



Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores



Edición: abril de 2012

NIPO: 272-12-028-8



Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores

Estudio elaborado por **Labour Asociados** y dirigido por **Ricardo Rodríguez Contreras**

Edición: abril de 2012

NIPO: 272-12-028-8

Índice

1	Antecedentes y objetivo del estudio	3
2	Resumen metodológico	5
3	Análisis de la literatura sobre procesos de reestructuración llevados a cabo por las empresas en España	7
3.1	Las reestructuraciones en las empresas españolas	11
3.1.1	Definiciones y tipos de reestructuraciones	11
3.1.2	El <i>downsizing</i> en las empresas españolas	14
3.1.3	Reestructuraciones y salud	28
3.1.4	Principales escenarios	31
4	Resultados para España de la encuesta sobre Condiciones de trabajo realizada por la Fundación de Dublín en 2010	34
4.1	Contextualización	35
4.2	Salud y bienestar	46
4.3	Conclusiones de la explotación parcial de datos de la Encuesta sobre Condiciones de Trabajo en la UE 2010 para España	82
5	Análisis de los estudios de caso	85
5.1	Introducción: factores condicionantes de los procesos de cambio	85
5.2	Ámbitos y factores de influencia en la salud psicosocial	90
5.2.1	El recurso al Expediente de Regulación de Empleo (ERE)	90
5.2.2	Traslados y movilidad geográfica	92
5.2.3	Movilidad funcional	93
5.2.4	Despidos y bajas voluntarias	94
5.2.5	La posición (intermedia) de los cuadros y mandos	96
5.2.6	La estructura de prevención de riesgos	98
5.2.7	Relaciones laborales y dialogo social	101
6	Conclusiones generales	104
7	Bibliografía	116

1 ANTECEDENTES Y OBJETIVO DEL ESTUDIO

Las reestructuraciones de empresas han sido y son una constante en la vida de las organizaciones productivas. Que el cambio es permanente y, por tanto, que también lo es la necesidad de adaptación al mismo, es un principio general que debe estar asumido e incorporado en la cultura de gestión de las empresas, como ocurre en las grandes y en aquellas que innovan. La gestión del cambio ya ocupa habitualmente un departamento en muchas empresas, y las reestructuraciones constituyen una de las expresiones más evidentes de esa gestión. Por su parte, la Comisión Europea ha impulsado, en los últimos años, el análisis de este fenómeno en sus diferentes dimensiones y efectos, laborales, sociales o territoriales, entre otros.

En el actual contexto de crisis económica, las reestructuraciones continúan siendo la manifestación de una crisis organizacional de mayor o menor escala que puede influir negativamente en la salud de los trabajadores, tanto en la de aquellos directamente afectados, como en la de aquellos otros que asisten al proceso de reestructuración de una forma más indirecta y sin riesgo para su puesto de trabajo. Pueden plantear problemas graves sobre la salud mental y física, individual y colectiva de los trabajadores, condicionando su ámbito personal y/o social tanto antes, como durante y después de que haya tenido lugar la reestructuración.

Como ha señalado la OIT, la crisis se ha convertido en un factor de preocupación para la salud y la seguridad de los trabajadores en el mundo: *“Por un lado, los trabajadores tienen que afrontar el miedo y el estrés de perder sus empleos. Por otro, es posible que disminuyan los recursos asignados a la salud y seguridad. La consecuencia podría ser un brusco aumento de accidentes, lesiones y muertes en el trabajo y del estrés relacionado con el trabajo”*.

La actual crisis financiera y económica ha agravado la dureza y duración de los procesos de reestructuración. Las reducciones drásticas de plantilla suelen ser el efecto más visible de estos procesos, aunque no son los únicos. Las reestructuraciones no tienen necesariamente que comportar una disminución del empleo: otros procesos de cambio, que no implican la pérdida del puesto de trabajo, pueden tener efectos directos o indirectos sobre la salud física y mental de los trabajadores como, por ejemplo, la modificación de funciones, la movilidad geográfica o, simplemente, la presión que se recibe como consecuencia de una reorganización productiva.

La reestructuración impacta directamente en los empleados que salen de la empresa - en caso de reducción de plantilla- , pero también en los que permanecen en ella y, de forma directa o indirecta, en el conjunto de la organización. Dentro de ese impacto global se encuentra el específico relacionado con las consecuencias sobre el estado de salud. Los

efectos de las reducciones de plantilla, especialmente en esta época de crisis, se reflejan en las cifras de desempleo, pero también en las estadísticas de incapacidad profesional y común a causa de afecciones psicósomáticas, como así lo atestiguan los datos y los registros en mayor medida cada día.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), en el marco de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, tiene asignada, entre otras, la misión de análisis y estudio de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Dentro de estas actividades cobra especial importancia el estudio y seguimiento de las modificaciones en los mercados de trabajo que influyan en la salud y seguridad de los empleados, a fin de contrarrestar esos posibles efectos perniciosos.

Como consecuencia, el INSHT ha encargado este estudio - del que se desprende el presente Informe de Síntesis -, dirigido a profundizar en el conocimiento sobre cómo se enfrentan las empresas a los procesos de reestructuración y qué criterios diferencian a aquellas que obtienen mejores resultados en la evitación o disminución de los daños ocasionados que inevitablemente se generan en estas situaciones. En resumen, los objetivos del presente estudio son:

- 1.- Determinar la relación entre procesos de reestructuración empresarial y estados de salud de los trabajadores que salen de la empresa y de los que permanecen tras la reestructuración.
- 2.- Describir las prácticas de los procesos de reestructuración llevados a cabo por las empresas en España orientadas a minimizar los daños causados en la salud de los trabajadores.

2 RESUMEN METODOLÓGICO

Metodológicamente, el estudio se basa en la aplicación de técnicas cualitativas de investigación, integrando la utilización complementaria de varias de ellas como es típico en la investigación aplicada al mundo de la empresa y a la sociología industrial. Ello es debido a que el objeto de la investigación resulta enormemente desconocido desde la perspectiva empírica en España – y en gran medida, también en la Unión Europea – y resultaría extremadamente complejo obtener resultados significativos aplicando técnicas cuantitativas.

El estudio ha requerido la aplicación de las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Entrevistas semiestructuradas en profundidad
- Grupo de discusión
- Análisis de casos

Tanto la entrevista en profundidad como el grupo de discusión son técnicas de observación directa. Representan un tipo de interacción personal del investigador con los sujetos implicados en la realidad que se investiga. A través de su aplicación, se busca captar y analizar actitudes y creencias que resulten relevantes desde la perspectiva del objetivo de la investigación, es decir, identificar las potenciales relaciones entre los procesos de reestructuración y su impacto en la salud de los trabajadores.

A partir de la interacción directa entre el investigador y los participantes de la muestra cualitativa - trabajadores en los grupos de discusión y perfiles expertos de directivos y cuadros en las entrevistas en profundidad – estas dos técnicas nos posibilitan establecer un diagnóstico y elaborar propuestas. La interlocución, colectiva e individual, generada por su aplicación, representa la base empírica del análisis de las valoraciones, demandas y perspectivas de los participantes en las mismas, que son sujetos activos de los procesos que se pretende investigar y diagnosticar.

Por su parte, el estudio de caso representa un instrumento interesante para ser aplicado al mundo de la empresa, en el que ya existen numerosos ejemplos. En esta investigación, la utilización del análisis cualitativo de casos es especialmente conveniente, al tratarse de un estudio de naturaleza exploratoria.

Los casos analizados son ejemplos de grandes empresas con plantillas amplias distribuidas en varios centros de trabajo a lo largo de todo el país. Las empresas pertenecen a distintos sectores de actividad económica: financiero y bancario; automoción; química y energía; telecomunicaciones, y agroalimentación.

Algunos de los grupos de empresas analizados poseen centros de trabajo en Europa o América Latina, aunque este ámbito territorial queda fuera de nuestro análisis. Dado su

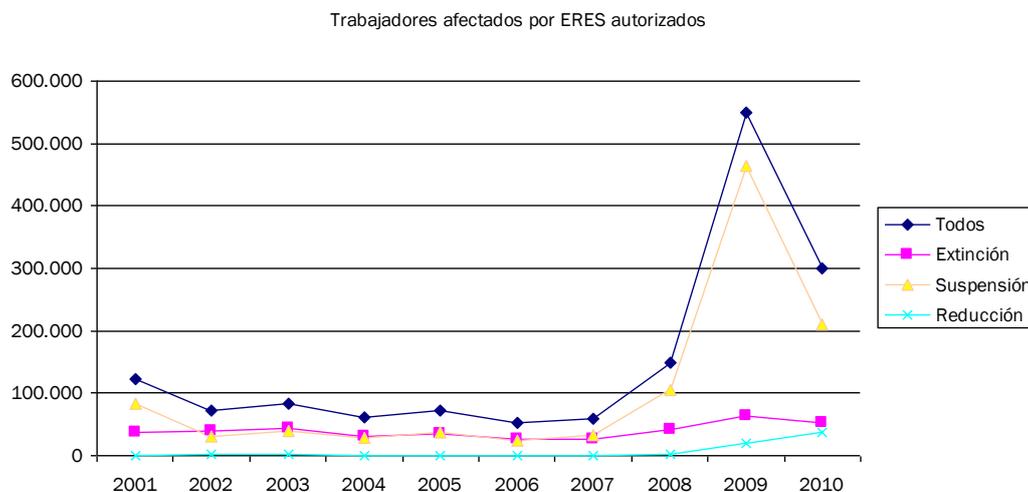
tamaño, hay que recordar que los resultados obtenidos no son extrapolables, al no proporcionar información sobre la naturaleza específica de los cambios a los que han de hacer frente las PYMES, que constituyen la proporción mayoritaria de la estructura productiva del país. Esta estructura empresarial también está afectada por los cambios estructurales (por ejemplo, el comercio minorista, pero también las cadenas de valor en la industria auxiliar) y se ve golpeada de manera especial por la crisis actual. Los procesos de reestructuración tienen en el ámbito de las PYMES especificidades propias; entre otras, que son difícilmente trazables en las estadísticas y en los estudios, por lo que este fenómeno se ha conocido como la “reestructuración silenciosa”.

3 ANÁLISIS DE LA LITERATURA SOBRE PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN LLEVADOS A CABO POR LAS EMPRESAS EN ESPAÑA

Aunque el término “reestructuración” tiene una significación amplia, asociada a la complejidad y especificidad inherente a cada proceso, los Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) nos permiten una primera aproximación sobre la relevancia de los procesos de reestructuración.

Según fuentes del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN), entre 2001 y 2010 se autorizaron en España 71.899 ERE que afectaron a 1.518.648 trabajadores¹. Su relevancia se manifiesta año tras año, aunque, como se detalla en la Figura 3.1., conviene distinguir entre los datos acumulados antes de la actual crisis (previos a 2008), que suponen aproximadamente un 40% de los ERE autorizados y casi un 35% de los trabajadores afectados del periodo, y la situación en los tres últimos años de crisis (2008-10), que suma el restante 60% de los ERE y algo más de un 65% de los trabajadores afectados.

Figura 3-1 Trabajadores afectados por ERE autorizados en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MTIN.

También la tipología del ERE por finalidad (“extinción” o “suspensión” de la relación laboral o “reducción de la jornada de trabajo”) se transforma durante la crisis, pasando de un

¹ Aunque los ERE suponen un factor creciente en los datos del desempleo, solo el 12% del total de las prestaciones por desempleo se explicaron por un ERE en 2009 (Aragón, Rocha & Sanz 2010:57): la mayor parte de la destrucción de empleo se sigue explicando por la finalización de contratos temporales y despidos individuales.

reparto equitativo entre la “extinción” y la “suspensión” hasta 2007, a una situación en la que, buscando amortiguar los efectos de la crisis, crecen el número de trabajadores afectados por la “reducción de jornada” y particularmente por “suspensión” del contrato de trabajo, que pasa a convertirse en la finalidad mayoritaria de los ERE, afectando al 78,2% de los trabajadores en los tres años de crisis.

El análisis se centrará en los procesos de reestructuración (o reestructuraciones, de forma abreviada) porque pueden tener consecuencias traumáticas², no sólo en forma de puestos de trabajo que “se pierden” (extinciones contractuales vía despidos, prejubilaciones, bajas incentivadas, etc...) sino con relación a los puestos que permanecen en la empresa, se transforman o incluso se crean con nuevas condiciones de empleo y/o trabajo.

Por ello, el enfoque respecto a las reestructuraciones no sólo se refiere a la *cantidad* de trabajo (puestos de trabajo perdidos) sino también a su *calidad* (puestos de trabajo con condiciones modificadas o potencialmente deterioradas), una perspectiva que trasciende la actual situación de crisis y se inscribe en un debate internacional respecto al mundo del trabajo. Debate que resulta particularmente relevante en España donde se reconoce de forma general que la temporalidad (en general, empleo de baja calidad) ha sido clave para la generación de empleo en los últimos años anteriores a la crisis. En este debate sobre la calidad del trabajo y el impacto de las reestructuraciones en el mismo, nos interesamos por un factor clave: la salud, que no sólo debe analizarse desde consideraciones económicas sino éticas y en términos de los derechos más fundamentales.

Sin embargo, no resulta sencillo establecer el “caso de negocio” (*business case*) que orbita en torno a la relación entre reestructuraciones y salud; los beneficios de las reestructuraciones, particularmente de las reducciones de plantilla, a menudo se perciben como seguros, inmediatos y fáciles de calcular, mientras los costes y peligros se consideran hipotéticos, pendientes y difíciles de valorar³.

2 De cara a los objetivos de nuestro análisis, que en definitiva están orientados por una vocación de prevención primaria sobre la salud, no nos interesa analizar otros efectos potenciales de las reestructuraciones que pueden tener una lectura positiva (por ejemplo, los asociados a una mayor competitividad, innovación, eficiencia... o sus correspondientes en términos de fuerza de trabajo, por ejemplo, la creación de puestos más cualificados) en los que se concentra buena parte de la literatura organizativa sobre estas cuestiones.

3 Los beneficios parecen más fáciles de cuantificar y los costes son más cualitativos, intangibles y extendidos en el tiempo; en este marco general, el análisis se podría interpretar como parte de un esfuerzo más amplio por explorar ese “coste” o consecuencias en términos de salud que podría influir en los términos de la ecuación coste-beneficio.

Aunque el análisis sobre el impacto de las reestructuraciones puede abarcar múltiples dimensiones⁴ y niveles (la empresa, el territorio, el sector,...), el análisis se concentrará en sus efectos para el conjunto de trabajadores, no sólo a partir de la extinción o suspensión de la relación laboral, sino por vía de nuevas condiciones de empleo y trabajo que surgen a raíz de la reorganización del trabajo. Más particularmente, en su potencial impacto en la salud, especialmente a partir de los factores psicosociales, examinaremos aquellos aspectos de la organización del trabajo (puesto, tarea, entorno de trabajo⁵) que en interacción con los propios trabajadores conducen a reacciones psicológicas, de comportamiento y físicas (en definitiva, estrés) que pueden influir en la salud⁶ (Sauter et al. 1998). En la actualidad, los riesgos psicosociales están adquiriendo una importancia fundamental dentro del conjunto de los riesgos laborales⁷. En el nivel más “macro”, esta importancia creciente de los riesgos psicosociales se inscribe en el contexto de cambio y aprendizaje continuo de la llamada “sociedad del conocimiento”⁸ y particularmente en la transformación de los puestos de trabajo hacia un perfil de trabajador cada vez más cualificado que realiza tareas menos físicas y más psicológicas (cognitivas y emocionales).

En este contexto, como plantea Benavides, las políticas de salud laboral siguen adoleciendo de una visión “reduccionista” centrada en las causas más inmediatas. Cada vez es más necesario trabajar en integrarlas “intersectorialmente” con políticas de empleo (por ejemplo, temporalidad, inmigración, conciliación..) e industriales/organizativas (por ejemplo,

4 Es frecuente citar impactos sobre las relaciones laborales y sobre los empleos indirectos que se sustentan en las organizaciones en reestructuración (proveedores de productos y servicios), lo que puede tener incluso impactos territoriales relevantes (Aragón, Rocha & Sanz 2010:28).

5 Desde la psicología del trabajo, los modelos de Karasek/Theorell (Karasek, Theorell 1994) y Siegrist (Siegrist 1996) han venido confirmado en las últimas décadas que las exigencias, el grado de control, el apoyo social y las recompensas son elementos fundamentales. Un esfuerzo integrador más reciente de evaluación de riesgos psicosociales a partir de varias tradiciones teóricas es el método COPSQ/ISTAS-21 (Moncada et al. 2005), que recientemente dispone de una Nota Técnica de Prevención elaborada por el INSHT.

6 Aunque los potenciales daños a la salud incluyen tradicionalmente los accidentes de trabajo y un listado limitado de enfermedades profesionales, nuestra aproximación aquí se centra en los riesgos psicosociales - crecientemente relevantes (Benavides y Delclós 2006)- que pueden tener una influencia “horizontal” en trastornos y enfermedades musculoesqueléticas, cardiovasculares, mentales, inmunológicas, etc... además de en los accidentes de trabajo.

7 Su investigación tiene una prioridad creciente dentro de las instituciones europeas (Rial 2006). Un reciente informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo sobre riesgos psicosociales emergentes destaca cinco grandes determinantes de estos riesgos psicosociales emergentes: 1. las nuevas formas de contratación más precarias; 2. el envejecimiento de la población que puede aumentar su vulnerabilidad; 3. la intensificación del trabajo asociada a las exigencias cada vez mayores; 4. las exigencias emocionales asociadas a la creciente importancia de los servicios; 5. los problemas de conciliación [2].

8 La referencia general es Castells (Castells 1997) . Su correlato organizativo bien podía ser Senge (Senge 1995).

competitividad, productividad, organización del trabajo...) (Benavides y Delclós 2006); una reflexión que puede relacionarse con la creciente consideración de que la salud debe estudiarse a partir de sus determinantes sociales⁹ y que conecta bien con nuestro enfoque de investigación interdisciplinar.

En el contexto español no existe una tradición que se concentre en el estudio de la relación entre reestructuraciones y salud; los antecedentes más relevantes se inscriben en el ámbito de las condiciones de trabajo, la salud y los riesgos psicosociales, donde, además de las contribuciones del *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, destacan las de los dos grandes sindicatos españoles. En el ámbito internacional, la literatura a este respecto está aumentando, por ejemplo, a través del reciente proyecto europeo *HIRES: Health in Restructuring* (Kieselbach et al. 2010), aunque todavía resulta insuficiente.

No obstante, diferentes aspectos de la relación entre reestructuraciones y salud se han venido estudiando desde distintas disciplinas. Particularmente relevante para nuestro análisis van a ser las contribuciones desde tres áreas de conocimiento:

- a) la organización de empresas en el ámbito de los cambios organizativos;
- b) la sociología del trabajo en el ámbito de las condiciones de empleo/trabajo;
- c) la psicología del trabajo/organizaciones y epidemiología laboral en el ámbito de los riesgos psicosociales y la salud laboral.

Más concretamente, en el área de la organización de empresas existe una creciente literatura que se concentra en las reestructuraciones a partir de los procesos de “downsizing”¹⁰ (reducciones de plantilla) que, aunque centrada en consideraciones económicas, sirve para ampliar la comprensión de las reestructuraciones en las grandes empresas españolas. Por otro lado, desde la sociología del trabajo existe una rica tradición de análisis cualitativo de la organización y reorganización del trabajo en términos de lo que suponen para las condiciones de empleo y trabajo –aunque no se concentra en las consecuencias en la salud-.

Por último, existe una importante tradición de análisis de los riesgos psicosociales desde campos anexos a la Salud Laboral (Psicología del Trabajo/Organizaciones, Epidemiología Laboral, Medicina del Trabajo) pero sin concentrarse en remontar “el árbol de causas” para analizar la organización del trabajo.

⁹ Enfoque proporcionado a partir de los trabajos de la *Comisión de los Determinantes Sociales de la Salud* de la OMS.

¹⁰ A lo largo del informe, hemos decidido utilizar el término original en inglés “downsizing” por congruencia con la literatura organizativa española que analiza estas cuestiones que utiliza el término sin traducirlo.

3.1 Las reestructuraciones en las empresas españolas

Si hace unas décadas los procesos de reestructuración se asociaban a una situación puntual de crisis (coyuntural), en el marco político, social, económico y tecnológico actual¹¹, más allá de la crisis económica, los procesos de reestructuración suponen, cada vez en mayor medida, una práctica mucho más común (estructural) que implica a todo tipo de organizaciones (incluidas las que no tienen problemas de supervivencia) como una forma de mantener o mejorar su eficiencia, competitividad y rendimiento a partir de estrategias que se legitiman por la búsqueda de flexibilidad, calidad y eficiencia para sostenerse.

Sin embargo, además de por puras razones de competitividad, la investigación disponible indica que la decisión de emprender un proceso de reestructuración es a menudo más compleja e incorpora factores tales como presiones cortoplacistas de los mercados financieros, una deficiente gestión por parte de la dirección o razones “sociales” como los intentos de mejorar imagen, legitimidad, etc...

La estructura del examen parte de la investigación disponible y arranca con un breve apartado inicial en el que se contextualizará la terminología y tipos de procesos de reestructuración. Después se analizará la evolución de los procesos de *downsizing* (reducciones de plantilla) de las grandes empresas españolas antes de la actual crisis, para a continuación detenernos en las motivaciones aludidas, sus modalidades y sus efectos.

3.1.1 Definiciones y tipos de reestructuraciones

El término “reestructuración” engloba procesos de reorganización empresarial de distinta naturaleza, lo que ha contribuido a generar cierta confusión conceptual. Aunque distintas definiciones enfocan diferentes perspectivas¹², lo más destacable es resaltar su naturaleza

11 Cualquier descripción de los procesos implicados en la dinámica actual parece siempre insuficiente. No obstante, los análisis suelen coincidir en señalar que desde el punto de vista más “macro” las desregulaciones comerciales y financieras, los avances tecnológicos y la transición del enfoque de producción al de consumo han desembocado en un incremento de la presión competitiva que explicaría las dinámicas organizativas que enmarcan los procesos de reestructuración. Desde el nivel organizativo de análisis, podemos contextualizar las reestructuraciones en una mayor necesidad de competir en base a flexibilidad (y sus correlatos de adaptabilidad y agilidad) que se manifiesta en la implantación de procesos organizativos que aprovechan las crecientes posibilidades de las TIC en la innovación organizativa y que suponen cambios en la naturaleza del trabajo.

12 Entre los distintos puntos de partida que se utilizan para conceptualizar las reestructuraciones es relevante citar las causas, las tipologías, los efectos, los agentes involucrados, las velocidades de los procesos de reestructuración y los distintos niveles de análisis (organización, sector, región, nación,...). Una revisión actualizada en castellano de las distintas definiciones asociadas a los procesos de reestructuración puede consultarse en Aragón et al. (Aragón, Rocha & Sanz 2010:18 y sig.).

multidimensional. En este sentido, la definición propuesta por Moreau et al. en el contexto del proyecto europeo AgirE¹³ resalta esta complejidad de los procesos de reestructuración, además de resaltar su importancia actual a tenor de la aceleración del proceso de globalización:

“Una reestructuración es un proceso multifacético y multidimensional que incluye cambios en la organización de la compañía, en su forma, alcance y actividades. Es el resultado de múltiples objetivos económicos y empresariales de acuerdo con cambios provocados por la globalización de la economía. Se manifiesta a partir del cierre de empresas, un aumento de la flexibilidad, una racionalización del negocio, externalizaciones nacionales e internacionales y la expansión y diversificación estructural y funcional con consecuencias importantes en la estructura y calidad del empleo.” (Moreau 2009:15, 16).

Respecto a la tipología de las reestructuraciones, también existen múltiples propuestas. Aragón et al. (2010) resaltan la distinción entre reestructuraciones que implican cambios en la *estructura legal de la empresa* (por ejemplo, fusiones, adquisiciones) y las que conllevan cambios en la *organización de la actividad* (por ejemplo, externalización de actividades, expansión, deslocalización).

Por su parte, el proyecto Gesscant¹⁴, pionero en el estudio de las reestructuraciones en España, distingue entre el carácter *interno* de las reestructuraciones (por ejemplo, una diversificación) o *externo* (con la interacción de otras organizaciones) que tendría su correspondencia en términos de gestión *interna* de la fuerza laboral (vía movilidad funcional, geográfica, condiciones de trabajo, condiciones de empleo, despidos...) y *externa* (externalizaciones, transmisión de empresas, fusiones, absorciones, escisiones deslocalizaciones...). También Gesscant propone otras clasificaciones en función de la participación de los distintos agentes, por ejemplo, reestructuraciones con y sin *participación sindical*.

Desde la literatura organizativa se suele diferenciar entre reestructuración de la *cartera* (cambios relevantes en las líneas de negocio mediante inversiones o desinversiones), reestructuración *financiera* (cambios relevantes en la estructura financiera) y

13 El proyecto europeo AgirE: *Anticipating for an Innovative Management of Restructuring in Europe* desarrollado entre 2005 y 2008 se enfocó en el análisis de los procesos de reestructuración en seis países europeos, incluyendo España.

14 El proyecto Gesscant está promovido por la Dirección General de Trabajo del Gobierno de Cantabria, con la participación de ORECLA, UGT, CCOO y CEOE-CEPYME Cantabria, y la financiación del Fondo Social Europeo. Su objetivo es la búsqueda de tratamientos anticipatorios o soluciones innovadoras y alternativas a los fenómenos de reestructuración industrial y cierres empresariales en Cantabria a partir del análisis de los procesos de reestructuración cántabros y sus consecuencias para el periodo 2002-2006 [5].

reestructuración *organizativa*, que es la categoría donde centramos nuestros análisis (Bowman, Singh 1993).

De entre las muchas posibles clasificaciones, no excluyentes entre sí, interesa señalar la distinción que sugieren Aragón et al. entre una conceptualización “*amplia*” y otra “*estrecha*” de los procesos de reestructuración. La primera permite conceptualizar estos procesos de una forma más genérica, aludiendo a las transformaciones del modelo de empresa y de la organización del trabajo que tienen lugar para afrontar la gestión del cambio y las variaciones del mercado; la segunda, más alineada tanto con la óptica del Derecho del Trabajo y el empleo como con la visión del “*downsizing*” de la literatura organizativa que será abordada en el siguiente apartado, las reestructuraciones implican y se asimilan con la gestión de los recursos humanos que suponen modificaciones, suspensiones y extinciones de la relación jurídica del trabajo (Aragón, Rocha & Sanz 2010:18 y sig.).

