

Propuestas para la gestión del cambio en las empresas



FINANCIADO POR:

A12018-0002



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO, MIGRACIONES
Y SEGURIDAD SOCIAL



FUNDACIÓN
ESTATAL PARA
LA PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES, F.S.P.



Índice

1. Objetivos **3**
2. Introducción **4**
3. Rechazo al cambio **7**
 - 3.1. Tipos de cambios **7**
 - 3.2. Motivos de su rechazo **7**
4. Gestión del cambio **12**
5. El impacto en salud laboral por las reestructuraciones sigue olvidado **17**
6. Consecuencias por una inadecuada gestión preventiva de los cambios en el entorno laboral **25**
7. Propuestas de medidas de prevención y actuación frente a la gestión de los cambios, basadas en la cooperación y planificación psicosocial en el trabajo **31**
8. Bibliografía **37**

Nota: Las estadísticas empleadas en este documento son los últimos datos disponibles en el momento de su redacción.

EDITA

Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC

DISEÑA E IMPRIME

Blanca Impresores S.L.

Depósito Legal: M-37748-2019

() Cláusula de compromiso con el uso no sexista del lenguaje: el autor de este Folleto, en su firme compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres también en el lenguaje, rechaza su uso sexista. Por tanto, cuando se usa la fórmula masculina como genérica, tan sólo obedece al ánimo de facilitar la lectura del documento, evitando duplicaciones excesivas de uno u otro género, sin posibilidad de ver en ello ninguna intención de perpetuar la invisibilidad tradicional de las mujeres en el lenguaje, común y jurídico.*

1. OBJETIVOS

Partiendo de la premisa de que los cambios, tanto en las personas como en las organizaciones empresariales, pueden ser situaciones frecuentes en un momento u otro dentro del entorno laboral, el presente documento tiene como objetivos:

- Realizar un necesario **análisis de los cambios que generalmente se consideran más importantes**, tanto para trabajadores y trabajadoras, como para las propias empresas, **especialmente respecto a las personas** ya que son el verdadero “valor” que sustenta a las organizaciones empresariales.
- Con el fin de poder ofrecer unas propuestas preventivas y de actuación encaminadas a **reducir al máximo posible los riesgos laborales** que dichos cambios puedan generar, afectando a la salud y seguridad de los trabajadores (*), **sobre todo** respecto de los riesgos **psicosociales** (RPS).

A lo largo de este documento, y partiendo de los procesos de gestión del cambio y de las metodologías que se pueden utilizar para su desarrollo, pretendemos exponer las **dificultades de los trabajadores** que se enfrentan al cambio, y mostrar los **daños para la salud** que pueden presentar todos los cambios, puesto que, incluso aunque se propongan para mejorar la situación de la empresa y de los trabajadores, como veremos pueden repercutir en su salud. Además, proponemos tanto **medidas preventivas** como argumentos para **impulsar la negociación colectiva y la propia actuación de los delegados de prevención cuando se enfrenten** a un proceso de cambio de cualquier naturaleza dentro de su organización.



2. INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de precariedad laboral inducidos por la elevada competitividad, las reformas laborales, la influencia negativa de la globalización en el mercado de trabajo¹, el uso exponencial de las nuevas tecnologías en el trabajo, los ERES, etc., son fenómenos socio laborales que suelen requerir unos cambios en las organizaciones empresariales y por tanto en las condiciones de trabajo, afectando a la seguridad y salud de los trabajadores. **Aunque dichos cambios pueden proporcionar oportunidades de mejora, no siempre están planificados con esta finalidad.** Por tanto, a pesar de ser algo frecuente en cualquier actividad que desarrollemos para poder evolucionar, ya sea desde un punto de vista tecnológico, político, social, jurídico, económico, laboral, etc., los cambios **suelen generar como mínimo miedo, y en ocasiones incluso rechazo** entre aquellos que los van a experimentar, ya que deben enfrentarse a ellos de una u otra forma; rechazo que analizaremos con más detenimiento más adelante porque puede estar relacionado con los riesgos psicosociales que inciden sobre los trabajadores sujetos a modificaciones en sus condiciones de trabajo.

Cabe la posibilidad de que los trabajadores puedan **percibir los cambios que se produzcan en su trabajo como amenazas**, según determinadas variables que hay que considerar como es el nivel educativo, en vez de considerarlos oportunidades de mejora, cuestión que tiene más posibilidades de producirse **teniendo en cuenta la actuación de la empresa, en especial si:**

- No les **avisa** con suficiente antelación.
- No les **informa** sobre cómo transcurrirán dichos cambios.
- No les **prepara** a nivel teórico y práctico para poderlos afrontar adecuadamente sin que les afecte negativamente, etc.

Por tanto uno o más cambios en su conjunto (nuevas formas de proceder o cambios en el contenido, resultados, sitio, nuevas personas, etc.) **pueden provocar o aumentar** en los trabajadores afectados **riesgos para su salud y seguridad que se deben prevenir y evaluar.**

Los entornos y situaciones nuevas obligan a desarrollar estrategias y modelos diferentes que pueden provocar miedo e inseguridad y, por tanto, **pueden intensificar situaciones de estrés, ansiedad, preocupación y malestar**, incluso aunque se espere que los resultados a alcanzar con los cambios sean positivos.

¹ DELCLÓS J., *et. altri.*, "Globalización y salud laboral", *Arch. Prev. Riesgos Laborales*, p. 5-8, 2003.

En general la bibliografía disponible describe modelos y procesos de cambio desde el punto de vista de las organizaciones, mostrando las cuestiones a priorizar para que se realice y alcance el éxito, y también en la mayoría recogiendo un capítulo sobre el rechazo al cambio que puede surgir entre los miembros de la organización y las **medidas que se pueden desarrollar para vencer ese rechazo** al cambio, que deberían priorizar la salud y seguridad de trabajadores en vez de intereses puramente economicistas, porque si falta la prevención o ésta no es la adecuada los consiguientes costes pueden ser superiores, con el consiguiente del aumento de bajas laborales ante determinados cambios.

Sin embargo, **en pocas ocasiones y siempre de forma muy dispersa se reconocen las dificultades a las que se enfrentan los trabajadores** durante los procesos de cambio.

En general podríamos considerar que los cambios más trascendentales son procesos que se desarrollan para resolver problemas importantes y como tales procesos necesitan de **estrategias altamente participativas** para poder alcanzar el éxito. Es decir, es necesario establecer estrategias **que cuenten con las necesidades y características de los trabajadores** para que se puedan afrontar nuevos retos sin que su salud se vea perjudicada y desarrollar proyectos para ejecutar y controlar los procesos de cambio.

Para los cambios se **requiere tiempo, esfuerzo, energía, apoyo, etc.**, por lo que tanto las organizaciones como los trabajadores que desarrollan sus actividades en ellas, no siempre están dispuestos a asumir o participar en los cambios que se producen, especialmente si antes o durante la implantación de dichas modificaciones no se cuenta con su opinión o la de sus representantes; ya que hay que tener en cuenta que el **derecho a la consulta y participación de los mismos es una de las obligaciones empresariales** según el capítulo V de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL).

Por todos estos motivos y a todos los niveles se hace necesario:

- **Aprender** a gestionar los cambios y transformaciones, **tanto a nivel personal como profesional** (de forma individual y como parte de un equipo de trabajo que es como se suele trabajar en general, ya que por ejemplo el estrés laboral de un integrante podría generar a su vez estrés en otros compañeros).



- **Conocer cuáles serán las dificultades más frecuentes** a las que se enfrentan las organizaciones y los trabajadores y trabajadoras para superar los cambios con éxito y, lo que es más importante, sin que se produzcan daños a la salud.
- Es necesario subrayar que se debe **aprovechar** el momento en el que se decide realizar algún cambio, para **modificar también los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo que estén afectando negativamente** a los trabajadores y trabajadoras; analizando cómo puede influirles e introduciendo las medidas de prevención necesarias no solo para afrontarlo, sino también las que sirvan para mejorar las condiciones de trabajo que sigan existiendo en las actividades que no vayan a ser objeto de dicho cambio.
- En este sentido, la tendencia o resultado de la modificación en cuestión tendría que ser positiva para el trabajador, **en vez de aprovecharlo para despedir injustamente** a determinadas personas que pudieran ser más vulnerables por determinadas circunstancias, como a trabajadores de edad avanzada, trabajadores menos cualificados o trabajadoras embarazadas o en periodo de lactancia, **o crear un ambiente tóxico por tratamientos discriminatorios, o que obliguen a unos trabajadores concretos a salir de la empresa o de un departamento, o incluso a forzar la petición de la jubilación anticipada aunque el trabajador realmente no la necesite por sus opciones personales.**

3. RECHAZO AL CAMBIO

3.1. TIPOS DE CAMBIOS

Antes de analizar el “rechazo” exponemos una lista abierta de tipos ejemplos cambio que pueden relacionarse con los RPS y, por lo tanto, deben gestionarse desde un enfoque preventivo tal y como exige la LPRL (artículo 16). Estos ejemplos pueden consistir en cambios relativos a: **grupo profesional, puesto, tareas o contenido de las mismas, turnos o jornada de trabajo, tipo de cliente o producto, o clase de actividad empresarial, responsables o cadenas de mando, salario, ubicación** (desplazamientos temporales o traslados que conllevan un cambio de ciudad, población, provincia, e incluso también al extranjero), introducción de **nuevas tecnologías**, etc.

3.2. MOTIVOS DE SU RECHAZO

Las razones por las que las personas rechazan el cambio pueden ser muy variadas y diferentes. Es importante conocer las más frecuentes para poder afrontar dicho rechazo. **La mayoría de estas razones guardan relación -como veremos- con factores psicosociales, y por tanto con una inadecuada o nula evaluación**, que incluya también a los riesgos laborales de naturaleza psicosocial como así obliga al empresario la LPRL (artículo 16).

