organismos pertinentes de la UE, como OSHA (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo).

Paralelamente, los interlocutores sociales ya han desarrollado una cooperación fructífera sobre la violencia de terceros. Por ejemplo, se lanzó una iniciativa llamada "STOP IT!" con un conjunto de herramientas para ayudar directamente a los empleados y empleadores a mejorar la seguridad en el lugar de trabajo. Fue un programa de sensibilización que se basó en las mejores prácticas para tratar el problema de la violencia de los clientes en el lugar de trabajo.

Además, el 16 de julio de 2010, EPSU, UNI Europa, CSEE, Hospeem, CMRE, EFEE, EuroCommerce y CoESS, como representantes de los interlocutores sociales de los sectores minorista y mayorista, seguridad privada, gobierno local, educación y hospitales, llegaron a un acuerdo sobre directrices multisectoriales destinado a abordar la violencia de terceros y el acoso en el trabajo. Estas directrices complementan el Acuerdo marco intersectorial sobre acoso y violencia en el trabajo del 26 de abril de 2007.<sup>6</sup>

Para complementar estas iniciativas, EuroCommerce y UNI Europa, con el apoyo de la Comisión Europea, han decidido poner en práctica un proyecto dedicado a la salud y la seguridad a través de tres ejes temáticos principales:

- Ergonomía (principalmente trastornos musculoesqueléticos);
- Estrés en el trabajo (estrés relacionado con el trabajo que conduce al absentismo, cambio de personal y estrés físico);
- Riesgos psicosociales (incluida la violencia de terceros y los riesgos para la salud mental).

En el marco de este proyecto, los interlocutores sociales intercambiaron puntos de vista sobre la nueva Estrategia de la UE sobre salud y seguridad en el trabajo publicada por la Comisión para proteger mejor a los trabajadores en la UE de los accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo. El objetivo de este estudio fue permitir a los representantes nacionales de empleadores y empleados beneficiarse del diálogo social a nivel europeo. El estudio también facilitó el desarrollo de un conjunto de herramientas basado en las mejores prácticas de los Estados miembros europeos sobre la ergonomía, el estrés y los riesgos psicosociales en el trabajo.

La presente guía ofrece una selección de las prácticas propuestas por los interlocutores sociales de toda Europa como resultado de una encuesta a los miembros y afiliados de EuroCommerce y UNI Europa. Los objetivos principales de la encuesta eran identificar los problemas clave en el sector relacionados con la ergonomía, el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales, por un lado, e identificar los aspectos innovadores.

2. Eurofound (2012), *Quinta encuesta sobre las condiciones de trabajo en Europa*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, <http://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report>

3. Évolutions et relations en santé au travail (2011), *Rapport sur les employés du commerce*, [http://evrest.alamarge.org/\\_docs/fckeditor/file/Outils%20Evrest/Rapports%20par%20Secteurs%202011/COMMERCE%202009%202010.pdf](http://evrest.alamarge.org/_docs/fckeditor/file/Outils%20Evrest/Rapports%20par%20Secteurs%202011/COMMERCE%202009%202010.pdf)

4. EuroCommerce, Uni Europa (2009), *Stop it! Violencia de terceros en el comercio. Un conjunto de herramientas*, Bruselas, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=521&langId=en&agreementId=5145>

5. EPSU, UNI Europa, CSEE, Hospeem, CMRE, EFEE, EuroCommerce, CoESS (2010) *Pautas multisectoriales para abordar la violencia y el acoso de terceros en relación con el trabajo*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=896&furtherNews=yes>

6. ETUC/CES, BUSINESS EUROPE, UEAPME, CEEP (2007), *Acuerdo marco intersectorial sobre acoso y violencia en el trabajo*, <https://www.etuc.org/framework-agreement-harassment-and-violence-work>

7. Comunicación de la Comisión Europea (2014) *al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre un Marco*

*Estratégico de la UE para la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2014-2020, COM (2014) 332,*  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0332>

Acciones implementadas en respuesta a estos problemas, por otro lado. Estos ejemplos han sido elegidos por tres razones: innovación, receptividad a las serias preocupaciones de los encuestados y como ejemplos de colaboraciones sociales destinadas a mejorar la protección de quienes trabajan en las tiendas.

Al redactar este conjunto de herramientas para promover un entorno laboral más saludable y seguro en el sector minorista y mayorista, los interlocutores sociales desean:

- Desarrollar un enfoque sectorial específico para la prevención del estrés, la ergonomía y los riesgos psicosociales basado en las buenas prácticas existentes aplicadas con éxito a nivel nacional y local;
- Sensibilizar sobre las especificidades de la salud y la seguridad en el sector minorista y mayorista y la necesidad de adoptar un enfoque de prevención común;
- Hacer una contribución conjunta, como interlocutores sociales, a la campaña en curso de OSHA sobre riesgos psicosociales;
- Proporcionar apoyo práctico a pequeñas empresas en el sector minorista y mayorista para garantizar un mejor cumplimiento de las normas de salud y seguridad.

Este manual pretende ser una herramienta práctica que se difunda ampliamente con un enfoque en las PYMES. Los interlocutores sociales europeos para minoristas y mayoristas esperan que sus miembros y afiliados y empleados de grandes, medianas y especialmente pequeñas empresas, que representan el 99% de las empresas del sector minorista y mayorista, se beneficien de la experiencia reflejada en esta guía.

# Principales problemas y desafíos identificados

Para este estudio se realizó una encuesta entre los miembros de EuroCommerce y los afiliados de UNI Europa. Los objetivos de la encuesta eran identificar los principales problemas en el sector minorista y mayorista relacionados con la ergonomía, el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales, así como los principales desafíos para el futuro. A continuación se presentan los principales resultados de la encuesta sobre los tres temas (ergonomía, estrés en el trabajo y riesgos psicosociales).

En todos los países participantes, existe una extensa información compartida, capacitación y prevención de riesgos de salud a través de evaluaciones de riesgos relacionadas con los tres temas. Las empresas y los sindicatos difunden información para todos los empleados, principalmente a través de cursos online, pero también, más tradicionalmente, mediante reuniones sindicales, tableros de anuncios, folletos y campañas de información pública.

Esto se complementa con capacitación específica a través de cursos, vídeos o seminarios online por Internet. También se llevan a cabo campañas de comunicación sobre prevención en varios países. Estas campañas se centran en tomar la acción correcta y asegurar una buena postura a través de anuncios de radio, carteles en las tiendas y campañas de concienciación específicas para prevenir trastornos musculoesqueléticos.

A pesar de todos estos esfuerzos, la encuesta muestra que los problemas relacionados con los tres temas permanecen y conducen al absentismo y a enfermedades relacionadas con el trabajo. Por lo tanto, es útil examinar los principales problemas y desafíos identificados por los encuestados para cada tema.

## Ergonomía

En la encuesta, se pidió a los encuestados que eligieran los tres problemas más difíciles relacionados con la ergonomía y las condiciones físicas sobre la base de la siguiente lista:

- Polvo o humo;
- Ruido;
- Productos químicos, detergentes o disolventes peligrosos;
- Temperaturas muy cálidas o muy frías, corrientes de aire;
- Vibraciones;
- Posturas y movimientos repetitivos;
- Posturas y movimientos incómodos o estáticos;

- Levantamiento y traslado de objetos pesados sin ayuda mecánica;
- Movimientos manuales unilaterales repetitivos durante el trabajo;
- Ventilación inadecuada en el entorno de trabajo.

Los resultados de la encuesta muestran que tanto los empleadores como los empleados consideran que el levantamiento y traslado de objetos pesados sin ayuda mecánica es el principal problema en ergonomía. El segundo gran problema identificado por ambas partes es la repetición de movimientos manuales unilaterales durante el trabajo. Las posturas y los movimientos repetitivos también se consideran importantes, así como las posturas estáticas e incómodas.

La encuesta también demostró que los sindicatos y las federaciones de empresarios evaluaron los riesgos relacionados con la ergonomía de la misma manera. Utilizando la escala de 1 (extremadamente grave) a 5 (no grave), ambos evaluaron los riesgos relacionados con este tema como muy graves o graves.

## Retos

Para la mayoría de los empleadores y empleados que participaron en la encuesta, los principales desafíos ergonómicos en el sector minorista y mayorista están relacionados con cargas pesadas, posturas y movimientos repetitivos y trastornos musculoesqueléticos relacionados con el trabajo.