La conceptualización “*amplia*” conecta bien con la clasificación europea que aplica el Observatorio Europeo *European Monitoring Center on Change*¹⁵ (EMCC) que distingue los siguientes tipos de reestructuraciones:

- “Relocalizaciones”: las actividades se mantienen en la misma compañía, pero trasladándose a otro lugar en el mismo país;
- “Deslocalizaciones”: la actividad se relocaliza o externaliza fuera del país;
- “Externalizaciones”: la actividad se subcontrata a otra compañía en el mismo país;
- “Quiebras/insolvencias/cierres”¹⁶: un cierre empresarial motivado por razones económicas y no asociado a relocalizaciones, deslocalizaciones o externalizaciones;
- “Fusiones/adquisiciones”: implican, generalmente a continuación, una reestructuración interna;
- “Expansión del negocio”: que incluye nuevas contrataciones;
- “Reestructuraciones internas” que implican reducciones de plantilla u otras formas de reestructuración que no se corresponden con ninguna de las anteriores.

15 Dependiente de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, con sede en Dublin.

16 Otras muchas clasificaciones de las reestructuraciones tanto en sentido “*amplio*” como “*estrecho*” (*downsizing*) excluyen específicamente las “*Quiebras*” como parte de las reestructuraciones por considerar que la base de cualquier reestructuración requiere el principio de supervivencia de la empresa.

El EMCC recoge desde abril de 2002 los casos de reestructuración que suponen una reducción (o creación) de al menos 100 empleos o de un 10% de la plantilla en los centros de trabajo con un tamaño igual o superior a 250 empleados. Los datos del EMCC para España desde sus inicios hasta finales de 2010 incluyen 331 casos de reestructuración, un 2,5% del total de casos europeos registrados. Estas cifras difieren en gran medida de las cifras oficiales del MTIN que confirman más de 14.000 ERE autorizados en el mismo periodo para empresas de más de 250 empleados; este desfase proviene de la especial metodología que utiliza el EMCC, ya que los datos que utiliza se basan en las informaciones que aparecen en los periódicos de mayor tirada nacional como “anuncios” de reestructuración, por tanto con grave riesgo de sesgo hacia empresas de gran tamaño.

La información del Observatorio Europeo no es, pues, cuantitativamente representativa de los procesos de reestructuración; sin embargo, los datos nos permiten una primera aproximación al análisis de los tipos de reestructuraciones y particularmente nos sirven para destacar la importancia de las reestructuraciones internas (fundamentalmente reducciones de plantilla) en el conjunto de todas las reestructuraciones. En este sentido, con la base de datos del Observatorio, las tipologías más frecuentes en España (igual que en el resto de la UE) se corresponden con *Reestructuraciones internas* (en más de un 48% de los casos), seguidas de las *Quiebras/insolvencias/cierres* (aproximadamente un 21% de los casos), ocupando el resto de tipos de reestructuración un papel marginal.

Las reestructuraciones internas constituyen, a tenor de los datos, los procesos de reestructuración más habituales, además de uno de los tipos de reestructuración más traumático. En el apartado siguiente se analiza específicamente, para lo que se utiliza el término *downsizing* como el más comúnmente empleado en la literatura organizativa especializada.

3.1.2 El *downsizing* en las empresas españolas

El *downsizing* (ajuste/reducción de plantilla) es un tipo de reestructuración que implica un cambio significativo en la estructura interna de la empresa a partir de una decisión estratégica que supone reducir la plantilla y su reorganización consecuente con el objetivo de mejorar el rendimiento de la empresa (Bowman, Singh 1993, Cascio 1993, Freeman, Cameron 1993).

Los procesos de reducción de plantilla así definidos no se limitan a los procedimientos regulados de los ERE. El criterio delimitador utilizado se basa en la reducción anual de la plantilla fija y, por tanto, va a incorporar también los despidos individuales cuando el

acumulado supera el umbral de definición del *downsizing* (habitualmente el 5% de la plantilla), aunque estos no formen parte de EREs.

Conviene señalar que la literatura española especializada no ha estudiado todavía los datos correspondientes a los efectos de la actual crisis, por lo que todos los análisis de este apartado hacen referencia a la situación previa a la crisis.

Evolución del *downsizing* en España

Una primera forma de caracterizar la reestructuración en forma de reducción de plantilla es a partir de su *reactividad* (como respuesta a una situación de crisis que utiliza la reducción de plantilla como estrategia de supervivencia) o *proactividad*¹⁷ (en el que las empresas se anticipan y utilizan los recortes como parte de una estrategia para mejorar su rendimiento, competitividad...). De acuerdo con Sánchez y Suarez (2005), los procesos de reducción de plantilla en España podrían catalogarse como reactivos en casi la mitad de los casos¹⁸.

Utilizando como criterio para considerar que existe *downsizing* cuando se produce una reducción anual de la plantilla de un 5%, en su análisis de las grandes empresas españolas¹⁹ durante el periodo 1990-2005²⁰, Maldonado et al. (2009) encuentran 608 procesos de reducción de plantilla, lo que supone un 18,42% del conjunto de observaciones del periodo. Además, un 56% de las empresas realizaron *downsizing* al menos una vez en el periodo analizado y la reducción de plantilla media anual de aquellas que se implican en un proceso de reducción de plantilla es del 16,59%.

De estos datos pueden extraerse algunas conclusiones adicionales relevantes:

En primer lugar, el periodo 1990-1994 fue de alta intensidad de reducciones de plantilla en España, como consecuencia de la crisis mundial de ese periodo, que coincide con la

17 Este segundo caso, es el que en la literatura internacional se entiende más propiamente como *downsizing*; para el primer caso, “reactivo” y como consecuente de una crisis, suele utilizarse frecuentemente el término “declive”.

18 Lo que va a tener influencia para responder la pregunta que planteamos mas adelante sobre la potencial relación entre reducción de plantilla y rendimiento: si el *downsizing* se produce como respuesta a una situación de crisis, en general como un problema en el modelo de negocio, parece difícil que la reducción de plantilla pueda conseguir buenos resultados de forma rápida.

19 Un estudio previo con una metodología basada en anuncios de prensa sitúa la media del porcentaje de empleos afectados en un 25% (Sánchez, Suarez 2005).

20 A partir de 3299 observaciones correspondientes a 584 grandes empresas con al menos 500 empleados que se seleccionan a partir de los listados de empresas de mayor facturación (según la publicación “Fomento de la producción”). Como contraste, según las cifras de ERE oficiales del MTIN consultadas por nosotros, las empresas de más de 500 empleados concentran un 20% de los ERE y 1/3 de los afectados.

relevancia pública del fenómeno –alineado con la emergencia de estudios de carácter cualitativo asociados a las reestructuraciones, que será comentada más adelante.

En segundo lugar, la situación económica, como podría intuirse, supone una influencia relevante para explicar la mayor frecuencia de procesos de reducción de plantilla: así, 1993 y 2002, los años valle de las crisis económicas del periodo, son los que acumulan una mayor intensidad de reducción de plantilla²¹. No obstante, esta explicación no es igual de relevante para los distintos tipos de empresas. Las empresas públicas no siguen el patrón de downsizing de las distintas fases económicas, lo que en principio se explicaría por su menor exposición a las exigencias de los mercados y a las presiones de la competencia.

Por otro lado, de los datos de la Tabla 3-1 se deriva también que las empresas filiales de empresas o grupos de capital extranjero son las que en mayor medida utilizan el *downsizing*. A este respecto, puede observarse en la tabla que en 15 de los 16 años analizados el porcentaje de empresas filiales de extranjeras que realizan downsizing es superior al del conjunto de la muestra; además, Maldonado et al. detallan que las diferencias son estadísticamente significativas y superiores, en torno a 4 puntos de media. Un patrón similar, aunque menos acusado, se sigue en la comparación entre empresas que cotizan y no cotizan en bolsa, con las primeras haciendo uso de la reducción de plantilla con mayor frecuencia.

Los datos también sugieren que las empresas filiales de grupos extranjeros utilizan la reducción de plantilla con mayor anticipación, al observarse que la frecuencia de uso aumenta más a raíz de las caídas en los crecimientos de ventas en las empresas filiales que en el resto de la muestra; esta evolución se observa especialmente bien en el ejercicio 1993, año de crisis, donde un 53.3% de las empresas filiales de grupos extranjeros realizan *downsizing*, comparado con un 39,05% del total de la muestra.

21 Como indicador de la situación económica se utiliza el crecimiento de ventas. La intensidad del *downsizing* en los años de crisis es coherente con los datos oficiales del MTIN referidos a los ERE y también aparece en otro estudio anterior (Sánchez, Suarez 2005).

Tabla 3-1. Evolución de los procesos de *downsizing* en España por tipo de empresa.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTAL MUESTRA																
Crecim. medio de ventas	18,23	5,197	6,213	5,266	12,06	13,48	8,571	12,25	15,26	14,76	17,21	12,37	7,315	8,317	12,17	11,88
% empr. con reduc. ³ 5%	21,51	21	25,22	39,05	30,77	18,26	20	14,19	19,08	16,15	12,93	18,15	18,89	16,5	17,16	13,78
EMPRESAS NO PÚBLICAS																
Crecim. medio de ventas	18,34	4,746	6,07	6,239	12,2	13,95	9,643	13,18	14,69	15,25	17,29	12,63	7,447	8,252	12,35	12,27
% empr. con reduc. ³ 5%	20	23,53	27,27	40,23	29,17	18,75	16,48	14,96	17,76	16,19	12,72	18,28	18,77	16,78	17,35	13,95
EMPRESAS PÚBLICAS																
Crecim. medio de ventas	17,74	7,752	7,104	0,562	11,46	11,13	3,435	6,633	21,48	4,391	15,19	6,759	4,549	10,05	6,224	1,262
% empr. con reduc. ³ 5%	27,78	6,667	12,5	33,33	38,1	15,79	36,84	9,524	33,33	15,38	18,18	15,38	21,43	9,091	11,11	9,091
EMPRESAS DOMÉSTICAS																
Crecim. medio de ventas	22,38	5,073	8,008	6,133	10,84	12,5	9,946	11,76	17,59	15,67	20,61	14,34	8,202	9,766	11,1	8,336
% empr. con reduc. ³ 5%	18,84	16,92	19,18	33,33	28,92	17,81	17,11	13,13	20,93	13,74	11,73	16,49	17	14,65	14,22	13,17
EMPRESAS FILIALES DE EXTRANJERAS																
Crecim. medio de ventas	6,291	5,429	3,095	3,098	15,05	15,2	5,498	13,25	11,66	13,24	11,93	8,873	5,658	5,586	14,37	18,68
% empr. con reduc. ³ 5%	29,17	28,57	35,71	53,33	35,29	19,05	26,47	16,33	16,22	20,18	14,78	21,1	22,43	20	23,23	14,95
EMPRESAS NO COTIZADAS																
Crecim. medio de ventas	9,768	5,139	5,359	6,07	12,73	12,58	10,46	13,21	14,68	13,95	16,1	11,67	6,509	7,645	13,01	11,09
% empr. con reduc. ³ 5%	18,37	19,64	21,74	33,93	27,69	22,58	11,48	13,83	17,94	17,92	15,13	19,05	17,39	15,94	17,27	14,51
EMPRESAS COTIZADAS																
Crecim. medio de ventas	27,65	5,271	7,494	4,347	11,24	14,54	6,225	10,6	17,45	18,6	21,96	15,87	11,09	11,57	8,281	15,44
% empr. con reduc. ³ 5%	25	22,73	30,43	44,9	34,62	13,21	30,61	14,81	23,33	7,843	3,571	13,73	25,93	19,23	16,67	10,53

Fuente: Maldonado, Suárez & Vicente 2009

Dinámica y motivaciones del *downsizing*

Con datos bastante anteriores a la actual crisis y siendo, por tanto, cautelosos respecto a los resultados obtenidos, Sánchez y Suarez (2005) analizan las motivaciones y modalidades de los procesos de reducción de plantilla en las grandes empresas españolas a partir de un estudio de los anuncios en prensa en el periodo 1995-2001. Como se señala en la Tabla 3-2., en más de un 75% de los casos considerados el perfil se corresponde con una empresa de tamaño grande²², y mayoritariamente filial de una empresa extranjera (un 63%); sectorialmente destaca la relevancia en la Industria y en dos subsectores de Servicios tradicionalmente muy expuestos: el subsector Financiero y el de Transportes y Comunicaciones.

22 Estos resultados tienen una mayor validez para las empresas grandes, que son las que con mayor probabilidad tienen una relación formalizada con la prensa. Con el análisis de los datos oficiales del MTIN referidos a los ERE, las empresas grandes supondrían en el mismo periodo entre 15-35% de los ERE, lejos del 75% de la muestra de los autores que aparece en la tabla 3.2, lo que también confirma que el análisis está metodológicamente orientado a las empresas grandes.

Tabla 3-2. Muestra de empresas para el estudio de motivaciones del *downsizing*.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS	PORCENTAJE DE ANUNCIOS EN PRENSA							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1995-01
<i>Tamaño</i>								
Grande	72,5	58,5	82,1	70,0	87,9	78,8	78,1	75,4
PYME	27,5	41,5	17,9	30,0	12,1	21,2	21,9	24,6
<i>Estructura propiedad</i>								
Filial empresa extranjera	69,8	48,8	76,7	72,7	44,1	58,2	69,9	63,2
No filial empresa extranjera	30,2	51,2	23,3	27,3	55,9	41,8	30,1	36,8
<i>Sector actividad</i>								
Agricultura	0	0	0	0	0	0	1,2	0,3
Minería y construcción	5,7	4,1	0	15,2	2,9	5,2	7,1	5,8
Industria	32,1	38,8	29,0	12,1	22,9	36,2	27,4	29,4
Otra industria	26,4	28,6	25,8	18,2	20,0	20,7	20,2	22,7
Tptes. y comunicaciones	15,1	10,2	22,6	12,1	8,6	6,9	14,3	12,5
Distribución	7,5	2,0	6,5	6,1	0	8,6	11,9	7,0
Finanzas	5,7	6,1	16,1	33,3	45,7	17,2	11,9	16,9
Servicios	7,6	10,2	0	3,0	0	5,1	6,0	5,3

Fuente: Sánchez, Suarez 2005

Aunque lo deseable sería contar con datos más recientes y desagregados por rama de actividad, la investigación disponible nos puede ayudar a entender un poco mejor el contexto de las reestructuraciones en cada uno de estos subsectores: en este sentido, se ha procedido a complementar estos datos con algunos “verbatim” de otros estudios de caso del periodo analizado, con el objetivo de ilustrar los discursos y las dinámicas de reestructuración previas a la crisis:

a) Respecto a la Industria

Un ejemplo relevante es el del subsector de la automoción²³ que, para mantener su competitividad, necesita integrar de forma continua la tecnología y adaptarse de forma ágil a los cambios, tanto en el mercado como en el producto. Desde comienzos de los 90 son habituales los ERE y las pérdidas de empleo se explican a partir de la necesidad de ajustar la producción a la demanda (Pin, Pau & Sagardoy 2002:66):

“la reducción de plantilla surge como consecuencia de los altibajos de este mercado, en el que los ciclos económicos son cada vez más cortos y más rápidos, demandando entonces una plantilla cada vez más flexible”

23 Un caso particular es el de Fasa-Renault, que analizamos en la sección de Investigación Cualitativa.

b) Respecto al sector Financiero

Pin (2002:57) destaca, respecto del sector financiero, la reducción de 64.000 empleos en veinte años (de los 80 a principios del siglo XXI), fundamentalmente a raíz de fusiones y adquisiciones en el sector.

“La adaptación al nuevo contexto económico nacional e internacional ha sido excelente, pero para ello han sido necesarios fuertes procesos de reestructuración como consecuencia de las numerosas adquisiciones y fusiones que se han llevado a cabo [...] el BBVA, por ejemplo es el resultado de más de 20 fusiones y absorciones de bancos” (Pin, Pau & Sagardoy 2002:59).

Como también se señala, *“las fusiones conceden la justificación necesaria para realizar procesos de reestructuración interna que se realizaron cuando eran necesarios [...] plantillas, sucursales, sedes sociales, dependencias centrales y centros de proceso de datos pueden ser sometidos a un proceso de adelgazamiento, tomando la fusión como razón suficiente para ello” (Pin, Pau & Sagardoy 2002:61).*

c) Respecto a Transportes y Comunicaciones

En Transportes y Telecomunicaciones han sido frecuentes los procesos de liberalización y privatización. En el caso de Transportes, ha sido especialmente importante la concentración en un sector bastante atomizado y, en el caso de Telecomunicaciones, la adaptabilidad a los cambios en un contexto de cambio tecnológico continuado.

Más allá de las diferencias sectoriales y retomando el análisis conjunto de las reestructuraciones en las grandes empresas españolas, Sánchez y Suarez (2005) sintetizan ocho motivaciones tecno-económicas del *downsizing* en el periodo 1995-2001:

1. Fusiones y Adquisiciones
2. Ahorro de costes, rejuvenecimiento de la plantilla, incremento de la productividad y competitividad
3. Situación de crisis en términos financieros o competitivos
4. Implantación de tecnologías más avanzadas que suponen ahorro de trabajo
5. Situación de crisis sectorial
6. Cambios regulatorios, liberalizaciones o cambios de normativas
7. Reorganización de la producción
8. Otras causas (disolución de la sociedad, abandono de la línea de negocio y causas expuestas en los expedientes presentados ante el Ministerio de Trabajo e Inmigración).

A partir de la Tabla 3-3 donde se detalla la distribución de las motivaciones principales, podemos concluir que las razones principales son:

- una *situación de crisis* (3) con el 38,8% de los casos²⁴ que puede considerarse en el marco de la “reactividad” anteriormente comentada;
- los motivos asociados al *ahorro de costes, rejuvenecimiento, incremento de productividad y competitividad* (2) con el 23,9% de los casos y que se podrían clasificar en términos de “proactividad”. No obstante, en algunos periodos (1998, 1999), las motivaciones “proactivas” superan ampliamente a las situaciones de crisis “reactivas”.
- otras razones relevantes son la situación de crisis en el sector (5), que acumula el 11% de los casos y las fusiones y adquisiciones (1) con el 10,4% de los casos de media en el periodo.

Tabla 3-3. Motivaciones alegadas para el *downsizing*.

MOTIVOS ADUCIDOS	PORCENTAJE DE ANUNCIOS EN PRENSA							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1995-01
Fusiones y adquisiciones	9,1	9,1	0	10,7	12,1	19,2	9,0	10,4
Ahorro de costes y rejuvenecimiento de plantilla	29,5	15,9	26,7	42,9	42,4	17,3	14,1	23,9
Situación de crisis en la empresa	50,0	54,5	33,3	21,4	33,3	44,2	30,8	38,8
Adopción de tecnologías más avanzadas	0	0	0	0	0	1,9	0	0,3
Situación de crisis en el sector de actividad	2,3	6,8	10,0	3,6	6,1	1,9	29,5	11,0
Aspectos normativos	2,3	0	20,0	7,1	3,0	1,9	3,8	4,5
Centralización de la producción	2,3	2,3	3,3	7,1	3,0	7,7	3,8	4,2
Otras causas	4,5	11,4	6,7	7,1	0	5,8	9,0	6,8

Fuente: Sánchez, Suarez 2005

Por otro lado, llama la atención la relación que Sánchez y Suarez encuentran entre el subsector Financiero y la motivación principal alegada: *el ahorro de costes, rejuvenecimiento de la plantilla, incremento de la productividad y competitividad*, las consideradas “proactiva”, lo que parece haber contribuido, según los autores, a su alta eficiencia y competitividad.

²⁴ Además, aunque no resulta sorprendente, se comprueba que, cuando la motivación aludida es la de una situación de crisis, el porcentaje de afectados es mayor.

En esta línea “[...] el sector bancario español, después de haberse reestructurado, sigue siendo de capital español, y lo ha conseguido de forma no traumática²⁵. El mecanismo de las prejubilaciones anticipadas financiadas íntegramente por el sector (sin apelación a fondos públicos) ha sido fundamental” (Pin, Pau & Sagardoy 2002:58).

Estos resultados pueden relacionarse con la evolución de las causas oficiales de los ERE, en los que la alegación de causas *económicas* (y por tanto relacionadas con el enfoque “reactivo”) han venido siendo las mayoritarias (en torno al 50%) desde finales de los 90 (siendo antes todavía mayores), pero en las que las causas *Organizativas o de Producción* que se introdujeron en 1994 han venido creciendo consistentemente hasta acercarse en los últimos años a las causas económicas y superarlas en número de afectados. Las causas organizativas se alinean con una utilización del ERE como parte de consideraciones estratégicas –proactivas– más que como respuesta a una situación de crisis-reactivas (Aragón, Rocha & Sanz 2010:72).

Al margen de motivaciones económicas (bien “reactivas”, bien “proactivas”) la literatura especializada profundiza más en las causas asociadas al *downsizing* (Jiménez, Sánchez 2006, Vicente-Lorente, Suárez-González 2007) y amplía las causas tecno-económicas a motivaciones de naturaleza socio-institucional, por un lado, y a restricciones cognitivas de los agentes por otro.

25 No deja de ser interesante contextualizar estos resultados con los datos recogidos en las Encuestas Nacionales de Condiciones Trabajo del INSHT en el periodo comparable. Así, con los datos del informe oficial de la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, que permite analizar el periodo 1999-2003, la rama de actividad “Administración/Banca” es la que presenta mayor crecimiento en la exposición a una cantidad de trabajo excesiva (pag. 51); los trabajadores de Banca son los que en mayor medida han consultado al médico por problemas de salud (pág. 69); los que presentan mayor exposición a síntomas psicósomáticos (pág. 71) y los que concentran las consultas al médico por motivos relacionados con el trabajo (estrés, dolor de cuello, dolor de cabeza, fatiga visual). En este sentido será interesante contextualizar estos datos con la actualidad del caso del sector financiero.

Tabla 3-4. Perspectivas sobre las motivaciones del *downsizing*.

Principales perspectivas sobre el Downsizing
(Adaptado de McKinley y col., 2000, p.229)

	Económica	Institucional	Sociocognitiva
(1)	Económico/ racional	Sociológico	Sociocognitivo
(2)	Las organizaciones son entes racionales que se mueven para buscar sus intereses y la eficacia. Las actividades gerenciales y sus consecuencias son estrechamente conectadas y los gerentes entienden bien estas conexiones.	Las actividades gerenciales y sus consecuencias están débilmente conectadas y los gerentes experimentan incertidumbre sobre estas conexiones. Los cambios organizacionales se producen tanto por conformidad con las reglas institucionales como por un impulso interno hacia la eficiencia.	Dentro de unos límites razonables, los gerentes imponen sus esquemas acerca de la situación. Toman decisiones en base a estos esquemas que a menudo toman cuerpo a través de procesos de construcción social.
(3)	Las organizaciones hacen "downsizing" para reducir los costes y aumentar la eficiencia y la productividad.	Las organizaciones hacen "downsizing" para alcanzar legitimidad y reducir la incertidumbre. El downsizing está motivado por un isomorfismo coercitivo, mimético y normativo.	Las decisiones de los gerentes para hacer "downsizing" se basan en modelos mentales compartidos que describen al downsizing como efectivo. Estos modelos mentales se construyen a partir de la interacción social y están conectados con procesos de representación.
(4)	Evidencia no clara (mezclada) en cuanto a los efectos del downsizing sobre la reducción de costes, sobre los beneficios y sobre el precio de los stocks.	Existen algunas evidencias que apoyan esta perspectiva.	Aún no se dispone de evidencia empírica.
(5)	Cascio (1993); Cascio y col. (1997); De Mouse y col. (1994); Mentzer (1996); Worrall y col. (1991)	Budros (1999); Lamert y Baum (1998); McKinley y col. (1995); Mentzer (1996)	McKinley y col. (1999; 2000)

(1) Paradigma de base; (2) Puntos clave; (3) Principales argumentos; (4) Enfoques y resultados empíricos; (5) Autores representativos

Fuente: Jiménez, Sánchez 2006

Desde el enfoque "neoinstitucional"²⁶ se propone que las organizaciones adoptan ciertas prácticas y estructuras por imitación (el llamado "isomorfismo mimético"), fundamentalmente buscando incrementar su legitimidad social. Un ejemplo de estas prácticas podrían ser las tendencias²⁷ hacia la *producción ligera* o a la *empresa en red* de las últimas décadas que suelen considerarse "mejores" en cualquier situación, sin tener

26 El origen del concepto puede remontarse al trabajo de Di Maggio y Powell (1983) en el que se argumenta que las organizaciones están en muchas ocasiones influidas por fuerzas institucionales que dictan cual debe ser el comportamiento "legítimo" de una organización y que conducen a una imitación de prácticas y estructuras.

27 Desde el punto de vista crítico, podríamos denominarlas "discursos". Para un análisis de estos discursos organizativos de nuestra época se puede consultar Fernández (2007).

suficientemente en cuenta las condiciones de contexto; para un ejemplo en el ámbito del mercado de trabajo, podríamos referirnos también a la “supuesta” superioridad de la flexibilidad como forma de regular la relación contractual, con independencia del contexto. En cualquier caso, estas razones de tipo “socio-institucional” operarían en paralelo a las tecno-económicas en un potencial esquema de dos etapas que también han encontrado validez empírica en las empresas españolas (Magán Díaz, Céspedes Lorente 2007).

Un tercer conjunto de razones no estrictamente independiente de las anteriores son las que se señalan dentro de la perspectiva “socio-cognitiva”²⁸. Se destaca la importancia de las percepciones y la ideología de la dirección para explicar la decisión sobre la reducción de plantilla. Particularmente, se destacan la tendencia hacia el cortoplacismo, que puede describirse a partir de una sobrevaloración de los beneficios de corto plazo, y una minusvaloración de los que se podrían obtener a largo plazo, que podrían explicarse a partir de una conjunción de elementos: la racionalidad limitada, la cultura de la dirección y de la organización, además de las presiones de los mercados financieros (Lavery 2004).

En este sentido, Vicente y Suarez (2007) encuentran también evidencia empírica para la reducción de plantilla de grandes empresas españolas por este conjunto ampliado de motivaciones, es decir: además de por motivaciones tecno-económicas (*caídas en la demanda, productividad, rentabilidad, liquidez*) encuentran soporte para las motivaciones socio-institucionales asociadas al “efecto imitación” y sugieren además que este tercer tipo de factores relacionados con las restricciones cognitivas de los decisores podrían ser importantes (Magán Díaz, Céspedes Lorente 2007).

Un argumento adicional para contrastar las supuestas motivaciones económicas para la reducción de plantilla son el buen número de trabajos (también referidos a las empresas españolas) que cuestionan la rentabilidad económica de los procesos de *downsizing*.

Una revisión reciente resume a partir de la literatura especializada dos posturas: los defensores, que encuentran evidencia empírica de que los principales beneficios de la reducción de plantilla suponen una mayor eficiencia vía reducción de costes, mayor agilidad en las comunicaciones y decisiones y mayor productividad; y por otro lado, los detractores, que destacan las pérdidas en términos de competencias y habilidades de sus empleados y la violación del contrato psicológico²⁹ que tiene influencia en la motivación, la creatividad y las

28 Este enfoque se liga con la literatura de las condiciones de gestión que asume que los gestores crean estructuras de conocimiento, a priori útiles para el procesamiento de la información y la toma de decisiones, pero que pueden terminar comprometiendo la toma de decisiones (Walsh 1995); su relación específica con el downsizing se establece en el trabajo de McKinley et al. (2000).

