

## Anexo XII. Intervención preventiva ante los riesgos psicosociales

<b>1 Principios y fórmulas organizativas de prevención en origen</b> .....	4
<b>2 Enriquecer el contenido del trabajo</b> .....	6
2.1.Recomponer procesos o rotar entre puestos .....	7
2.2.Formas de participación directa .....	8
<b>3. Trabajar de forma cooperativa</b> .....	10
3.1.Procedimientos justos .....	10
3.2.Fomentar el trabajo en equipo.....	11
<b>4. Una ordenación de la jornada compatible</b> .....	12
<b>5. Exigencias razonables</b> .....	15
<b>6. Informar sobre lo cotidiano</b> .....	16
<b>7. Estabilidad en el empleo y de las condiciones de trabajo</b> .....	17

De acuerdo con la normativa vigente (Ley de Prevención de Riesgos Laborales –LPRL- y Reglamento de los Servicios de Prevención –RSP-) para prevenir los riesgos psicosociales hay que combatirlos en su origen y adaptar el trabajo (concepción de los puestos de trabajo, elección de equipos y métodos de trabajo y producción) a la persona, con miras en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo.

Es decir, la prevención de riesgos psicosociales implicaría introducir cambios en la organización del trabajo. Y estos cambios, son posibles. Las transformaciones que se están introduciendo en muchas empresas de la mano de los procesos de mejora de calidad o en la ordenación del tiempo de trabajo son prueba de que la organización del trabajo no es intocable. Se trata de cambiar la orientación de estos cambios, de introducir cambios favorables para la salud, que ésta sea considerada un objetivo en la vida diaria de las empresas.

Atendiendo a la evidencia científica parece claro que las intervenciones preventivas que modifican la organización del trabajo son plausibles y efectivas a largo plazo, especialmente si se diseñan e implementa con estrategias

integradas y cuentan con la participación activa de los agentes sociales en la empresa<sup>1 2 3 4</sup>.

Como ante los demás problemas de salud laboral, la intervención ante los riesgos psicosociales tiene dos vertientes: la prevención y el tratamiento.

El tratamiento incluye a corto plazo tratar la sintomatología del estrés, y a largo plazo, las enfermedades derivadas, y no constituye el objetivo de este anexo. En cambio, la prevención de los riesgos psicosociales implica desarrollar medidas dirigidas a cambiar los factores de riesgo psicosocial o a proteger a los trabajadores.

Los programas de prevención cuyo núcleo de cambio es el individuo consisten en modificar las respuestas ante los factores estresantes como por ejemplo, las exigencias emocionales, mediante la adquisición de habilidades para afrontarlos. En realidad, más que de prevención estaríamos hablando de protección individual (ver más adelante).

Los programas de prevención cuyo núcleo de cambio son los riesgos consisten en modificar el contenido de las tareas, las relaciones entre trabajadores, y entre trabajadores y superiores en la realización de la tarea y en general, las prácticas empresariales de gestión laboral (métodos de trabajo, contratación, asignación de tareas, promoción, movilidad funcional y geográfica, ordenación de la jornada, etc.) y de la producción/servicio (tecnologías de producción, etc.).

Algunas de estas prácticas merecen especial atención: las relativas al diseño de procesos de trabajo incluyendo la participación directa<sup>5 6</sup>, a la ordenación,

---

<sup>1</sup> Egan, M., Bamba, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology and Community Health* 2007, 61(11), 945–954.

<sup>2</sup> Bourbonnais R, Brisson C, Vézina M. Long-term effects of an intervention on psychosocial work factors among healthcare professionals in a hospital setting. *Occup Environ Med* 2011; 68:479-486.

<sup>3</sup> Lamontagne AD, Keegel T, Louie AM, Ostry A, Landsbergis PA: A systematic review of the job stress intervention evaluation literature: 1990-2005. *Int J Occup Environ Health*. 2007; 13 (3): 268-280.

<sup>4</sup> Kompier MAJ, Kristensen TS. Organizational work stress interventions in a theoretical, methodological and practical context. En: *Stress in the workplace: past, present and future*. London: Wurr Publishers Ltd; 2001.