Una de las razones de este rechazo puede ser el no reconocimiento del propio miedo al cambio. Dado que este suele generar tensión a nivel individual e incluso grupal, cuando se desconocen las consecuencias que puede tener y por el clima de inseguridad que suelen crear los cambios en general.

En estos casos se debe **informar a los trabajadores y/o sus representantes sobre los motivos que lo provocan y los objetivos** que se quieren alcanzar, **junto con los recursos y plazos** disponibles para afrontarlo.

La **información y transparencia** sobre las actividades que se van a desarrollar generan confianza y por tanto **pueden “disminuir” el estrés**. De esta forma es fundamental que exista en toda la empresa, independientemente del cambio en cuestión, una **comunicación con medios sencillos para que sea fluida y facilitar su accesibilidad** en la organización en todos sus niveles, es decir que sea adecuada y suficiente para mejorar la adaptación y aceptación a los procesos de cambios, teniendo

en cuenta la opinión de las personas que se enfrentan a ellos para no dañar la salud de las mismas. Por tanto, las medidas que incluyan una buena comunicación (ya sea formal o informal)² entre los implicados, son acertadas y necesarias siempre, independientemente del origen del rechazo al cambio y los objetivos de este. Toda esta comunicación, información y transparencia, ha de ponerse en íntima conexión con los derechos atribuidos a los representantes legales de los trabajadores en la empresa.

Así, la propia LPRL incluye la obligación empresarial de consultar y dar participación a los trabajadores o a sus representantes, en a través de su Artículo 33, donde se especifica que el empresario *“deberá consultar a los trabajadores,... la adopción de las decisiones relativas a la planificación y la organización del trabajo en la empresa y la introducción de nuevas tecnologías, en todo lo relacionado con las consecuencias que éstas pudieran tener para la seguridad y la salud de los trabajadores, derivadas de la elección de los equipos, la determinación y la adecuación de las condiciones de trabajo y el impacto de los factores ambientales en el trabajo.”*

Esta participación se canaliza a través de los representantes de los trabajadores, a saber los delegados de personal y Comités de Empresa como recoge el art. 64 LET y los delegados de prevención y Comités de Seguridad y Salud según el Capítulo V de la Ley de PRL.

En ocasiones el rechazo surge del miedo a perder lo que se queda atrás, en este caso, debe recordarse que el cambio no debe suponer una pérdida, sino que, al avanzar, lo que se deja atrás **se convierte en experiencia y conocimientos** que ayudan mientras el cambio se produce y las personas y las organizaciones evolucionan. Pero es preciso garantizar que la implementación del cambio **no sea a costa de la salud de los trabajadores y trabajadoras** destinatarios del mismo; entendiendo la salud en sentido amplio, tanto física, como psíquica y social (según indicó la OMS), es decir sin que dicha resistencia suponga crear un ambiente de trabajo tenso u hostil, o una situación de presentismo³, o de sobrevivencia ante los mismos.

En general, es frecuente también el temor al error y al fracaso ya que existe la mala experiencia de culpar a las personas (y por tanto también a los trabajadores) de los errores que pueden aumentar con los cambios, de forma que **se culpa a los trabajadores, en vez de buscar las causas** por las que realmente se originan dichas faltas, para evitar que estos se vuelvan a producir.

² Más información en Ficha 8: *“Factores psicosociales Organización del trabajo: Estilos de mando y comunicación”*, Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC, agosto 2013. p. 2.

³ Más información en Ficha 22: *“Riesgos Psicosociales. Presentismo laboral”*. Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC. Agosto 2013.

Frente a este rechazo que puede ocasionar tensión en los trabajadores afectados, se deberían analizar las posibles causas de errores, porque NO siempre el origen de los mismos puede imputarse a la culpabilidad del trabajador. Todo lo contrario, para evitar esta falsa presunción que redundaría en un mayor estrés laboral y además no aportaría ninguna solución eficaz para que no se repita, es necesario dejar bien claro que se deben de **valorar cuáles son las verdaderas causas, y las que más peso tienen suelen ser las relacionadas con una inadecuada organización del trabajo⁴ en la aparición de muchos errores**, dando como resultados un aumento de RPS o factores psicosociales como ambientes más agresivos, mayor tensión al no desconectar llevándose los problemas a casa, etc. Posibles ejemplos de las verdaderas causas de errores: cambios en el rol (papel que debe desempeñar cada trabajador) quedando por ejemplo en una situación sin recibir instrucciones o que éstas no son claras, plazos ajustados, ritmos elevados, ausencia de pausas eficaces, falta de medidas que permitan la conciliación entre el trabajo y la esfera personal del trabajador, etc.

La idea de **aprender de los errores es una base que debe ser fortalecida** para que se puedan integrar los errores como algo necesario en el desarrollo de las personas (a través del apoyo, formación, recursos materiales, determinados estilos de mando, comunicación, consulta, compañerismo, etc.). Si además, desde el punto de vista de las organizaciones, se asume que tras un error hay que **buscar la causa no para castigar, sino para evitar** que el error se repita, se avanzará considerablemente.

Por ejemplo, si se ha producido un error por parte de algún trabajador o trabajadora, será necesario investigarlo para conocer las causas, ya que **una de las mayores dificultades del nexo entre el trabajo y los RPS suele ser la multicausalidad** de los mismos. Variedad de causas que pueden influirse unas con otras. De manera resumida podemos decir que los errores en el trabajo puede ser que se hayan producido:

- Porque el trabajador no haya recibido suficiente **formación o información**, o también porque no sean las adecuadas a los riesgos inherentes de los puestos.
- O porque no tenga suficiente **tiempo para realizar la tarea** encomendada.
- En esos casos, si no recibe formación por parte de la empresa o no se gestiona correctamente el tiempo asignado a las tareas, los **errores se seguirán produciendo aunque se “castigue”** al “responsable/s” o “culpable/s”.

⁴ Más información en “Cuestionario 22. Factores de la organización del trabajo” INSST. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/212503/Cuestionario+22.+Factores+de+organizaci%C3%B3n+%28pdf%2C+30+Kbytes%29.pdf/f38e3522-af07-4b75-bc14-65c016c7cf9d>

- Si el ejemplo lo trasladamos ahora a un accidente laboral, este puede deberse también a la falta de formación, o a la fatiga, al uso de herramientas no adecuadas, etc., pero **si no se investiga el accidente** y no se encuentra la verdadera causa y **se actúa** para evitar que vuelva a suceder introduciendo medidas adecuadas, los **trabajadores y trabajadoras seguirán sufriendo daños** en su salud.

Todo esto puede influir en la falta de confianza en las capacidades de las personas y en las propias, que hace que el cambio se vea como algo imposible o inalcanzable. Para ello es necesario **mejorar la autoestima y la confianza** de todos los trabajadores y trabajadoras independientemente de su puesto de trabajo.

Las empresas no deben imponer cambios cuando no están debidamente planificados ni aceptados con suficientes garantías por los implicados. **Cuando los cambios son impuestos no se interiorizan ni se hacen firmes** o prolongados en el tiempo, con lo que los objetivos que se pretende alcanzar no se consiguen y **pueden aumentar aún más las bajas por riesgos ergonómicos y psicosociales.**

Para que el cambio sea aceptado, pueden utilizarse estrategias que permitan aceptar el cambio como un proceso natural, es frecuente en estos casos utilizar **técnicas de gestión de las emociones para evitar la ira o el miedo** y para evitar en definitiva la connotación negativa del cambio.

En un proceso de cambio pueden verse involucradas diferentes cuestiones como valores, visión empresarial u organizacional, factores estructurales, tecnológicos, estratégicos e incluso culturales, por lo que todas estas facetas deberán ser tenidas en cuenta a la hora de plantear un nuevo cambio.

Las **razones por las que podría haber mayor resistencia** al cambio las podemos resumir de la siguiente manera:

- **Motivación o satisfacción.** No todas las personas perciben con la misma facilidad el cambio y, sobre todo, se puede observar que, cuanto más insatisfacción existe, más posibilidades de rechazo puede haber en cuanto al cambio; es decir, cuando los trabajadores no se encuentran satisfechos con su situación actual, o no son reconocidos sus esfuerzos, es más difícil que perciban la necesidad del cambio como algo positivo.
- **Dimensión.** Si se requieren grandes cambios.

- **Comunicación.** Si el cambio no se comunica a los trabajadores y es un cambio brusco y no progresivo.
- **Finalidades.** Si no se conoce los motivos, hay más resistencia. Al igual que si hay ambigüedad, es decir no tener claro qué resultados se esperan tras los cambios.
- **Amenazas.** Cuando el cambio se presenta como amenaza: al rol o papel que pueda desempeñar cada trabajador, poder, control o **autonomía**, o puesto de trabajo, si supone una ruptura del clima social que puede haber sido desarrollado durante años, etc.

Aunque siempre hay que tener en cuenta que la resistencia al cambio puede ser “previsible” en muchos casos, para vencerla, las organizaciones deben establecer planes estratégicos que necesariamente tienen que **prever cómo van a afectar dichos cambios y especialmente a la salud de los trabajadores implicados.**



4. GESTIÓN DEL CAMBIO

El cambio siempre ha existido pero es indudable que, en la actualidad, los cambios se producen de una forma cada vez más rápida. Las actividades se transforman a tal velocidad, que casi no se dispone de tiempo para adaptarse a dicho cambio. Todo ello puede presentar dificultades para las personas que se ven obligadas a adaptarse a dichos cambios a marchas forzadas por lo que **no sólo los cambios en sí, sino además la forma de llevarlos a la práctica, inciden en los trabajadores y trabajadoras y les pueden provocar daños** en su salud.