29 El contrato psicológico es un acuerdo implícito que establece las expectativas mutuas entre el trabajador y la empresa y su violación implica que una de las partes incumple las expectativas de la otra parte.

relaciones sociales, todo lo cual afectaría a la productividad y la capacidad de innovación (Maldonado, Suárez & Vicente 2009). Entre estas dos posturas se está haciendo hueco la consideración que plantea que el carácter “reactivo” o “proactivo” de la reducción de plantilla puede ser fundamental para mediar en la discusión sobre si se relaciona o no con mejores resultados económicos. La decisión de inscribir la reducción de plantilla en una situación de crisis (reactiva) o como parte de un conjunto de medidas de carácter estratégico (proactiva) que incluyen un rediseño de la organización, aparecería como un aspecto fundamental para concluir si la reducción de plantilla es “rentable” económicamente³⁰.

En este sentido, Maldonado (2009) confirma estadísticamente que las grandes empresas españolas que realizan reducción de plantilla no obtienen mejores resultados que aquellas que no los realizan y que los resultados (tanto en términos de *Margen neto sobre ventas* como de *ROE*³¹) en las empresas que realizan reducción de plantilla empeoran después del proceso³².

Si como sugieren estos resultados la reducción de plantilla no necesariamente se traduce en una mejor posición económica, quizás motivaciones de orden socio-institucional a las que nos hemos referido anteriormente, por ejemplo las presiones institucionales y/o la búsqueda de legitimación por el entorno, podrían ser relevantes. A este respecto, Magán y Céspedes (2007) obtienen, también con datos previos a la crisis, que los procesos de downsizing de las distintas empresas industriales están relacionados significativamente con los que realicen los líderes del sector: así, la motivación para implicarse en la reducción de plantilla estaría influenciada por la participación de las empresas líderes –si es que lo realizan y éste tiene una influencia positiva o, al menos, dé esa impresión.

Modalidad de “extinción”

Las extinciones de contratos se consideran la modalidad más traumática para los empleados, distinguiendo esta modalidad de otras modalidades, como las bajas anticipadas o las jubilaciones que, según la literatura, no presentarían el mismo grado de dramatismo.

30 Otro de los aspectos relevantes en la discusión se refiere a la interacción con la variable temporal del *downsizing*, es decir si los potenciales efectos se ven a corto o a largo plazo. En este análisis es relevante tener en cuenta los resultados previos al *downsizing* y posteriores a corto (en el año de su implantación) y a largo plazo (varios años después).

31 *Return on Equity*, Rentabilidad sobre Recursos Propios, que se calcula como el cociente de los Beneficios sobre los Recursos Propios.

32 Si bien no puede descartarse que la evolución de las empresas no hubiera sido mucho más negativa de no haberse implicado en este proceso.

Este aspecto, que también se recoge en la literatura española, se presenta en la

Tabla 3-5, a partir del análisis de la prensa de Sánchez y Suarez (2005) entre 1995 y 2001³³ por el que concluyen que, aunque hay variaciones anuales, los *despidos* serían la modalidad más frecuente de extinción (un 56,4% de los casos), ocupando la *jubilación anticipada* el segundo lugar (un 36,1% de los casos), las *bajas incentivadas* el tercer lugar (un 17,2%) y, por último, los despidos con recolocación (un 12,5%).

Tabla 3-5. Evolución de las modalidades de “extinción”..

MOTIVOS ADUCIDOS	PORCENTAJE DE ANUNCIOS EN PRENSA							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1995-01
Despido	56,8	66,7	55,2	17,4	51,6	56,0	65,0	56,4
Despido con recolocación	9,1	12,8	6,9	13,0	3,2	24,0	12,5	12,5
Jubilación anticipada	34,1	28,2	37,9	78,3	51,6	30,0	26,3	36,1
Baja incentivada	20,5	17,9	24,1	17,4	9,7	12,0	18,8	17,2

Fuente: (Sánchez, Suarez 2005)

Además los distintos sectores parecen jugar un papel específico para explicar las modalidades de extinción, por ejemplo: en el subsector Financiero han sido más frecuentes las jubilaciones anticipadas, medidas menos traumáticas y mas congruentes con motivaciones “proactivas” y estratégicas del *downsizing*; en cambio, en la Industria han sido más frecuentes los despidos, medidas más traumáticas y congruentes con motivaciones “reactivas”, es decir, con situaciones de crisis en la empresa que necesitan prácticas rápidas (despidos)³⁴.

De forma general y más allá de las modalidades asociadas específicamente con la extinción, los procesos de reestructuración suelen articular un conjunto de medidas que con carácter negociado y específico son muy comunes en todos los sectores. En este sentido, el informe ARENAS³⁵ que incorpora el estudio de casos de reestructuración recientes, destaca la influencia de algunos factores para explicar el tipo de modalidad:

33 El análisis era especialmente ilustrativo para las empresas más grandes y no necesariamente representativo a nuestra actual situación de crisis.

³⁴ Se trata de una apreciación sujeta a las diferencias en cada sector, pero los datos agregados de Sánchez y Suarez, que desgraciadamente no están disponibles por rama de actividad, sí confirman esta diferencia.

35 Referido al proyecto europeo ARENAS: *Anticipating Restructuring in Enterprises* y en particular al documento referido a España: *Anticipating & Managing Restructuring Spain* elaborado por Ricardo Rodríguez y Javier Calvo.

1. La tipología de la empresa o grupo de empresas y el sector que enmarca el conjunto de modalidades posibles, por ejemplo, la recolocación interna o la movilidad funcional y geográfica.
2. La influencia de la propiedad del capital y su presencia geográfica (local, europea, global) en el diseño de la reestructuración
3. Las medidas contempladas en el convenio colectivo correspondiente.
4. La experiencia en reestructuraciones previas que habitualmente influyen en la gestión de los procesos de reestructuración posteriores.

Aunque por la propia especificidad de los procesos de reestructuración cualquier intento de generalización sobre las modalidades implicadas es arriesgado, Pin et al. (2002) tratan de identificar algunas tendencias para procesos de reestructuraciones españoles que se corresponden con el periodo analizado (1995-2001).

Particularmente en el subsector financiero, se apuntan la frecuencia de las *contrataciones a tiempo parcial*, la *externalización de funciones*, los *contratos de relevo*, la *movilidad geográfica*, *movilidad funcional* y la *suspensión temporal o recolocación diferida* (Pin, Pau & Sagardoy 2002:63).

En el subsector de Automoción, además de las que presentamos en la tabla 3-5, Pin señala *flexibilidad (funcional, geográfica)*, *contrato de relevo*, *contrato de jornada variable*, *recolocación con orientación* y *externalización de funciones*, destacando la de funciones para los grupos de empleados que pasan a trabajar a subcontratas o como colaboradores *free-lance*.

En el subsector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, además de las de la tabla, Pin apunta *suspensión temporal*, *movilidad interna*, *externalización*, *constitución de empresas filiales* (por ejemplo, Telefónica), *movilidad funcional y geográfica* y *subcontratación*.

En el sector del Transporte se señalan *flexibilidad horaria*, *movilidad geográfica*, *movilidad funcional*, *subrogación transfiriendo personal a una empresa alternativa*, *contratación a tiempo parcial*, *extinción temporal con contratación diferida* y *polivalencia funcional*.

El análisis detallado de algunos Planes Sociales y sus correspondientes medidas³⁶ en procesos de reestructuración recientes puede consultarse en el trabajo de Aragón et al. (2010) y en el Informe ARENAS.

36 En los que la dimensión de Salud no se menciona; en este mismo sentido, es decir, la ausencia de la dimensión de la salud en los Planes Sociales, se manifiestan las conclusiones del taller celebrado en España en

Efectos del *downsizing*

Desde la literatura organizativa se distingue entre tres categorías de efectos: efectos “económico-financieros”, efectos “psicosociales y de RRHH” y efectos “organizativos”³⁷. En este sentido, una categoría que interesa especialmente a la literatura organizativa, por su vinculación directa con el rendimiento, son los efectos sobre las personas que “permanecen en la empresa” en términos de motivación y productividad, aunque también en términos de creatividad o relaciones sociales. Existe abundante literatura internacional al respecto vinculada al *síndrome del superviviente* y a la ruptura del *contrato psicológico*³⁸, destacando aquella que prueba cómo la inseguridad puede intervenir para afectar a la salud (Vahtera et al. 2004).

Una revisión de este tema en castellano es el trabajo de Jimenez y Sánchez (2006), que analizan los efectos sobre los despedidos y sobre los que permanecen en la empresa desde la perspectiva psicosocial, haciéndose eco de estudios internacionales a partir de los que elaboran el esquema que reproducimos en la Figura 3-2.

Figura 3-2. Reacciones de los supervivientes al *downsizing*.



Fuente: Jiménez, Sánchez 2006

septiembre de 2009 para discutir el impacto de las reestructuraciones en la salud en el marco del proyecto HIREs plus (Kieselbach et al. 2010:147).

37 Para una revisión actualizada puede consultarse Maldonado, Suárez & Vicente 2009.

38 Ver Brockner 1988, Brockner et al. 1993, Turnley, Feldman 1998, Makawatsakul, Kleiner 2003.

Por último, no conviene olvidar que las potenciales consecuencias de las reestructuraciones y de los procesos de reducción de plantilla no se reducen solo al terreno individual, sino que suponen también impactos de naturaleza más social, tales como el desequilibrio y la fragmentación de las relaciones laborales o el impacto en la cohesión social (efecto territorial) del deterioro de las condiciones de empleo y trabajo.

Para finalizar esta sección, recordamos la reflexión que plantea Pin et al. (2002) al respecto de las contradicciones que suponen los procesos de reestructuración en nuestra época: se buscan despidos, prejubilaciones y temporalidad, por un lado y, por otro, comprometer a la persona, una contradicción que cuestiona la sostenibilidad de las reestructuraciones como estrategia de competitividad.

3.1.3 Reestructuraciones y salud

Se analizan a continuación las contribuciones de la literatura española que puedan ayudar en la comprensión de la relación entre los procesos de reestructuración y su potencial impacto en la salud de los trabajadores³⁹, específicamente en forma de riesgos psicosociales.

La importancia creciente de los riesgos psicosociales en el contexto de los riesgos laborales procede de la transformación de la naturaleza del trabajo hacia contenidos de naturaleza más cognitiva y emocional. Este hecho supone un nuevo contexto de condiciones de trabajo en el que los riesgos tradicionales (seguridad e higiene industrial) van dejando paso a los riesgos psicosociales que se originan en las nuevas formas de organizar el trabajo. En la Figura 3-3 se repasa una selección de factores de riesgo a los que están expuestos los trabajadores españoles y en la que puede comprobarse que los factores ligados a la organización –psicosociales- son los de mayor exposición.

³⁹ Fuera de los objetivos de este documento, quedan los posibles análisis referidos a los efectos en la “salud de la organización”, entendida esta en términos de productividad, sostenibilidad, etc...

Figura 3-3. Selección de factores de riesgo de los trabajadores españoles.

Factores de riesgo según las condiciones de trabajo	1997 (n=3.804)	1999 (n=3.702)	2003 (n=5.236)
Estructura (lugares e instalaciones)			
Falta de espacio	15,1	15,7	17,9
Acceso difícil de manos o brazos	9,8	10,9	6,7
Superficie inestable o irregular	6,4	7,0	8,7
Iluminación inadecuada	6,8	6,8	8,3
Ambiente (clima y contaminantes)			
Exposición a humos, polvos y fibras en el aire	18,3	19,7	22,3
Manipulación de sustancias nocivas o tóxicas	15,0	17,1	19,0
Humedad	15,8	15,4	10,9
Ruido elevado	8,4	10,3	9,3
Vibraciones	7,8	7,2	8,2
Radiaciones	–	9,2	3,1
Actividad física (tareas)			
Permanecer en posturas forzadas o estáticas *	51,1	50,5	20,8
Realizar movimientos repetidos de manos o brazos *	49,3	47,0	45,9
Realizar fuerza *	11,6	12,3	9,6
Organización			
Mantener un nivel de atención elevado *	80,8	79,6	84,5
Mantener un ritmo de trabajo elevado *	68,2	67,1	71,5
Tareas repetitivas de corta duración *	51,5	49,0	43,2
Monotonía **	36,6	35,8	38,6
Ningún control sobre las pausas	26,7	28,8	25,7
Ningún control sobre el método de trabajo	27,5	30,5	29,4
Ningún control sobre el orden de las tareas	19,2	20,9	19,3

* Más de 1/4 de la jornada laboral. ** A veces, frecuentemente y siempre. – No se preguntó en 1997.

n= Tamaño de la muestra

Fuente: Benavides, Delclòs 2006 a partir de las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo.

Más específicamente los riesgos psicosociales contribuyen de forma crucial a algunos de los problemas de salud más extendidos, como los trastornos musculoesqueléticos y los trastornos mentales, que son los que suponen un mayor número de casos de incapacidad temporal⁴⁰ (Benavides, Clanchet & Alternativas 2006). En este sentido, un estudio de los trastornos mentales en la Atención Primaria de la Comunidad de Madrid sugiere que el 17,8% de los trastornos mentales que les llegan estarían relacionados con el trabajo (Rodríguez et al. 2005).

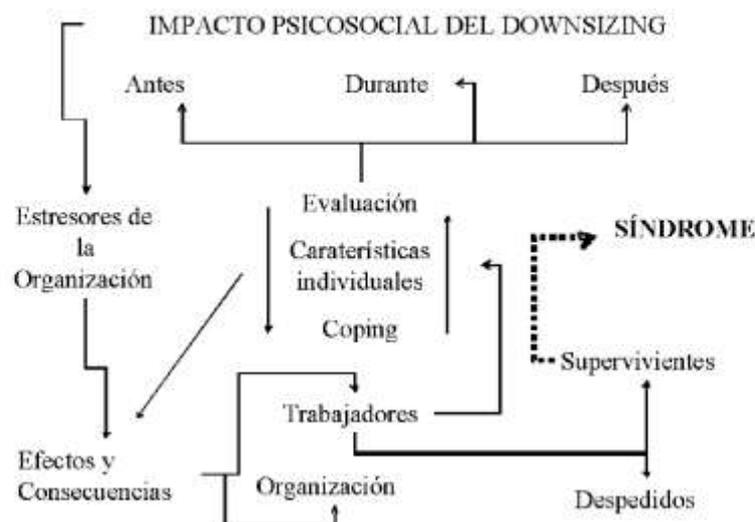
40 Lo que supone unos costes elevados en términos del Servicio de Salud: en los Países Bajos se ha estimado que el coste de los trastornos mentales supone el 23% del total.

Por otro lado, a los efectos de este análisis, son particularmente interesantes los casos en que trabajadores pierden su empleo como resultado de una reestructuración, que la literatura internacional ha vinculado con mayores problemas de salud y mayores tasas de morbilidad y mortalidad⁴¹ e incluso derivar en suicidios (como los recientes casos en France Telecom o en Peugeot); por otro lado, también interesa profundizar en los efectos que los procesos de reestructuración pueden tener en la salud de los trabajadores que mantienen su empleo tras una reestructuración: entre estos se encuentran análisis útiles en términos del “síndrome del superviviente” que pueden experimentar inseguridad, moral baja, etc...

De forma más general, los procesos de reestructuración y el consecuente proceso de cambio en la organización del trabajo (incluyendo aquí también la propia anticipación del cambio por parte del trabajador, que se ilustra en la Figura 3-4) conllevan cambios en las condiciones de empleo y trabajo que frecuentemente se traducen en intensificación del trabajo (es decir, un incremento de la densidad y de la carga de trabajo) y en una mayor inseguridad, no sólo sobre el empleo y sus condiciones, sino sobre condiciones de trabajo que son apreciadas por el trabajador. En general, ambas (la intensidad del trabajo y la inseguridad) van a traducirse en exposiciones a estrés que pueden tener consecuencias relevantes sobre la salud, particularmente si las exposiciones se extienden en el tiempo.

Figura 3-4. Relación entre downsizing, factores psicosociales y estrés.

Ubicación del fenómeno *downsizing* dentro del Modelo General de Estrés Laboral



Fuente: Jiménez, Sánchez 2005

41 Por ejemplo, Vahtera et al.. 2004

Aunque la literatura española es prácticamente inexistente en términos de vincular explícitamente *reestructuraciones-organización del trabajo-condiciones de trabajo-salud*, existen unos pocos estudios que apuntan, siquiera parcialmente, la relación entre las reestructuraciones y la intensificación de la carga de trabajo e inseguridad o la relación entre estas condiciones de trabajo y los riesgos psicosociales, entre otros indicadores⁴².

3.1.4 Principales escenarios

Todos los procesos de reestructuración conllevan cambios en la organización del trabajo y/o en las condiciones de trabajo y/o en las condiciones de empleo que pueden suponer un deterioro de la salud (particularmente psicosocial) de los trabajadores.

De la multitud de escenarios que pueden plantearse al respecto de esta problemática nos interesa destacar tres, no incompatibles ni excluyentes entre sí, que son seguramente los más habituales por su nivel de difusión⁴³:

1. Procesos de reestructuración que provocan desempleo.

Aunque pueden estudiarse en una fase anterior al propio hecho del despido, sobre todo por la inseguridad e incertidumbre generada, etc..., las peores consecuencias se producen con la materialización del despido y sus efectos, no sólo en términos materiales, sino en términos simbólicos asociados a la identidad, la autoestima, etc..., lo que a su vez puede tener consecuencias relevantes para conseguir otro empleo.

Una revisión actualizada de estos procesos en castellano, utilizando la literatura internacional, es la de Jiménez y Sánchez (2006) que confirman que la pérdida de trabajo es un proceso traumático para muchos individuos que supone costes personales y sociales; que, en general, implica un aumento de la ansiedad, de síntomas psicósomáticos y de depresión, y una pérdida de calidad de vida personal, familiar y social, incluso para los que encuentran otro trabajo, por el frecuente retroceso del salario. Se señalan dos cambios

42 En el ámbito internacional, el reciente proyecto europeo HIREs (“Health in Restructuring”) se ha ocupado de sintetizar lo que conocemos de la relación entre reestructuraciones y salud (Kieselbach et al. 2010) y el subsiguiente proyecto HIREs plus se ha centrado en iniciar la discusión de sus resultados con el objetivo de mejorar la integración de la dimensión de la salud en los procesos de reestructuración en 13 países europeos (en este sentido en España se celebró el 24 de septiembre de 2009 en la sede central del INSHT en Madrid, el Taller de discusión “El impacto de las reestructuraciones en la salud”). Referido a España, una de las conclusiones de este taller confirma la necesidad de aumentar los estudios de la relación entre reestructuraciones y salud (Kieselbach et al. 2010:148).

43 Estos escenarios deben tomarse como una primera aproximación. Otras aproximaciones relevantes podrían orientarse a colectivos especialmente vulnerables: por ejemplo, mujeres, jóvenes, inmigrantes u otros (por ejemplo, el proyecto HIREs sugiere los mandos intermedios).

relevantes a partir de los años 90: en primer lugar, que los trabajadores que pierden su trabajo y encuentran otro son a menudo contratados por empresas en una situación financiera frágil, lo que supone un mayor riesgo de volver a ser despedido- lo que puede desencadenar un proceso acumulativo de estrés que supondría un mayor riesgo para la salud-; en segundo lugar, que los despidos dejan de implicar mayoritariamente a los trabajadores manuales para extenderse a todos los grupos o categorías profesionales de trabajadores, incluyendo los propios directivos.

2. Procesos de reestructuración basados en la externalización y/o subcontratación⁴⁴ de actividades.

En general, estas situaciones suponen una transferencia de trabajo⁴⁵ que puede ocasionar empleos o trabajos más precarios, generando un deterioro que incrementa la exposición a los riesgos psicosociales. Desde el punto de vista cualitativo, son especialmente interesantes las investigaciones del equipo de Castillo⁴⁶, que confirman la relevancia de los procesos de descentralización y fragmentación de las organizaciones de todos los sectores que externalizan cada vez en mayor medida; y que suelen suponer la destrucción de las relaciones contractuales de carácter indefinido (y el crecimiento de los contratos temporales, los falsos autónomos), el deterioro de las relaciones laborales y la negociación colectiva y la degradación sistemática de las condiciones de trabajo, entre ellas la intensificación del trabajo y la inseguridad (Castillo 2005:18).

La interpretación general para el conjunto de sectores, a partir de un número importante de casos es que “el trabajo se degrada, descualifica y desmigaja, para poder ser subcontratado, en una miriada de empresas que son ya solo partes de una cadena de montaje invisible, desplegada en el territorio, cuya cinta transportadora está regida por el justo a tiempo” [...] “con mayores ritmos, con mayores cargas, con mayor disponibilidad de los trabajadores y trabajadoras, con menores “regulaciones” que traben esa disponibilidad, hasta en el trabajo de los servicios y la atención personal la velocidad, la intensificación y la normalización acaban pronto con los aspectos de calidad [...]” (Castillo 2005:19-20).

44 Escenarios que dada la casuística implicada podrían ser objeto de un análisis más específico.

45 Que puede implicar alguna(s) de las siguientes situaciones: una pérdida de puesto trabajo para unos y una creación de puesto trabajo para otros; una transferencia de personas que ahora desarrollan un trabajo parecido pero con otras condiciones de trabajo/empleo; una transformación de las funciones de trabajo...

46 El grupo Charles Babbage de la Facultad de CC. Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

Desde el punto de vista cuantitativo, es importante el análisis de Zimmermann y Pinilla a partir de un subconjunto con 488 casos procedentes de la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Este trabajo confirma una mayor exposición a factores de carga mental y psicosociales en los trabajadores de las subcontratas que en los trabajadores pertenecientes a la empresa contratista o cliente principal.

3. Procesos de reestructuración que, más allá de la potencial externalización/subcontratación, provocan una reorganización del trabajo y nuevas condiciones laborales entre las que destacan una mayor intensificación del ritmo de trabajo de las demandas, una creciente inseguridad en el mantenimiento del empleo y más dificultad para las relaciones sociales.

Los procesos anteriores se corresponden con una intensificación de la competencia originada por la globalización y pueden suponer un deterioro de la negociación colectiva que contrasta con la anterior oleada de nuevas prácticas de organización del trabajo recibida en España en los años anteriores. Como señala Castillo, si en los años 70 y 80 las nuevas prácticas de organización del trabajo⁴⁷ surgen en buena medida como reacción a las exigencias sindicales orientadas a mejorar la calidad de vida, en los años 90 las nuevas prácticas vinculadas a la producción ligera se originan en los discursos empresariales con poca participación de la negociación colectiva (Castillo, 2003:86).

⁴⁷ Fundamentalmente prácticas que se dirigían a un enriquecimiento horizontal y vertical del trabajo individual y grupal.

4 RESULTADOS PARA ESPAÑA DE LA ENCUESTA SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO REALIZADA POR LA FUNDACIÓN DE DUBLÍN EN 2010

Por su directa relación con el objeto de nuestro estudio, a continuación se analizan los resultados parciales obtenidos para España en el Estudio “Condiciones de trabajo”, realizado por la Fundación para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo de Dublín⁴⁸, que se realizó a nivel europeo entre enero y junio de 2010.

En esta macro-encuesta fueron entrevistados 43.816 trabajadores de 34 países, los que forman parte de UE 27 y además Noruega, Croacia, Macedonia, Albania, Turquía, Macedonia y Kosovo.

El objetivo de esta encuesta es determinar y analizar las condiciones de trabajo y los principales factores que inciden sobre la salud y la seguridad en el trabajo. Para ello, es necesario conocer el grado de incidencia de los principales riesgos laborales sobre la salud, así como las condiciones laborales que caracterizan al trabajo desarrollado.

En España se realizaron un total de 1.008 encuestas - aunque la muestra máxima alcanzada en las preguntas analizadas para el estudio es de 993 casos - por medio de un cuestionario de 107 preguntas dividido en trece bloques. Por la relación directa con el objeto de nuestro estudio, se ha procedido a analizar 8 preguntas de los siguientes bloques:

1. *Contexto de trabajo (2 preguntas)*: apartado en el que se analiza el nivel de incertidumbre que tienen actualmente los trabajadores en sus puestos de trabajo, frente a la pérdida de estos.
2. *Salud y Bienestar*: principales factores de riesgo existentes en el puesto de trabajo y los motivos que los causan. Información y comunicación en materia de riesgos laborales, y sus recursos. Medida en la que el encuestado considera que el trabajo está afectando a su salud.

La ficha técnica básica del estudio es la siguiente:

- *Universo*: Trabajadores/as de los sectores Industria y Servicios.
- *Muestra*: 1.008 casos (en España).
- *Error muestral*: considerando el universo de trabajadores/as, el error muestral es de $\pm 3,13$ para $p=q=0,5$ y un Nivel de Confianza del 95,5%.
- *Cuestionario*: autoadministrado, semiestructurado con 107 preguntas.

⁴⁸ Fifth European Working Conditions survey – 2010.

<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>

De las ocho preguntas seleccionadas del cuestionario de la *European Working Conditions Survey* (2010), dos nos van a ayudar a contextualizar la situación laboral de los entrevistados españoles, mientras que las otras seis se encuentran enmarcadas directamente dentro del apartado salud y bienestar.

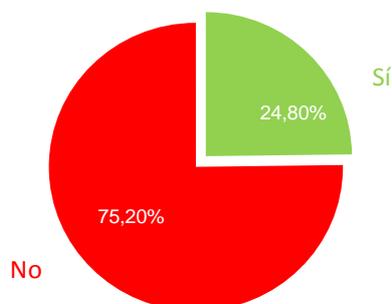
4.1 Contextualización

4.1.1. Reestructuraciones en el puesto de trabajo que afectaron al entorno laboral

Una cuarta parte de los entrevistados españoles afirma haber sufrido durante los últimos tres años alguna reestructuración o reorganización laboral que ha afectado a su entorno laboral.

Gráfico 1 | Reestructuraciones en el puesto de trabajo que afectaron al entorno laboral.
Total España

Durante los últimos 3 años, ¿se ha llevado a cabo una reestructuración o reorganización sustancial en su lugar de trabajo que afectaron a su entorno laboral inmediato?