Para resolver estos problemas, los encuestados sugirieron que se introduzcan nuevos equipos y materiales, incluidas soluciones específicas para abordar las necesidades de una fuerza de trabajo que envejece en el sector minorista y mayorista.

A nivel organizativo, los encuestados compartieron la opinión de que la rotación laboral es un buen ejemplo de prevención de riesgos para la salud, así como la creación de equipos multidisciplinarios, con la participación de los equipos de Salud, Seguridad y Medio Ambiente en la fase de diseño de la tienda o en nuevos diseño de procesos.

Los encuestados propusieron concienciar a los empleados mediante la formación para adoptar posturas apropiadas. Según algunos de ellos, las películas de NAPO « desarrolladas por diversas instituciones de seguridad, el e-learning y los vídeos son algunas de las formas más eficientes para lograr este objetivo. Sin embargo, este apoyo debe reflejar las tareas que los trabajadores realmente realizan.

8. NAPO es un personaje de dibujos animados. Presentan a personajes en el mundo del trabajo que se enfrentan problemas de seguridad. NAPO es una idea original concebida por un pequeño grupo de profesionales de la comunicación de OSH en respuesta a la necesidad de productos de información de alta calidad para romper las fronteras nacionales y abordar las diversas culturas, idiomas y necesidades prácticas de las personas en el trabajo.

Los resultados de la encuesta muestran que se considera un gran desafío la evaluación de riesgos. Una solución es formar a los gerentes de las tiendas para evaluar los riesgos de salud y seguridad de sus empleados. Como resultado, las empresas deberían poder evaluar los riesgos identificando situaciones peligrosas y proponiendo mejoras para evitar o limitar los riesgos vinculados a las actividades físicas. Por lo tanto, se debe mejorar la formación, especialmente para los representantes de salud y seguridad, sobre los derechos legales de los empleados como medio para prevenir riesgos.

En varios países, se considera clave la participación de diferentes expertos en evaluación de riesgos. Los riesgos pueden ser identificados por equipos técnicos internos especializados en temas de seguridad y las posibles enfermedades ocupacionales por expertos especializados en medicina laboral. Los empleados deben ser formados en la vigilancia básica de la salud para detectar síntomas de enfermedades ocupacionales y en el uso correcto del equipo de protección personal. En consecuencia, la evaluación de riesgos debe involucrar tanto a especialistas en seguridad como a médicos de la compañía, y se debe formar a los empleados en todos los niveles y en diferentes períodos de su vida laboral.

Sin embargo, esta composición mixta de expertos no está presente en todos los países, y estas cuestiones a veces son gestionadas por partes interesadas externas. Se requieren esfuerzos en el sector minorista y mayorista para una mejor participación de los empleados en la gestión de riesgos relacionados con la salud y el trabajo.

Finalmente, la introducción de nuevas tecnologías puede prevenir los problemas musculoesqueléticos como, por ejemplo, el autoescaneado de los clientes. Con este sistema, el papel del cajero es apoyar a los clientes en sus operaciones. Para algunos encuestados, esta ha sido una evolución positiva para los cajeros; por lo tanto, pueden evitar movimientos repetitivos y moverse más que en una caja registradora. Sin embargo, también podría conducir a una disminución en el número de cajeros. Además, aunque el autoescaneado es físicamente menos exigente para los empleados, requiere una multitarea que también podría conducir a un aumento del estrés.

En términos más generales, los resultados de la encuesta muestran que en la mayoría de las organizaciones, la mala salud relacionada con el trabajo recibe mucha menos atención que la seguridad. Este es un desafío que debe tenerse en cuenta y debe encontrarse un mejor equilibrio entre las cuestiones de salud y seguridad.

## El estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales

En la encuesta, se pidió a los encuestados que identificaran los tres principales problemas relacionados con el estrés en el trabajo de la siguiente lista:

- Cambio frecuente de trabajo;
- Gran cantidad de trabajo / presión de tiempo;
- Expectativas poco claras del rendimiento laboral;
- Incertidumbre (es decir, un horario inestable, contratos precarios, etc.);
- Falta de apoyo social en el lugar de trabajo;
- Trabajo nocturno / trabajo por turnos;
- Otros (especificar).

Según la mayoría de los encuestados de UNI Europa y EuroCommerce, la principal fuente de estrés en el trabajo era la carga de trabajo y la presión del tiempo. La segunda era la incertidumbre, definida como un horario impredecible, contratos precarios, etc. y la tercera era las expectativas poco claras. El cambio frecuente de trabajo y el trabajo nocturno/trabajo por turnos también fueron considerados como factores graves del estrés en el trabajo.

Cuando a los encuestados se les pidió que evaluaran los riesgos relacionados con el tema en general, los sindicatos y las federaciones de empresarios evaluaron los riesgos de la misma manera (muy grave y grave).

Con respecto a los principales riesgos psicosociales, los encuestados tenían que identificar tres problemas principales de la siguiente lista:

- Acoso psicológico (incluido la intimidación en el lugar de trabajo);
- Acoso sexual (interacción verbal o física de naturaleza sexual);
- Amenazas y violencia (terceros);
- El trabajo que incluye la exigente interacción con los clientes;
- Otros.

Los encuestados vincularon fuertemente los riesgos psicosociales con el acoso psicológico, la exigente interacción con los clientes, las amenazas y la violencia de terceros.

En la evaluación de la gravedad de estos riesgos, fue difícil proporcionar un análisis equilibrado, ya que los sindicatos respondieron más que los empresarios. Sin embargo, los riesgos psicosociales se consideran principalmente como muy graves y graves.

## ***Retos***

Uno de los principales retos identificados por los encuestados para el estrés en el trabajo, parecía estar relacionado con una excesiva presión de tiempo vinculada a la carga de trabajo. También se identificó incertidumbre, por ejemplo, horarios de trabajo flexibles, reestructuración o el uso de nuevas tecnologías.

Las entregas a domicilio también crean presiones con limitaciones en los plazos para la entrega al cliente. Las áreas rurales también generan distintos problemas cuando las largas distancias deben cubrirse con plazos ajustados que hay que respetar.

Según la mayoría de los encuestados, la prevención de la mala salud relacionada con el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales requerían más atención que en la actualidad. La prevención a menudo se organiza como parte de la gestión general de la salud y la seguridad, ilustrada por el aumento de la formación en bienestar y "resiliencia". Esta formación se centra principalmente en los trabajadores individuales en lugar de una mejor organización del trabajo.

El estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales requieren una evaluación de riesgos efectiva. Los empleados o sus representantes deberían participar en la evaluación de riesgos para expresar mejor sus inquietudes y sugerencias. Además, se debería alentar a las PYME a que participen más en la prevención de la mala salud.

A la luz de estos problemas identificados en el sector minorista y mayorista, los siguientes dos capítulos están dedicados a la presentación de prácticas modelo seleccionadas de la encuesta. Estas prácticas pueden proporcionar ejemplos concretos de cómo los países y las empresas han encontrado soluciones a los problemas relacionados con los tres temas principales del estudio. Pueden proporcionar una herramienta práctica para empleados y empleadores en el sector minorista y mayorista para mejorar la seguridad en el lugar de trabajo.



# Las mejores prácticas en ergonomía

### **Una forma eficiente de evitar y prevenir el dolor de espalda y hombros: MESA DE COLOCACIÓN DE PRODUCTOS EN ESTANTES Y PLATAFORMA DE COLOCACIÓN DE PRODUCTOS EN ESTANTES - CARREFOUR, FRANCIA**

#### ***Por qué se puso en práctica el proyecto***

En el sector minorista y mayorista, los trabajadores tienen que colocar productos en estantes varias veces al día. Esto implica agacharse para recoger productos y levantar pesos pesados desde el suelo hasta la parte superior de los estantes. Estos movimientos repetitivos conducen a trastornos musculoesqueléticos. Estos trastornos son causados principalmente por factores físicos (manejo de cajas, el peso de las cajas), factores posturales vinculados a la carga y descarga de palets en las tiendas, y la colocación de productos en los estantes.

#### ***Objetivos***

Para evitar trastornos musculoesqueléticos, Carrefour (Francia) creó una mesa y una plataforma para la colocación de productos en estantes. El objetivo principal era evitar doblar la espalda o las rodillas manteniendo la carga al mismo nivel que el trabajador porque el dispositivo era ajustable en altura.