Las áreas en las que se producen los cambios son muchas y están interrelacionadas. Los cambios se desarrollan en **diferentes ámbitos** según el área de la empresa donde sean necesarios, así podríamos citar algunos de los que más pueden afectar a la salud de los trabajadores:

- Cambios estructurales, por ejemplo en cuanto a departamentos, equipos de trabajo, cadenas de mando como sería un negocio familiar donde el propietario deja el mando a sus familiares, también este mismo cambio a nivel estructural puede llegar a realizarse **en los mismos puestos de trabajo o modificaciones en las funciones; y por lo tanto al cambiar las condiciones de trabajo** que pueden generar riesgos laborales diferentes, **sería necesario una nueva evaluación** de los mismos tal y como exige la LPRL en su artículo 16.2, apartado a), así como **revisiones** periódicamente (ya que dichos cambios pueden prolongarse en el tiempo) con el mismo **fin de garantizar en todo momento la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores**, así como destacamos que dicho artículo establece lo siguiente:

*“La **evaluación será actualizada cuando cambien las condiciones de trabajo** y, en todo caso, se someterá a consideración y se revisará, si fuera necesario, con ocasión de los daños para la salud que se hayan producido.*

*Cuando el resultado de la evaluación lo hiciera necesario, el empresario realizará **controles periódicos** de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores en la prestación de sus servicios, **para detectar situaciones potencialmente peligrosas**”.*

Es decir, siempre que se produzca un cambio que afecte a las condiciones de trabajo, se debe proceder a realizar la evaluación de riesgos laborales.

- Cambios a nivel **geográfico** teniendo en cuenta que como obliga el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 40.1 “*La decisión de traslado deberá ser notificada por el empresario al trabajador, así como a sus representantes legales, con una antelación mínima de treinta días a la fecha de su efectividad*”. Sobre este precepto debe tenerse en cuenta el art. 40.2 del Estatuto de los Trabajadores en el que se indica que las decisiones de traslado debe ir precedidas de un periodo de consultas con los representantes legales de los trabajadores.

Además de dicho periodo de consulta existen otros procesos dirigidos a la consulta y negociación de los representantes de los trabajadores en los casos de modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo (art. 41 LET), suspensión del contrato por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción derivadas de fuerza mayor (art. 47 LET), despidos colectivos (art. 51 LET) y los espacios de participación en procesos de subcontratación (art. 42 LET), sucesión de empresa (art. 44LET). En todos estos procesos debería integrarse la dimensión preventiva de la seguridad y salud de los trabajadores, para así dar cumplimiento a la LPRL en cuanto a conseguir una prevención integrada en toda la organización o empresa.

Por tanto **debería controlarse dicho cumplimiento** para que afecten lo mínimo posible a los trabajadores ya que “*las consecuencias que se derivan de la movilidad geográfica son evidentes en cualquier ámbito que lo contemplemos; tanto a nivel personal, como familiar e incluso laboral*”⁵. Esta conclusión se reafirma y se debería respetar en la práctica de cada actividad empresarial, a pesar de que el mercado de trabajo esté inmerso en un mundo con cambios constantes (competencia globalizada, cambios organizativos y en el estatus jurídico de las sociedades, como fusiones, etc.); de manera que se debe exigir el cumplimiento de las normas correspondientes, en este caso la LPRL que busca una protección de todos los trabajadores en todo momento, **independientemente de que estén sometidos a dichos cambios**, porque, como indica la OMS, la salud no es sólo la ausencia de accidente de trabajo o de enfermedad laboral, sino que **tal protección empresarial desde un enfoque preventivo debe realizarse respecto a la salud física, y también la psíquica y social.**

⁵ SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C. (Dir.), *El tratamiento convencional de los riesgos psicosociales. Estado actual y nuevas propuestas*, Universidad Rey Juan Carlos. Secretaría de Salud Laboral de UGT-CEC, 2010, p. 142.

En todo caso, siempre se tendrían que tener en cuenta los principios básicos preventivos exigidos por la LPRL, en su artículo 15, especialmente en todo lo relativo a **adaptar el trabajo a la persona, en cuanto a puestos, equipos y métodos de trabajo:**

*“d) Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a **atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud**”.*

En la siguiente imagen y de manera mucho más concreta pueden verse algunos ejemplos de estos cambios en el ámbito laboral:

Ejemplos de cambios en el ámbito laboral que pueden relacionarse con los riesgos psicosociales de los trabajadores y trabajadoras

Reducción del personal

Disminución de los contratos indefinidos frente a un aumento de contratos temporales

Movilidad funcional y geográfica en crecimiento

Subcontratación de servicios e incorporación de nuevas tecnologías cada vez más frecuentes

Reestructuraciones, fusiones, ERES, etc.

Es preciso resaltar que en todas las situaciones enumeradas se prevén mecanismos de información, participación y consulta a los representantes legales de los trabajadores en el Estatuto de los Trabajadores como así se incluye en el art. 64 del Estatuto de los Trabajadores o en el Capítulo V de la LPRL.

Una de las **principales dificultades** que debemos seguir reclamando su rectificación, consiste en que en la mayoría de las ocasiones la decisión final sobre los cambios que se inicien, recaen sobre la dirección de la empresa, y sin embargo tal decisión NO puede ser unilateral, sino todo lo contrario cualquier cuestión, en este caso los cambios en el entorno laboral, que afectan a la seguridad y salud de los trabajadores **deben contar con la participación de los trabajadores o sus representantes, como así lo exige claramente la LPRL** en su artículo 18.2, tal y como resaltamos:

*“El **empresario deberá consultar** a los trabajadores, y **permitir su participación**, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el capítulo V de la presente Ley.*

*Los **trabajadores tendrán derecho a efectuar propuestas** al empresario, así como a los órganos de participación y representación previstos en el capítulo V de esta Ley, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa”.*

De forma previa a la realización del cambio la empresa debe valorar:

- Si la **necesidad** del cambio es real o no. Estimar o comprobar que no se cambian las condiciones de trabajo de forma banal, sino todo lo contrario, que obedece a unos fines y dentro de dichos objetivos está presente la prevención y protección de los trabajadores y trabajadoras. Es decir, plantear si existe la seguridad de que el cambio que se va a hacer es mejor que la situación actual.
- El alcance o **intensidad** que se puede llegar a alcanzar con dicho cambio (apertura de nuevos mercados, absorciones, suspensión temporal del empleo para determinados trabajadores, etc.).
- Sin olvidar cuál sería el **momento** de acometerlo. En la mayoría de las ocasiones, los cambios se realizan cuando se detectan aspectos que no van bien, o han ocurrido situaciones no deseables. Lo mejor sería actuar cuando las cosas van bien, puesto que entonces se cuenta con más recursos disponibles que permitirán enfrentarse mejor al proceso del cambio.
- Además de percibir el cambio o la necesidad de él, hay que cuestionarse si a su vez va a requerir o no otras modificaciones, plazos y responsables. En otras palabras, prepararse de forma que se puedan **superar las actividades y acontecimientos posteriores** de manera que se permita que el cambio no se materialice en un aumento o agravamiento de daños en la salud de los trabajadores desde su origen o **sino reducir al mínimo posible sus consecuencias** en los mismos.

Si los cambios llevan asociados determinados riesgos laborales, es lógico que estos deban **conocerse y analizarse para establecer todos aquellos mecanismos y recursos** que permitan a la organización y a sus trabajadores enfrentarse a él.

Actitudes de las organizaciones empresariales ante el cambio:

En general también pueden ser muy variadas, dependiendo del tipo de la alta dirección y del modelo de mandos que dependan de la misma. **Son factores psicosociales claves en la generación de riesgos laborales de naturaleza psicosocial** que pueden sufrir los trabajadores que se vean afectados por dichos cambios.

En este sentido, según los estilos de mando⁶ las respuestas de los mismos ante los cambios que más pueden afectar negativamente a la salud de los trabajadores/as, resumidamente pueden ser las siguientes:

- **Ignorar** el cambio y sorprenderse ante los acontecimientos que sucedan.
- Ver pasar el cambio y adaptarse a él **copiando a otros** sin tener en cuenta las características propias de los puestos y trabajadores afectados.
- **Planificar** el cambio para mejorar su posicionamiento, **sin contar con los trabajadores y sus representantes.**

En general, la decisión final del momento del cambio se toma por la dirección de la empresa y prácticamente **nunca o en muy pocas ocasiones contando con la consulta y participación de los por los propios trabajadores y de sus representantes** (incumpléndose estos derechos regulados en el artículo 18 y capítulo V de la LPRL, así como los del art. 64 del Estatuto de los Trabajadores), porque son quienes de primera mano pueden conocer las formas y procesos de trabajo y los problemas que pueden motivar en parte el cambio. Por tanto, en estos casos suelen ser los que se encuentran **menos convencidos por la necesidad del cambio o por el momento** en el que se elige hacerlo.

Los **requisitos para promover un cambio** no sólo se refieren a la empresa, sino que también deben tener en cuenta a los trabajadores y sus representantes:

Por parte de la empresa	Trabajadores y sus representantes
Tener un objetivo claro de lo que se quiere alcanzar con el cambio.	Ser informados anticipadamente del objetivo.
Tener convicción, entusiasmo y compromiso.	Sin información no se puede conseguir el compromiso de esta parte.
Tener autoridad, competencia y saber influir.	Tener facilidades para opinar y plantear propuestas.
Ser proactivo, anticipándose a los daños que puedan influir en su plantilla.	Comunicar los problemas que puedan afectar a su salud.

⁶ Más información sobre estilos de mando, Ficha 8: “Factores psicosociales. Organización del trabajo: estilos de mando y comunicación”, Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC.

5. EL IMPACTO EN SALUD LABORAL POR LAS REESTRUCTURACIONES SIGUE OLVIDADO

En general las fuentes bibliográficas sobre las reestructuraciones laborales las tratan desde el punto de vista económico, **sin referencias o muy escasas citas significativas a su gran impacto en la salud de las personas que sufren estos procesos de cambio tan drásticos en las condiciones de trabajo**. Sin embargo, hay algunos trabajos científicos que reflejan la necesidad de integrar esta perspectiva.

Teniendo en cuenta estas fuentes científicas competentes en la materia⁷, realizamos las siguientes observaciones en conexión con los objetivos del presente documento, pero especialmente porque es **necesario seguir resaltando esta problemática** de salud laboral psicosocial relacionada con cambios sustanciales y estructurales tan radicales en las condiciones de trabajo, y que por tanto **requieren una nueva evaluación de riesgos para implantar, adaptar y mejorar las correspondientes medidas** preventivas.