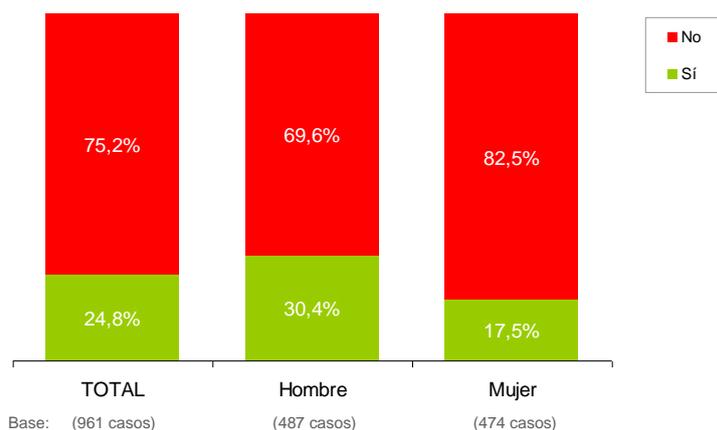


Base: 950 casos

Por sexo, son los hombres los que han vivido en mayor medida este tipo de reestructuraciones: 3 de cada 10 hombres frente a 2 de cada 10 mujeres.

Gráfico 2 | Reestructuración en el puesto de trabajo que afectó al entorno laboral. *Según sexo.*

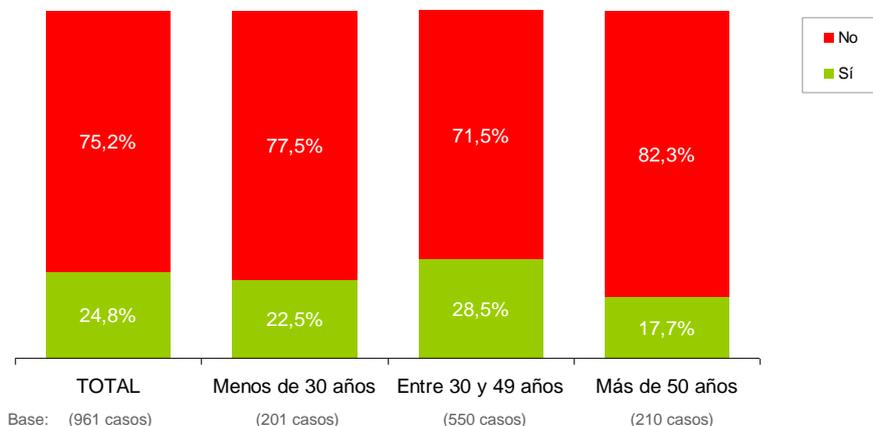
Durante los últimos 3 años, ¿se ha llevado a cabo una reestructuración o reorganización sustancial en su lugar de trabajo que afectaron a su entorno laboral inmediato?



En relación con la edad, son los trabajadores más mayores (con más de 50 años) los que han vivido en menor medida algún tipo de reestructuración o reorganización laboral en los últimos tres años (el 17,7% de los encuestados), siendo los encuestados entre 30 y 49 años los que proporcionalmente han vivido más reestructuraciones laborales (el 28,5%).

Gráfico 3 | Reestructuración en el puesto de trabajo que afectó al entorno laboral. *Según edad.*

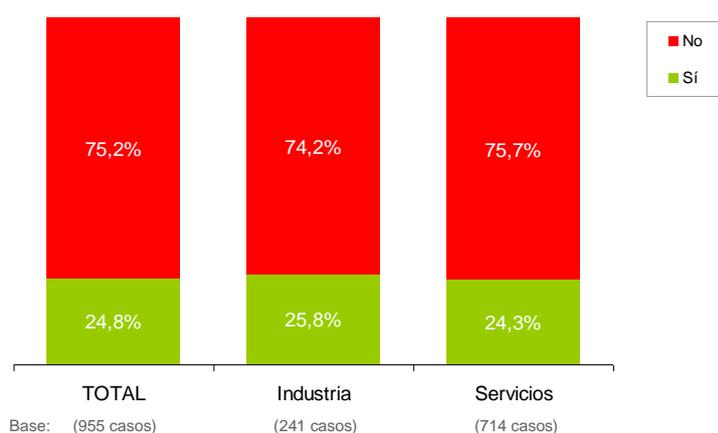
Durante los últimos 3 años, ¿se ha llevado a cabo una reestructuración o reorganización sustancial en su lugar de trabajo que afectaron a su entorno laboral inmediato?



En relación con el sector de actividad de los trabajadores, no aparecen diferencias significativas en relación con las reestructuraciones o reorganizaciones de los últimos tres años. Existe un claro equilibrio entre el sector Servicios y el de Industria.

Gráfico 4 | Reestructuración en el puesto de trabajo que afectó al entorno laboral. *Según sector.*

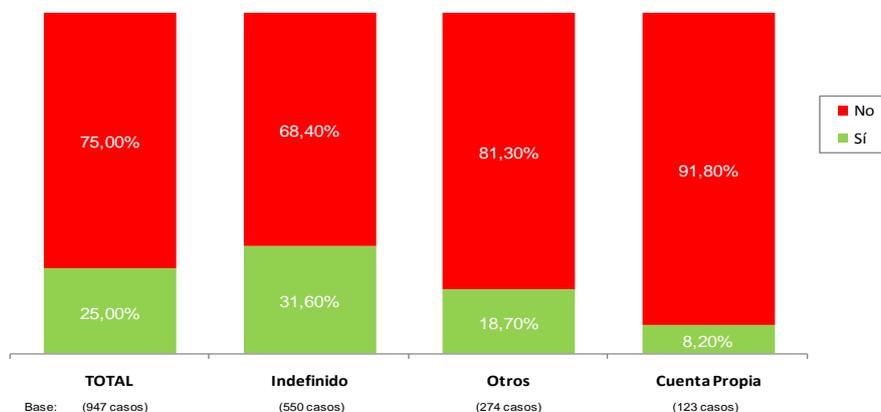
Durante los últimos 3 años, ¿se ha llevado a cabo una reestructuración o reorganización sustancial en su lugar de trabajo que afectaron a su entorno laboral inmediato?



En cuanto al tipo de contrato, las reestructuraciones no afectaron al entorno laboral en el caso de trabajadores por cuenta propia. Por otra parte, es importante destacar que el entorno laboral se vio más afectado entre los trabajadores indefinidos (31,6%), que entre los trabajadores con otros tipos de contrato.

Gráfico 5 | Reestructuración en el puesto de trabajo que afectó al entorno laboral. *Según tipo de contrato.*

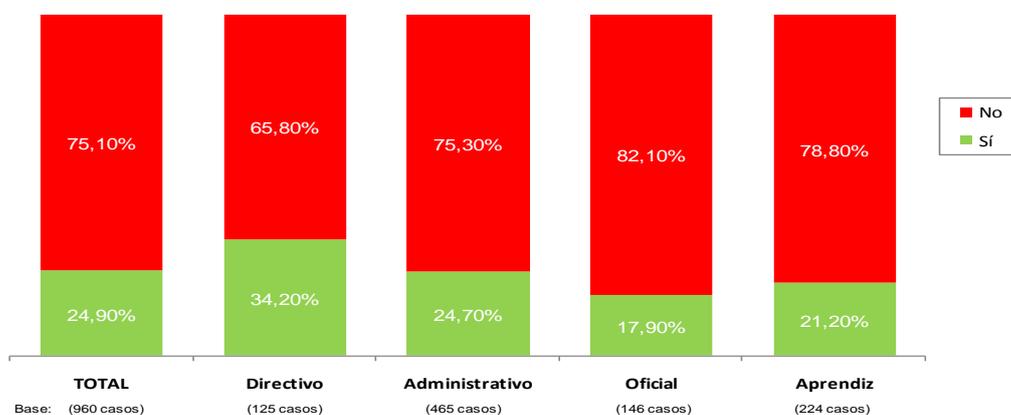
Durante los últimos 3 años, ¿se ha llevado a cabo una reestructuración o reorganización sustancial en su lugar de trabajo que afectaron a su entorno laboral inmediato?



Respecto de los trabajadores de oficinas, la repercusión en el entorno laboral es mayor, unos 10 puntos, en perfiles altos (Directivos-34,2%) que en perfiles bajos (Administrativos-24,7%). En este sentido, hay que resaltar en el conjunto de la encuesta el elevado número de encuestados en perfiles bajos frente a perfiles altos. Respecto de los trabajadores-operarios, se vio más afectado en el caso de aprendices, no siendo la diferencia muy representativa.

Gráfico 6 | Reestructuración en el puesto de trabajo que afectó al entorno laboral. *Según categoría profesional.*

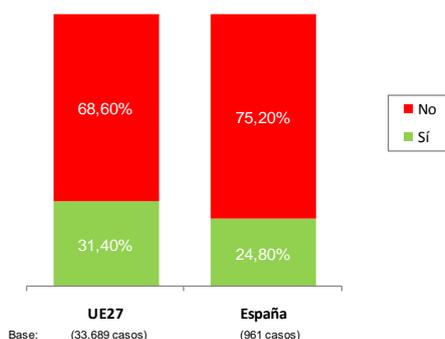
Durante los últimos 3 años, ¿se ha llevado a cabo una reestructuración o reorganización sustancial en su lugar de trabajo que afectaron a su entorno laboral inmediato?



A continuación se compara España con UE27. Se observa cómo los trabajadores en España opinan que las reestructuraciones afectan menos al entorno laboral inmediato.

Gráfico 7 | Reestructuración en el puesto de trabajo que afectó al entorno laboral. *Comparativo UE27-España.*

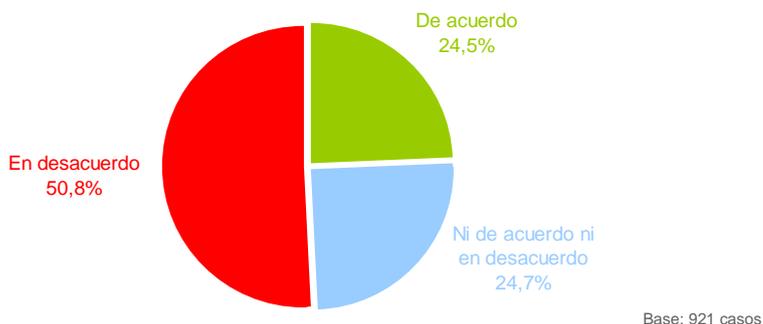
Durante los últimos 3 años, ¿se ha llevado a cabo una reestructuración o reorganización sustancial en su lugar de trabajo que afectaron a su entorno laboral inmediato?



4.1.2. Pérdida de empleo en los próximos meses.

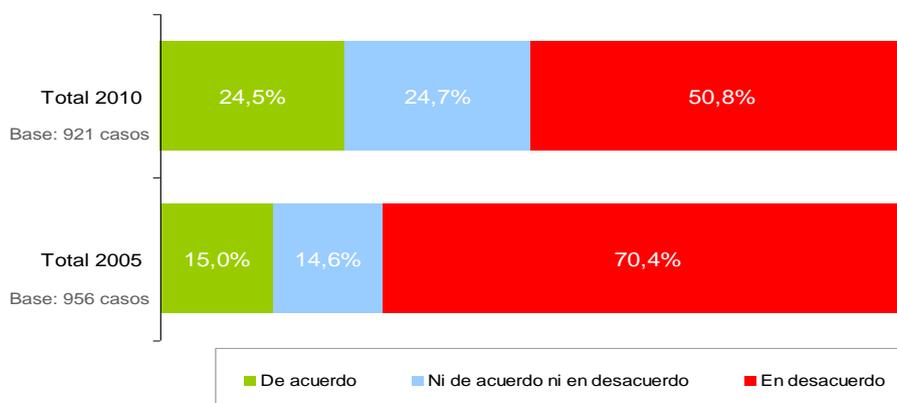
Una cuarta parte de los entrevistados cree que podría perder su empleo en los próximos seis meses. En contraposición, la mitad de los entrevistados cree que no perderá su empleo, lo que implica la percepción de una seguridad laboral inestable.

Gráfico 8 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Total España.
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



En esta oleada de la Encuesta europea sobre Condiciones de Trabajo (2010) se ha incrementado significativamente el porcentaje de trabajadores que creen pueden perder su empleo en los próximos meses (el 15% en 2005 frente al 24,5% en 2010). Además, también se ha incrementado la incertidumbre sobre el mantenimiento del trabajo (un 14,6% en 2005 frente al 24,7% en 2010). Una seguridad laboral que se ha visto “mermada” en 2010.

Gráfico 9 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Evolutivo total España.
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



Por sexo no aparecen diferencias significativas.

Gráfico 10 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Según sexo.

¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*

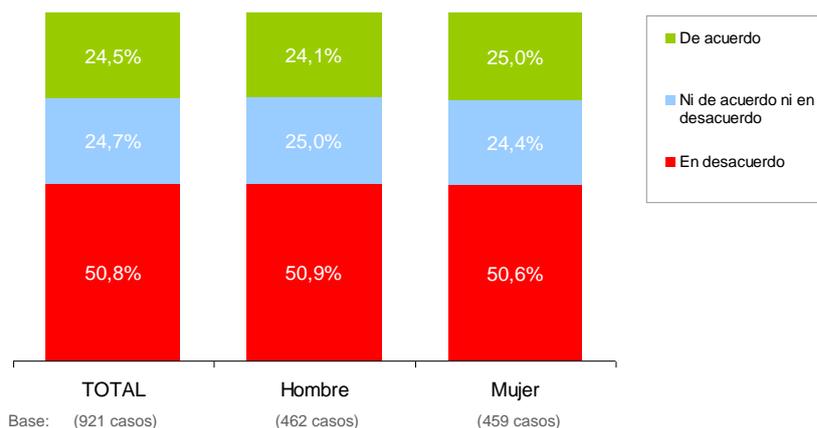
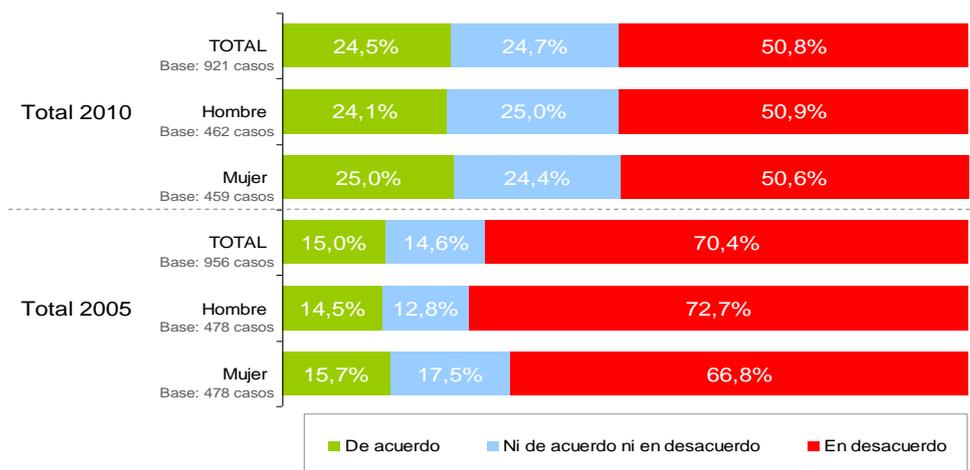


Gráfico 11 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Evolutivo por sexo.

¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



Entre los más jóvenes se percibe una mayor inestabilidad laboral. La mayoría de los entrevistados cree que:

- no mantendrá su puesto de trabajo en los próximos 6 meses (33,4%)
- no sabe si finalmente podrá mantenerlo (26,9%)

Los mayores de 50 años son los que creen en mayor medida que el resto (3 de cada 5) que continuarán con su puesto de trabajo.

Gráfico 12 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Según edad.

¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*

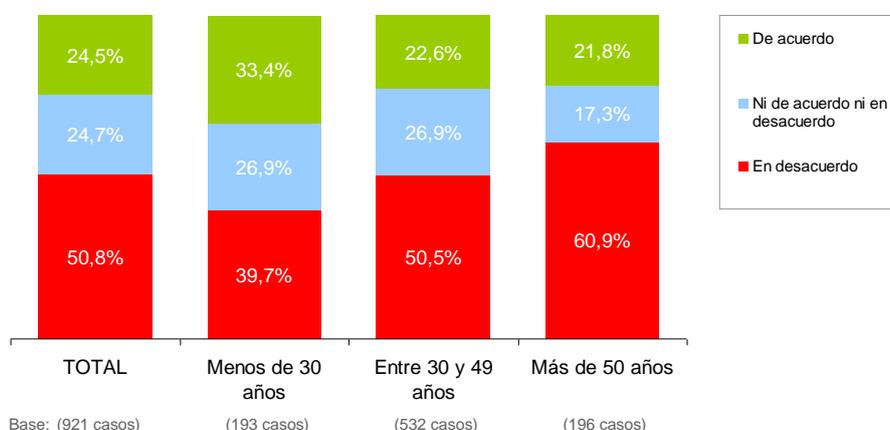
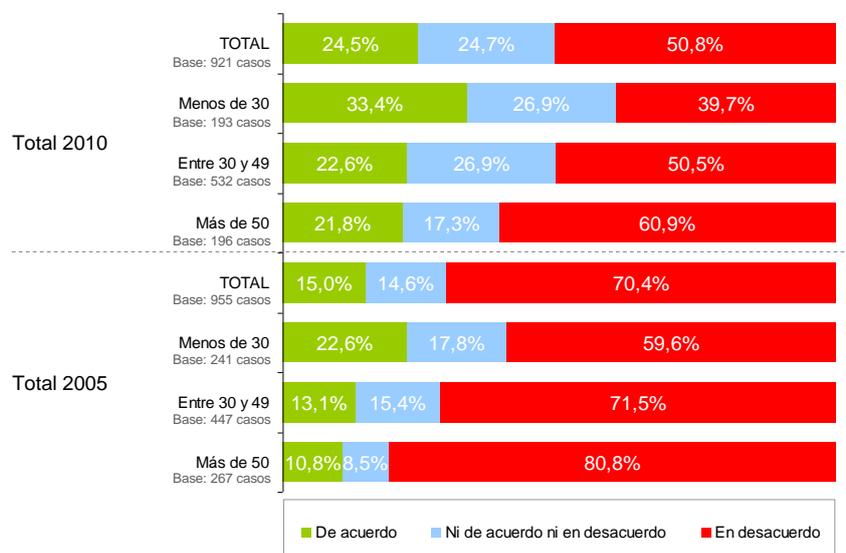


Gráfico 13 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Evolutivo por edad.

¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*

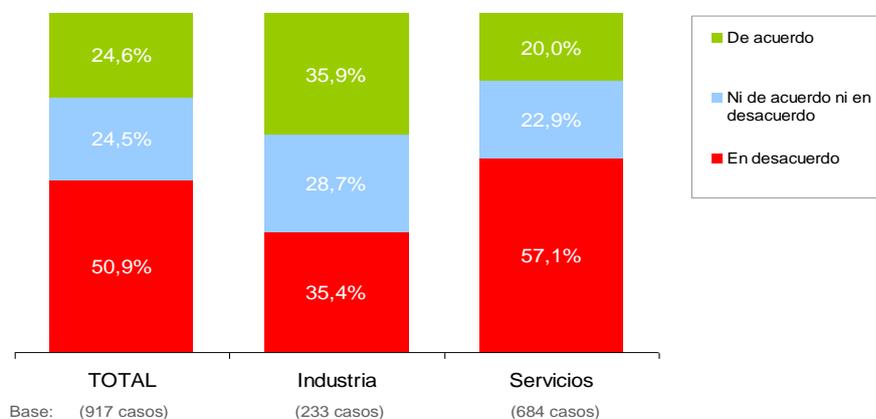


El sector Servicios es más estable que el sector Industrial, en el que el 35,4% de los entrevistados afirma que no perderán su empleo frente al 57,1% de Servicios.

Además en el sector industrial aparece una mayor incertidumbre de lo que pasará finalmente con su puesto de trabajo y una mayor creencia de pérdida de puesto de trabajo en los próximos 6 meses.

Gráfico 14 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Según sector.

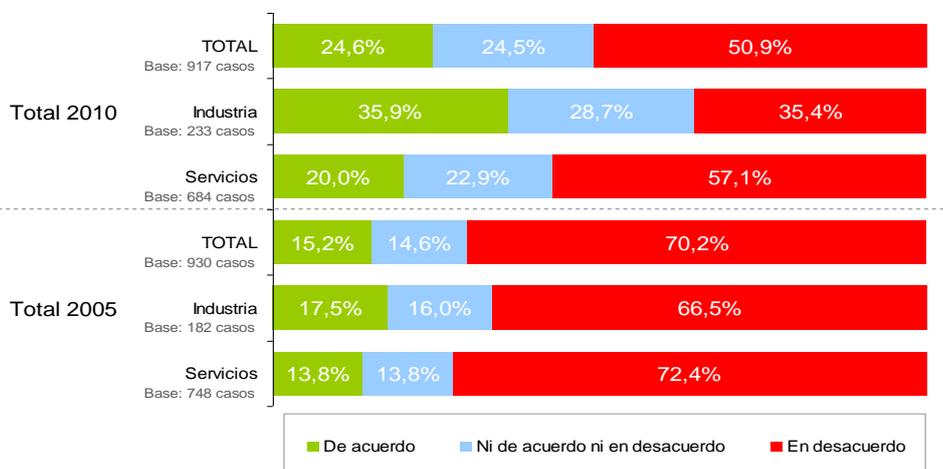
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



Aunque ambos sectores son más inestables laboralmente en 2010 que en 2005, el incremento de la inestabilidad es mayor en el sector industrial que en el de servicios.

Gráfico 15 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Evolutivo por sector.

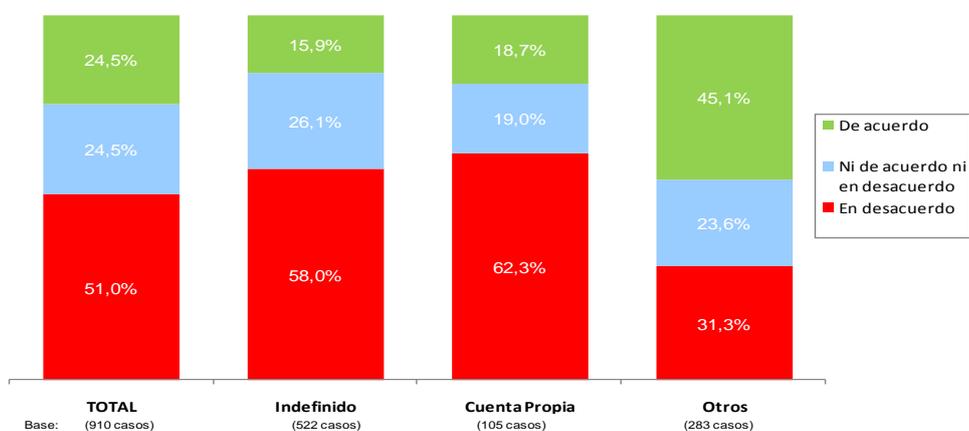
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



Las personas que trabajan por cuenta ajena y con contrato indefinido se encuentran más seguros con su trabajo que las que tienen otro tipo de contrato. El 58%, con contrato indefinido, afirma que no perderán su empleo frente al 31,3%, del resto de tipos de contratos. En este último tipo de contrato (Otros), el 45,1% cree que no va a mantener su puesto de trabajo en los próximos seis meses. Los trabajadores por cuenta propia son los que manifiestan una mayor seguridad frente a la pérdida de empleo, el 62,3% cree que lo mantendrá en los próximos seis meses.

Gráfico 16 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Según tipo de contrato.

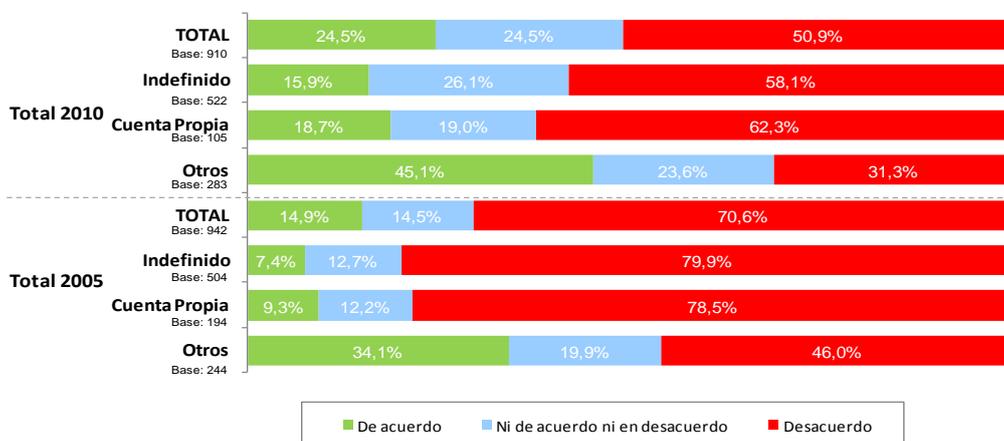
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



Destacar el incremento en la percepción de inestabilidad en el empleo que se ve reflejado en el aumento del porcentaje de personas que creen que perderán su empleo en seis meses.

Gráfico 17 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Evolutivo por tipo de contrato.

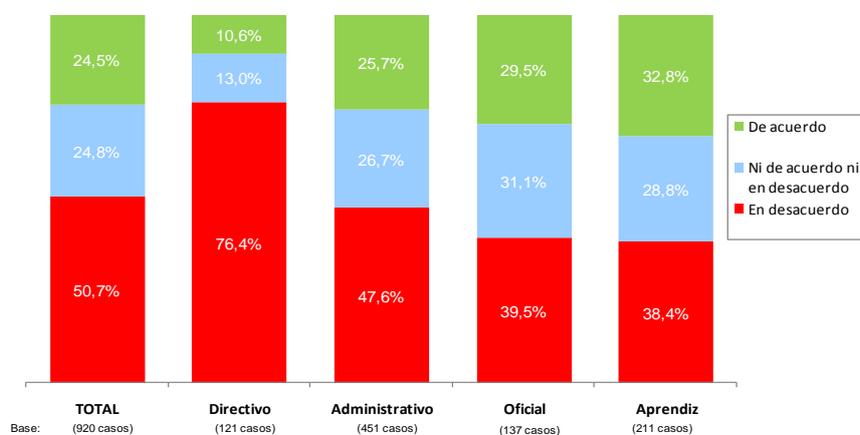
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



Respecto a la categoría profesional, es en el perfil Directivo donde aparece la estabilidad en el empleo más alta (76,4%), frente al resto de categorías profesionales, donde menos de la mitad de los encuestados cree que va a mantener su empleo en los siguientes seis meses. Es resaltable el gran porcentaje de encuestados no Directivos que no sabe si podrá mantener su trabajo en los próximos seis meses (un porcentaje que oscila entre el 26,7% y el 31,1%).

Gráfico 18 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Según categoría profesional.