#### ***Descripción***

El grupo de trabajo de Carrefour sobre salud y seguridad trabajó en TME, aprovechando la experiencia de ingenieros, miembros del departamento de Seguridad y Salud, un gerente de tienda, un director regional, empleados y dos agentes del Representante de Salud Ocupacional.

Una vez identificados los problemas, los ingenieros propusieron soluciones para la prueba piloto. La mesa de colocación de productos en estantes se desarrolló en línea con una recomendación nacional sobre la mejora de las condiciones para la colocación de productos en estantes. Hasta la fecha, se han desarrollado varias versiones de la mesa. Carrefour también deseaba anticipar potenciales problemas que podrían conducir a procedimientos legales. La compañía también actúa para anticipar futuras recomendaciones nacionales y poner en práctica posibles mejoras.



Un soporte técnico útil: la herramienta combina una plataforma para productos y un soporte de mesa para paquetes, ambos de altura variable. Esto facilita la colocación de los productos en los estantes al reducir el esfuerzo requerido de los empleados. Es especialmente útil para productos colocados en los estantes superiores. La herramienta también permite que los empleados puedan sentarse mientras colocan productos en los estantes inferiores. En general, esto reduce el riesgo de TME.

El equipo fue probado en cinco tiendas diferentes. Después de realizar pruebas que involucraron a diferentes trabajadores y miembros del grupo de trabajo, la mesa fue modificada. En primer lugar, la mesa se adaptó a las necesidades de las personas más bajas añadiendo un escalón. Después de recibir más comentarios de los trabajadores, se añadió una plataforma a la mesa para permitir a los trabajadores colocar objetos en ella. El cambio final incorporó la mesa y la plataforma en una sola pieza del equipo. Con este nuevo equipo, los empleados pudieron colocar productos en estantes inferiores sentados en la plataforma para evitar doblar la espalda. El período de prueba duró 18 meses.

## **Resultados**

Como resultado, disminuyeron los dolores de hombro y espalda que conducen al absentismo por enfermedad. La mesa se distribuirá ahora por todos los supermercados e hipermercados de Carrefour.

Carrefour fue un actor clave en el establecimiento de la norma AFNOR <sup>10</sup> para este equipo.

El uso de este equipo requiere formación y organización, que se realizarán conjuntamente con el Comité de Salud y Seguridad.



El equipo es útil para los clientes y para la reposición de productos que pesen menos de 15 kilogramos. La herramienta reduce la tensión en los hombros al proporcionar un soporte estático para el paquete.

10. AFNOR: la Association Française de Normalisation (Organización Francesa de Normalización), que representa a Francia en la Organización Internacional de Normalización (ISO).

## Cómo prevenir los trastornos musculoesqueléticos:

### PROYECTO DE ERGONOMÍA DE CARRETILLAS ELEVADORAS - KESLOG OY, FINLANDIA

#### *Por qué se puso en práctica el proyecto*

Keslog es uno de los mayores proveedores de servicios logísticos para el sector comercial en Finlandia, tanto para empresas de su propio Grupo como para empresas externas. Keslog cuenta con aproximadamente 1400 trabajadores de almacén y 150 conductores de carretillas elevadoras.

El trabajo de almacén es físicamente muy exigente. La mayor parte de este trabajo implica levantar cosas, principalmente a mano. Esto supone una tensión especial en la espalda y los hombros. Antes se consideraba que conducir una carretilla elevadora era menos exigente que otros trabajos, como por ejemplo manejar productos de estanterías. Pero, cuando se trasladó a las personas con problemas físicos a los trabajos con carretillas elevadoras, sus condiciones no mejoraron.

La carretilla elevadora no ofrecía el apoyo adecuado para los empleados con dolor de espalda u hombro. Los asientos eran inadecuados y los paneles de control tenían pocos ajustes. En consecuencia, las bajas laborales por enfermedad aumentaron rápidamente. Los empleados informaron al empleador acerca de sus problemas y se decidió mejorar el equipo.

#### *Objetivos*

El objetivo principal era mejorar la salud en el lugar de trabajo y garantizar las capacidades laborales de los empleados, en particular modificando el diseño de la carretilla elevadora para disminuir el dolor de espalda y hombro.

#### *Descripción*

A través del proceso de diálogo social, los empleados se ponen en contacto con su delegado de seguridad industrial si existe un problema de salud. El delegado a su vez informa al empleador. En este caso, el delegado de seguridad industrial inició las negociaciones con el empleador para mejorar la situación de los trabajadores de carretillas elevadoras.

En cooperación entre el importador de las carretillas elevadoras y los ingenieros de la fábrica, se realizaron y se pusieron en práctica dos diseños piloto en Vantaa, la unidad de almacenamiento más grande de la compañía. Los empleados participaron estrechamente en la prueba y se recogieron sus comentarios. Inmediatamente se hicieron pequeños cambios en la planta: se cambió el asiento y también los paneles de control.

Las instrucciones se transmitieron directamente a la fábrica y se incorporaron a las nuevas máquinas. Se han puesto en práctica más cambios después de varias

evaluaciones durante algunos años. El representante de seguridad y salud en el trabajo de la empresa formó parte del proyecto general. Hoy, todas las carretillas elevadoras han sido cambiadas en todas las unidades de almacenamiento pertenecientes a la empresa.

#### *Resultados*

Las bajas por enfermedad laboral disminuyeron en un 50% y el trabajo en horas extras también disminuyó. Los efectos fueron inmediatos y desapareció el dolor hombro y espalda. Los trabajadores de la carretilla elevadora se esforzaron más y aumentó la productividad. El empleador y los empleados interactuaron más y aumentó el bienestar general.

La cultura de la empresa se movió hacia un diálogo más interactivo, con empleados capaces de sugerir mejoras en sus condiciones de trabajo. Los empleados cuyas sugerencias son seleccionadas por el consejo de administración reciben una recompensa económica. La mejora del dispositivo de la carretilla elevadora vino de la sugerencia de un empleado bajo este esquema. Finalmente, la fábrica de carretillas elevadoras se benefició con un diseño muy superior.

# Trazado del lugar de trabajo sobre los riesgos de resbalones o tropiezos: HERRAMIENTA DE TRAZADO DE RIESGOS DE USDAW - REINO UNIDO

## Por qué se puso en práctica el proyecto

En el Reino Unido (RU), miles de personas sufren lesiones graves como resultado de resbalones o tropiezos en el trabajo cada año. De acuerdo con el Ejecutivo de Salud y Seguridad, los resbalones, tropiezos y caídas desde alturas causan más de la mitad de las lesiones graves en el lugar de trabajo y representan casi un tercio de las lesiones notificables que resultan en bajas laborales de una o más semanas; en el comercio minorista se notifican cerca de 2.400 lesiones de este tipo cada año. Esto afecta especialmente a los trabajadores que manejan, levantan o transportan mercancías.