Cualquiera de sus manifestaciones puede dañar la salud de los trabajadores afectados ya sea por reducción de la plantilla, fusión, absorción, despidos colectivos, etc., porque a su vez puede suponer un cambio en la carga de trabajo de los mismos, no sólo desde el desgaste por un mayor esfuerzo físico, que por supuesto también se debe mencionar en estos casos, sino especialmente porque cabe un **aumento de las exigencias mentales** requeridas para las tareas o puestos que queden tras dichos procesos de cambio, por ejemplo no es lo mismo la atención y exigencia necesaria que se debe prestar con una plantilla que se puede llegar a reducir drásticamente y, sin embargo, se tienen que seguir ofreciendo los mismos productos o servicios o atendiendo a la misma cartera de clientes, a pesar de dicha reducción de plantilla, tal y como se estaba antes de las correspondientes modificaciones.

⁷ GONZÁLEZ COBALEDA, E., en *“El impacto de la reestructuración en las administraciones públicas a la luz de seguridad y salud laboral: una perspectiva olvidada”* (Universidad de Jaén, noviembre 2014), donde expone la necesaria intervención preventiva en riesgos laborales especialmente en riesgos psicosociales, debidos a estos cambios que pueden en todas las organizaciones y más en momentos de crisis, en los sectores de sanidad, educación y servicios sociales.

Véase también MOLINA NAVARRETE C. (Coord.): *Anuario internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo. Regulación de los Riesgos Psicosociales en la Sociedad Global Una perspectiva comparada entre Europa y América*, Secretaría de Salud Laboral de UGT-CEC. 2010. En concreto nos referimos a su apartado 2 “TEMAS DE ACTUALIDAD Reestructuraciones de empresas, reorganizaciones productivas y gestión de riesgos psicosociales: una clave para la gestión socialmente inteligente de los cambios” por M. Velázquez (ITSS) y también por T. Kieselbarch y C. Enmanuelle Triomphe (Conferencia de Alto Nivel Organizada por la Comisión Europea y la Presidencia belga de la UE Bruselas, 22-24 de noviembre de 2010). Páginas 189-230.

Por tanto, es necesario **evaluar este incremento de la carga de trabajo mental, tanto desde un enfoque cuantitativo, como también no hay que olvidar su aspecto cualitativo**, en cuanto a responsabilidades, tipo de clientes, uso de nuevos programas informáticos, etc. Incluso con los nuevos ajustes de la plantilla laboral puede que los problemas sean más bien todo lo contrario, es decir una subcarga porque los trabajadores tengan una mayor preparación y experiencia respecto a las nuevas tareas impuestas por estas modificaciones estructurales, ya que les asigna un tipo de trabajo mucho más sencillo o muy poco trabajo, y por tanto se sienten menos recocidos y puede bajar su autoestima y repercutir en su salud si dicha situación se prolonga en el tiempo, llegando incluso a desencadenar trastornos cardiovasculares, endocrinos, adicciones, etc.

*“...la actividad mental puede dar lugar, no sólo a situaciones de carga por exceso, sino también por defecto. En función de esto, podemos hablar de sobrecarga mental y de subcarga mental. **Tanto la sobrecarga como la subcarga mental pueden tener efectos negativos sobre los trabajadores**”⁸.*

Todos estos cambios en estas o en otras condiciones de trabajo tienen **un gran potencial para aumentar la frecuencia, gravedad y duración de las consecuencias de los riesgos psicosociales** que pueden afectar a los trabajadores implicados en dichas modificaciones.

Hay que **examinar en cada caso qué colectivos destacan más** porque puedan sufrir un mayor número de desórdenes de salud mental. Podemos decir que quienes más resaltan o deberían preocupar en cuanto a tales efectos de estos procesos de cambio son los **mandos intermedios** y dos tipos de trabajadores que por tanto requerirán un mayor esfuerzo de estudio y acción preventiva, los trabajadores que hayan sido **despedidos y los trabajadores “supervivientes”**.

A nivel Europeo se realizó un análisis más detallado de estos colectivo en el Proyecto HIREs (“Salud y Reestructuración” en español)⁹ del que queremos señalar el **papel tan vital que pueden desempeñar los interlocutores sociales** en esos problemas de salud laboral en relación a estos cambios, tal y como: “*Una clave de ese Proyecto era la organización de Seminarios con los distintos interlocutores sociales en los países que participaron en él para ayudar a difundir los resultados del mismo. En esencia estos resultados son que:*

⁸ SEBASTIÁN GARCÍA, O. et altri. *La carga mental de trabajo*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías. Documento divulgativo. INSHT. P. 12.

⁹ Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/227486881_Health_in_Restructuring_HIREs_Recommendations_National_Responses_and_Policy_Issues_in_the_EU

- *los cambios organizativos debidos a la reestructuración son potencialmente lesivos para la salud de los trabajadores, actualizándose a menudo en daños, tanto para la salud individual de las personas como para la propia «salud organizacional»;*
- *que el **diálogo social es un requisito previo para minimizar los impactos individual y socialmente negativos de los procesos de reestructuración***¹⁰.

Además, las reestructuraciones pueden **intensificar situaciones hostiles o conflictos**, porque se establecen unas relaciones diferentes a las que existían antes del cambio, entre nuevos compañeros, movidos por políticas empresariales que buscan ante todo una mayor productividad a costa de la competitividad entre los nuevos equipos de trabajo, confusión de roles respecto al papel que desempeñaban antes de las modificaciones y *a posteriori* de las mismas.

También se siembra un **ambiente de inseguridad o clima laboral tenso**, ya sea por aislamiento de algunos trabajadores respecto a las nuevas relaciones establecidas, o puede que dicho malestar individual o grupal acabe en casos de acoso a determinados trabajadores que “parezcan” más beneficiados o que tengan más afinidad con los nuevos jefes, o estilos de mando más proclives a la violencia o que no compartan las decisiones impuestas por la dirección.

Por otro lado, también se intensifica aún más el trabajo si se tienen en cuenta el conjunto de **bajas y de ausencias laborales cuyo aumento puede atribuirse a los procesos** de fusión, despidos, suspensión y similares, causadas por dolencias mentales, especialmente las relacionadas por la exposición al estrés laboral presente en los mismos, debidas por ejemplo a factores como los nuevos estilos de mando, ambigüedad en las instrucciones para desarrollar las tareas, exceso de demandas por tener que atender más clientes con menos personal, etc.

No hay que olvidar que todos estos problemas que afectan la seguridad y la salud de los trabajadores **pueden recrudecerse aún más si, por ejemplo, se decide que los expedientes de regulación de empleo recaigan sobre:**

- Las **personas encargadas de la gestión preventiva**, así si se reduce el número por ejemplo de los técnicos del servicio de prevención no se podrán llevar a cabo adecuadamente las actividades preventivas o se puede reducir la eficacia de las mismas con dicho cambio en la plantilla.

10 VILLAR CAÑADA, I. et altri. *Reestructuraciones empresariales, riesgos psicosociales y bienestar en el trabajo. Una nueva dimensión del modelo comunitario de gestión social*. LARPSICO. Ed. Comares. 2011. P. 21.

- O también si los despidos o las suspensiones temporales de trabajo se solicitan respecto a las **personas que representan a los trabajadores**. Igual que antes no sólo repercute sobre la propia salud de los representantes, sino también lógicamente influirá en la salud de los trabajadores a los que representen.

Los **factores que pueden influir en los procesos de reestructuraciones laborales deben considerarse en su planificación participativa y en la gestión preventiva necesaria y obligatoria por parte del empresario**, para evitar las consecuencias negativas en la salud de los trabajadores implicados en este tipo de cambios o sino por lo menos reducirlas. **Cambios que también pueden afectar a las PYMES donde hay una mayor desprotección** en general de los mismos, y en particular respecto a los riesgos laborales especialmente los psicosociales como venimos exponiendo a lo largo del presente documento.

Entre las **variables de las que depende el impacto** que puedan tener sobre la salud de los trabajadores estas transformaciones estructurales u organizativas, podemos citar:

- La **participación y la consulta de los trabajadores y de sus representantes**. Aunque como hemos destacado que es vital también el papel de la negociación colectiva, se debería facilitar más para controlar eficazmente una adecuada gestión de las reestructuraciones por ejemplo, para reducir las medidas más drásticas como son los despidos colectivos o al decidir si realmente es necesario o no una reestructuración para la mejora de la eficacia productiva de la empresa.
- El **tamaño de la empresa**. Ya que la afectación es mayor en las grandes empresas, porque los grandes cambios se producen principalmente en las grandes empresas, sin olvidarnos del tejido empresarial español, que se basa en PYMES y micro-empresas que suelen carecer de presencia o representación sindical, con las dificultades que ello conlleva.
- La **diversificación sectorial** junto a su ubicación, en cuanto a ampliar o reducir su actividad, tipo de clientes, localización geográfica, etc.
- La presencia o no tanto de empresas **públicas, como de las subcontratadas**. Por ejemplo, en el caso de los funcionarios se acudiría a medidas de cambios de puesto o de sitio, ya que suele ser más difícil el despido que los trabajadores de empresas privadas donde hay más libertad o respecto a los trabajadores subcontratados.

- El nivel de **sensibilidad** social. Por ejemplo será más difícil el despido colectivo en sectores más integrados en la sociedad como la educación o donde la actividad sea cada vez más escasa como la agricultura aunque sea necesaria.
- La cantidad y la calidad de la **formación e información** de los trabajadores. Ya sea de sus propios riesgos laborales como también respecto a los cambios en sus tareas, por ejemplo, los nuevos programas tecnológicos que requieran las mismas.
- Políticas de **flexibilidad** laboral pueden mejorar tanto la productividad, como facilitar la conciliación de la vida laboral con la familiar.
- La **globalización**, fenómeno fundamentalmente económico, que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.
- La **descentralización**, es otra de las causas a tener en cuenta, porque suele servir a la dirección de la empresa para mantener un mayor poder y control desfavorable con los trabajadores. Por ejemplo, contratar más trabajadores de determinados países extranjeros y tener ahí su negocio porque es más barato y así gana más a costa de estas personas.
- La **corresponsabilidad** de las autoridades públicas y de las empresas en los procesos de reestructuración. Evitando permitir que se realicen de cualquier manera, o simplemente no actuando.