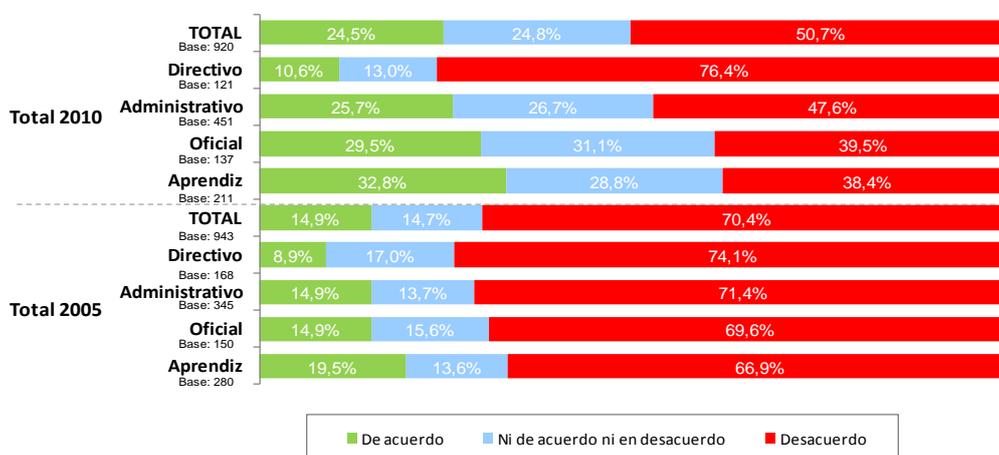
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



En este análisis es importante destacar el gran incremento en la percepción de inestabilidad en el empleo (más de 10 puntos en el porcentaje de personas que están de acuerdo), destacando el incremento en el doble de personas con categoría de Oficial que están de acuerdo con la posibilidad de pérdida de empleo en los próximos seis meses.

Gráfico 19 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Evolutivo por tipo de contrato.

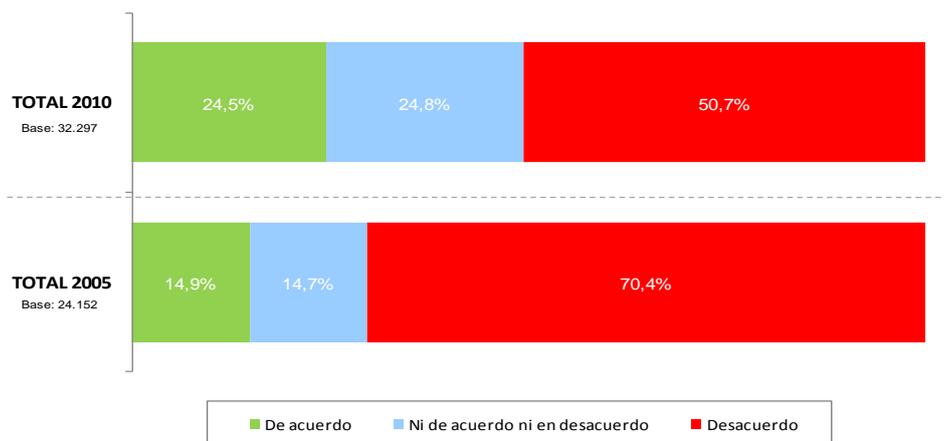
¿En qué medida está Vd. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



En cuanto al evolutivo de la UE27, se observa un fuerte incremento en la sensación de inestabilidad en los empleos: el porcentaje de personas que afirman poder perder su empleo en los próximos seis meses es del 24,5%, frente al 14,9% en 2005. Hay que resaltar el aumento de las personas que no están seguras de mantener su trabajo en los próximos seis meses.

Gráfico 20 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Evolutivo UE27.

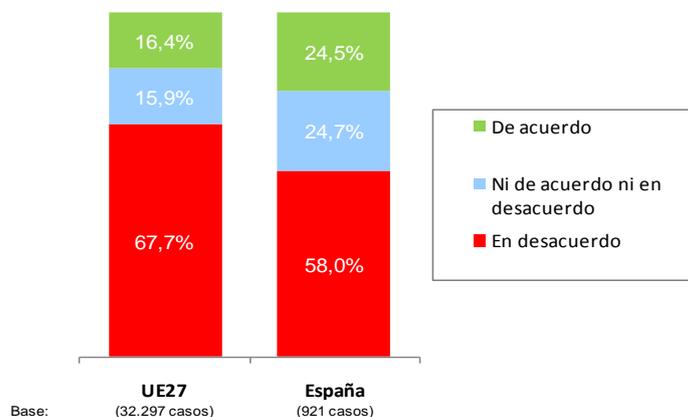
¿En qué medida está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



Al comparar España con la UE27, se comprueba una importante diferencia: en España, la sensación de inestabilidad en el empleo en los próximos 6 meses se encuentra prácticamente 10 puntos por encima de la UE27 (24,5% frente al 16,4% en UE27). Se observa que el número de personas que no se pronuncian está en la misma línea que está de acuerdo.

Gráfico 21 | Pérdida de empleo en los próximos seis meses. Comparativo España y UE27.

¿En qué medida está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases que describen algunos aspectos de su trabajo?: *Puedo perder mi trabajo en los próximos 6 meses.*



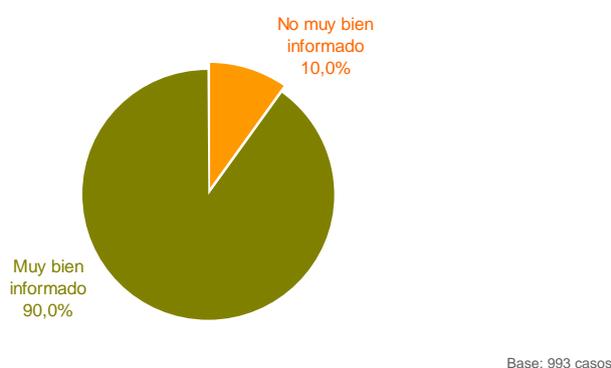
4.2 Salud y bienestar

4.2.1. Nivel de información

La mayoría de los trabajadores encuestados (9 de cada 10) considera que se encuentran bien informados sobre los riesgos en la salud y en la seguridad que conlleva el desempeño de su trabajo.

Gráfico 22 | Nivel de información. Total España

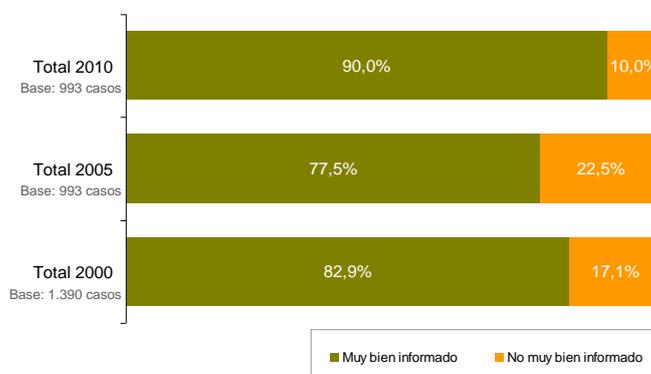
En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



Es en esta última oleada (2010) donde aparece un menor porcentaje de trabajadores que consideran que no están bien informados. Podríamos afirmar que se ha producido una importante evolución en la que cada vez se aporta una mayor información a los trabajadores españoles sobre las consecuencias que conlleva el desempeño de su trabajo en la salud y seguridad.

Gráfico 23 | Nivel de información. Evolutivo Total España.

En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



Como muestran los datos, aparece cierta tendencia del hombre a considerarse mejor informado que la mujer.

Gráfico 24 | Nivel de información. Según sexo.

En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?

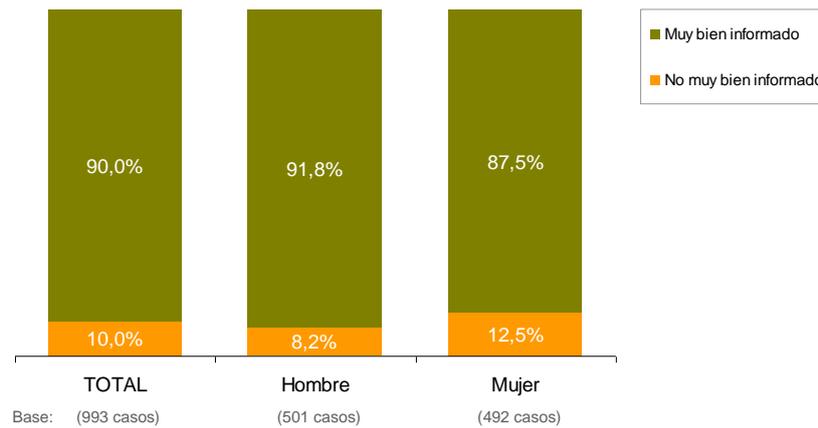
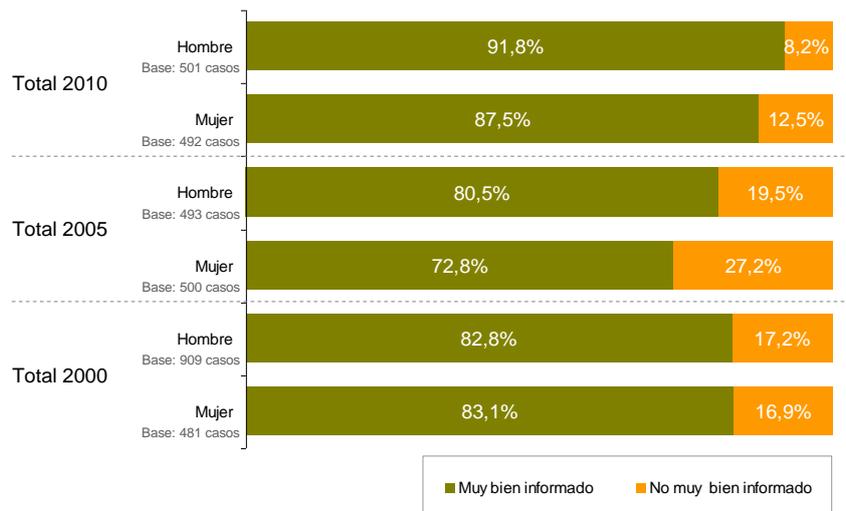


Gráfico 25 | Nivel de información. Evolutivo por sexo.

En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



Por grupos de edad, existe cierto equilibrio: los más jóvenes (menos de 30 años) se sienten ligeramente menos informados que el resto de los entrevistados.

Gráfico 26 | Nivel de información. Según edad.

En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?

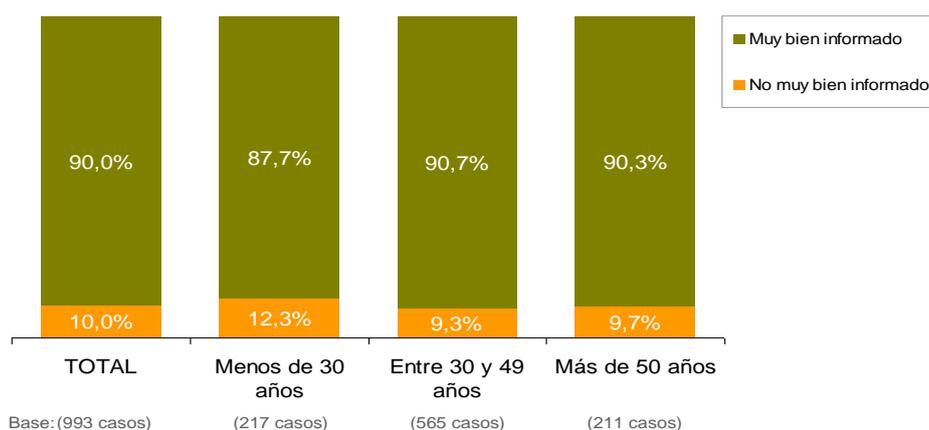
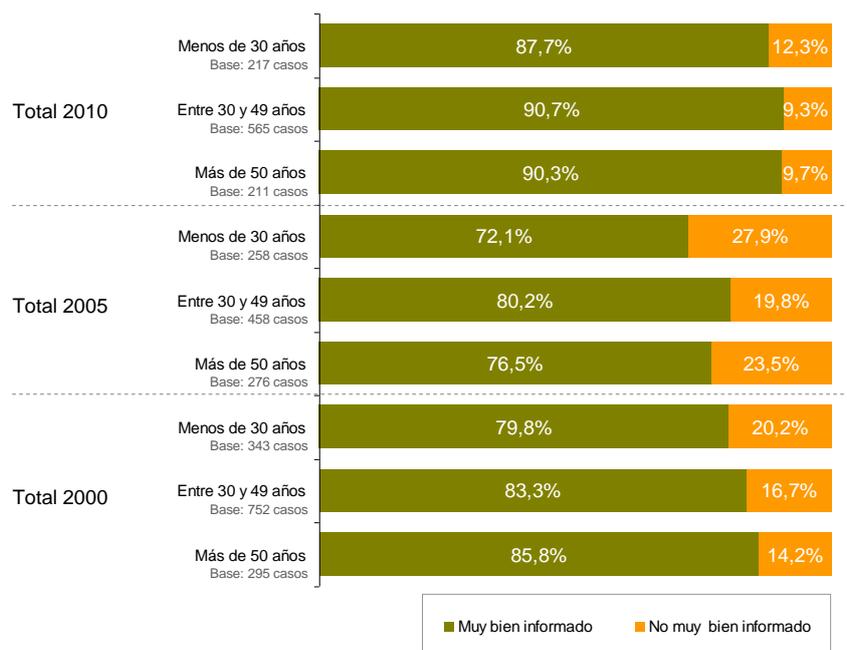


Gráfico 27 | Nivel de información. Evolutivo por edad.

En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?

Q30 – EDAD



Considerando el sector de actividad, al igual que en otras ocasiones, no aparecen diferencias significativas.

Gráfico 28 | Nivel de información. Según sector.

En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?

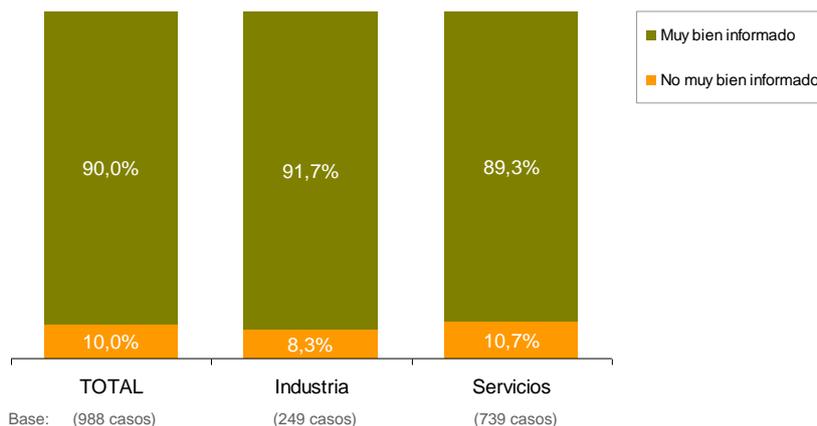
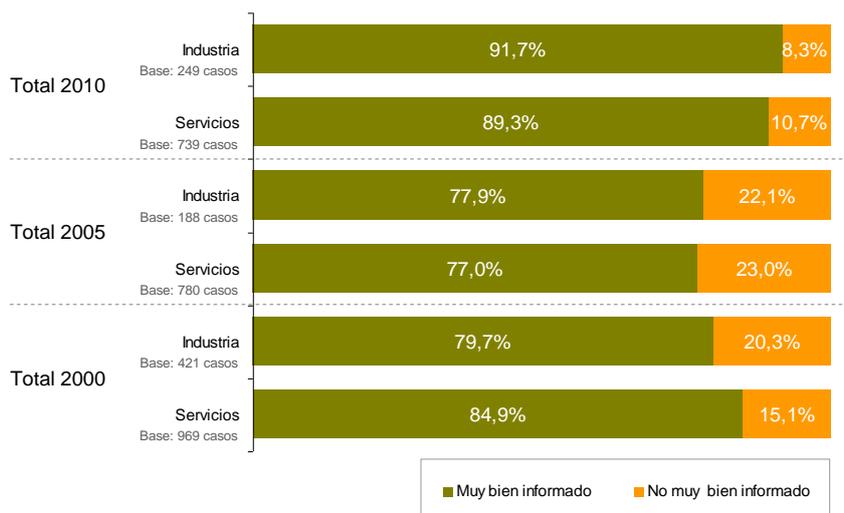


Gráfico 29 | Nivel de información. Evolutivo por sector.

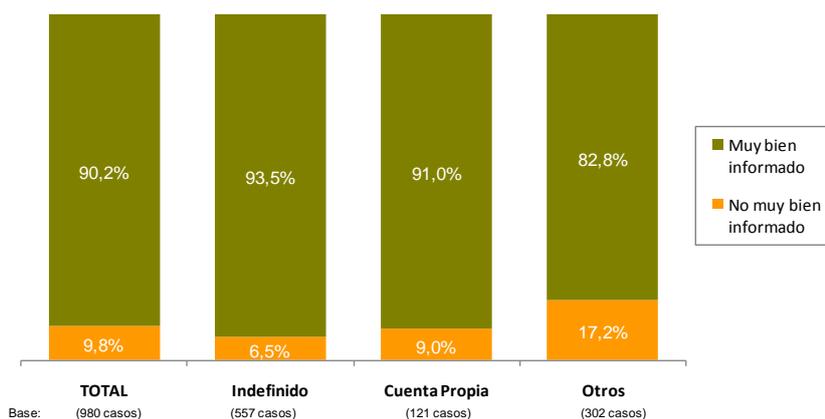
En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



Según el tipo de contrato, el nivel de desinformación de las personas con “Otros tipos de contratos” es el doble que los que tienen contratos indefinidos y por cuenta propia (17,2% frente al 6,5% y 9,0%, respectivamente).

Gráfico 30 | Nivel de información. Según tipo de contrato.

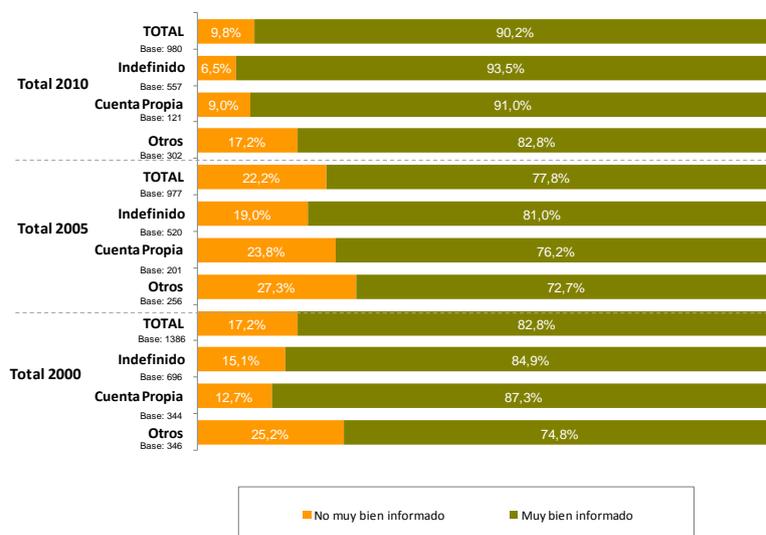
En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



En cuanto a la evolución comparada desde 2005, los datos de la Encuesta señalan un aumento considerable (más de 15 puntos) de las personas bien informadas respecto a los riesgos para la salud y la seguridad, independientemente del tipo de contrato.

Gráfico 31 | Nivel de información. Evolutivo por tipo de contrato.

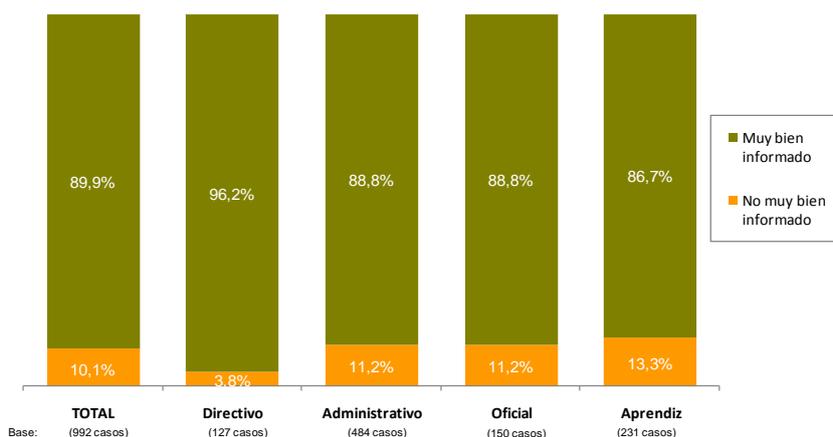
En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



Al analizar la categoría profesional, casi la totalidad de los Directivos se consideran perfectamente informados (96,2%), frente al resto que se sienten menos informados, siendo los porcentajes muy similares entre las diferentes categorías (entre 11,2%-13,3%).

Gráfico 32 | Nivel de información. Según categoría profesional.

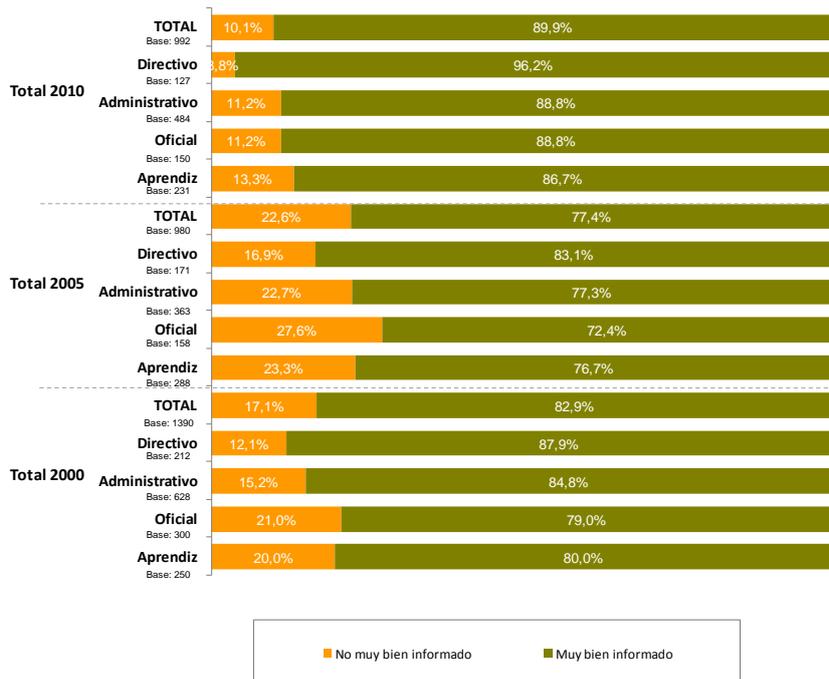
En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



El evolutivo muestra cómo todas las categorías profesionales se han sentido mejor informadas.

Gráfico 33 | Nivel de información. Evolutivo por categoría profesional.

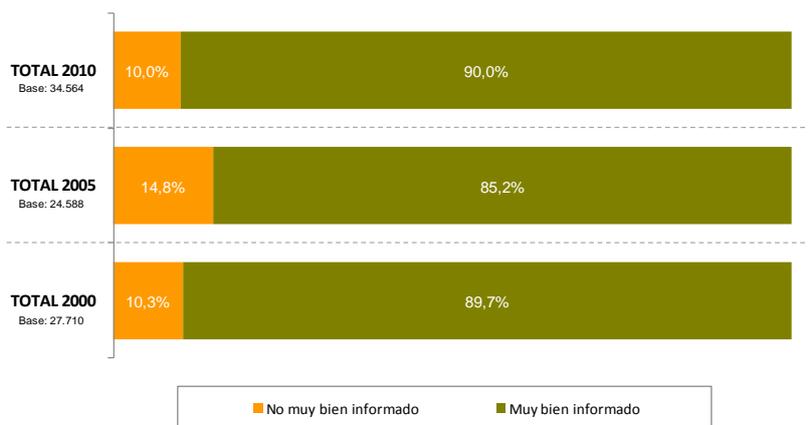
En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



En la evolución en los cinco últimos años en la UE27, llama la atención el incremento de las personas desinformadas en el año 2005 (14,8% frente a 10,0% en el año 2000), tendencia que se corrige en 2010, volviendo a tasas del 10,3%.

Gráfico 34 | Nivel de información. Evolutivo UE27.

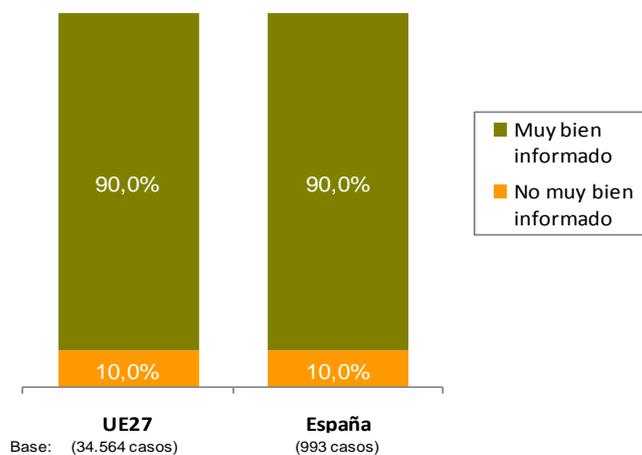
En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?



No se observan diferencias entre España y la media de UE27.

Gráfico 35 | Nivel de información. Comparativo España y UE27.

En relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño de su trabajo, ¿En qué medida diría Vd. que está bien informado?

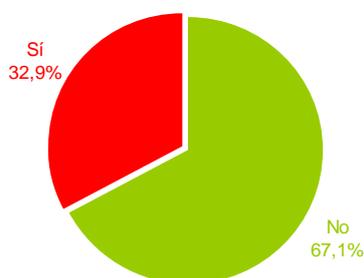


4.2.2. Exposición al riesgo

La mayoría de los encuestados españoles cree que su seguridad o salud no se encuentra expuesta a riesgos por el trabajo que desempeñan. No obstante, no podemos obviar que dos de cada seis trabajadores consideran que sí se encuentran afectadas por su trabajo.

Gráfico 36 | Exposición al riesgo. Total España.

¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



Base: 993 casos

Cada vez son menos los trabajadores encuestados que afirman que su seguridad o salud están expuestas a riesgos por su trabajo, lo que parece confirmar una evolución positiva en este aspecto.

Gráfico 37 | Exposición al riesgo. Evolutivo Total España.

¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



Por sexo, son los hombres los que declaran estar más expuestos a riesgos por el trabajo que desempeñan (el 38,5% de los hombres frente al 25,6% de las mujeres).

Gráfico 38 | Exposición al riesgo. Según sexo.

¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?