## Objetivos

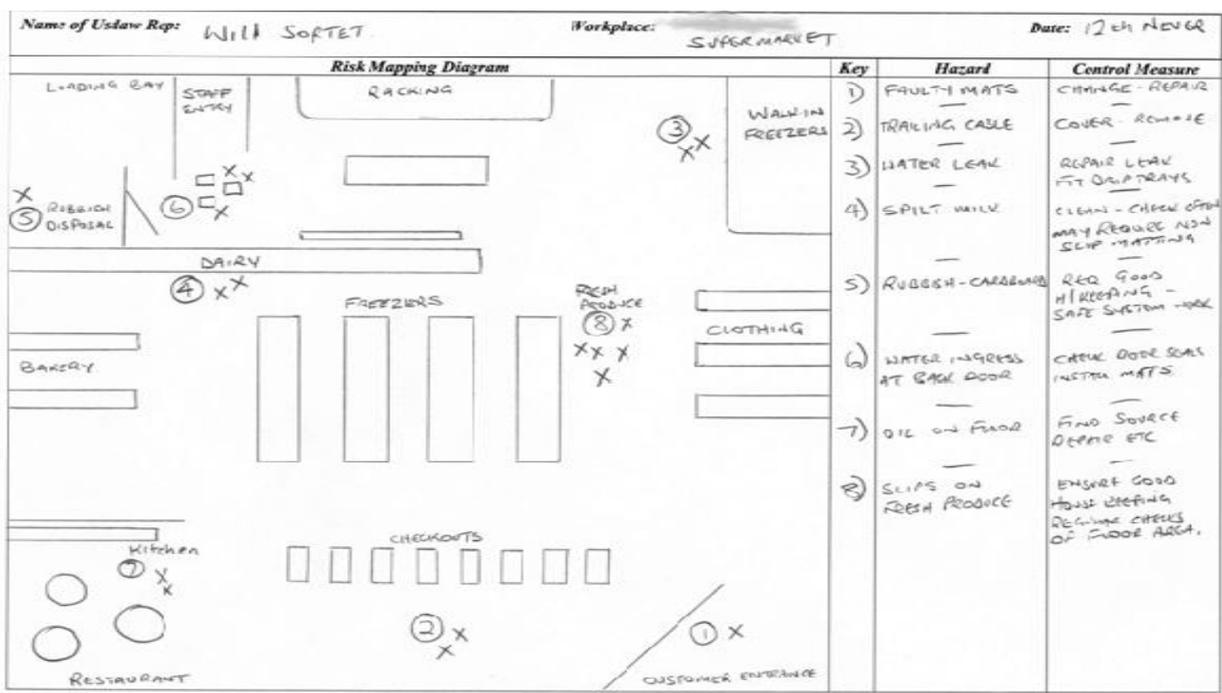
La herramienta de trazado de riesgos fue diseñada para ayudar a los directivos y trabajadores a identificar los principales riesgos de resbalones y tropiezos en el lugar de trabajo, dónde ocurrieron y qué los provocó. Se basó en el trabajo realizado por representantes de salud y seguridad de varias fábricas de elaboración de alimentos, donde los resbalones y tropiezos fueron una causa importante de lesiones.

## Descripción

La herramienta de trazado de riesgos de Usdaw fue desarrollada en 2003 adaptando las técnicas de trazado ya ampliamente utilizadas por los sindicatos. La herramienta se basa en la experiencia y el conocimiento de los empleados, y también proporciona un medio visual para medir el progreso en la eliminación o el control de las causas de los accidentes.

Los representantes sindicales participan en el trazado del lugar de trabajo a través de un diagrama simple, que registra los accidentes notificados. Estos representantes también discuten con los trabajadores acerca de los incidentes que han sucedido en el taller y que no fueron notificados, ya sea porque eran menores o porque los empleados temen notificarlos por varias razones. También se discute la causa del problema. El resultado es un mapa de puntos calientes identificados.

Al trazar claramente los puntos calientes de riesgo, se identificaron fácilmente las causas más comunes de resbalones o tropiezos en los lugares de trabajo, como por ejemplo el paso de agua de lluvia por la puerta trasera de una tienda, los suelos en las entradas que no han sido efectivos para secar los pies de los clientes, los suelos irregulares o las escaleras, etc. Esto facilitó la resolución de estos problemas.



El siguiente ejemplo ilustra la herramienta de trazado de Usdaw.

## ***Resultados***

La aplicación de la herramienta ha permitido una reducción de las lesiones en hasta un 50% en 12 meses, porque ha ayudado a identificar claramente y a eliminar los riesgos de resbalones y tropiezos. La herramienta tuvo un impacto significativo en la toma de conciencia de la gravedad de tales riesgos, porque surge una imagen más precisa del entorno laboral. Además, la herramienta conduce a soluciones más prácticas y sostenibles al dar una indicación visual de los riesgos. En consecuencia, los trabajadores colaboran a desarrollar las respuestas. Una de las razones del éxito de la herramienta es su adaptabilidad al entorno de trabajo. Puede ser utilizada fácilmente por los representantes sindicales en diferentes contextos, como una tienda, una fábrica y con los directivos locales.

La herramienta fue adoptada en 2007 por el Ejecutivo de Salud y Seguridad del Reino Unido y en su sitio web se puede encontrar una versión ligeramente modificada de la herramienta en base a los mismos principios. La herramienta ha sido transferida de un sector a otro, por ejemplo al sector de la construcción.

# Cómo reducir las cargas pesadas y las posturas repetitivas:

## DESARROLLO MODULAR PARA EL PAGO - METRO CASH AND CARRY, ALEMANIA

### ***Por qué se puso en práctica el proyecto***

La actividad de un cajero se caracteriza por el manejo continuo, la tensión de un lado, el escaneo de artículos pesados o voluminosos y la presión para garantizar el pago correcto. Como resultado, los cajeros sufren trastornos musculoesqueléticos, lo que conduce al absentismo y a enfermedades laborales.

Por lo tanto, era necesario encontrar un diseño más flexible, sostenible y ergonómico. Esto llevó a la puesta en práctica de un proyecto de armonización del pago para resolver problemas ergonómicos relacionados con gestos repetitivos y el manejo de artículos pesados. Un objetivo adicional fue armonizar el diseño de la caja de efectivo en los diferentes países en los que opera METRO.

### ***Objetivos***

El objetivo del proyecto era mejorar la ergonomía de los cajeros a través de posiciones cambiantes y asistencia en el proceso de escaneo. El desarrollo de un nuevo entorno para el pago también tuvo como objetivo ayudar a los cajeros a atender a los clientes de forma más rápida y eficiente.

### ***Descripción***

Se eligió un enfoque modular con trece módulos que incluyen barreras y merchandising. El enfoque modular permite la adopción de diferentes posiciones de trabajo, como el estar de pie, con una ayuda para sentarse. La pantalla táctil se puede ajustar a las necesidades personales, la unidad de escaneo es altamente sensible y permite el manejo en una posición cómoda por parte del cajero.

El módulo de pago se usa de pie. El empleado puede permanecer de pie con los pies cerca del mueble y la unidad. El escaneo se puede realizar con la ayuda para sentarse si el cajero encuentra cómodo hacerlo.

Para resolver problemas ergonómicos, la base del módulo se puede ajustar a diferentes alturas para tener en cuenta las características del cajero.

Se realizaron varias pruebas piloto del proyecto y se controlaron de cerca. Los movimientos de cajeros y clientes fueron registrados y evaluados. Las visitas del grupo del proyecto, incluidos los especialistas locales, solicitaron la opinión de los cajeros y se realizaron ajustes que la reflejan.

El nuevo sistema de pago modular se introdujo mediante pruebas para garantizar una aplicación sencilla y efectiva en la tienda.

### ***Resultados***

El sistema de pago modular condujo a una mejora del entorno de trabajo ergonómico. El diseño es adaptable a las diferencias regionales / nacionales de las características físicas y ergonómicas del personal.

Los comentarios y la opinión de los cajeros han demostrado que el nuevo diseño cumple con los principales requisitos y conduce a una mejora en el manejo de los artículos y el proceso de pago.

## CAPÍTULO 3

# Buenas prácticas sobre el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales

## Prevenir el estrés en el trabajo y los riesgos psicosociales:

UN CENTRO DE LLAMADAS PARA LOS ASUNTOS PSICOLÓGICOS Y SOCIALES - CARREFOUR, FRANCIA

### Por qué se puso en práctica el proyecto

Los trabajadores del sector minorista, en particular los cajeros, a menudo están expuestos a la violencia de los clientes o incluso a eventos más traumáticos, como los robos. Necesitan ayuda y apoyo después de tales incidentes. En 2010, Carrefour, una importante empresa del sector minorista francés, decidió crear una colaboración con el Instituto INAVEM, « que ayuda a las víctimas trabajando con asociaciones que asisten a las víctimas y proporcionando información y concienciación entre los profesionales y el público.

El personal puede beneficiarse automáticamente de este apoyo después de que ocurran robos y eventos traumáticos en las tiendas. Hasta 48 horas después del incidente, los trabajadores tienen también acceso a un psicólogo.

En 2012, Carrefour decidió crear su propia estructura de apoyo para los trabajadores con el lanzamiento de una línea directa específica.

### Objetivos

Carrefour abrió un centro de llamadas en 2012 para proporcionar apoyo al personal y a sus familias. También se proporcionó acceso a un psicólogo para eventos traumáticos, tanto en su trabajo como en su vida privada.

**Qui est PSYA ?**

Créé en 1997, le cabinet Psya propose le premier service professionnel spécialisé dans l'écoute, le soutien et l'accompagnement psychologique par téléphone et Internet.

L'indépendance de Psya assure son impartialité. La qualification de ses équipes (psychologues cliniciens diplômés) garantit éthique, anonymat et confidentialité.