Las reestructuraciones laborales que más pueden dañar a las personas son las que conllevan los despidos colectivos masivos, pero también hay que tener en cuenta otras potenciales consecuencias que pueden relacionarse con los RPS de los trabajadores, es decir, **también pueden afectarles por los resultados de las reestructuraciones**, de los que podemos citar entre otros:

- **La movilidad** a nivel territorial, funcional, sectorial, etc., que puede obstaculizar la conciliación de la vida personal y laboral, o la desconexión necesaria tras el trabajo, o aumentar la carga mental.
- **Trabajadores que, para no perder su trabajo, no tienen más remedio que aceptar las condiciones precarias** que resultan tras una inadecuada gestión de la reestructuración, como ocurre con los que sufren el llamado “síndrome de los supervivientes” ante cambios radicales en la plantilla donde la tendencia es el aumento de los despidos colectivos, o modificaciones sin tenerles en cuenta respecto a los procedimientos de trabajo, o en la tecnología, con horarios y contratos atípicos, o reducciones salariales, etc., o en varios aspectos a la vez.

- **Deterioro de los sistemas de negociación colectiva** y por tanto de los derechos de los trabajadores representados.
- **Detrimento de las relaciones laborales** logradas por un clima laboral estable, ya que puede perderse y volverse hostil debido a la inseguridad o incertidumbre que caracteriza estos procesos de cambio que pueden prolongarse en el tiempo, por lo que podríamos hablar de estrés crónico, ansiedad, violencia, aislamiento, aumento de las bajas relacionadas con los RPS y los TME, etc.

Por otro lado, uno de los fenómenos que más destacan en los procesos de reestructuración o de fusiones y es necesario resaltarlos en esta materia para su prevención y tratamiento tras dichos ajustes, es el llamado **síndrome del superviviente**. Podemos decir que es uno de los nuevos RPS emergentes porque, entre otros aspectos, la **tendencia** de dichos cambios no para sino todo lo contrario **aumenta** en un contexto social y laboral en constante movimiento, **especialmente en los momentos de crisis** económicas que en general suelen influir en los mercados de trabajo a favor del empresario y en detrimento de las condiciones de trabajo.

Para comprender esta alarmante realidad que **debería ser uno de los retos colectivos en materia de salud laboral y, por tanto, hay que exigir su prevención** al empresario para evitarlo o sino reducir sus variadas y enormes consecuencias en la salud de los trabajadores afectados por dichas transformaciones radicales en los lugares de trabajo, porque **de lo contrario los expertos reconocen que puede ser contraproducente no sólo para dicha salud individual, sino también para la salud del entorno laboral y, por tanto, negativo para la propia empresa e incluso para el conjunto de la sociedad** por los costes que conlleva toda gestión inadecuada de los riesgos laborales, y más como es en este caso por la gran incidencia de estos procesos de cambio en los de naturales psicosocial y todo lo que conlleva las **bajas, ausencias, sustituciones, reducción de productividad, gastos para el sistema sanitario y de cuidados cuando deberían ser asumidos por las Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social, por tener origen laboral, especialmente en los factores psicosociales derivados de la organización del trabajo**, como venimos insistiendo en todo este documento, de análisis del impacto en salud laboral por una falta de gestión-inversión preventiva adecuada de los RPS en los cambios de las condiciones de trabajo.

Estos problemas multidisciplinares (sociales, laborales, económicos, etc.) generados en este riesgo laboral psicosocial del superviviente **son reales como muestran numerosos estudios científicos**, ya que el síndrome del superviviente incide en la salud de trabajadores, empresas y sociedad en distintos. Entre los argumentos para reforzar el imperativo de su prevención, **resaltando las consecuencias en la salud física, psíquica y social de la población laboral afectada por los ERE** podemos destacar:

- Los cambios que consistan en una **reducción del número de empleados** (*downsizing* en inglés) **DEBEN** ser cuidadosamente planificados, consensuados y controlados con la participación efectiva de los representantes de los trabajadores y de los empresarios, ya que **sus consecuencias pueden ser infinitas** (ansiedad, depresión, estrés, baja el rendimiento en el trabajo, pueden aumentar los accidentes laborales, adicciones, problemas sociales, etc.) **llegando a aumentar los RPS tanto de los trabajadores despedidos, como de los que permanecen** “de momento” después de unos cambios tan sumamente significativos.
- En este trabajo de análisis de cómo la reestructuración de la plantilla afecta negativamente a la salud de los trabajadores “víctimas directas o indirectas” de dicha reducción, **nos tenemos que centrar debido a la materia, salud laboral, en los trabajadores que a “duras penas” permanecen** después del procedimiento del ERE.
- Estos **trabajadores que “sobreviven” a dichos ajustes sufren distintos efectos** debidos a este cambio laboral tan sumamente traumático, porque por ejemplo:
 - **Se sienten culpables por ver cómo sus compañeros pierden sus puestos de trabajo al ser despedidos** por dicha reestructuración, y por tanto corta dramáticamente: sus expectativas, necesidades económicas, estado de salud, vida social, etc.
 - **Deben asumir las tareas de los trabajadores despedidos**, para las cuales puede ser que no cuenten con recursos (materiales, formación, apoyo, etc.) con lo cual aumenta su carga de trabajo cuantitativa y cualitativamente, acumula mayor fatiga físico mental, mayor estrés, somatiza dichas exigencias laborales en patologías físicas que se pueden agravar con el tiempo por ejemplo si siguen las oleadas de ERE, si deben trabajar más rápido, con más responsabilidades, sin conocimiento de sus nuevos factores de riesgo, etc.

- **Además están constantemente con la INCERTIDUMBRE de si serán los siguientes en los despidos** masivos, u otras medidas perjudiciales para su salud, en sentido amplio como marca la OMS y adoptó nuestra LPRL, medidas que suelen ser puramente economicistas sin tener casi ningún reparo significativo en el deber empresarial básico de la prevención y protección de su seguridad y salud. Tales medidas del proceso de reestructuración u otros cambios abrumadores en las condiciones de trabajo es la suspensión del contrato que puede “prolongarse” con el tiempo y por tanto causarles, mayor inseguridad, más ansiedad, **elevado estrés laboral que de seguir sin dicha prevención psicosocial puede derivarle en patologías no traumáticas**¹¹(PNT), que son enfermedades que no se califican como EP por no estar en el correspondiente RD de EP, aunque sí tienen un origen laboral como es el caso de las reestructuraciones. Ejemplos concretos de PNT en dichos trabajadores supervivientes sería: el incremento de enfermedades cardiovasculares incluso hasta llegar al infarto, o al suicidio como vimos en la empresa France Telecom, mayor propensión a la hipertensión, desórdenes mentales, etc.
- Todo este conjunto de **problemas relacionados con la salud laboral, especialmente los riesgos ergonómicos como los TME y los psicosociales** como el estrés, pueden llegar a desencadenar en los trabajadores supervivientes a los despidos colectivos también otras **consecuencias negativas, que influyen tanto en su vida laboral como en la personal**, ya que les produce cambios en sus propias conductas, a nivel de las relaciones en su esfera personal y económica, etc.

Por tanto, podríamos decir que generalmente tales modificaciones tienen, a la vez, una doble cara, pues **puede ser positiva pero en ningún caso hay que olvidar que incide sobre las condiciones de trabajo** como hemos puesto de relieve y evidencian los estudios científicos y de organismos competentes sobre la materia:

- Pueden significar mejoras exclusivamente económicas para la empresa que decide y adopta dicho cambio (puede facilitar la venta o promover la competencia, etc.).
- Pero también puede plantear serios problemas en la seguridad y salud de los trabajadores afectados por ciertos desajustes a nivel individual y colectivamente.

¹¹ Más información en UGT-CEC. *Análisis de accidentes laborales debidos a patologías no traumáticas*, Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC, 2019.

6. CONSECUENCIAS POR UNA INADECUADA GESTIÓN PREVENTIVA DE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO LABORAL

Las modificaciones en las condiciones de trabajo pueden desencadenar CONSECUENCIAS muy variadas en la salud física, mental y social de los trabajadores y trabajadoras que padecen dichos ajustes, tales efectos pueden ser por ejemplo: **estrés laboral, crisis de ansiedad, depresión incluso pudiendo llegar al suicidio¹², violencia o acoso, abuso de tabaco o drogas, ira, frustración, mayor probabilidad de sufrir accidentes en el trabajo, problemas de hipertensión, accidentes cardio-vasculares, trastornos de sueño y de conducta, etc.**

Un ejemplo claro y real de hasta qué punto los cambios en las estructuras de las empresas dañan la salud de las personas que lo forman y pueden sufrir estas consecuencias incluso hasta llegar a quitarse la vida es el caso de los trabajadores de France Telecom como se recoge en esta reciente noticia que muestra la cruda realidad de suicidios y bajas de trabajadores por los procesos de reestructuración de su empresa, tal y como destacamos en la misma:

*“Hace 20 años, los **avances tecnológicos revolucionan las telecomunicaciones. La empresa, entonces pública, es privatizada, y ve la luz un plan para reestructurar la plantilla, compuesta por 120.000 empleados que tenían el estatuto de funcionarios, lo que dificultaba el despido. Es entonces cuando, presuntamente, desde la cúpula se idea un plan para incentivar la marcha voluntaria de 20.000 personas, creando un clima de hostilidad, mudanzas injustificadas de sede y de puesto de trabajo, una sobrecarga laboral y un estrés, ansiedad y miedo cotidiano. En total, 19 suicidios –algunos de ellos en el trabajo–, 12 intentos, y ocho bajas por depresión**”¹³.*

¹² Ejemplo de cómo el estrés laboral puede llegar a suicidios de los trabajadores debidos a despidos a consecuencia de la reestructuración de la empresa Sintel: MOLINA NAVARRETE, C. Coord. “Anuario internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo. Regulación de los Riesgos Psicosociales en la Sociedad Global Una perspectiva comparada entre Europa y América”. UGT-CEC. 2010. P. 199.