<sup>5</sup> Hvid H, Lund H, Pejtersen J. Control, flexibility and rhythms. *Scand J Work Environ Health Suppl*. 2008:83-90.

cantidad y variabilidad de la jornada laboral <sup>7 8</sup> o a los tipos de relación laboral <sup>9</sup> <sup>10</sup> por citar aquellas para las que el número de estudios disponible de su relación con los riesgos psicosociales es mayor. Así, un estudio español <sup>11</sup> relaciona un ambiente psicosocial de trabajo saludable con la existencia de métodos de trabajo participativos, con las fórmulas contractuales indefinidas, con no hacer sentir a los trabajadores que son fácilmente reemplazables o amenazarles con el despido, con la existencia de movilidad funcional vertical ascendente, con recibir un salario acorde al número de horas trabajadoras y las tareas desarrolladas, y con jornadas semanales entre 31 y 40 horas y en horarios de mañana.

Aunque las intervenciones preventivas evaluadas son escasas, la mayoría de investigaciones consideran que la intervención preventiva centrada en los cambios organizacionales es la más efectiva desde el punto de vista de la salud en el trabajo <sup>12 13</sup>. Frente a intervenir sobre cada trabajador, estos cambios se dirigen al origen de la exposición, lo que implica perdurabilidad de la condición de trabajo saludable. Los objetivos de estos cambios organizacionales serían que las exigencias del trabajo sean razonables, que los trabajadores tengan suficiente autonomía y posibilidades para aplicar y desarrollar sus habilidades, que los supervisores y trabajadores cooperen en la realización del trabajo y que este proporcione seguridad en relación con las condiciones de empleo y trabajo y compensaciones justas.

---

<sup>6</sup> Bambra C, Egan M, Thomas S, Petticrew M, Whitehead M. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation.2. A systematic review of task restructuring interventions. *J. Epidemiol. Community Health* 2007; 61:1028-37.

<sup>7</sup> Keppela E, Sanne B, Tell, G. Working overtime is associated with anxiety and depression: The Hordaland Health Study. *J Occup Environ Med.* 2008;50:658-66.

<sup>8</sup> Jansen NW, Kant I, Nijhuis FJ, Swaen GM, Kristensen TS. Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scand J Work Environ Health.* 2004;30(2):139-48.

<sup>9</sup> Ferrie JE, Westerlund H, Virtanen M, Vahtera J, Kivimäki M. Flexible labor markets and employee health. *Scand J Work Environ Health Suppl.* 2008:98-110.

<sup>10</sup> Virtanen M, Kivimäki M, Joensuu M, Virtanen P, Elovainio M, Vahtera. Temporary employment and health: a review. *Int J Epidemiol.* 2005;34:610-22.

<sup>11</sup> Llorens C, Alós R, Cano E, Font A, Jódar P, López V, et al. Psychosocial risks exposures and labour management practices. An exploratory approach. *Scan J Public Health* 2010; 38(Suppl 3):125-136.

<sup>12</sup> MacDonald LA, Härenstam A, Warren ND, Punnett L. Incorporating work organisation into occupational health research: an invitation for dialogue. *Occup Environ Med* 2008; 65:1-3.

<sup>13</sup> Collins S, Landsbergis P, Warren N, LaMontagne AD. Stopping stress at its origins: addressing working conditions. *Hypertension.* 2007;49:1-2.

El mercado comercial de la gestión del estrés está siendo, por desgracia, bastante independiente del progreso científico, y muchas intervenciones en esta línea no están fundamentadas en una evaluación de riesgos previa, ni se realiza una evaluación posterior y «difieren más según el practicante que según la empresa en la que se interviene». La calidad del negocio del estrés es cuando menos dudosa, y puede suponer un impacto negativo en tanto que no modifican las características de la organización del trabajo que generan efectos nocivos para la salud .

### **Principios y fórmulas organizativas de prevención en origen**

Las fórmulas organizativas que proponemos son utilizadas ya en muchas empresas en muchos países, incluyendo España. Para garantizar la eliminación o reducción de la exposición a riesgos psicosociales, la introducción de cambios debe inspirarse en un principio que disponga una mejora de las condiciones de trabajo y bienestar.

La aplicación de estas soluciones organizativas es un proceso dinámico y abierto, que puede resolverse bien de forma instrumental-competitiva y llevar a un empeoramiento de las condiciones de trabajo, o bien de forma democrática-solidaria y justa, y llevar a una mejora sustancial <sup>14</sup>. Una misma medida empresarial puede ser una herramienta al servicio de objetivos bien distintos, de forma que puede conducir a resultados muy diferentes para los trabajadores. Por ejemplo, tenemos evidencia de que las intervenciones respecto a los procesos de trabajo (rotaciones, recomposición de procesos, etc.) que ignoran su impacto en la salud pueden ser dañinas.