Psya est certifié AFAQ ISO 9001 pour son « centre d'écoute psychologique ». Aujourd'hui plus de 700 000 salariés de différentes entreprises françaises bénéficient d'un numéro dédié et gratuit leur permettant d'accéder 24h/24 et 7j/7 au centre d'écoute psychologique de Psya.

**Service d'écoute et d'accompagnement psychologique**

ANONYME ET CONFIDENTIEL

EN COLLABORATION AVEC **Carrefour** et **Psya**

est gratuitement à votre disposition un service d'écoute et d'accompagnement psychologique anonyme et confidentiel, accessible 24h/24 et 7j/7.

Un folleto que anuncia el centro de llamadas psicológicas y sociales de Carrefour para empleados.

11. INAVEM: Fédération Nationale d'Aide aux Victimes et de Médiation (Federación Nacional de Apoyo a las Víctimas y Mediación).

## Descripción

Los trabajadores que son víctimas de la violencia o que necesitan ayuda psicológica pueden comunicarse con la línea directa, que está abierta todos los días, las 24 horas. Pueden hablar de sus problemas con psicólogos cualificados por teléfono, chat por Internet o correo electrónico. La llamada es anónima y confidencial.

Después de dos años, la naturaleza de la solicitud mostró un enfoque en cuestiones relacionadas con problemas financieros, problemas de vivienda, etc. Como resultado, desde 2015 se ofreció asesoramiento a los trabajadores en una variedad más amplia de problemas.

Los trabajadores tienen la oportunidad de llamar a la línea directa y hablar con trabajadores sociales cualificados o contar con apoyo psicológico. Un asesor recibe todas las llamadas y, después de escuchar a la persona que llama, las dirige a un psicólogo o trabajador social, de acuerdo con la naturaleza de la solicitud. El trabajador social abre un expediente para el empleado y puede ayudar de varias

maneras, como por ejemplo en las relaciones con la administración pública, resolver problemas financieros u ofrecer apoyo cuando se han producido cambios en la vida (divorcio, separación, traslado profesional, etc.) o la necesidad de información sobre servicios sociales.

## Resultados

El centro de llamadas ha sido un éxito y las 110.000 personas que trabajan para Carrefour tienen acceso a él. La línea directa también le permite a la compañía saber cuál es la opinión sobre el bienestar de sus trabajadores. Los principales problemas planteados por los empleados estaban relacionados con las relaciones con la gerencia y el reconocimiento en el trabajo. Los informes anónimos sistemáticos le permiten a la compañía reconocer problemas que sin este sistema permanecerían invisibles.

Esta información ha tenido un impacto en la forma en que la empresa trabaja: ha conducido a varios planes de acción que abordan diversos temas, incluida la política general de la empresa y los acuerdos para mejorar el sistema de salud social.

**NOUVEAU**

Nouveau service d'accompagnement social

Carrefour met gratuitement à votre disposition un nouveau service d'accompagnement social pour vous apporter des réponses adaptées à votre situation.

Une équipe d'assistants sociaux vous accompagne dans vos difficultés personnelles ou professionnelles, si vous :

- rencontrez des difficultés financières
- vivez un changement de situation (séparation, divorce, mutation...)
- vous intéressez sur vos droits aux aides sociales

N'attendez pas, contactez le N° Vert 0 800 30 50 23

ANONYME - CONFIDENTIEL - GRATUIT

\* En complément, si vous rencontrez des difficultés personnelles ou professionnelles, vous bénéficiez du soutien psychologique à distance.  
\* Les charges Couche de Vie au Travail de Psyca vous répondent de manière anonyme et confidentielle.  
\* Vous bénéficiez, grâce à une équipe dédiée, d'une orientation vers le soutien psychologique ou le service social.  
\* T 77 et 33 14 24 pour le soutien psychologique.  
\* de lundi au vendredi de 9h à 20h pour le service social.  
\* par Internet (chat et mail) pour le soutien psychologique sur www.psyca.fr.  
\* Espace bien-être (Espace d'écoute) : Carrefour - Mét de Paris - Carrefour.  
\* Ces services sont dispensés par les sociétés locales et les psychologues de Cabinet Psyca diplômés.  
\* et soumis au code de déontologie de leurs professions.

Un cartel que anuncia los nuevos servicios que ofrece el centro de llamadas sociales de Carrefour, incluido el asesoramiento financiero.

## Cómo prevenir el estrés en el trabajo vinculado a la violencia:

LA CAMPAÑA CONTRA LA VIOLENCIA DE TERCEROS – USDAW Y EL BRITISH RETAIL CONSORTIUM

### Por qué se puso en práctica el proyecto

La violencia de terceros ha sido reconocida como un problema de salud y seguridad relacionado con el trabajo en el Reino Unido desde los años ochenta. El Ejecutivo de Salud y Seguridad publicó en 1995 una guía para los empleadores explicando lo que deberían hacer para cumplir con sus obligaciones con el personal. Pero, en 2001, la guía había quedado anticuada y los miembros del sindicato, Usdaw, estaban preocupados por el aumento de los niveles de violencia y abuso, tanto de clientes como de delincuentes.

Si bien la violencia de terceros es un riesgo relacionado con el trabajo, es diferente de otros riesgos cubiertos por la ley de salud y seguridad. La violencia y el abuso son llevados a cabo por miembros del público y se asocian en gran medida con otros crímenes. Por lo tanto, en 2002, Usdaw en asociación con los empresarios, decidió poner en práctica la campaña Freedom from Fear. Desde que se lanzó la campaña, Usdaw ha trabajado con los principales empresarios minoristas, la policía y los políticos para hacer que los lugares de trabajo sean más seguros para todo el personal y los clientes.

### Objetivos

El objetivo del proyecto era prevenir y combatir la violencia y el abuso llevado a cabo por miembros del público a través de una campaña en toda la comunidad.

### Descripción

Una parte importante de la campaña ha sido promover el respeto por los trabajadores de las tiendas, que a menudo están expuestos al abuso verbal. Un aspecto clave es conseguir el apoyo del público de compras para defender a los trabajadores contra una minoría violenta y abusiva. Cada año, el sindicato celebra una "Semana del respeto" durante la cual se alienta a los miembros a establecer puestos en la calle o a organizar eventos en las tiendas para transmitir el mensaje a los clientes.

El otro aspecto de la campaña es proteger al personal de la tienda frente a la violencia. Esto implica trabajar con los empleadores para garantizar que cumplan sus obligaciones de asistencia bajo la ley de salud y seguridad. Sin embargo, también se necesitan funcionarios de salud ambiental de las autoridades locales que hagan cumplir las leyes de salud y seguridad en las tiendas y que usen sus poderes de ejecución para garantizar el cumplimiento del empresario.



Un cartel promocionando la campaña de Usdaw para proteger a los empleados minoristas de la violencia de terceros.

Por lo tanto, Usdaw decidió trabajar con todas las partes interesadas, incluidos los empresarios, y el National Retail Crime Strategy Group, que reúne a los empresarios minoristas, el sindicato, las asociaciones locales de delincuencia empresarial, la policía y el gobierno. Estas partes interesadas se han reunido en cuatro cumbres nacionales para compartir buenas prácticas e identificar los futuros desafíos.

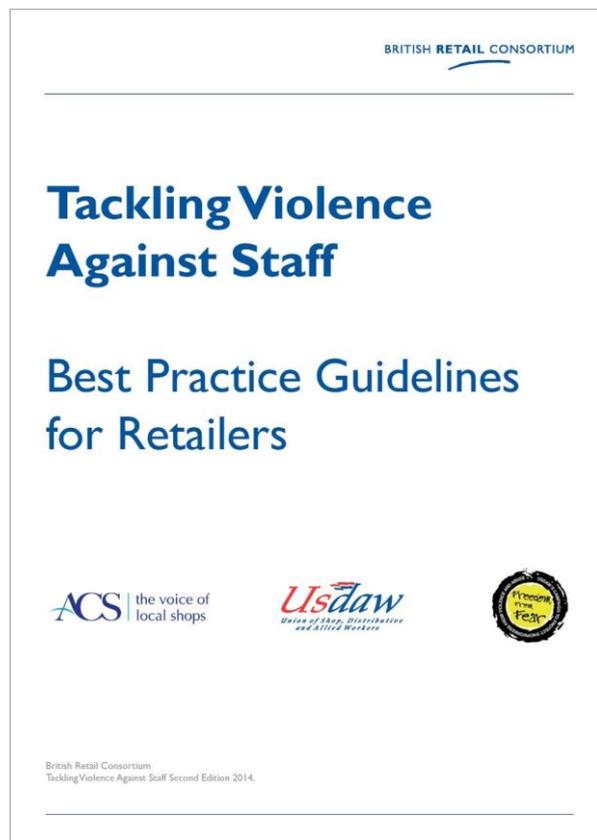
La colaboración de Usdaw con el British Retail Consortium ha dado lugar al desarrollo de las Directrices de Mejores Prácticas para sus miembros (2014 es la última versión). Las Directrices incluyen normas sobre el apoyo de la administración superior, el diseño físico del entorno de trabajo, las medidas prácticas para prevenir la violencia, las formación (incluida la formación en gestión de conflictos), los procedimientos de notificación y el apoyo posterior al incidente.