¹³ “France Télécom: la presión mortal sobre los empleados. Varios ex directivos de la operadora se sientan en el banquillo por el sistema de hostilidad creado en el grupo”. Mayo 2019: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/17/fortunas/1558113106_055539.html

Cuando el cambio consiste principalmente en una reducción de la plantilla de los trabajadores o *downsizing* (estrategia empresarial que trata de mejorar los sistemas de trabajo haciéndolos más competitivos y productivos rediseñando la organización mediante ajustes en la misma), **también debido a la inseguridad, inestabilidad y precariedad que produce hay que prevenir sus consecuencias en la salud de los mismos**, tales como: fatiga, irritabilidad, insomnio, cefaleas, enfermedades cardiovasculares, enfermedades gástricas, pensamientos obsesivos, pérdida de apetito, jubilaciones anticipadas, etc.

Así, por ejemplo, las **respuestas más importantes que los trabajadores pueden tener tras dicha reducción masiva del personal** de una empresa, se pueden representar de forma muy resumida de la siguiente manera, teniendo en cuenta que las secuelas de esta brutal disminución interfiere la vida del trabajador que sobrevive a la misma de forma muy amplia, así se muestran en “*cursiva los efectos inhibidores* y con letra normal los efectos *incrementadores* del downsizing en las diferentes áreas”¹⁴:

Principales reacciones de los supervivientes al Downsing



14 JIMÉNEZ JIMÉNEZ, C. et altri.; Impacto psicosocial del Downsizing sobre los trabajadores, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 22, n. 1, 2006, pp. 14 y 15.

Hay que tener en cuenta que las modificaciones en el entorno laboral pueden influir de alguna manera en los **FACTORES psicosociales que traen dichas consecuencias en la salud física, mental y social de los trabajadores**. Así entre estos factores o causas psicosociales podemos citar:

- Las **relaciones entre las personas** que componen la estructura jerárquica de la empresa. Por ejemplo disminuyendo la **autonomía** de unas y aumentando el **poder** de otras. Por lo que cabe la posibilidad de sembrar ambientes hostiles o conflictivos, discriminación, etc., situaciones que deberían preverse al planificar el cambio.
- En consecuencia, puede **afectar a los roles** que cada trabajador deba desempeñar, y estos a su vez pueden crearles **confusión, frustración, conflicto de valores, boreout (aburrimiento en el trabajo)**, si por ejemplo los nuevos roles no se corresponden con sus expectativas de desarrollo profesional de forma prolongada), **burnout** (síndrome de estar quemado por el trabajo, por lo contrario es decir por ejemplo si deben asumir más responsabilidades o exigencias mentales de lo que estaban acostumbrados antes de estos cambios), etc.
- También puede afectar a la **satisfacción y motivación** tanto a nivel **individual** como **grupal**, en relación con sus características personales y mayor o menor vulnerabilidad (jóvenes, extranjeros, estudios, edad, cargas familiares, etc.); porque los cambios empresariales no reconozcan sus anteriores esfuerzos, o sigan sin tener en cuenta sus expectativas de carrera profesional, experiencias, necesidades, potencial, cualificaciones, etc.
- **Tiempo y ritmo de trabajo**, en cuanto a duración de las jornadas que puede influir negativamente en la conciliación de la vida laboral y personal, turnos (especialmente si con el cambio hay turnos nocturnos), plazos ajustados, vacaciones o pausas; es decir cambios en los tiempos de trabajo para lograr una mayor competitividad. Esta tendencia hacia una mayor flexibilidad horaria trae consecuencias en la salud de los trabajadores que los sufren, como así los reconoce claramente la OIT:

“...los cambios en la organización del trabajo pueden dar lugar a una flexibilidad que permita que un número mayor de personas se incorpore a la fuerza de trabajo, pero también puede causar problemas psicosociales (por ejemplo, inseguridad, menoscabo de la privacidad y del tiempo de descanso, o una protección inadecuada en materia de SST y de protección social) y horarios de trabajo excesivos. En la actualidad, aproximadamente 36 por ciento de la fuerza de trabajo del mundo trabaja horas excesivas (más de 48 horas semanales)”¹⁵.

15 OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO: Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo. Aprovechar 100 años de experiencia, OIT, Ginebra, 2019, p. 50.

Los cambios suelen ser difíciles y en la mayoría de los casos complejos, en general, a nadie le gusta el cambiar por cambiar, y en ocasiones se puede comprobar, cómo realizar un simple cambio de lugar o traslado de una persona a otro lugar, o simplemente, modificar la distribución del mobiliario de una oficina **puede ser causar conflictos y puede llegar incluso a incidir sobre el rendimiento de los equipos de trabajo y sobre el clima social.**

Cada trabajador **puede verse afectado por algunas o todas estas cuestiones, que combinadas con las propias características de cada uno** (edad, experiencia, género, etc.) **pueden provocar la aparición de diferentes riesgos psicosociales** y daños para la salud **si no se establecen las medidas preventivas adecuadas, especialmente como ya recalcamos las relativas a la organización del trabajo.** Un ejemplo de cómo las características personales pueden influir en el grado de afectación de los cambios en las condiciones laborales es el colectivo de los trabajadores mayores:

*“...Diversos estudios acerca de cómo afrontan los **trabajadores de más edad los procesos de cambio ponen de manifiesto que este colectivo no espera consecuencias positivas** del cambio para sus carreras profesionales, lo cual actúa, en parte, como responsable de una **baja motivación para desplegarlos esfuerzos necesarios para aprender y adaptarse a los nuevos métodos y técnicas de trabajo.** Los cambios se perciben en mayor grado como cambios muy negativos o algo negativos cuando se piensa en el propio impacto personal que pueden tener”¹⁶.*

Todas estas cuestiones pueden y deben abordarse inicialmente desde el ámbito de la prevención de riesgos laborales apoyándose en la normativa que la sustenta, sin olvidar que desde la negociación colectiva se pueden completar y mejorar como así lo posibilita la LPRL en su artículo 2.2.

En el caso de la prevención de riesgos laborales los **problemas deben verse también como una oportunidad de mejora y de aprendizaje, aunque lo mejor es no esperar** a que sucedan los daños a la salud, sino implantar medidas preventivas que eviten los riesgos y protejan la seguridad y salud de los trabajadores en todas sus facetas, incluidos los riesgos psicosociales.

¹⁶ PÉREZ BILBAO, J. et. altri. NTP 416: Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada. INSHT. P. 3.



CIFRAS de estas consecuencias de salud laboral

Para mostrar aún más la importancia de actuar de forma preventiva y consensuada ante estos cambios laborales, ofrecemos a modo de **diagnóstico de dichas consecuencias** en salud laboral unos **ejemplos de datos que evidencia estos retos socio-laborales, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, para facilitar unas reflexiones prácticas que ayuden en cas lugar de trabajo a establecer unas pautas básicas o vías de ruta donde sea más urgente esta necesaria intervención a favor de los trabajadores, para cumplir con la EESST 2015-2020 en cuanto a sectores y riesgos más peligrosos para seguir avanzando en esta problemática de PRL.**

Estadísticas de Regulación de empleo del MITRAMISS, en su documento resumen del avance enero-agosto 2019

Según esta información disponible en el momento de la presente redacción, destacamos en cuanto a los datos relativos referidos a trabajadores afectados por despidos colectivos, suspensión del contrato, y reducción de jornada:

- Así las **secciones de actividad económica que presentan una mayor incidencia en el total de estas medidas de regulación** son: primero las industrias extractivas con 27,66%, seguidas de las manufactureras con 15,58%, tercero los servicios de actividades financieras y de seguros con el 8,93%, y como cuarta sección a destacar porcentualmente fue “agricultura, ganadería, etc.” (4,60%), desde enero hasta agosto del presente año. Estas dos últimas secciones, respectivamente la “K” y la “A” muestran una variación negativa en comparación con dicho periodo del 2018, sin embargo en tal diferencia entre ambos años prácticamente no son significativas.
- **Por CCAA, el orden es el siguiente:** en primer lugar Valencia destaca con un 10,64%, en segundo lugar Asturias donde se comunicaron el 7,30%, y la tercera en sobresalir en estos tres procedimientos de regulación de empleo fue Navarra con el 5,35%; además en cuanto a la variación porcentual de estas tres medidas en su conjunto se observa que todas las diferencias son significativamente muy bajas, excepto la CCAA de Navarra cuya reducción sí es importante por lo que habría que investigar sus razones.
- **Por sexo,** destaca el dato porcentual de los hombres (72,9%), frente al 27,1% de las mujeres trabajadoras afectadas por estos tres procedimientos.
- De los 49.227 trabajadores y trabajadoras afectados entre enero-agosto del 2019: **17.437 fueron por despidos colectivos, el segundo procedimiento de tal regulación fue por suspensión contractual, 30.328 personas, y en tercer lugar por reducción de la jornada,** reducción que además lleva también una disminución del correspondiente salario, con 1.462 trabajadores/as.

Cifras según la opinión de trabajadores encuestados en las ENCT

Podemos destacar como ejemplo para cumplir con los objetivos indicados que los **“cambios en el método de trabajo entre el Personal sanitario y Otras ocupaciones de estudios medios y superiores (32% y 28,9%, respectivamente); o la modificación o suministro de equipos de protección individual en los Trabajadores agropecuarios (43,5%)”** (VII ENCT, p. 48). Por tanto hay que **tener en cuenta otras variables como el nivel de estudios** de los trabajadores y la **inseguridad que les puede causar temor o ansiedad en su trabajo diario al cambiarles los EPIS** que necesiten según sus riesgos laborales.