Para ello, las fórmulas organizativas que proponemos como medidas preventivas están agrupadas en torno al principio que debería regirlas, que supone una mejora de las condiciones de trabajo en tanto que permite eliminar o reducir una parte de las exposiciones a los riesgos psicosociales.

---

<sup>14</sup> Fernández Steinko A. El sabor agridulce de los grupos de trabajo. Madrid: Cuadernos de Relaciones Laborales; 2001.

Algunos estudios de seguimiento y evaluación de intervenciones han identificado factores clave para que las intervenciones organizativas tengan éxito y consigan cambios favorables a la salud de las condiciones de trabajo<sup>15</sup>:

- El apoyo de la dirección al más alto nivel, así como de todos los actores relevantes en la empresa y centro de trabajo (dirección intermedia, supervisores directos, trabajadores(as), representantes de los trabajadores, sindicatos, técnicos de prevención de riesgos, técnicos de producción y de recursos humanos, etc.).
- La participación activa de todos los protagonistas incluidos los(as) trabajadores(as) y en todas las fases del proceso de intervención preventiva.
- La clara determinación de objetivos, recursos, tareas, responsabilidades y planificación.
- La fundamentación de las medidas preventivas en una evaluación previa con métodos que cumplan los requisitos científicos mínimos.
- La insistencia en evitar medidas que mejoren la exposición a un riesgo, empeorando la exposición a otro.
- Una perspectiva a medio plazo para la implementación de las intervenciones (se necesita codiseñar las medidas, dar habilidades necesarias para su implementación, asumir efectivamente las nuevas tareas, y todo ello requiere tiempo).
- Una perspectiva a largo plazo que permita la mejora de las intervenciones.
- Además, con relación a la oportunidad de las intervenciones, tiene sentido, como objetivo, priorizar aquellas medidas preventivas que:
  - Solucionen o reduzcan la exposición a más de un riesgo detectado.
  - Eliminen o reduzcan desigualdades y discriminaciones.

---

<sup>15</sup> Scientific summaries paper. Forum on "The way we work and its impact on our health". Los Angeles: Grey Literature; 2004.

- El impacto sobre el empleo sea positivo o indiferente.
- Las propuestas de medidas preventivas han de ir concretándose en términos operativos de forma sucesiva, ello con el fin de no demorar la puesta en práctica de aquellas medidas para las que ya existe suficiente información y grado de acuerdo entre directivos y representantes de los(as) trabajadores(as) implicados(as).

### **Enriquecer el contenido del trabajo**

Las características que definen la organización del trabajo taylorista, tan presentes en la gestión de personal de las empresas españolas, generan condiciones de trabajo que exponen a los riesgos psicosociales<sup>16</sup>: baja influencia en el trabajo, pocas posibilidades de aplicar y aprender habilidades y conocimientos, bajo sentido del trabajo, bajo reconocimiento, bajo apoyo social y conflicto de rol.

Desde el punto de vista de la prevención, y para combatir estos riesgos en su origen, se trata de poner medios que superen la división clásica del trabajo entre tareas de ejecución y de diseño, la parcelación del trabajo (convertido en movimientos repetitivos de corta duración y tareas sin sentido), la estandarización (hay que seguir las instrucciones para realizar cada movimiento, el trabajo está excesivamente pautado) y su concepción individual (esto se desarrolla en el apartado siguiente). La recomposición de procesos y el aumento de la influencia sobre la propia tarea y la del departamento en el que se trabaja son la base de los cambios en este sentido; con ello se logra diseñar tareas de mayor complejidad, más creativas, consiguiendo un enriquecimiento del trabajo y el reconocimiento profesional del trabajador/a.

Con esta finalidad las fórmulas más útiles pueden ser la recomposición de procesos, la rotación entre puestos de distinta complejidad y desarrollar alguna forma de participación directa de los trabajadores y trabajadoras. La investigación ha mostrado que su aplicación implica un enriquecimiento del

---

<sup>16</sup> Belkic KL, Landsbergis PA, Schnall PL, Baker D. Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scand J Work Environ Health* 2004;30:85-128.

trabajo y relaciones cooperativas y por ende la eliminación y/o control de las exposiciones psicosociales. Con todo, tenemos evidencia de que las intervenciones respecto al proceso de trabajo que ignoran su impacto en la salud pueden ser dañinas, ya que, atendiendo a cómo se introducen, pueden conllevar una intensificación del trabajo y la **competitividad entre trabajadores** .