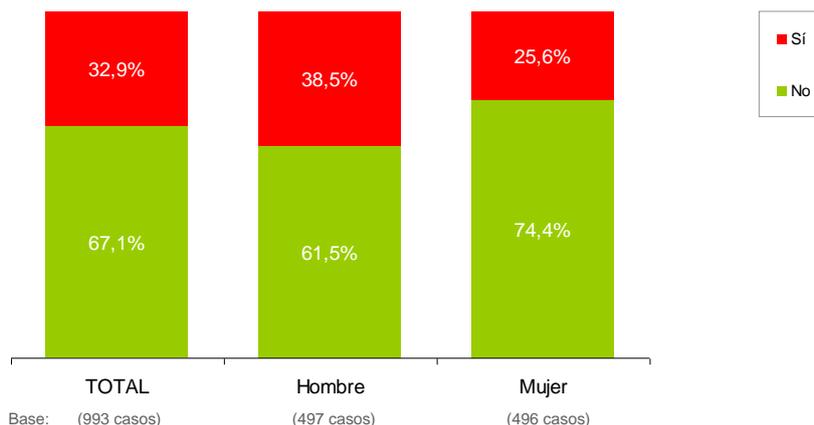


Gráfico 39 | Exposición al riesgo. Evolutivo por sexo.

¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?

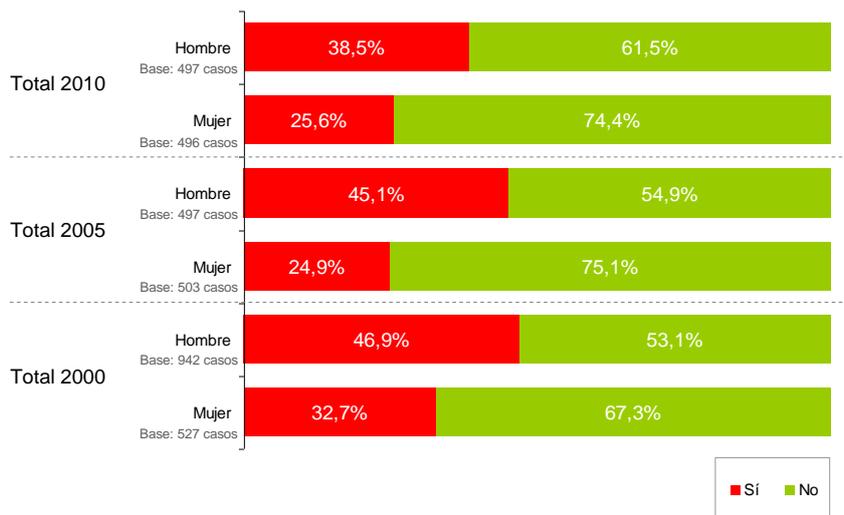
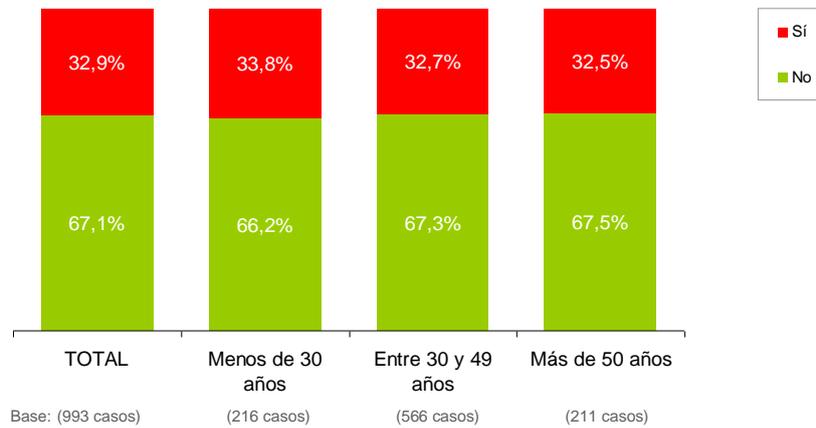


Gráfico 40 | Exposición al riesgo. Según edad.

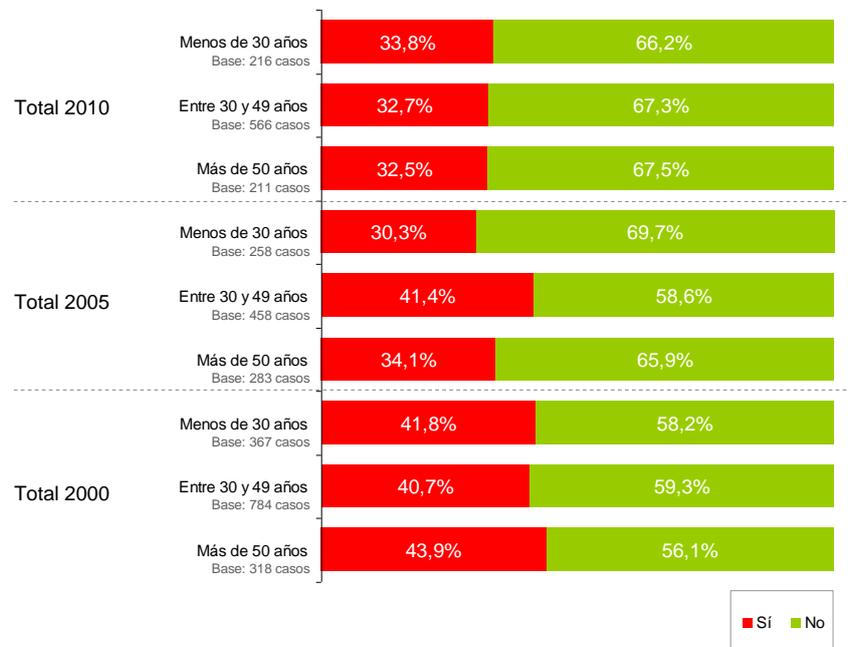
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



No aparecen diferencias por grupo de edad considerado

Gráfico 41 | Exposición al riesgo. Evolutivo por edad.

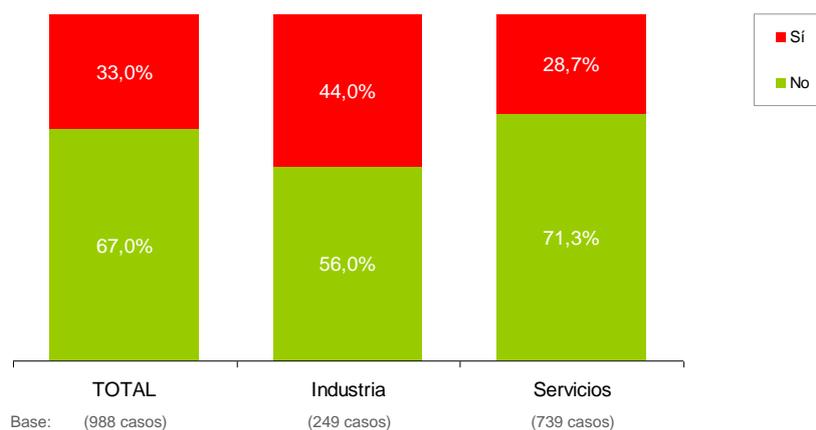
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



Los trabajadores del sector Industria (con un 44%) consideran, en mayor proporción que los trabajadores de Servicios (con un 28,7%), que su salud y seguridad se encuentran condicionadas por el trabajo desarrollado.

Gráfico 42 | Exposición al riesgo. Según sector.

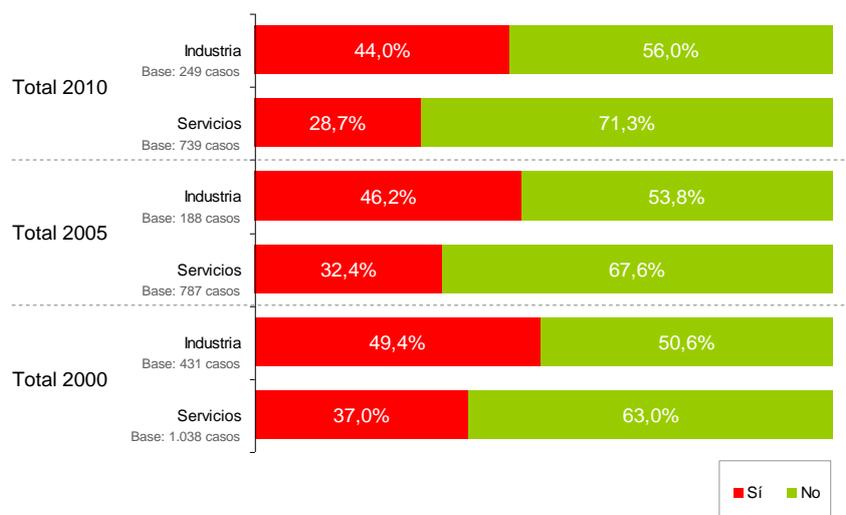
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



Dicha tendencia, según sectores, se mantiene estable desde oleadas anteriores.

Gráfico 43 | Exposición al riesgo. Evolutivo por sector.

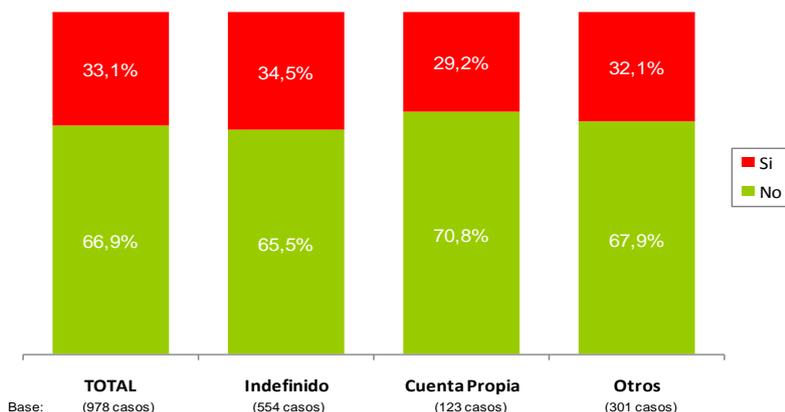
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



En cuanto al tipo de contrato, los trabajadores por cuenta propia son los que menos consideran que su salud y seguridad se encuentran condicionadas por el trabajo desarrollado (29,2%), frente al resto (entorno a 33%).

Gráfico 44 | Exposición al riesgo. Según tipo de contrato.

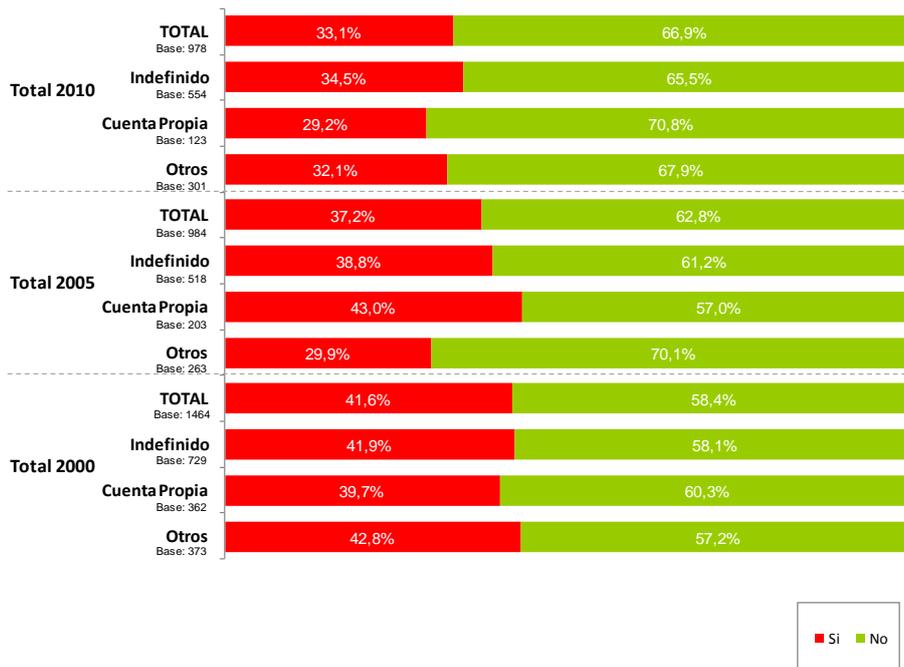
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



Se aprecia una clara tendencia decreciente, destacando la gran bajada producida en 2005 en el caso de “Otros tipos de contrato”, y en el 2010 en el caso de los profesionales por “Cuenta Propia”, que llegó a descender casi 20 puntos.

Gráfico 45 | Exposición al riesgo. Evolutivo por tipo de contrato.

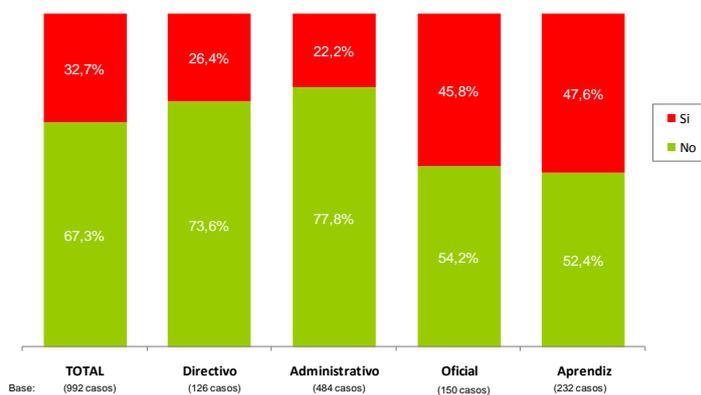
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



En la categoría profesional, son los profesionales ‘no de oficina’ los que consideran que su salud y seguridad se encuentran condicionadas por el trabajo desarrollado (entorno al 46%), frente a los profesionales que desarrollan su trabajo en una oficina (entorno a 24%).

Gráfico 46 | Exposición al riesgo. Según categoría profesional.

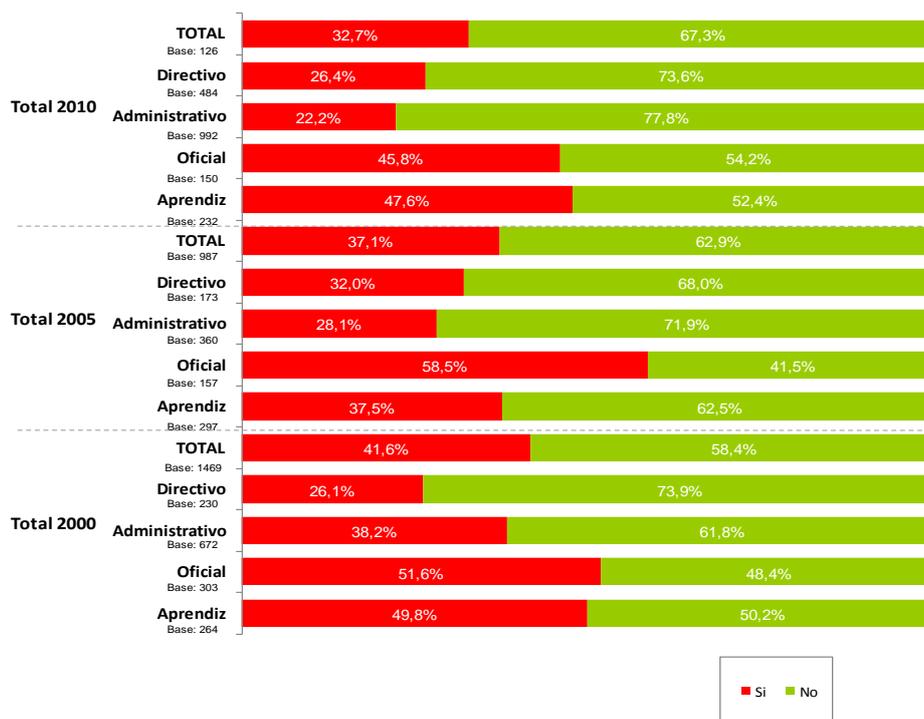
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



Es apreciable la tendencia creciente, en categorías profesionales ‘no de oficina’ (Oficial y Aprendiz), entre 2005 y 2010.

Gráfico 47 | Exposición al riesgo. Evolutivo por categoría profesional.

¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



La evolución en UE27 es decreciente, al igual que vimos en España.

Gráfico 48 | Exposición al riesgo. Evolutivo UE27.

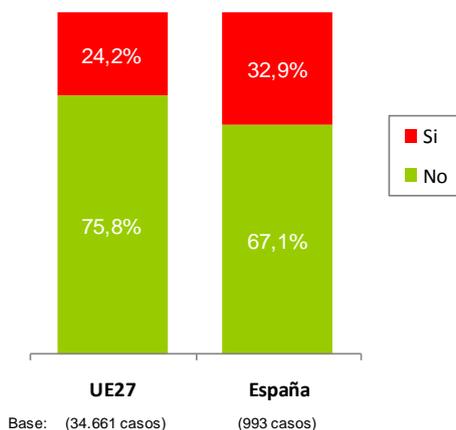
¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?



En el comparativo podemos ver que en España hay más profesionales que consideran que su salud y seguridad se encuentran condicionadas por el trabajo desarrollado (entorno al 33%), frente a UE27 (24%).

Gráfico 49 | Exposición al riesgo. Comparativo España y UE27.

¿Cree que su seguridad o salud están expuestas a riesgos debidos al trabajo que realiza?

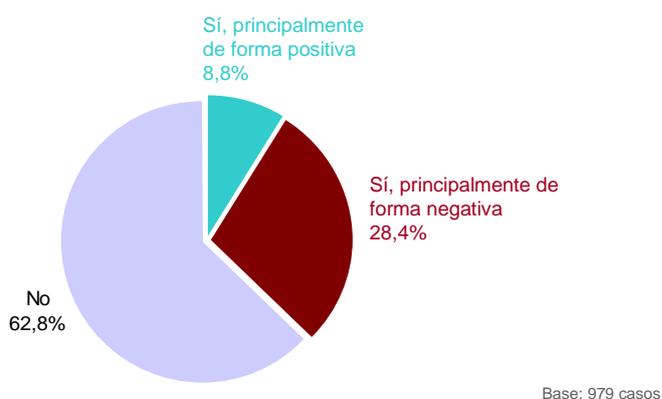


4.2.3. Relación trabajo y salud

Aunque la mayoría de los entrevistados cree que su trabajo no está afectando a su salud, es importante destacar que tres de cada diez cree que sí está afectando a su salud de forma negativa.

Gráfico 50 | El trabajo y la salud. Total España.

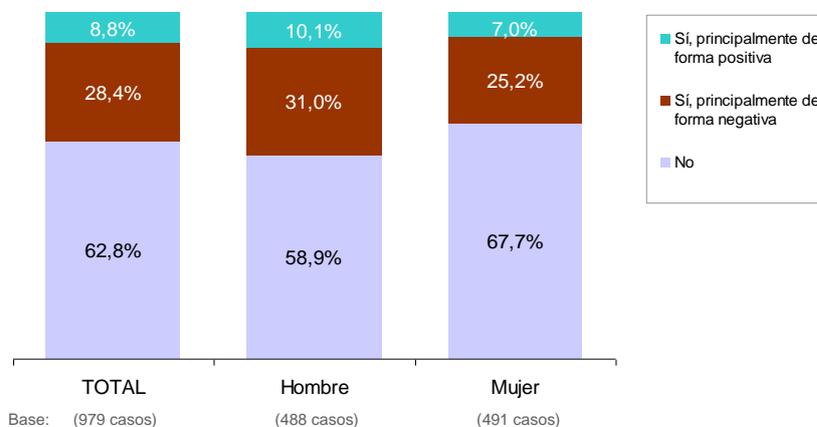
¿Cree Vd. que su trabajo afecta a su salud?



Los hombres creen en mayor medida que las mujeres (un 31,0% de hombres frente al 25,2% de mujeres) que su trabajo está incidiendo negativamente en su salud.

Gráfico 51 | El trabajo y la salud. Según sexo.

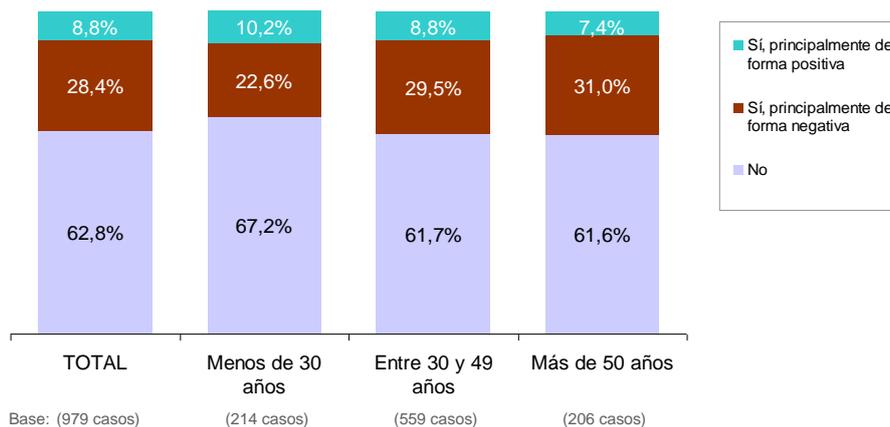
¿Cree Vd. que su trabajo afecta a su salud?



En función de la edad, los más jóvenes creen en mayor medida que el resto de entrevistados que su trabajo no afecta a su salud.

Gráfico 52 | El trabajo y la salud. Según edad.

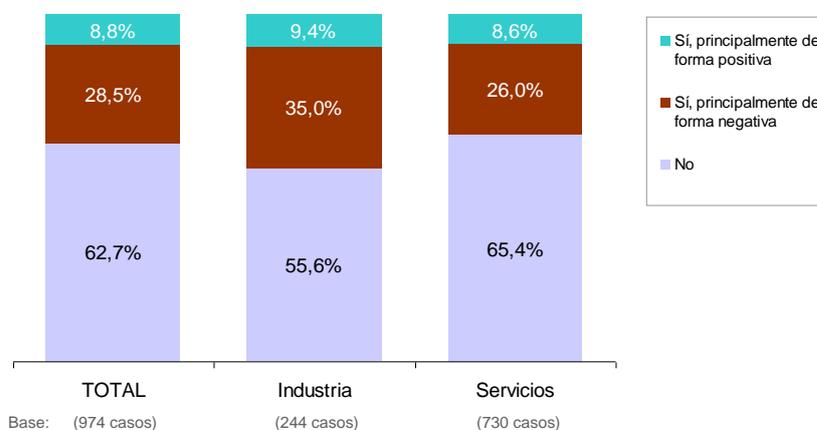
¿Cree Vd. que su trabajo afecta a su salud?



En el sector Servicios, la salud de los trabajadores se encuentra menos afectada por su trabajo que en el de Industria: el 65,4% de los trabajadores de Servicios cree que su trabajo no afecta de ninguna manera a su salud, frente el 55,6% de los trabajadores de Industria.

Gráfico 53 | El trabajo y la salud. Según sector.

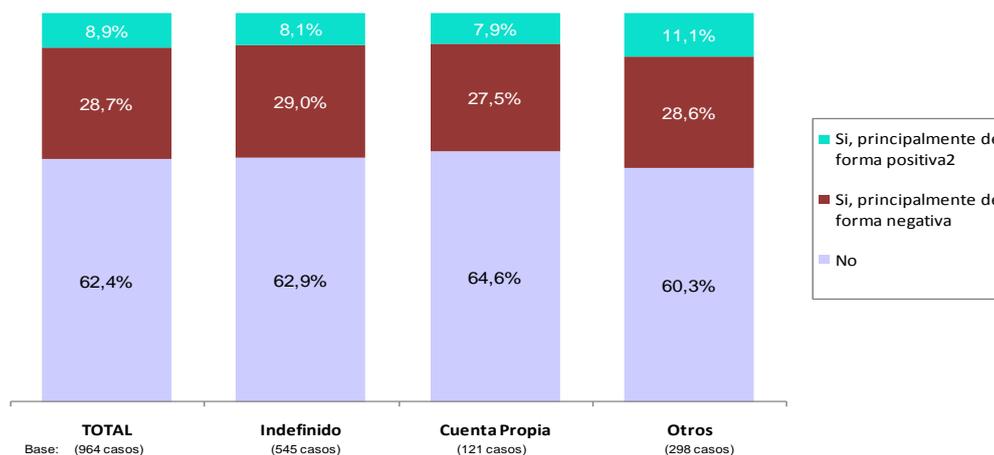
¿Cree Vd. que su trabajo afecta a su salud?



En cuanto al tipo de contrato, observamos que no hay diferencias representativas, estando entorno al 62% los trabajadores que creen que su trabajo no afecta de ninguna manera a su salud.

Gráfico 54 | El trabajo y la salud. Según tipo de contrato.

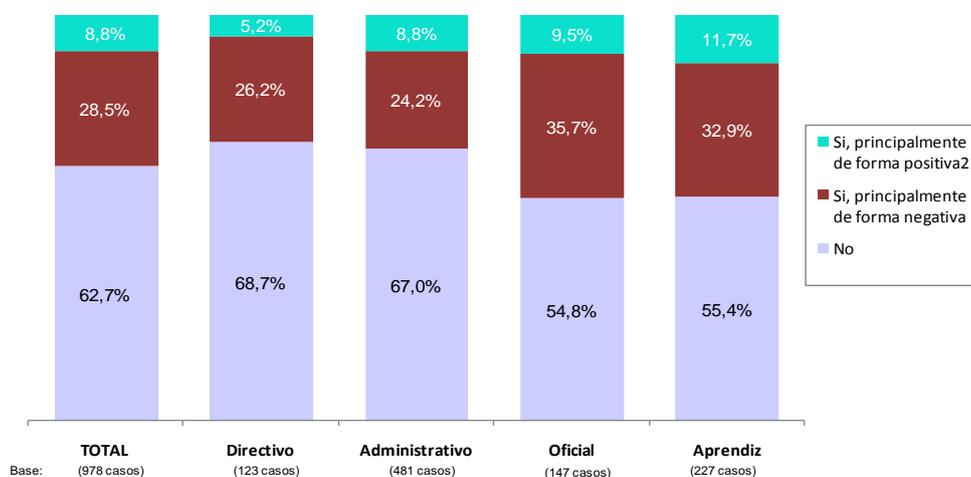
¿Cree Vd. que su trabajo afecta a su salud?



Según la categoría profesional, los trabajadores en “Oficina” (Directivos y Administrativos) son los que más consideran que su trabajo no afecta de ninguna manera a su salud (en torno al 67%), frente a las categorías profesionales “no oficina”, donde este porcentaje baja aproximadamente al 55%.

Gráfico 55 | El trabajo y la salud. Según categoría profesional.

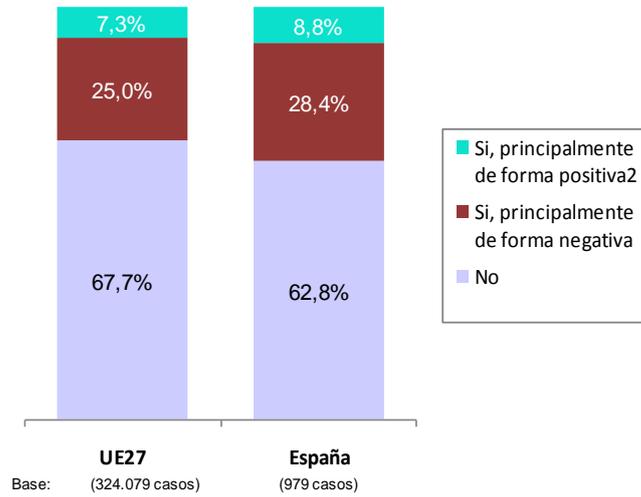
¿Cree Vd. que su trabajo afecta a su salud?