7. PROPUESTAS DE MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN FRENTE A LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS, BASADAS EN LA COOPERACIÓN Y PLANIFICACIÓN PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO

Durante los años de la crisis, se ha aprovechado a suprimir o reducir medidas de seguridad en muchas empresas porque se daba prioridad a la competitividad. Pero la competitividad depende también de la preparación y disposición para evolucionar y de las herramientas que se poseen para enfrentarse a los cambios culturales y de la organización. La solución a la competitividad no es como se propone en la mayoría de las ocasiones competir contra otras empresas bajando los salarios y estableciendo condiciones de trabajo deficitarias; estableciendo cambios tan sumamente drásticos para los trabajadores que lleven incluso a su despido. **Todo lo contrario, invertir en seguridad y salud de los trabajadores mejora la competitividad a la vez que se protege al trabajador.**

Por tanto para conseguir nuestros objetivos ofrecemos las siguientes propuestas preventivas y de actuación, por ejemplo:

- En primer lugar es necesario recordar que la evaluación debe incluir **TODOS** los riesgos, por lo que **en ningún caso los riesgos psicosociales deben ser excluidos de la evaluación**, que debe servir para establecer unas medidas preventivas adecuadas a dichos riesgos, incluso también cuando se decide que realmente es importante un determinado cambio; y ni siquiera prescindir de la misma, cuando se abusa de estas modificaciones y más frecuentemente en tiempos de crisis.

La evaluación de los puestos de trabajo como vemos, **tampoco se debe realizar de forma genérica** sin tener en cuenta las características de los distintos trabajadores que ocupan el mismo puesto de trabajo, ya que el mismo riesgo puede ser que no afecte igual a dos personas diferentes por sus propias características personales (edad, sexo, etc.).

Además, si aceptamos que cualquier cambio afecta a las condiciones de trabajo, bien sea por la utilización de equipos, maquinaria, nuevas tecnologías o simplemente porque cualquier cambio puede afectar a las personas como hemos visto, **se debe realizar una evaluación de riesgos que incluya todos los aspectos que afecten a los trabajadores**, tanto si son medidas referidas a la seguridad, higiene y ergonomía, pero también a todos los aspectos psicosociales asociados al propio cambio.

- También hay que **exigir todas las demás obligaciones empresariales** establecidas en la LPRL y su cuadro normativo para proteger a los trabajadores aunque se lleven a cabo tales cambios; por ejemplo garantizando de forma más específica la protección que requieren los trabajadores especialmente sensibles, adaptando la vigilancia de la salud así como los reconocimientos médicos y protocolos de los mismos para **adecuar cada obligación del empresario a todos los riesgos laborales originados o agravados por el cambio**, especialmente los RPS.
- Dar prioridad a la **resolución de los problemas más comunes en la gestión del cambio** en las condiciones de trabajo, como son:
 - La falta de precisión en la planificación: los objetivos son distintos y no se relacionan con las actividades del proceso.
 - Falta de definición y comunicación de responsabilidades (en todos los niveles de la organización).
 - La falta de participación e implicación de los trabajadores y sus representantes en todas las fases del cambio. Porque lo contrario, permitiría obtener unos mayores compromisos de todas las partes para mejorar la actividad preventiva en general y particularmente la cultura preventiva en RPS.
 - Indicadores poco representativos de la eficacia y calidad de las actuaciones y resultados perseguidos.
 - Falta de definición del éxito esperado del proyecto (aunque en el caso de la prevención de riesgos laborales, el éxito es la ausencia de accidentes, enfermedades profesionales y riesgos psicosociales).
 - Dentro de las previsiones que se tienen que llevar a cabo en las modificaciones de las condiciones de trabajo falta la integración de la prevención de riesgos laborales en las actividades de la empresa.
 - Protección del trabajador contra el despido injustificado, para que se aproveche el cambio para tal tratamiento injusto según normativa correspondiente.
- Es necesario **impulsar más tanto la información como la formación** para que sean adecuadas a los ajustes establecidos por los procesos de cambio en cuanto a las causas, consecuencias y medidas preventivas para los nuevos riesgos laborales que puedan surgir de los mismos.
- Exigir un marco de **transparencia de todos los miembros y partes de la organización** para que los esfuerzos que se realicen en el cambio y en las medidas de prevención de la organización, todos lo lleven a cabo en la misma dirección. Esta transparencia puede ayudar a evitar el rechazo al cambio y la materialización o cronificación de los riesgos psicosociales que éste lleva asociados como pueden ser la ansiedad, el estrés, o incluso situaciones de acoso.

- Si es posible y necesario, **aprovechar el cambio para transformar unas condiciones laborales que suponen amenazas en el futuro o debilidades en el presente, en unas oportunidades de mejora.**

Por ejemplo en cuanto a que el cambio sea tenido en cuenta no sólo por intereses puramente economicistas sino también como **mejora de la conciliación de la vida laboral con la personal en lugar de su deterioro**. Así lo apunta la OIT en su Informe de septiembre de 2011, donde aborda la reestructuración en las empresas químicas y farmacéuticas, en concreto este ejemplo de esta propuesta está en el apartado sobre “Disposiciones relativas al horario de trabajo e iniciativas favorables a la familia”:

*“La reestructuración **puede ser una oportunidad para que la industria química adopte disposiciones flexibles en cuanto al horario de trabajo, lo que contribuye a que el lugar de trabajo atienda más a las necesidades de los trabajadores con responsabilidades familiares, ya sea por lo que respecta a sus hijos, sus padres u otras personas que tengan a su cuidado. Estas medidas contribuyen a conciliar la vida laboral y familiar, al tiempo que aumentan la productividad y amplían la igualdad de oportunidades**”¹⁷.*

- Adecuar las medidas preventivas adoptadas a las nuevas condiciones de trabajo, o planificar las que no existían y sin embargo son necesarias como por ejemplo unas **estrategias de comunicación constantes y de calidad**, es decir que sean fluidas que exista un *feedback* (poder opinar, consultar, sentirse parte del cambio, crear un clima de apoyo, garantizar la respuesta y la participación especialmente respecto a lo más significativo en esta materia) entre ambas partes trabajadores y sus representantes con la patronal para minimizar los daños en la salud de las personas afectadas por los mismos.

17 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Reestructuración, empleo y diálogo social en las empresas de las industrias química y farmacéutica. Informe para el debate de la Reunión tripartita para la promoción del diálogo social sobre la reestructuración y sus efectos en el empleo en las industrias química y farmacéutica (24-27 de octubre de 2011)*. Programa de actividades sectoriales TMCP/2011. OIT Ginebra. Primera edición. Septiembre 2011. P. 72. Disponible en: https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_164945/lang--es/index.htm

- Recordar que la norma **ISO 45.001¹⁸** (que contiene un capítulo dedicado a la gestión del cambio) **y la responsabilidad social corporativa (RSC)¹⁹ no eximen** del cumplimiento de las obligaciones del empresario reguladas en la normativa de prevención de riesgos laborales.
- Establecer más campañas u otros foros que faciliten una **mayor concienciación y sensibilidad frente a la importancia del cumplimiento** de las normas de prevención de riesgos laborales **para reforzar a su vez la información y comunicación participativa como bases para un proceso de cambio** eficaz evitando o reduciendo al máximo posible cualquier daño a los trabajadores afectados por dicho proceso.

Estas acciones conviene llevarlas tanto a nivel nacional como internacional o europeo, como por ejemplo el Observatorio Europeo del Cambio, foro establecido para ofrecer²⁰:

- “...*hojas informativas con datos sobre eventos de reestructuración a gran escala informados en los principales medios nacionales de cada estado miembro de la UE*”.
 - Se actualizan con el fin de “**informar a los gobiernos, los interlocutores sociales, los empleadores y otras personas involucradas acerca de cómo se ha realizado la reestructuración en las organizaciones europeas y qué lecciones se pueden aprender de estas experiencias**”.
- En consonancia con la anterior propuesta, es necesario también establecer **estrategias que permitan obtener la confianza, motivación, satisfacción, o desarrollo de carrera profesional de estos trabajadores** con el fin de evitar RPS (como el *burnout*, presentismo, adicciones, etc.).
 - Teniendo en cuenta las evidencias sobre la incidencia en la salud personal, en las empresas y organizaciones de los procesos de reestructuración, fusión absorción o similares es **conveniente exigir en estos cambios tan drásticos tres tipos de intervención:**

¹⁸ Más información en la Ficha 24 “*ISO 45001: ¿Cómo se Organiza la prevención de riesgos laborales en las empresas?*” Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente UGT-CEC. 2018.