#### Recomponer procesos o rotar entre puestos

Se trata de aumentar la variedad y la complejidad del contenido del trabajo. Para ello se puede plantear recomponer la tarea o rotar entre tareas de distinto nivel funcional o del mismo nivel cuando son tareas complejas, de la misma o distinta sección. Resulta útil analizar tareas que se realizan en otros puestos y/o de otros departamentos/secciones que se conectan con la tarea del puesto en el que nos planteamos el enriquecimiento (p. ej., tareas de mantenimiento, almacén, expediciones, calidad, trabajos de soporte administrativo, o tareas que realizan los encargados). Si no es posible recomponer el proceso y es preciso utilizar la rotación entre puestos, es importante programar la organización de las rotaciones (cuánto tiempo: días/horas; de qué forma: individual/en grupo). Asimismo, es fundamental «repartir» los puestos que pueden y no pueden ser enriquecidos entre el mayor número de trabajadores posible.

No toda rotación consigue el objetivo. Por ejemplo, la movilidad funcional puede no implicar la reducción de la exposición a las bajas posibilidades de desarrollo, si es entre tareas parceladas que son movimientos estandarizados. Es más, atendiendo a cómo se implemente, puede implicar un aumento de la exposición a la inseguridad (si el cambio de tareas es contra la voluntad del trabajador) o a la baja estima (si supone un trato injusto), o un aumento de las exigencias cuantitativas (si conlleva la intensificación del trabajo).

### Formas de participación directa

Desde el punto de vista de la prevención, es importante promocionar la autonomía de los trabajadores, potenciando su participación efectiva (participación directa) en la toma de decisiones relacionadas con la realización de la propia tarea y las de la sección o departamento. Se trata de establecer mecanismos para aumentar la autogestión en el contenido y en las condiciones de trabajo. Aunque hay diversas fórmulas individuales, son más convenientes las grupales en tanto que permiten un aumento de las posibilidades de relación social y posibilitan el apoyo y refuerzo en la realización del trabajo.

Si se opta por la participación directa consultiva (la dirección consulta a los trabajadores y se reserva la decisión de implementar sus propuestas), los grupos de consulta deben realizarse dentro de la jornada ordinaria, la participación debe ser voluntaria y autogestionada, basada en una formación previa en habilidades relacionales. La implementación de las mejoras propuestas por los trabajadores no puede suponer un empeoramiento de las condiciones de trabajo, las propuestas deben ser compensadas entre toda la plantilla de forma justa, es decir, □ en relación con el beneficio que se obtenga de su implementación □, y no pueden convertirse en la base para la promoción de la competitividad interpersonal.

En relación con la participación directa delegativa, constatamos que los grupos de trabajo semiautónomos son la forma micro-organizativa que más se ajusta al objetivo. Se trata de diseñar el trabajo del grupo sobre la base de recomponer el proceso de producción/servicio. Es necesario alargar y enriquecer tareas, integrar tareas en torno a procesos lo más inteligibles posible para reducir la parcelación y dar sentido al trabajo y descentralizar la toma de decisiones. La dirección otorga a los grupos formalmente constituidos el derecho a tomar decisiones sobre la forma de realizar el trabajo como grupo sin la necesidad de consultar con la dirección, resuelven los problemas técnicos y sociales que se van planteando según las necesidades «internas» (del propio grupo y de otras unidades de la empresa) como «externas» (clientes, proveedores). El grupo de trabajo debe poder negociar los objetivos propuestos y los recursos necesarios para su consecución (el qué), gestionar

las tareas límite (relaciones con otras unidades) y tener toda la información necesaria de toda la organización para tomar decisiones. Los grupos tienen discrecionalidad en referencia a la elección de los métodos, planificación del trabajo a corto y medio plazo, calidad, formación, asignación de tareas, organización del tiempo o búsqueda de recursos para resolver los problemas que se plantean.

La autogestión implica aumentar la complejidad de las tareas, por lo que se necesita más tiempo, y hay que insistir en que «más tiempo» no significa menos productividad, pues esta no depende solo del tiempo invertido. Por otra parte, si los trabajadores tienen que realizar más tareas y decidir (lo que implica mayores posibilidades de desarrollo), es preciso que cuenten con la información y la capacitación suficientes, lo cual incluye los conocimientos y habilidades derivados de la experiencia, nociones teóricas y destrezas sociales.