## Resultados

Tras el lanzamiento de la campaña Freedom from Fear, disminuyó la tendencia general de violencia y abuso informados en la Encuesta anual sobre el delito minorista realizada por el British Retail Consortium. En particular, las empresas minoristas más grandes consideraron que los incidentes más graves habían disminuido.

Sin embargo, todavía se producen más de 10.000 ataques físicos al año, con un número mucho más alto y más difícil de medir de incidentes de amenazas y abusos verbales perjudiciales. La investigación del sindicato en los últimos 10 años sugiere que también existe un gran problema de infra-información, incluso cuando se producen ataques físicos.

En consecuencia, es necesario mejorar la seguridad mediante medidas adaptadas a las necesidades de cada tienda. El uso de CCTV puede ser útil para ayudar a la policía a detener a los delincuentes. El diseño de la tienda también puede ser muy importante para reducir el riesgo, especialmente la altura y la ubicación del mostrador o el diseño de las estanterías. La formación es esencial para ayudar al personal a reaccionar cuando ocurre un incidente, utilizando las medidas de seguridad adecuadas.



Directrices de 2014 del British Retail Consortium sobre "Abordar la violencia contra el personal", en cooperación con Usdaw y la Association of Convenience Stores (ACS).

## Cómo lidiar con situaciones amenazantes en las tiendas:

TUTORIAL BASADO EN LA WEB DEL SINDICATO DE PAM  
Y LA FEDERACIÓN FINLANDESA DE EMPRESARIOS DEL COMERCIO

### Por qué se puso en práctica el proyecto

El proyecto fue puesto en marcha por la Federación de Empresarios después de un aumento en los incidentes relacionados con la violencia o las amenazas de violencia, especialmente en tiendas pequeñas. Esto vino después de un cambio legislativo que permitió la apertura de tiendas por la noche hasta las 11 p.m. y en algunos casos, toda la noche. El número de robos en las tiendas aumentó, especialmente los fines de semana y por la noche. Los empresarios consideraron que los empleados necesitaban más formación para prevenir y enfrentarse a situaciones difíciles.

El proyecto reunió a expertos de la Federación de Empresarios, los sindicatos y los representantes de seguridad de las tres empresas más importantes de venta minorista y mayorista de Finlandia. Además, algunos elementos del tutorial se inspiraron en el resultado del Diálogo Social Europeo contra la Violencia de Terceros (2009).

### Objetivos

El objetivo del tutorial es formar al personal sobre cómo reconocer situaciones amenazantes, cómo prevenir la escalada de una situación amenazante y cómo reaccionar si, a pesar de ello, se encuentran en una confrontación violenta.

### Descripción

El tutorial es accesible a través de Internet para todos los empleados y empleadores desde 2011. Empieza con instrucciones generales sobre la conducta que ayudarán a prevenir una situación amenazante (sonrisa, actitud amistosa, etc.)



La página de bienvenida del tutorial online sobre violencia de terceros.

El tutorial ofrece instrucciones sobre la identificación de clientes o situaciones potencialmente difíciles o amenazantes, y cómo actuar frente a conductas sospechosas, alertar al gerente, al sistema de seguridad para trabajadores que estén solos, etc. El tutorial ofrece ejemplos de algunas situaciones específicas que pueden ocurrir en una tienda, como por ejemplo clientes borrachos, hurtos, robos y robos a mano armada. Una vez identificada la situación, hay instrucciones sobre la manera de comportarse con clientes difíciles como, por ejemplo, evitar mostrar tensión o miedo. Hace hincapié en la importancia primordial de actuar para evitar ponerse en peligro.

La primera parte está dedicada a la prevención y en ella se aconseja al personal que informe de cualquier comportamiento sospechoso antes de que ocurra algo. También son buenas medidas preventivas el minimizar la cantidad de dinero en la caja y disponer de un área de caja segura.

El tutorial ofrece detalles sobre cómo atrapar a un ladrón de manera segura y sugiere qué hacer después de un incidente amenazante, como por ejemplo cerrar la tienda, llamar a la policía e informar del incidente a un gerente, a un compañero de trabajo o a un guardia de seguridad. Esta parte del tutorial pide la interacción en el lugar de trabajo y descubrir qué instrucciones específicas han sido introducidas por la dirección. También ofrece recomendaciones para buscar ayuda de los servicios de salud ocupacional para el trauma mental.



El tutorial muestra posibles situaciones amenazantes con clientes en la tienda.

## ***Resultados***

El tutorial es sencillo, fácil, rápido y orientado a una discusión abierta en el lugar de trabajo. Los nuevos trabajadores del sector tienen acceso a la herramienta, que todavía está en uso cinco años después de su lanzamiento en 2011.

Según la Federación de Empresarios, el tutorial es muy popular y más de 11.000 personas acceden a él en su sitio web. Algunos usuarios son compañías, pero algunos también son estudiantes de formación profesional. Esto significa que las personas que entran al sector minorista y mayorista a menudo ya han utilizado el tutorial y sus comentarios son muy positivos.

Es difícil cuantificar el número de empleados que han utilizado el tutorial, ya que no hay una recopilación de datos específica. De todos modos, cada dos años se renueva la publicidad del tutorial y se recuerda a los empleados la oportunidad de usarlo.

Uno de los aspectos positivos del tutorial es que ha aumentado la conciencia de la amenaza de violencia en las tiendas y se está tomando en serio. El tutorial subraya que se puede abordar el problema de la violencia. Las personas pueden ser formadas para reconocer situaciones difíciles, reaccionar después de un evento y atender a las víctimas. También ayuda a los empresarios más pequeños con recursos limitados para la formación a enseñar a sus trabajadores cómo prevenir, identificar y reaccionar ante la amenaza de violencia.

# Una buena forma de disminuir el estrés y mejorar las relaciones con los clientes:

## IMPLEMENTACIÓN DE UNA COLA ÚNICA - CARREFOUR, FRANCIA

### Por qué se puso en práctica el proyecto

El personal de las tiendas a menudo está expuesto a abusos de clientes que se impacientan esperando en una larga cola antes de acceder a los cajeros. La violencia y el abuso verbal hacia el personal es un problema serio de salud ocupacional, así como un problema de seguridad. En consecuencia, Carrefour decidió optimizar el tiempo de espera de los clientes mediante la creación de una sola cola.

### Objetivos

El objetivo era disminuir la presión sobre el cajero mediante la minimización de la cola en cada caja a fin de tener una mejor distribución del trabajo. La cola única permite el fácil cierre de los cajeros cuando los empleados de caja se van o durante un breve descanso. El objetivo general es abordar



La cola única en una tienda Carrefour.

### Descripción

Una cola única permite a los clientes ser conducidos a la primera caja disponible. Los clientes aún tienen la oportunidad de elegir una cola única o el sistema tradicional (donde los clientes pueden ir y hacer cola en las cajas individuales). Los clientes que esperan en la cola única son informados sobre la caja que hay libre con un número en una pantalla. Cuando aparece el número, van inmediatamente a la caja disponible. Como resultado, el cajero está más relajado ya que no hay presión frente a la caja.

### Resultados

El concepto de cola única fue un éxito. Una encuesta mostró que el 53% de los consumidores pensaba que el nuevo sistema era más rápido que la caja tradicional. El 40% pensaba que el sistema era fácil de entender, y el 23% pensaba que la cola estaba bien organizada.