Viendo el comparativo observamos una similitud entre España y UE27.

Gráfico 56 | El trabajo y la salud. *Comparativo España y UE27.*

¿Cree Vd. que su trabajo afecta a su salud?

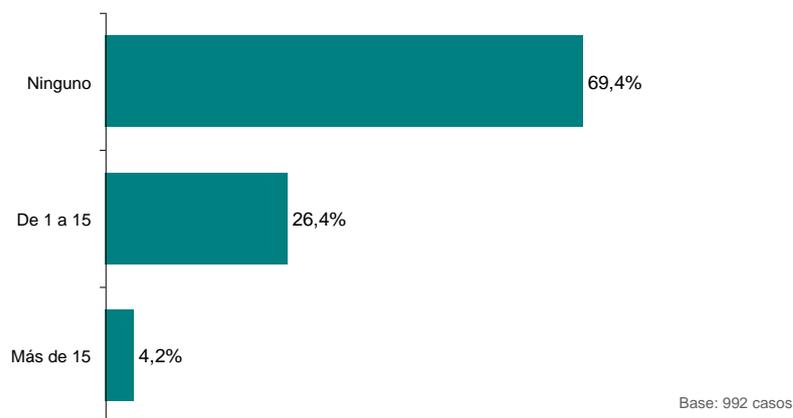


4.2.4. Días que ha faltado al trabajo

La mayoría de los entrevistados no ha faltado ningún día a su trabajo por motivos de salud en el último año (siete de cada diez no ha faltado). Una cuarta parte de los entrevistados afirma haber faltado entre 1 y 15 días. Y una minoría (un 4,2%) no ha acudido a su puesto en el último año durante más de 15 días.

Gráfico 57 | Días que ha faltado al trabajo. Total España.

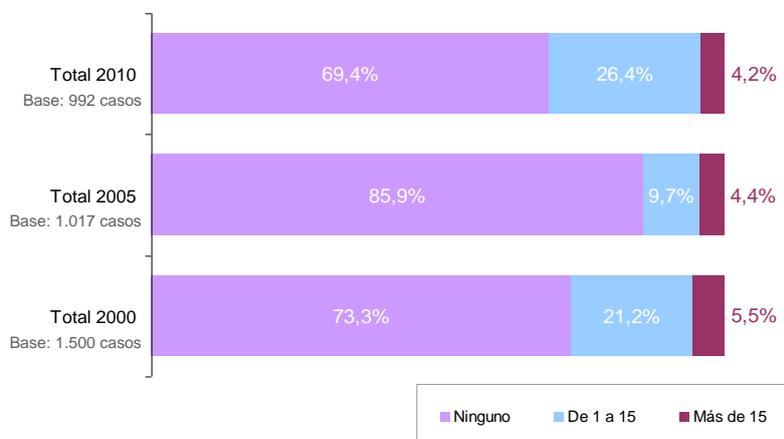
En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



En relación con oleadas anteriores, este ha sido el año que más se ha faltado al trabajo por motivos de salud. Frente al año 2005 se han disparado las ausencias al puesto entre 1 y 15 días (el 26,4% en 2010 frente al 9,7% en 2005).

Gráfico 58 | Días que ha faltado al trabajo. Evolutivo total España.

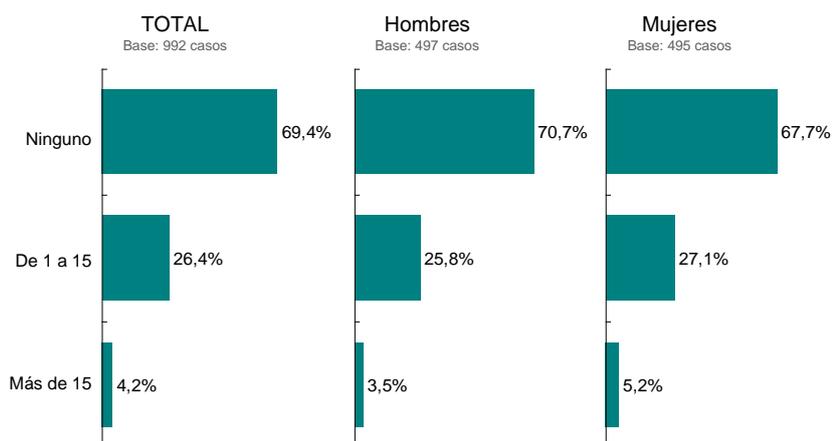
En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



En 2010 las mujeres han faltado a su trabajo algo más que los hombres, siendo ellas las que han tenido las ausencias más largas (el 5,2% de las mujeres frente al 3,5% de los hombres han faltado a su trabajo durante más de 15 días)

Gráfico 59 | Días que ha faltado al trabajo. Según sexo.

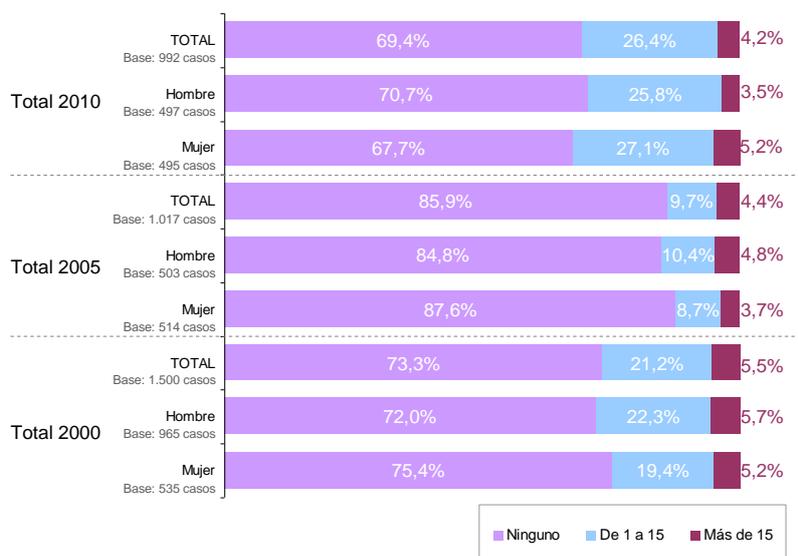
En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



Esa tendencia se ha invertido en esta última oleada, puesto que en años anteriores han sido los hombres los que han faltado en mayor medida que las mujeres a su trabajo por cuestiones de salud.

Gráfico 60 | Días que ha faltado al trabajo. Evolutivo por sexo.

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



En 2010, los trabajadores jóvenes han faltado en mayor porcentaje que el resto a su trabajo por motivos de salud (el 34,1% ha faltado algún día a su trabajo). No obstante, son los mayores los que han tenido las ausencias más largas (el 6,9% con más de 50 años ha faltado más de 15 días, frente al 3,9% entre 30 y 39 años y el 2,2% entre los menores de 30 años)

Gráfico 61 | Días que ha faltado al trabajo. *Según edad.*

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?

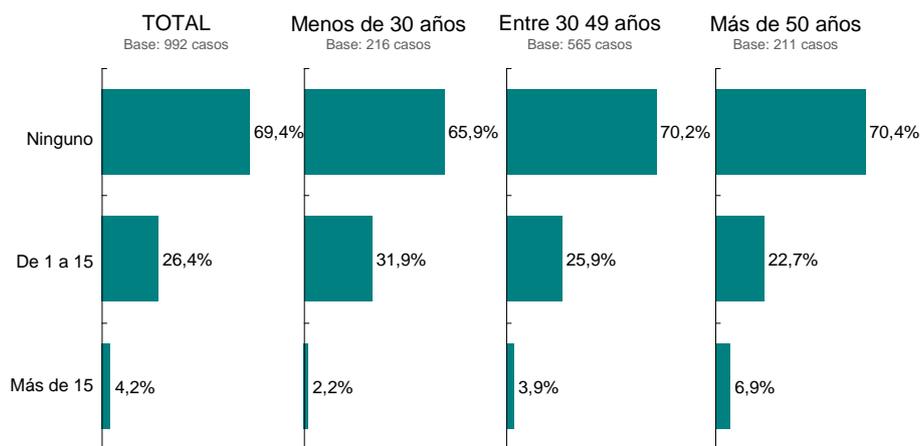
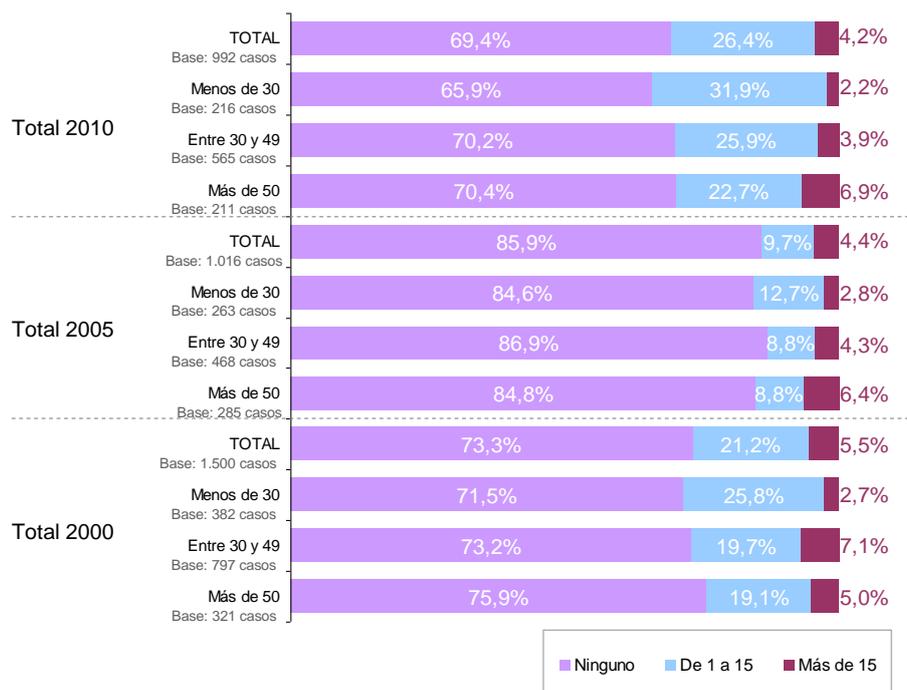


Gráfico 62 | Días que ha faltado al trabajo. *Evolutivo por edad.*

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



Los trabajadores del sector Industria han tenido ausencias laborales por motivos de salud más largas que el resto (el 5,5% ha faltado más de 15 días en Industria, frente al 3,8% en Servicios). El porcentaje de trabajadores del sector Industria que no ha faltado ningún día a su puesto de trabajo durante el último año es levemente superior (70,7%) al de Servicios (68,9%).

Gráfico 63 | Días que ha faltado al trabajo. *Según sector.*

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?

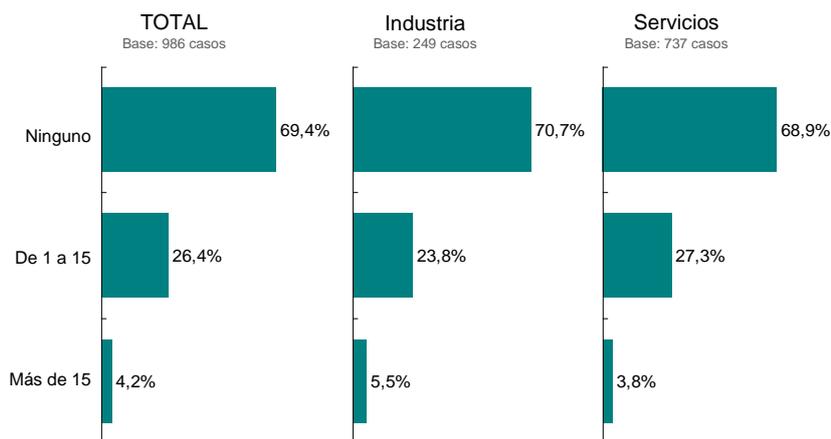
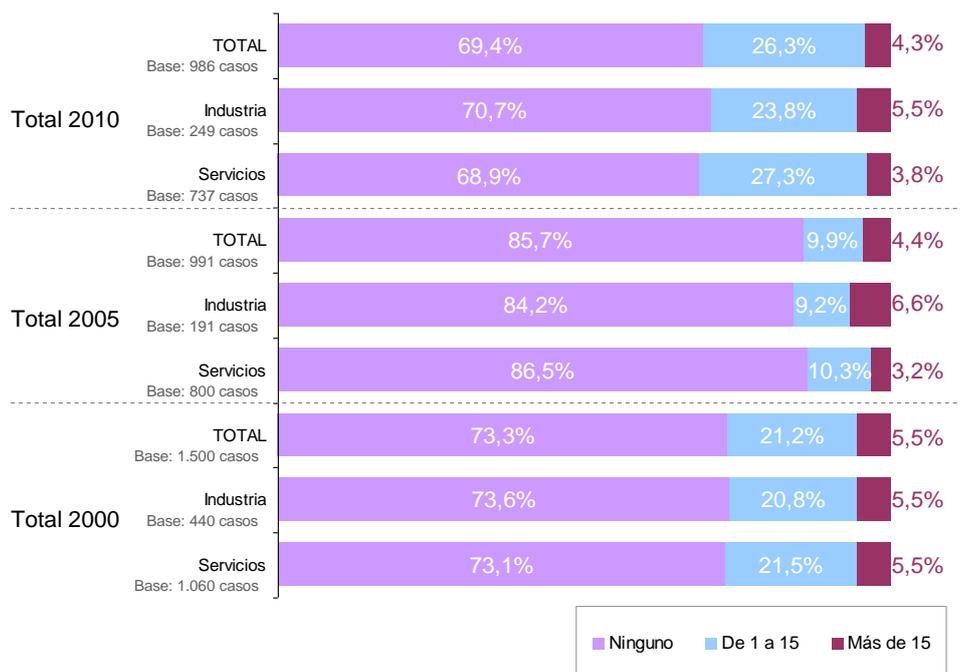


Gráfico 64 | Días que ha faltado al trabajo. *Evolutivo por sector.*

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



Los trabajadores con contratos indefinidos han tenido ausencias laborales por motivos de salud más largas que los trabajadores del sector Servicios (el 5,4% de los indefinidos ha faltado más de 15 días, frente al 2,1% agrupados en “Otros contratos”). El porcentaje de trabajadores que no ha faltado ningún día a su puesto de trabajo durante el último año es superior en los trabajadores por cuenta propia (80,1%) que en el resto.

Gráfico 65 | Días que ha faltado al trabajo. *Según tipo de contrato.*

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?

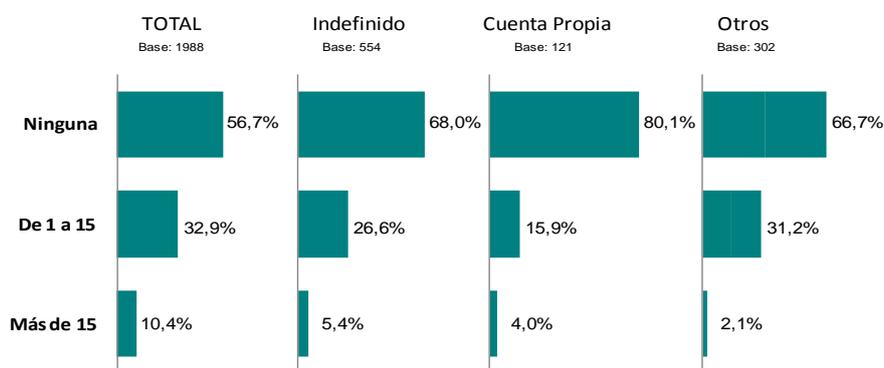
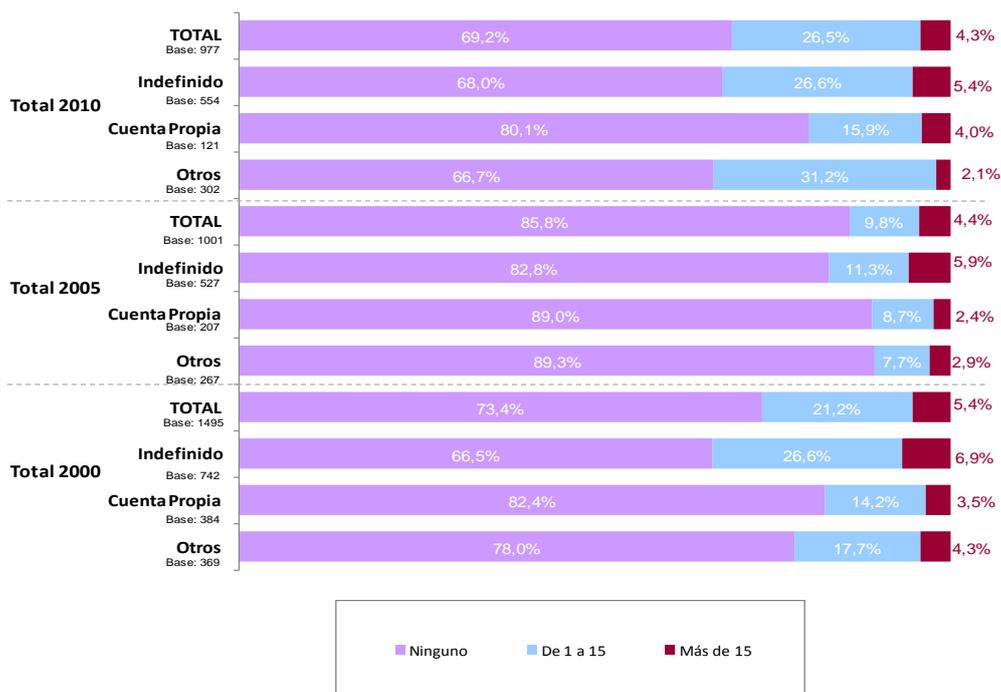


Gráfico 66 | Días que ha faltado al trabajo. *Evolutivo por tipo de contrato.*

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



Los Directivos declaran haber tenido ausencias laborales por motivos de salud más largas que el resto (el 6,1% ha faltado más de 15 días). El porcentaje de trabajadores que no ha faltado ningún día a su puesto de trabajo durante el último año es similar en los grupos de Directivos (71,5%) y Oficiales (72,1%), y superior al resto (en Administrativos el 69,7% y en Aprendices el 65,3%).

Gráfico 67 | Días que ha faltado al trabajo. *Según categoría profesional.*

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?

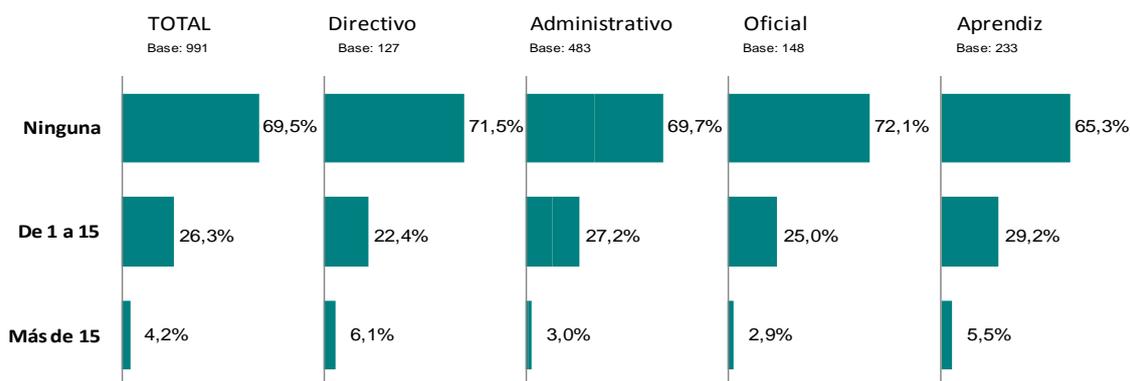
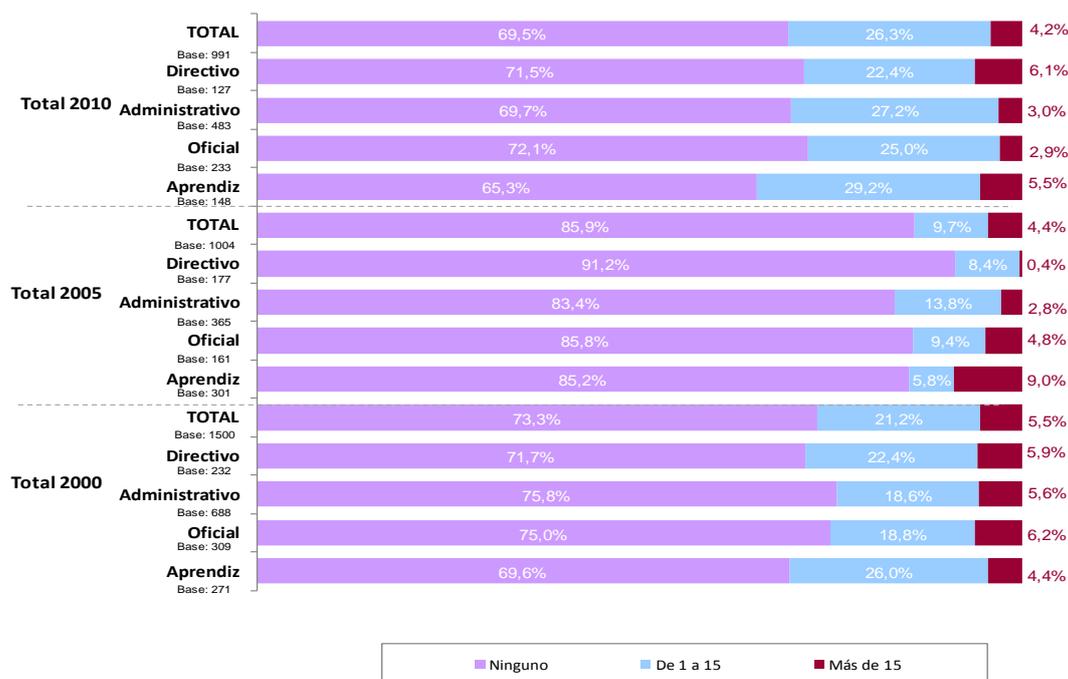


Gráfico 68 | Días que ha faltado al trabajo. *Evolutivo por categoría profesional.*

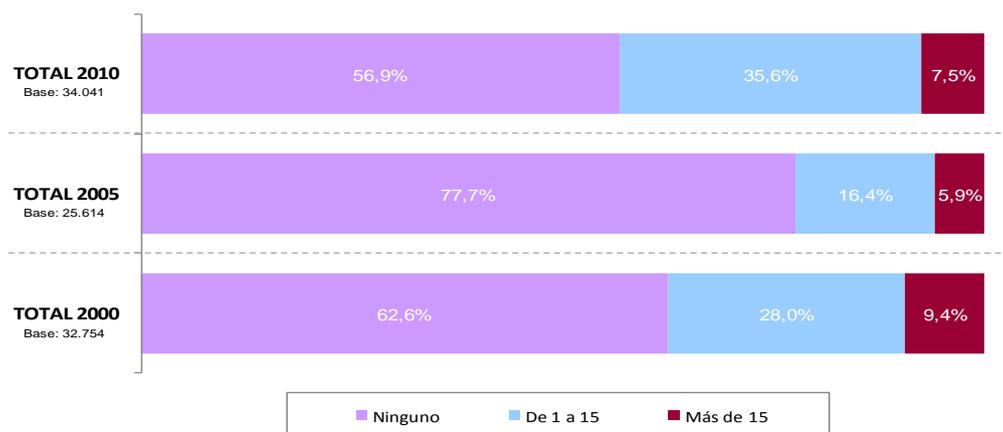
En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



En relación con oleadas anteriores en la UE27, en 2010 se ha faltado más al trabajo por motivos de salud. Frente a los datos de 2005, se han disparado las ausencias al puesto de trabajo entre 1 y 15 días (el 35,6% en 2010, frente al 16,4% en 2005).

Gráfico 69 | Días que ha faltado al trabajo. Evolutivo UE27.

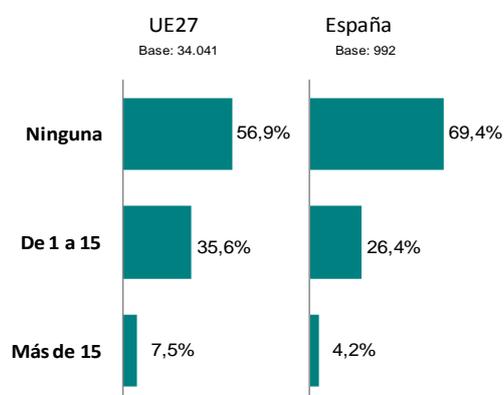
En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?



Comparativamente, se observa que en España el porcentaje de trabajadores que no han faltado al trabajo por motivos de salud en el último año es muy superior (69,4%) al de la media de la UE (56,9%). Además, el porcentaje de ausencias de duración más prolongada (más de 15 días) es también inferior en España (4,2%) que en la UE (7,5%).

Gráfico 70 | Días que ha faltado al trabajo. Comparativo España y UE27.

En los últimos 12 meses, ¿Cuántos días en total ha faltado Vd. al trabajo por motivos de salud?

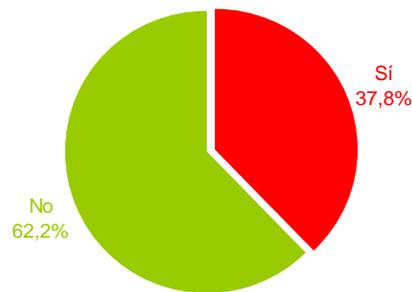


4.2.5. Ha trabajado estando enfermo

Dos de cada cinco encuestados afirma que en el último año ha acudido a trabajar estando enfermo.

Gráfico 71 | Ha trabajado estando enfermo. Total España.

Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?

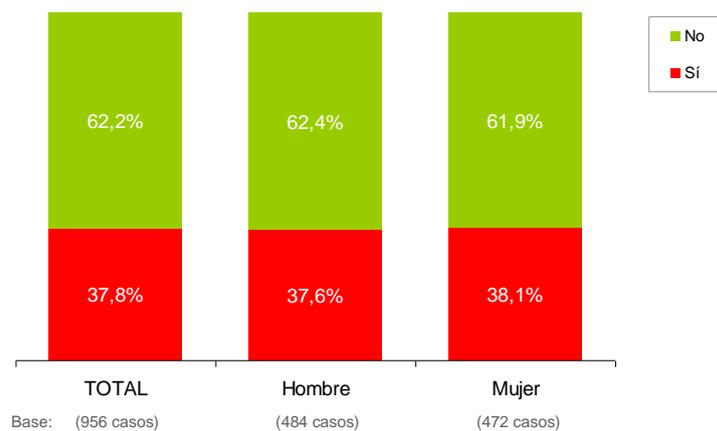


Base: 956 casos

Por sexo, apenas aparecen diferencias entre hombres y mujeres.