Asimismo ha de evitarse que la descentralización de la toma de decisiones y la gestión por objetivos revierta en una mayor incertidumbre derivada de la falta de claridad respecto a quién hace qué o es responsable de qué y una mayor intensificación del trabajo derivada de la falta de reglas para limitar las exigencias.

A través de cualquiera de las fórmulas planteadas, se incrementa el sentido del trabajo. Esto tiene que ver con la visualización de la contribución de las tareas concretas a la función del trabajo (fabricar un determinado producto, construir viviendas, educar personas, mejorar la salud de la gente, facilitar la comunicación, etc.) y de la relación que esta función puede tener con nuestros valores. Ante el conflicto de rol, normalmente no hay soluciones fáciles, pero es indudable que aumentar el nivel de influencia de los trabajadores y trabajadoras implicadas en el contenido de su trabajo tenderá a minimizar este tipo de conflictos.

Sea cual sea la fórmula escogida para enriquecer el trabajo, es importante plantear dos medidas de acompañamiento. En primer lugar, hay que planificar la formación necesaria para implementar los cambios tanto a los(as) trabajadores(as) como a los mandos intermedios, y esto requiere tiempo. En

segundo lugar, y una vez los cambios estén implementados, es conveniente revisar la estructura salarial.

### **Trabajar de forma cooperativa**

Nos centramos ahora en cómo combatir el bajo apoyo y refuerzo de compañeros y superiores en el momento de realizar el trabajo, la baja calidad de liderazgo, la baja claridad de rol, el poco reconocimiento y la baja confianza.

En primer lugar, eliminar o reducir estos riesgos requiere superar las concepciones de la empresa como un mercado interno en el que todas las unidades e individuos compiten entre ellos. “Competir” no es “cooperar”; la cooperación se basa en la confianza, y ésta se asienta en la justicia organizacional.

### Procedimientos justos

La arbitrariedad, la inequidad y la discriminación, deben estar radicalmente ausentes de todos los procedimientos desde la selección de personal (tanto externa, en el caso de nuevas contrataciones; como interna, en las promociones), el acceso a la información y a la formación, la distribución de las tareas, la asignación de horarios y sus cambios, la supervisión y el reconocimiento del trabajo, hasta la resolución de los conflictos; incluyendo garantías suficientes de que las decisiones puedan ser razonablemente cuestionadas y los derechos efectivamente defendidos. Todos los procedimientos deberían ser, además, escritos, sin ambigüedades, y transparentes.

La justicia procedimental facilita la transparencia informativa y, con ella, el convencimiento de que la información que fluye desde la dirección, además de suficiente y adecuada, es fiable.

En una relación de poder desigual como la que existe entre las jerarquías de una empresa, la confianza necesaria para la cooperación tiene su origen no

solamente en la existencia de estos procedimientos de trabajo justos, sino en la constatación de que se aplican efectivamente, por lo que la historia y los antecedentes son importantes. Las declaraciones de intenciones, aunque necesarias, son insuficientes.

Se hacen públicos los principios de gestión de personal, pero más hacia fuera que hacia el interior de la empresa, ya que el interés es informar a la sociedad de que la compañía cumple por ejemplo, criterios de responsabilidad social.

Sin embargo, esto no va acompañado de un trabajo de desarrollo de procedimientos para implementar tales principios (p. ej., cómo implementar el principio de no discriminación en la asignación de horarios, tareas o mejoras de las condiciones de trabajo), ni de directrices claras en relación con su cumplimiento, ni tampoco de formación que proporcione a los mandos (y trabajadores) las habilidades necesarias (cómo apoyar, cómo resolver conflictos, cómo comunicar, cómo reconocer el trabajo bien hecho, etc.), ni tampoco se acompaña del tiempo preciso ni de otros recursos necesarios para hacer esos principios efectivos. Todas estas cuestiones no pueden ser eludidas y suponen medidas preventivas necesarias. Cambiar las tareas de los mandos para que pasen a ser «responsables» más que «jefes» es un paso intermedio imprescindible. El *coaching* tan de moda en estos días pero del que no tenemos ningún estudio fiable como medida preventiva ante los riesgos psicosociales, también es absurdo sin introducir todos los anteriores cambios. Una vez realizados estos pasos, y solo después, puede ser importante el pronunciamiento de la dirección con relación a aquellas acciones y actitudes que serán consideradas intolerables (falta de respeto, agresiones verbales o físicas, discriminación, trato injusto, etc.) tanto de superiores y compañeros como de clientes.