Los cajeros, por otro lado, consideraron que la cola única mejoraba el flujo de clientes en la caja (68%). El 82% pensaba que su trabajo había mejorado. Entre ellos, el 22% consideraba que la cola única permitía una mejor relación con los clientes, y el 77% creía que las condiciones de trabajo mejoraron debido a una mejor distribución de los clientes entre las cajas. Esto les permitía tener descansos cuando lo deseaban sin la necesidad de esperar a otro cajero, porque era posible cerrar temporalmente la caja.

Sin embargo, la prueba piloto demostró que los clientes necesitaban ser informados sobre la implementación del sistema de cola única, y por eso les entregaron folletos e información directa antes del lanzamiento. La cola única solo es adecuada en grandes tiendas donde la distancia entre las cajas y las estanterías es de al menos 4,5 metros.



El cliente que está esperando en la cola única recibe una notificación sobre la caja disponible en la pantalla.



# El papel del diálogo social entre empleadores, empleados y sindicatos

---

En cada etapa de los casos prácticos antes mencionados, se llevó a cabo un diálogo social para tener en cuenta las opiniones y las actitudes tanto de los empleados como de los empleadores y/o sus representantes. Este impacto se puede evaluar en diferentes niveles.

La participación colectiva en la etapa de iniciación del proyecto permite que todos los actores estén implicados en su diseño. Este estudio mostró en muchos casos una colaboración activa entre empleadores y empleados desde el principio. Algunos proyectos fueron iniciativa de los empresarios que invitaron a los sindicatos a trabajar en el proyecto, como en el caso de Finlandia para el tutorial. Mientras que otros proyectos fueron una iniciativa de los sindicatos y se invitó a los empresarios a colaborar, como la Campaña Freedom from Fear en el Reino Unido. El iniciador también puede ser un empleado, como en Finlandia para el proyecto de carretillas elevadoras. La implicación desde el inicio de los empleados en los proyectos conduce a un diálogo más interactivo dentro de las empresas y un aumento general del bienestar, porque los empleados ven cambios que se realizan con su participación activa.

La participación de ambos lados también es significativa durante la fase de prueba. Los empleados y los empleadores pueden mejorar el proyecto una vez que sea implementado y en uso por los empleados. Es importante la cooperación de los empleadores y empleados en la implementación de una prueba piloto y en la evaluación de la accesibilidad y sostenibilidad del proyecto. La opinión de ambas partes es importante para la implementación correcta y el resultado final. Los motivos del éxito de los proyectos innovadores seleccionados están estrechamente relacionados con la cooperación entre empleadores y empleados o sus representantes en todas las etapas del proyecto. Ambas partes han participado en las fases de diseño y pruebas piloto, el período de evaluación y la implementación. Las opiniones de los empleados se tomaron en cuenta a través de sus comentarios en diferentes etapas de desarrollo del proyecto. Involucrar a los empleados en la selección del equipamiento y la implementación de procesos también es una buena forma de prevenir riesgos.

Finalmente, parece que la implementación de una política activa de salud y seguridad tiene un impacto positivo en el diálogo social en general. Por ejemplo, el caso práctico de la carretilla elevadora de Finlandia, donde la implementación de un proyecto iniciado por los empleados conduce a un mayor bienestar dentro de toda la empresa. Este es también el caso en Francia, donde los proyectos se convierten en parte de las negociaciones generales.

Cuatro años después del lanzamiento de una dirección de salud en Carrefour, la compañía desarrolló una política activa para prevenir y reducir los problemas ergonómicos y los riesgos psicosociales como parte de un enfoque holístico para mejorar la salud y la seguridad en el trabajo. Según Carrefour, esta política ha tenido un impacto positivo en la relación entre empleadores y empleados. Durante las negociaciones anuales obligatorias entre los sindicatos y los empresarios, la salud era una de las primeras cosas a tratar. Como resultado, esto condujo a la introducción del acceso a un trabajador social a través de una línea directa para ayudar a resolver los riesgos psicosociales en el trabajo y en el área de la ergonomía, la mesa de estantes.



# La importancia de la transferibilidad

En el marco del Diálogo Social Europeo, la transferibilidad de los proyectos tiene una importancia fundamental. Muchas empresas operan tanto en su país de origen como en otros Estados miembros europeos. La cuestión de cómo se puede transferir un proyecto innovador es, por lo tanto, crucial para mejorar el rendimiento y el bienestar, y debe analizarse en varios niveles.

En primer lugar, es importante la capacidad de la empresa para transferir un proyecto innovador de una tienda a otra en el mismo país. Algunas prácticas pueden transferirse fácilmente, ya que no requieren entrenamiento específico. Esto es lo que ocurre con el tutorial de Internet sobre violencia en Finlandia, ya que solo es necesario seguir instrucciones simples en un ordenador. También ocurre esto con la línea directa en Francia, a la que se puede acceder fácilmente a través de un número de teléfono gratuito. En Finlandia, el proyecto de la carretilla elevadora se difundió por todos los almacenes finlandeses pertenecientes a la empresa sin ningún tipo de formación específica, ya que los cambios solo se referían al asiento y a las directrices de uso.

Sin embargo, a veces la transferibilidad requiere un cambio extenso y una explicación de por qué se necesita el cambio. Este es el caso de METRO con el proyecto modular de caja que se aplicó en todas sus tiendas de Alemania y en algunos otros países europeos. Para algunos cajeros, no fue fácil adaptarse a estar de pie en lugar de estar sentados, incluso si la mayoría veía el valor añadido desde una perspectiva ergonómica. En este caso, se requería una explicación de los beneficios del proyecto.

La cuestión de la transferencia se refiere a la capacidad de transferir esas prácticas a nivel sectorial. Carrefour France ha conseguido que su proyecto sobre ergonomía (la mesa de estantes) sea recomendado por los inspectores franceses de salud y seguridad a otras compañías. En consecuencia, el nuevo equipo se introdujo en casi todas las compañías miembro en el Comité de Salud de la Federación Francesa de Comercio. Esto se debe a que la mesa fue una respuesta positiva a una recomendación obligatoria de mejora en las condiciones de colocación de productos en los estantes. Carrefour trabaja con un proveedor que vende el proyecto innovador a otras compañías.

Para las empresas u organizaciones que operan en toda Europa, el tema de la transferencia de un proyecto innovador de un país a otro puede formar parte de una estrategia más amplia. Este fue el caso de METRO con su proyecto de caja que fue diseñado para responder a diferentes requisitos en los diferentes países donde opera el grupo. El objetivo era

permitir una adaptación del concepto según parámetros antropométricos específicos de la región o país en términos de ergonomía. El enfoque de diseño modular también permite la posibilidad de adaptarse a diferentes situaciones en tiendas y en diferentes tamaños de tiendas al por mayor. El diseño se hizo flexible para ser utilizado en diferentes formatos de tiendas en diferentes países.

En Carrefour, no ha habido una transferencia sistemática de proyectos innovadores a nivel europeo. La estrategia ha sido promover un intercambio de mejores prácticas en el marco del diálogo social europeo. Pero, si un país quiere introducir materiales franceses, Carrefour apoyará el proceso enviando un ingeniero. A nivel de los consejos obreros europeos de Carrefour, donde están presentes los representantes sindicales de cada país, se promueve el intercambio de mejores prácticas. El intercambio de experiencias entre los responsables de salud y seguridad en diferentes países tiene mayor alcance de desarrollo.

Finalmente, la transferibilidad puede considerarse a nivel internacional. Aunque cada país tenga sus propias reglas sobre salud y seguridad, el diálogo social sigue pudiendo desempeñar una función. Se puede lograr, como Carrefour, a través del acuerdo UNI Global, que requiere respetar unas buenas condiciones de trabajo en cada país en el que operan las empresas europeas.

Algunos de los ejemplos de mejores prácticas presentados en esta guía son fácilmente transferibles a las PYME, como la herramienta de trazado de riesgos o el tutorial del sitio web, en los que las tiendas minoristas pueden ofrecer a su personal el acceso a los ordenadores. Pero, a menudo las PYMES tienen tiempo y recursos limitados, carecen de acceso a especialistas en salud en el lugar de trabajo y tienen un conocimiento parcial de los posibles problemas de salud. Por lo tanto, es muy importante mejorar su acceso a la información y adaptar las soluciones para reducir los problemas de salud a la naturaleza del lugar de trabajo de las PYME. La OIRA podría ser una de las herramientas que podría ayudar a las PYME a conocer mejor las ventajas de un enfoque proactivo a los problemas de salud y los beneficios de la evaluación de riesgos.