¹⁹ Más información en FERNÁNDEZ AVILÉS, J.A., *Guía cuestiones que delegados/as de prevención han de saber sobre riesgos psicosociales*. Observatorio de Riesgos Psicosociales. UGT-CEC. 2016. P. 28- 29.v

²⁰ Traducción literal de las hojas informativas del Observatorio Europeo de la Reestructuración. <https://www.eurofound.europa.eu/es/observatories/emcc/erm/factsheets> y de instrumentos de apoyo a la reestructuración <https://www.eurofound.europa.eu/es/observatories/emcc/erm/support-instrument>

- **A nivel personal:** para que los programas formativos permitan a los trabajadores que permanecen poder adaptarse más fácilmente a los mismos.
- **Intervención a nivel de la empresa:** porque es quien debe gestionar adecuadamente la prevención de los RPS anticipándose a las posibles consecuencias que pueden traer dichos cambios, mediante una nueva evaluación por las variaciones que puedan darse en los factores de riesgo para poder ajustar también las medidas preventivas siempre desde un enfoque multidisciplinar (RRHH, técnicos de prevención, psicólogos, etc.), para que la gestión del cambio sea viable no sólo en productividad sino **también sostenible en el tiempo en cuanto a la protección de la seguridad salud de los trabajadores afectados, porque sin estos la productividad incluso puede bajar.**
- Y **también a nivel social:** en el sentido de implicar también a las autoridades competentes, por ejemplo mediante políticas que faciliten la reincorporación al mercado de trabajo de los trabajadores despedidos, **especialmente los colectivos laborales más desprotegidos** (de edad avanzada, mujeres, de PYMES, etc.).
- **Realzar más el papel del diálogo social** para anticiparnos a los cambios, participar en todas las fases de la evolución de los mismos con el objetivo primordial de minimizar al mínimo posible su impacto negativo, también a largo plazo porque sus efectos en los trabajadores se evidencian en su salud física, psíquica y social; ya sean de los trabajadores que vayan a ser despedidos, los que permanecen y de los trabajadores con responsabilidades como mandos intermedios porque éstas se incrementan con una consecuente mayor carga de trabajo al tener que llegar a unos resultados con menos trabajadores a su cargo, carga psicofísica y emocional que se transmite a las personas de su círculo laboral. Es decir, **todo proceso de cambio debe planificarse adecuadamente con la cooperación real de los representantes de los trabajadores para** prevenir todas las consecuencias y **no centrarse sólo en los aspectos económicos.**
- Para evidenciar aún más la anterior propuesta es importante **planificar, implantar y difundir casos de reestructuraciones donde se fomente el valor del diálogo social**, por ejemplo:

- Donde el **empresario se comprometa con los representantes** de los trabajadores a realizar en la práctica estrategias que ayuden a **atenuar las pérdidas de los empleos** y se acuerde que éstos asuman dicha gestión responsable del cambio basada en un programa que permita la **reasignación interna** del personal, de forma que se eviten los despidos masivos.
- **Negociar colectivamente los recursos** necesarios para desarrollar unas políticas preventivas de información, comunicación, consulta de trabajadores y sus representantes, que se mantengan en el tiempo.
- **Garantizar de forma consensuada un plan de gestión “sana o responsable”** del cambio para prevenir y minimizar los RPS de los trabajadores afectados.

Para que la gestión de un proceso de reestructuración sea **eficaz y a la vez proteja a los trabajadores, se debe facilitar a los interlocutores sociales su participación “activa” en la prevención de los riesgos laborales** que suponen dichos cambios (consiguiendo más sinergias entre las medidas políticas y las financieras), **y adaptar el marco de la legislación y los convenios colectivos en dicha gestión basada en la anticipación, prevención y responsabilidad sostenida en el tiempo.**



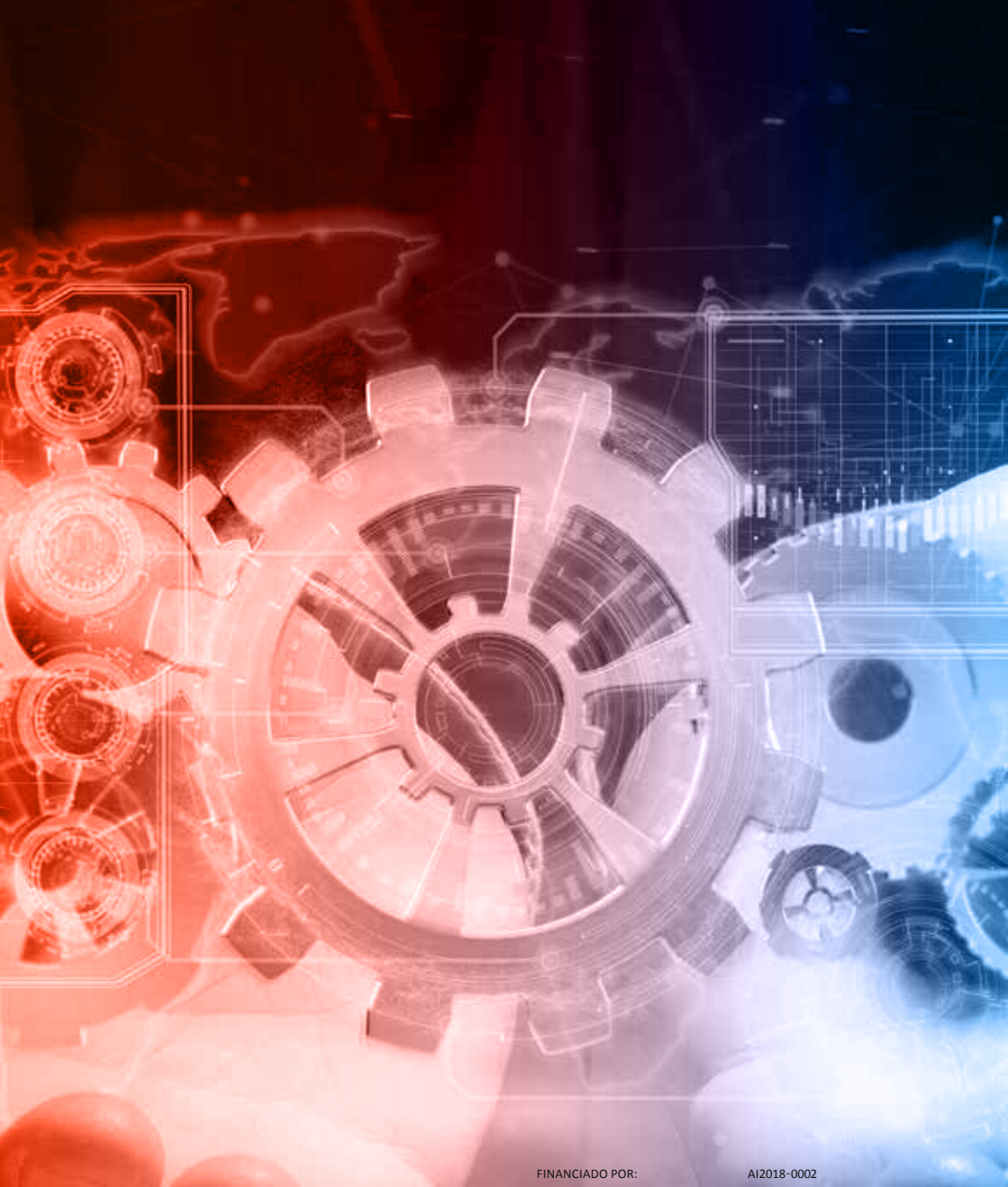
8. BIBLIOGRAFÍA

- A.A.V.V. *Herramientas para la reestructuración*. Confederación Europea de Sindicatos (CES). Noviembre 2007.
- DELCLÓS J., *et altri.*, “Globalización y salud laboral”, *Arch. Prev. Riesgos Laborales*, p. 5-8, 2003.
- DURÁN LÓPEZ, J. *et altri.* “Restructuring in SMEs: Spain” (“Reestructuración en las PYME: España”). Eurofound. Mayo 2013.
- FERRER, J. *Cambiamos las organizaciones: Cómo activar la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivo en las organizaciones*. Colección Gestión 2000. 2018.
- GONZÁLEZ COBALEDA, E. *El impacto de la reestructuración en las administraciones públicas a la luz de seguridad y salud laboral: una perspectiva olvidada*. Universidad de Jaén. Noviembre 2014.
- HERBERT, S., KINDLER. *Gestión del Cambio*. Ed. Centro de estudios Ramón Areces. 2016.
- MOLINA NAVARRETE C. (Coord.): *Anuario internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo. Regulación de los Riesgos Psicosociales en la Sociedad Global Una perspectiva comparada entre Europa y América*, Secretaría de Salud Laboral de UGT-CEC. 2010.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Estrés en el trabajo un reto colectivo*. Día mundial de la seguridad y la salud en el trabajo. OIT. 2016
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Reestructuración, empleo y diálogo social en las empresas de las industrias química y farmacéutica*. Informe para el debate de la Reunión tripartita para la promoción del diálogo social sobre la reestructuración y sus efectos en el empleo en las industrias química y farmacéutica (24-27 de octubre de 2011). Programa de actividades sectoriales TMCPI/2011. OIT Ginebra. Septiembre 2011.
- PÉREZ BILBAO, J. *et altri.* *NTP 416: Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada* INSHT. P. 3.
- RODRÍGUEZ CONTRERAS, R. *Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores*. Labour Asociados. Abril 2012.
- SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C. (Dir.), *El tratamiento convencional de los riesgos psicosociales Estado actual y nuevas propuestas*, Universidad Rey Juan Carlos. Secretaría de Salud Laboral de UGT-CEC, 2010, p. 142.
- SEBASTIÁN GARCÍA, O. *et altri.* *La carga mental de trabajo*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías. Documento divulgativo. INSHT. P. 12.

- SORIANO-TARÍN, G. *et alrri*. Procesos de reestructuración empresarial y su impacto en la salud psicofísica en una población laboral: “Estudio PREISAP”. *Revista Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, vol.26, n.3. Septiembre 2017.
- UGT-CEC. Fichas Riesgos psicosociales, n°19 *Boreout o aburrimiento en el trabajo*, n° 20 *Downsizing (reducción de plantilla) ¿un nuevo riesgo psicosocial? (1)*, n° 21 *Síndrome del superviviente consecuencias del downsizing (2)*, y n° 22 *Presentismo laboral*. Observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT-CEC. 2012 y 2013.
- VILLAR CAÑADA, I. *et alrri*. *Reestructuraciones empresariales, riesgos psicosociales y bienestar en el trabajo Una nueva dimensión del modelo comunitario de gestión social*. LARPSICO. Ed. Comares. 2011. P. 21

ENLACES DE INTERÉS

- <http://www.mitramiss.gob.es/estadisticas/Reg/welcome.htm>
- <http://www.ugt.es/el-sindicalismo-analiza-la-gestion-del-cambio-en-procesos-de-reestructuracion-y-cambio-tecnologico>
- <https://www.etui.org/Topics/Health-Safety-working-conditions/HesaMag/Restructurings-workers-health-at-crisis-point>
- https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_686761/lang-es/index.htm



FINANCIADO POR:

AI2018-0002



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO, MIGRACIONES
Y SEGURIDAD SOCIAL



FUNDACIÓN
ESTATAL PARA
LA PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES, F.S.P.