### Fomentar el trabajo en equipo

El apoyo de compañeros y superiores en la realización del trabajo se ha mostrado beneficioso para la salud y moderador de los efectos nocivos de las altas exigencias y el bajo control. Para mejorar el apoyo en el trabajo primero es necesario facilitar la relación social (sin relaciones sociales no puede existir apoyo), evitando los puestos de trabajo aislados, y en segundo lugar,

proporcionar las condiciones organizativas que fomenten la cooperación y la prestación de ayuda entre compañeros y entre superiores y trabajadores en la realización de las tareas.

Introducir el trabajo en equipo es una buena fórmula para ello. La plataforma necesaria sería fomentar la claridad y la transparencia organizativa, definiendo los puestos de trabajo (las tareas asignadas, objetivos y margen de autonomía). Con ello además mejoramos la claridad de rol, que, por cierto, no debe implicar la excesiva normativización del trabajo.

El funcionamiento en equipo no generará un aumento del apoyo entre compañeros y superiores ni del refuerzo si se da en una empresa en la que el salario variable se concentra en los resultados de cada individuo. Y al contrario, aumentará la baja estima por el trato injusto que supone el boicot y la exclusión de aquellos que no pueden estar siempre disponibles (mujeres con tareas doméstico-familiares) o no tienen todos los conocimientos necesarios (por ejemplo, trabajadores y trabajadoras más jóvenes), o bien tienen demasiados para aceptar tales reglas de juego social-darwinistas (como las personas con mayor experiencia).

### **Una ordenación de la jornada compatible**

La jornada de trabajo (duración, ordenación y modificación) está relacionada con la exposición a doble presencia y la inseguridad en lo que se refiere a los cambios no deseados de la jornada. También puede estar relacionada con las exigencias cuantitativas, la calidad de liderazgo y la justicia, principalmente cuando se detecta prolongaciones de jornada de manera frecuente o habitual y cuando la distribución de jornada es irregular y no está suficientemente participada y reglada.

Trabajar más de 40 horas a la semana se ha asociado con enfermedades cardiovasculares, ansiedad y depresión apuntando hacia una relación de dosis-

respuesta<sup>17</sup>. En los 10 últimos años las investigaciones en torno al “work family conflict”, han aumentado exponencialmente<sup>18</sup>. En estas, la doble presencia se ha asociado a las prolongaciones de jornada, a las jornadas denominadas asociales y a la falta de control sobre la jornada, y las medidas de intervención que se han mostrado más eficaces son las que se dirigen a posibilitar el control de los tiempos de trabajo por parte de la población trabajadora<sup>19</sup> <sup>20</sup>. La reducción de jornada por voluntad del trabajador, posibilitar cambios de horario cotidianamente y disponer de días de libre disposición se han mostrado reductores de los factores de riesgo cardiovasculares<sup>21</sup>.

En este sentido, cabe destacar que en España las reformas laborales de los años 2012 y 2013 han introducido cambios importantes en relación a la jornada, fundamentalmente en lo que hace referencia a la distribución irregular y el contrato a tiempo parcial y no precisamente en la línea que acabamos de plantear. Así mismo, es necesario tener en cuenta que los permisos retribuidos y no retribuidos son útiles pero no suficientes, por lo que es necesario intervenir sobre la jornada de trabajo ya que determina que en el funcionamiento de la vida cotidiana las demandas y tiempos de la vida laboral, familiar y personal sea realmente compatible<sup>22</sup>.

Las medidas preventivas deben orientarse a conseguir tres objetivos. Que la flexibilización de la ordenación de la jornada tenga en cuenta tanto las necesidades de la producción/servicio como de los trabajadores/as, favoreciendo e implementando medidas que permitan el control de los tiempos

---

<sup>17</sup> Keppala E, Sanne B, Tell, G. Working overtime is associated with anxiety and depression: The Hordaland Health Study. *J Occup Environ Med.* 2008; 50: 658-666.

<sup>18</sup> Nijp HH, Beckers DGJ, Geurts SAE, Tucker P, Kompier MAJ 2012 : Systematic review on the association between employee worktime control and work–non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scand J Work Environ Health* 2012;38(4):299-313.

<sup>19</sup> Moreno, N.; Moncada, S.; Llorens, C; Carrasquer, P. (2010) “Double Presence, Paid Work, and Domestic-Family Work”. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, Vol. 20, Núm. 4, pp 511-526.