# Fuerte colaboración entre los interlocutores sociales y las campañas de OSHA

A través de este proyecto, los interlocutores sociales del sector minorista y mayorista desean contribuir a la campaña de OSHA sobre riesgos psicológicos en el lugar de trabajo, así como a la campaña sobre Lugares de Trabajo Saludables para Todas las Edades.

Esta última campaña tiene como objetivo la prevención de accidentes relacionados con el trabajo, los problemas de salud y las enfermedades profesionales a lo largo de la vida laboral. Se basa en un enfoque holístico que incluye el entorno de trabajo y la organización, la formación y el aprendizaje permanente, el liderazgo, el equilibrio trabajo-vida, la motivación, el desarrollo profesional y el concepto de "capacidad laboral". La campaña identifica factores de riesgo en el lugar de trabajo tales como el trabajo sedentario, las posturas estáticas prolongadas, los movimientos frecuentes y repetitivos de la mano, las presión del tiempo, etc. que conducen a importantes problemas de salud, como TME y estrés.

La campaña adopta un enfoque integral para la prevención, integrando OSHA y la protección de la salud con la promoción de la salud, abordando tanto la organización del trabajo como los problemas del entorno de trabajo, así como los factores de riesgo individuales. Los objetivos son mejorar la salud y el bienestar de todos los empleados, basándose en la idea de que se puede mejorar la salud de los trabajadores de todas las edades.

La colaboración entre OSHA y los interlocutores sociales debería ofrecer la oportunidad a los empleadores y empleados del sector minorista y mayorista de beneficiarse de la herramienta OiRA, que forma parte de la campaña Lugares de Trabajo Saludables para Todas las Edades. Esta evaluación de riesgos interactiva online es una respuesta a la obligación de los empleadores de gestionar el estrés relacionado con el trabajo como cualquier otro riesgo para la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Para evitar el estrés relacionado con el trabajo, los empleadores deben realizar una evaluación de riesgos periódica en el lugar de trabajo.

Con OiRA, la OSHA busca desarrollar y promover herramientas prácticas para ayudar a las microempresas y pequeñas empresas a implementar procesos de evaluación de riesgos y desarrollar herramientas de colaboración comunitaria de OiRA para compartir experiencias y mejores prácticas. OiRA ofrece un enfoque paso a paso para el proceso de evaluación de riesgos, que comienza con la identificación de riesgos en el lugar de

trabajo, luego lleva al usuario a través del proceso de implementación de acciones preventivas y finalmente supervisa e informa de los riesgos. OiRA permite a las empresas adaptar la evaluación de riesgos a sus propias especificaciones respondiendo unas simples preguntas sobre la primera identificación de riesgos. Esto implica observar

las cosas en el trabajo que tienen el potencial de causar daño e identificar quién podría estar expuesto a este peligro.

Los interlocutores sociales desempeñan un papel activo en este proceso, ya que todas las herramientas de OiRA han sido creadas por o con la participación de los interlocutores sociales y/o las autoridades nacionales. A nivel europeo, las herramientas de OiRA se refieren a diversos sectores, como la limpieza, la peluquería, el cuero y el curtido, el transporte marítimo, la seguridad privada o el sector del deporte. La presente colaboración con OSHA ofrece la oportunidad a los interlocutores sociales del sector minorista y mayorista de participar y desarrollar una o más herramientas sectoriales OiRA específicamente dedicadas a este sector.

Los proyectos innovadores seleccionados en este estudio pueden difundirse ampliamente a nivel europeo a través de OSHA. Hay varios ejemplos de buenas prácticas incluidos en esta guía que se basan en el principio de la evaluación de riesgos, lo cual es considerado por OSHA como fundamental para prevenir el estrés relacionado con el trabajo. En consecuencia, las microempresas y pequeñas empresas europeas realizan evaluaciones de riesgos, y esta guía puede ayudarlas a hacerlo.



## CAPÍTULO 7

# Dónde encontrar más información

Si desea más información sobre los ejemplos de mejores prácticas presentados en esta guía, utilice los siguientes recursos:

### Carrefour – Francia

"Ergonomía"  
"Centro de  
llamadas" "Fila  
única"

**Persona de contacto:** Christophe Labattut (Director, Salud en el trabajo, Francia),  
Mathilde Tabary (Directora del Grupo de Desarrollo Social y Diversidad)

**Disponible en:** francés

**Formato:** Francia y Grupo

**Sitio web:** <http://www.carrefour.com>

### KESLOG OY – Finlandia **KESKO**

"Proyecto de ergonomía de  
carretillas elevadoras" **Persona de  
contacto:** Juha Saarinen **Disponible**

**en:** almacenes

**Formato:** carretillas elevadoras ergonómicas para los trabajadores del almacén

**Sitio web:** sin sitio web especial

### METRO Cash and Carry – Alemania



"Desarrollo modular para el pago"

**Persona de contacto:** Jeanette Blume (Operaciones técnicas), Beatrix von Eycken (OHS), Martin Rolff (Compras),  
Wolfgang Thye (IT)

**Disponible en:** tiendas, por ejemplo, en Bulgaria, Bélgica y Alemania

**Formato:** Solución modular para cajas

**Sitio web:** sin sitio web especial

## Federación Finlandesa del Comercio y Sindicato de PAM - Fi



"Tutorial online"

**Persona de contacto:** Erika Kähärä (Sindicato de Pam), Riikka Lindholm (Federación Finlandesa de Comercio)

**Disponible en:** finlandés

**Formato:** Electrónico

**Sitio web:** <http://koulutus.kauppa.fi/>

## Usdaw – Reino Unido



"Freedom from fear"

"Trazado de riesgos de resbalones y tropiezos"

**Persona de contacto:** Doug Russell

**Disponible en:** Inglés para el trazado de riesgo de resbalones y tropiezos y Freedom from Fear

**Formato:** Electrónico y papel para ambos

**Sitio web:** <http://www.usdaw.org.uk/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2db107ca-4d5d-49a2-99dc-16e187a59e71> for Slips and Trips Risk Mapping; <http://www.usdaw.org.uk/Campaigns/Freedom-From-Fear> para la campaña Freedom from Fear

## OSHA – Lugares de trabajo saludables para todas las edades



Healthy Workplaces



**Persona de contacto:** Heike Klempa

**Disponible en:** todos los idiomas de la UE

**Formato:** Electrónico

**Sitio web:** <https://www.healthy-workplaces.eu/>

## OSHA – OIRA



**Persona de contacto:** Lorenzo Munar

**Disponible en:** todos los idiomas de la UE

**Formato:** evaluación de riesgos interactiva online

**Sitio web:** <http://www.oiraproject.eu>

# Bibliografía

---

EPSU, UNI Europa, ETUCE, HOSPEEM, CEMR, EFEE, EuroCommerce, CoESS (2010)

*Multisectoral guidelines to tackle third-party violence and harassment related to work,*

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=896&furtherNews=yes>

ETUC/CES, BUSINESS EUROPE, UEAPME, CEEP (2007),

*Cross-sectorial Framework Agreement on Harassment and Violence at Work,*

<https://www.etuc.org/framework-agreement-harassment-and-violence-work>

EuroCommerce, Uni Europa (2009),

*Stop it! Third party violence in commerce. A Toolkit, Brussels,*

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=521&langId=en&agreementId=5145>

Eurofound (2012),

*Fifth European Working Conditions Survey,* Publications Office of the European Union, Luxembourg,

<http://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2012/working-conditions/>

[fifth-european-working-conditions-survey-overview-report](http://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report)

European Commission (2014),

*Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on an EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2014-2020,* COM/2014/332 final,

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0332&from=GA>

Evolutions et relations en santé au travail (2011),

*Rapport sur Les employés du commerce,*

[http://evrest.alamarge.org/\\_docs/fckeditor/file/Outils%20Evrest/Rapports%20par%20Secteurs%202011/](http://evrest.alamarge.org/_docs/fckeditor/file/Outils%20Evrest/Rapports%20par%20Secteurs%202011/)

[COMMERCE%202009%202010.pdf](http://evrest.alamarge.org/_docs/fckeditor/file/Outils%20Evrest/Rapports%20par%20Secteurs%202011/COMMERCE%202009%202010.pdf)







Cofinanciado por  
La Unión Europea

Diciembre de 2016