<sup>20</sup> Kelly E.L., Moen P, Tranby E. 2011. Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization. *Am Sociol Rev.* 2011 April ; 76(2): 265–290.

<sup>21</sup> Viitsalo K, Kuosma E, Laitinen J, Härmä M. Effects of shift rotation and the flexibility of a shift system on daytime alertness and cardiovascular risk factors. *Scand J Work Environ Health* 2008; 34 (3): 198-205.

<sup>22</sup> Torns, Teresa. El tiempo de trabajo y las relaciones de género: las dificultades de un cambio ineludible. En: Prieto, Carlos (ed). *Trabajo, género y tiempo social*. Ed Universidad Complutense. Madrid, 2007.

de trabajo por parte de las plantillas; evitar la prolongación de las jornadas laborales; y que las jornadas asociales (trabajo de tarde, nocturno, a turnos, fines de semana....) se realicen en aquellas situaciones que sean imprescindibles y en las mejores condiciones posibles para garantizar la salud física, psíquica y social de la población trabajadora. Algunas recomendaciones en esta dirección que tendrían que armonizarse con el convenio colectivo aplicable serían:

- En relación a la gestión flexible del tiempo de trabajo por necesidades de la empresa, se recomienda que esté calendarizada anualmente y si no, que exista un periodo de preaviso, como mínimo de 7 días, que concrete la distribución horaria diaria y semanal del cambio de jornada; que se potencie la adscripción voluntaria y en todo caso, el establecimiento de un procedimiento de asignación de los cambios en la jornada de manera rotativa y justa, permitiendo la permuta entre los trabajadores/as, excluyendo a ciertos colectivos: a trabajadoras con jornada reducida por derechos de conciliación, embarazo y lactancia y situaciones de violencia contra las mujeres, a trabajadores con limitaciones de jornada relacionadas con la seguridad y salud, a trabajadores a turnos y/ trabajo nocturno, trabajadores con contrato tiempo parcial o con derechos por formación reglada; establecer el control por parte del trabajador/a de la decisión sobre la recuperación de las modificaciones de jornada (por horas o jornadas completas a decisión del trabajador/a).
- Potenciar la flexibilidad horaria de entrada y salida a decisión de las personas trabajadoras, en módulos diarios, semanales o mensuales, potenciación de las jornadas continuadas; establecer más días y sobretodo horas de asuntos propios, permitir el teletrabajo, etc.
- Concretar el derecho a la adaptación y reducción de jornada de las personas que realizan trabajos de cuidado, así como de las mujeres en situación de violencia de género.
- Abordar el tema de los criterios de vacaciones favoreciendo que, siempre que sea posible, sean a decisión de la persona trabajadora, y en todo caso, priorizar la elección de las personas que realicen tareas de cuidados y que estén realizando procesos de formación.

Una parte importante de estas recomendaciones consiguió en 2009 el consenso de los agentes sociales en Catalunya<sup>23</sup>.

Algunas de las medidas que se pueden implementar en relación a las jornadas asociales, referidas al trabajo nocturno y al trabajo a turnos y con el objetivo de disminuir sus riesgos son reducir los turnos a las actividades imprescindibles por razones sociales o tecnológicas, reducir las cargas de trabajo y ajustar las tareas, aumentar el descanso entre jornadas (por ejemplo a 16 horas en el caso del mismo turno y a 24 horas en el caso de cambio de turno) y los tiempos de descanso durante la jornada sin reducir el descanso semanal, eliminar o reducir al máximo las prolongaciones de jornada, establecer la rotación rápida y el derecho a concretar una ordenación con la participación de los directamente implicados/as a través de sus representantes, y limitar su tiempo de realización.

### **Exigencias razonables**

Desde el punto de vista de la prevención y en relación a las exigencias cuantitativas y al ritmo, la cantidad de trabajo debe adecuarse al tiempo que dura la jornada, ha de ser razonable (ni demasiado trabajo ni demasiado poco). Una buena planificación y programación como base de la asignación de tareas, tener la plantilla necesaria para realizar la cantidad de trabajo que recae en el centro, un buen cronometraje o la mejora de los procesos productivos o de servicio pueden suponer elementos que faciliten la asunción de las exigencias cuantitativas sin que estas sean nocivas para la salud.

Un estudio paradigmático llevado a cabo entre conductores de autobús en Estocolmo demostró que la reducción de las exigencias cuantitativas (concretadas en presión de tiempo debido a horarios no realistas) a través de mejorar los procesos (cambio del diseño de las rutas, y mejoras tecnológicas para evitar la congestión del tráfico y las demandas de los pasajeros) hizo

---

<sup>23</sup> Consejo de Relaciones Laborales de Cataluña. Recomendaciones para la negociación colectiva en materia de gestión del tiempo de trabajo de las personas trabajadoras. Generalitat de Catalunya, 2009.

decrecer de forma significativa la presión sistólica y la frecuencia cardíaca<sup>24</sup>. Estos resultados se han repetido en estudios entre el colectivo de conductores de autobús en Alemania, Holanda y Dinamarca.

Igualmente, es importante evitar una estructura salarial demasiado centrada en la parte variable, sobre todo cuando el salario base es bajo, pues incrementa las exigencias cuantitativas y la inseguridad relacionada con el salario. El aumento de la parte fija del salario y establecer pausas pueden ser medidas preventivas.

Las exigencias de esconder emociones pueden tener un doble origen, las características de la tarea si se centra en prestar servicios a las personas (sanidad, enseñanza, servicios sociales o de protección, etc.) pero también pueden tener que ver con la relación con superiores y compañeros de trabajo o con proveedores u otras personas ajenas a la empresa. En el primer caso solo cabe la protección, a partir de la adquisición de habilidades específicas y reducir el tiempo de exposición (horas, número de pacientes, alumnos, etc.). En el segundo, se trata de cambiar la política de gestión de proveedores y clientes (cuando, por ejemplo, sitúa al trabajador en último lugar) o cambiar las prácticas de gestión de personal y desarrollar procedimientos justos y participativos (hay que esconder emociones cuando no se puede opinar).

### **Informar sobre lo cotidiano**

Las empresas invierten en recursos en información (más que en comunicación) interna y externa. Se trata de transmitir la imagen corporativa (valores, etc.) y de informar de cuestiones extra-laborales (ofertas, celebraciones de nacimientos, cumpleaños, cómo va el equipo de fútbol, etc.).

Las medidas preventivas frente a la baja previsibilidad pasan por la política de información, pero con un objetivo distinto: permitir que los(as) trabajadores(as) tengan la información necesaria para hacer bien su trabajo y respecto a los cambios que puedan afectar a su futuro. Se trata de que la información se

---

<sup>24</sup> Rydstedt LW, Johansson G, Evans GW. The human side of the road: Improving the working conditions of urban bus drivers. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1998;3:161-71.

refiera a las cuestiones cotidianas, a lo que afecta a las tareas que realizamos, y que sirva para aumentar la transparencia.

### **Estabilidad en el empleo y de las condiciones de trabajo**

El uso de una u otras fórmulas contractuales no es inocuo respecto a la salud según estudios recientes. Los trabajadores con relaciones laborales por tiempo determinado en comparación con los trabajadores contratados a través de fórmulas indefinidas sufren mayor estrés psicológico, mayores desórdenes musculoesqueléticos y mortalidad prematura, sugiriendo que estos efectos en salud tendrían que ver con las exposiciones psicosociales de inseguridad y las relacionadas con el subempleo <sup>925</sup>.

Es frecuente exigir al trabajador estar disponible para los requerimientos empresariales: cambiar las tareas y responsabilidades, asumir tareas adicionales, ir a trabajar al centro que haga falta, en el momento que sea necesario yendo a trabajar días u horas no previstos, alargar la jornada, cobrar según lo producido/servido, etc. Esta exigencia de disponibilidad puede implicar exposiciones nocivas en las dimensiones de inseguridad, justicia y reconocimiento.

Una organización del trabajo saludable debería proveer a las personas de las suficientes oportunidades para que estas tengan control sobre sus propias vidas, lo que de forma muy especial afecta la estabilidad en el empleo y al control sobre los cambios de las condiciones de trabajo (muy especialmente de jornada y horarios de trabajo, tareas y salario). Frente a la alta inseguridad, son orientaciones preventivas restringir la temporalidad y, si es imposible eliminar los cambios de condiciones de trabajo, estos se han de negociar para limitarlos y estableciendo procedimientos conocidos por toda la plantilla, con criterios justos, preavisos suficientes y herramientas necesarias para adaptarse a la nueva situación.

---

<sup>25</sup> D'Souza RM, Strazdins L, Lim LL-Y, Broom DH, Rodgers B. Work and health in a contemporary society: demands, control, and insecurity. *J Epidemiol Community Health* 2003;57:849-854.