Gráfico 72 | Ha trabajado estando enfermo. Según sexo.

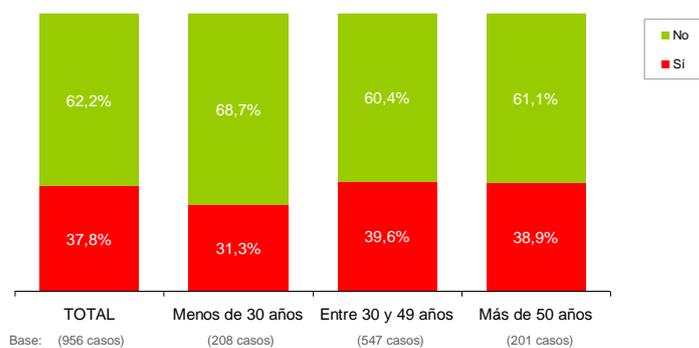
Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?



Los menores de 30 años son los que han trabajado menos, declarando estar enfermos.

Gráfico 73 | Ha trabajado estando enfermo. Según edad.

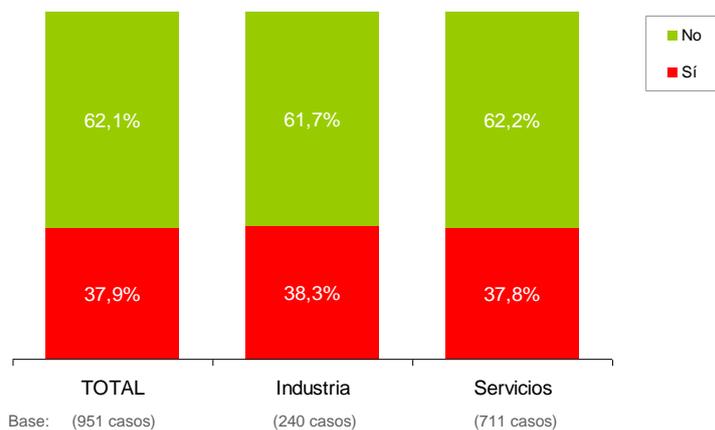
Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?



A nivel de sectores no aparecen diferencias en las respuestas a esta pregunta.

Gráfico 74 | Ha trabajado estando enfermo. Según sector.

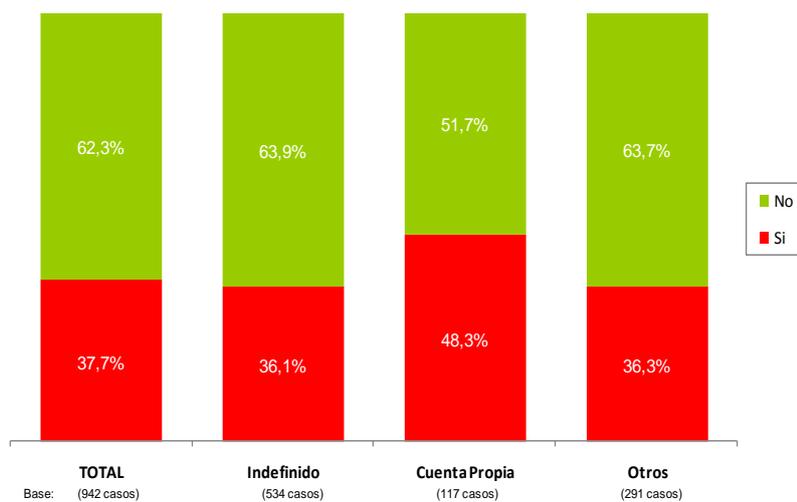
Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?



Distinguiendo por tipo de contrato, se aprecia que los profesionales por cuenta propia declaran haber ido más veces a trabajar estando enfermos (casi la mitad de los encuestados).

Gráfico 75 | Ha trabajado estando enfermo. Según tipo de contrato.

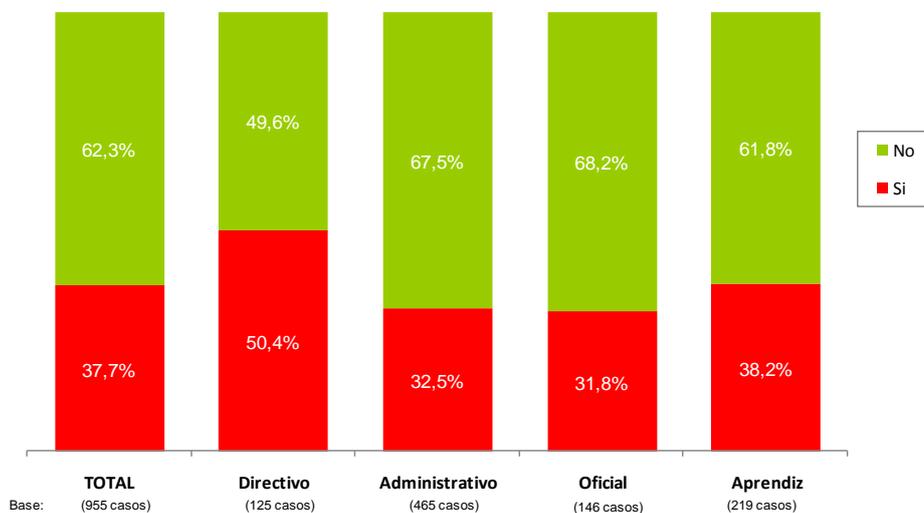
Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?



Por categoría profesional, los Directivos son los profesionales que declaran haber ido más veces a trabajar estando enfermos (la mitad de los encuestados).

Gráfico 76 | Ha trabajado estando enfermo. Según categoría profesional.

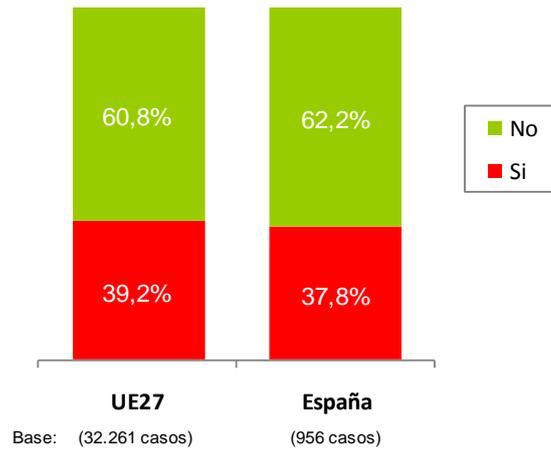
Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?



Con respecto a la UE27 no existen diferencias significativas en las respuestas.

Gráfico 77 | Ha trabajado estando enfermo. *Comparativo España y UE27.*

Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?

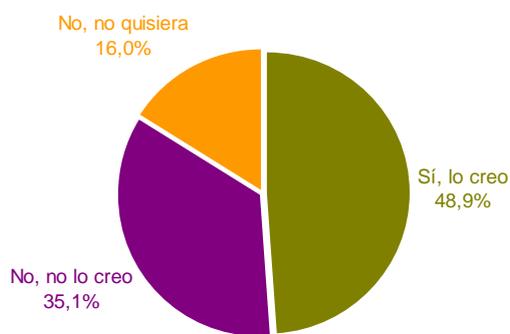


4.2.6. Creencia de poder desempeñar el mismo trabajo a los 60 años

La mitad de los entrevistados cree que podrán desempeñar el mismo trabajo que realizan actualmente cuando tengan 60 años. Dos de cada seis creen que no lo podría desarrollar.

Gráfico 78 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. *Total España.*

¿Cree Ud. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?

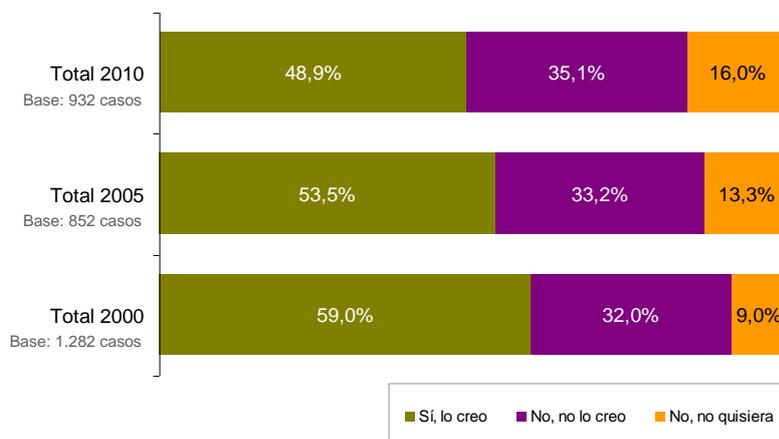


Base: 932 casos

Se ha producido un ligero aumento, en esta última oleada de la Encuesta respecto a la de 2005, en el porcentaje de personas que creen que no van a poder desarrollar el mismo trabajo a partir de los 60 años. También ha aumentado el porcentaje de personas que no quieren desempeñarlo a partir de esa edad.

Gráfico 79 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. *Evolutivo total España.*

¿Cree Ud. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



Por sexo, son las mujeres en porcentaje levemente superior las que no quieren desempeñar su trabajo actual a partir de los 60 años.

Gráfico 80 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. *Según sexo.*

¿Cree Ud. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?

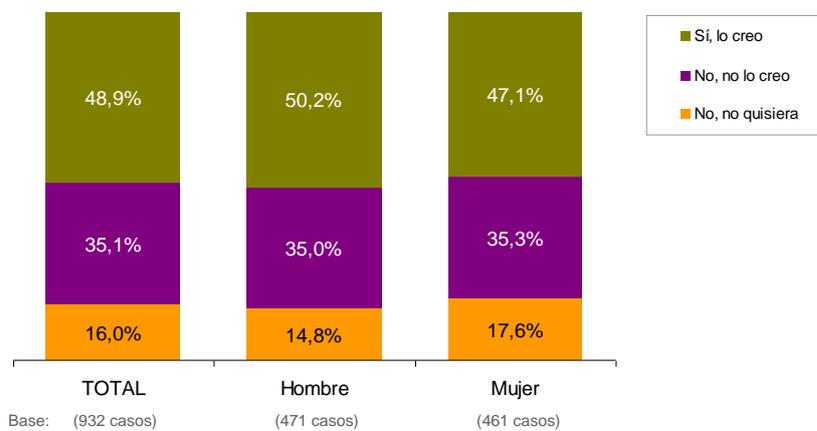
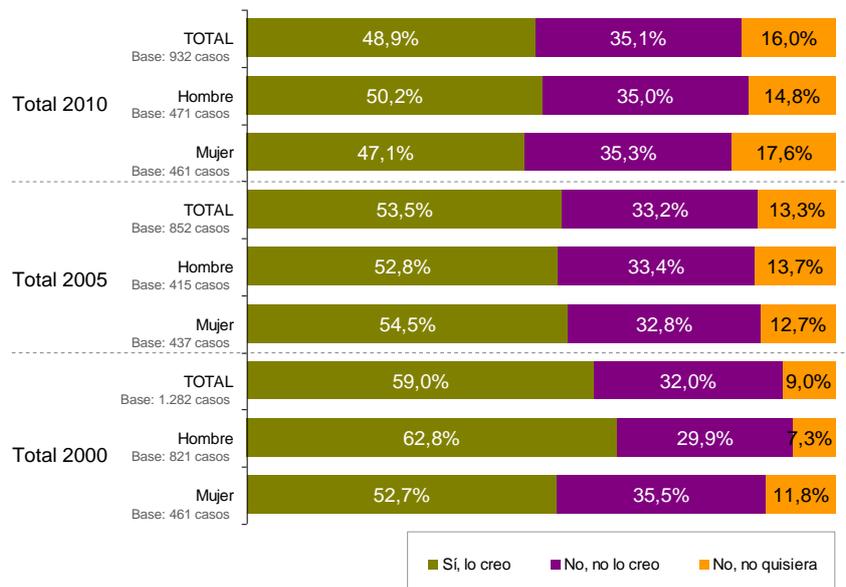


Gráfico 81 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. *Evolutivo por sexo.*

¿Cree Ud. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



Los menores de 30 años son los que, a gran distancia del resto de entrevistados, consideran que no desempeñarán a los 60 años el trabajo actual.

- El 25% porque no quiere hacerlo.
- El 41,6% porque no cree que pueda desarrollarlo.

Los mayores de 50 años son los más optimistas al considerar que sí pueden desarrollar su puesto de trabajo tras los 60 años. Tal vez se pueda explicar por estar más cerca de la edad.

Gráfico 82 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Según edad.

¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?

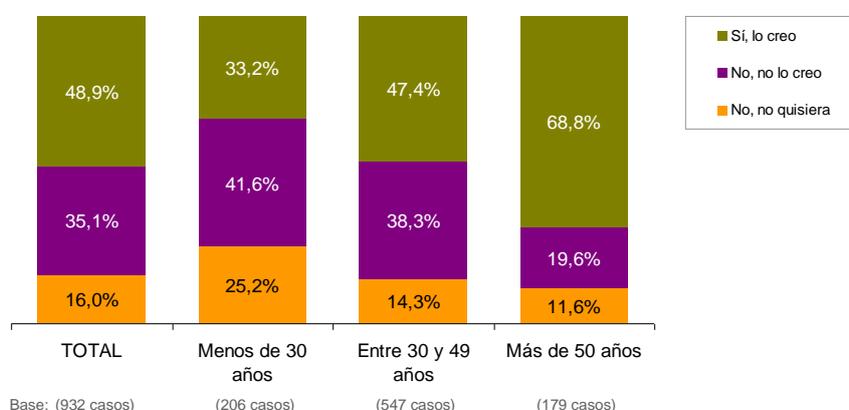
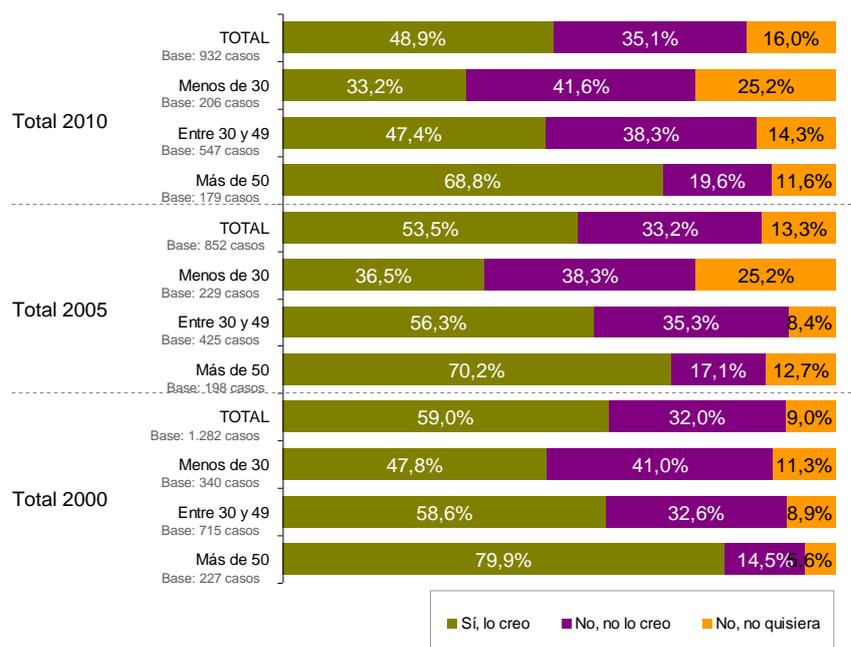


Gráfico 83 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Evolutivo por edad.

¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



En el sector Industrial, cuatro de cada diez entrevistados creen que no van a poder desarrollar el mismo trabajo que actualmente realizan. En cambio, esa proporción se reduce en el sector Servicios, donde tres de cada diez no creen que puedan desempeñar su trabajo actual.

Gráfico 84 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Según sector.

¿Cree Ud. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?

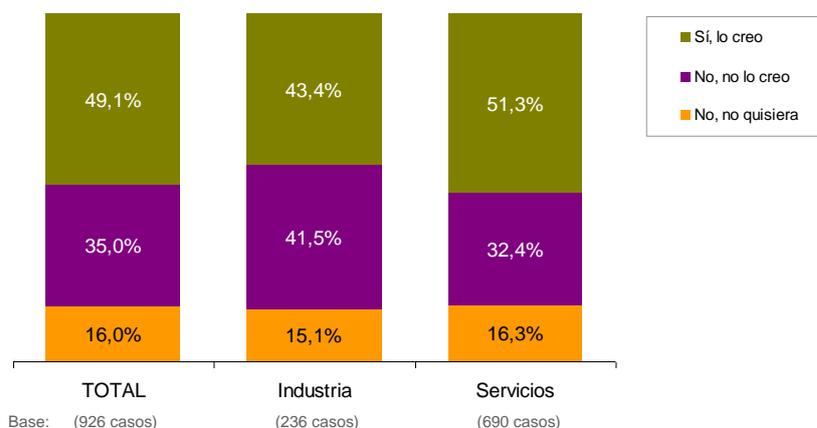
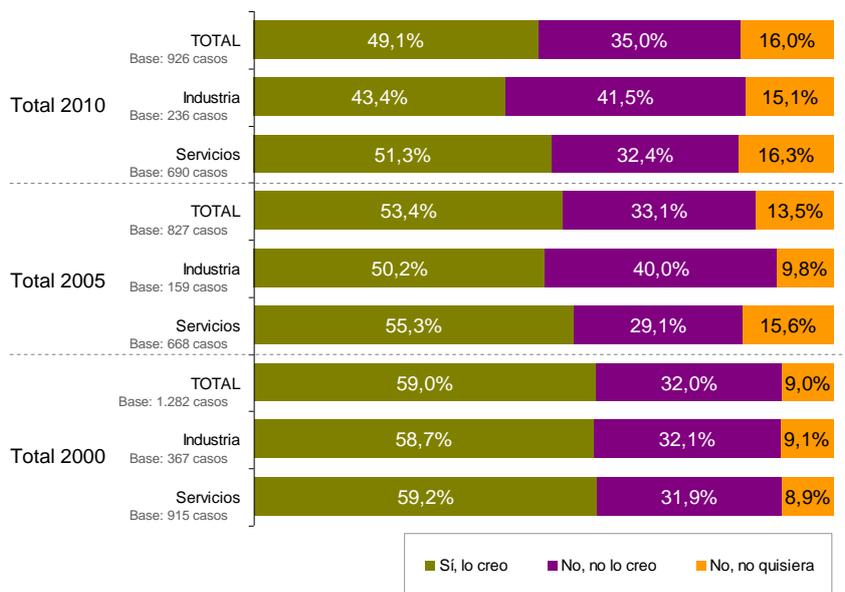


Gráfico 85 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Evolutivo por sector.

¿Cree Ud. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



Independientemente del tipo de contrato que se tenga, tres de cada diez encuestados no creen que puedan desempeñar el mismo trabajo que actualmente cuando lleguen a los 60 años. Llama la atención que, en el caso de poseer un contrato indefinido y de trabajar por cuenta propia, más de la mitad de los encuestados sí creen que lo puedan desempeñar, frente a la tercera parte de los demás encuestados que tienen otros contratos que afirman lo mismo. Uno de cada cuatro no le gustaría seguir con el mismo trabajo a los 60 años.

Gráfico 86 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Según tipo de contrato.

¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?

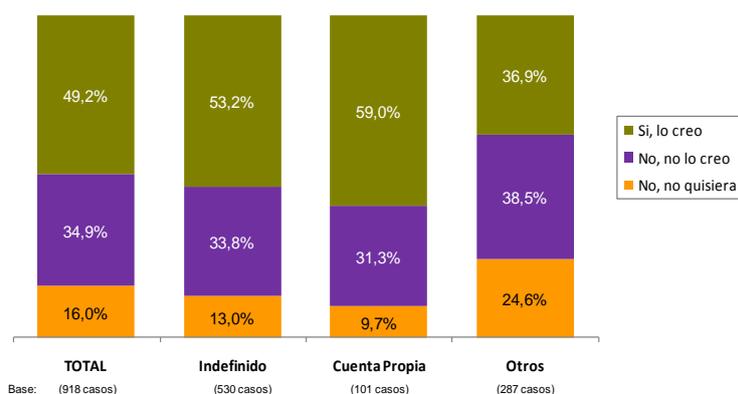
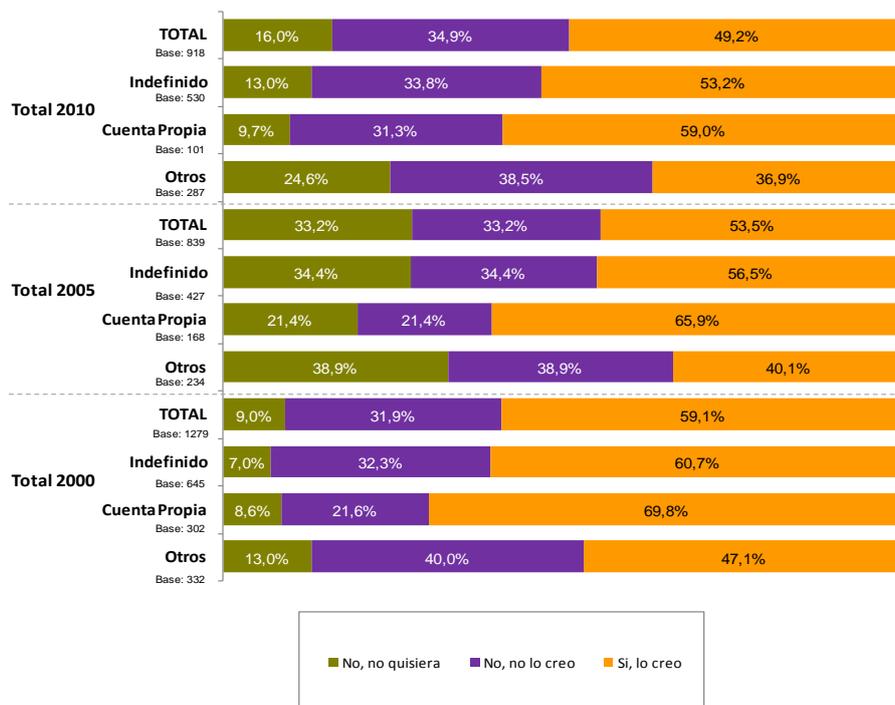


Gráfico 87 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Evolutivo por tipo de contrato.

¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



Se observa una gran disparidad en las respuestas que agrupan la categoría profesional. Más de siete de cada diez encuestados del grupo “Directivos” se ven haciendo el mismo trabajo a los 60 años. En cuanto a “Administrativos”, el porcentaje baja a menos de la mitad y aumenta el porcentaje de los que declaran que no les gustaría realizar el mismo trabajo (19% frente a 7% de los Directivos). En el grupo de “Aprendiz” se aprecia un elevado porcentaje que piensan que no seguirán con el mismo trabajo (48,8% frente al 42% de “Oficial”).

Gráfico 88 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. *Según categoría profesional.*

¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?

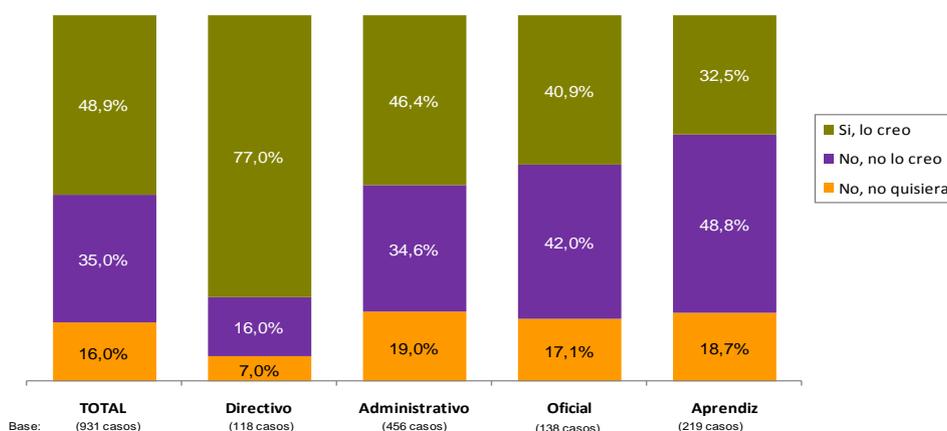
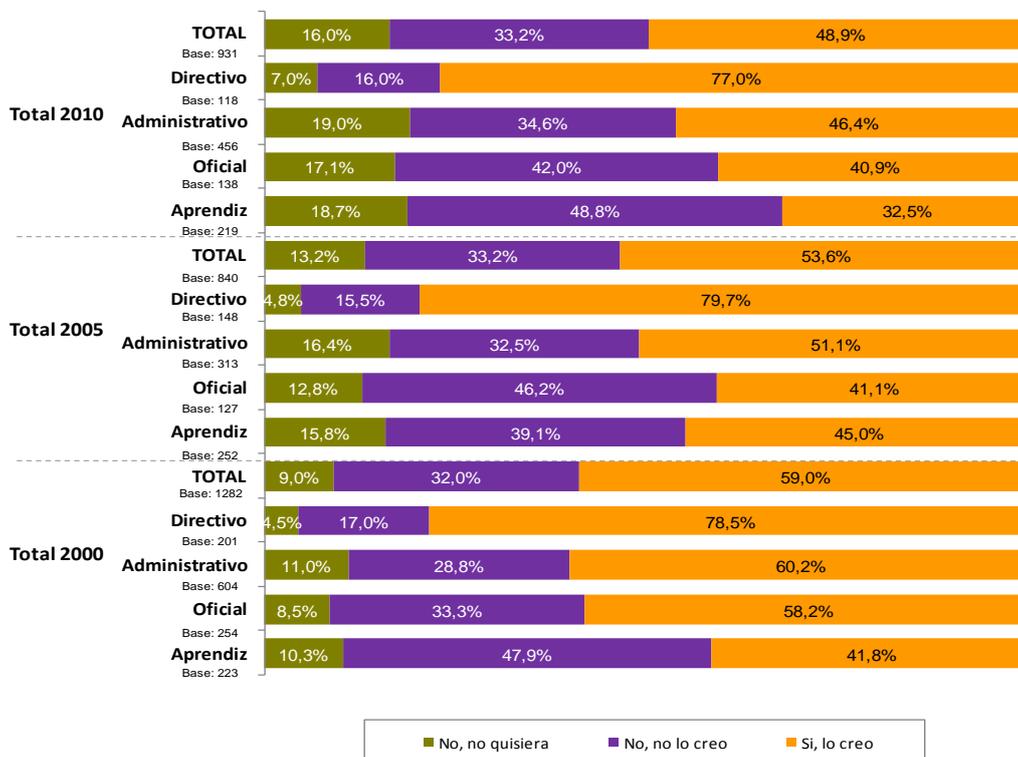


Gráfico 89 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. *Evolutivo por categoría profesional.*

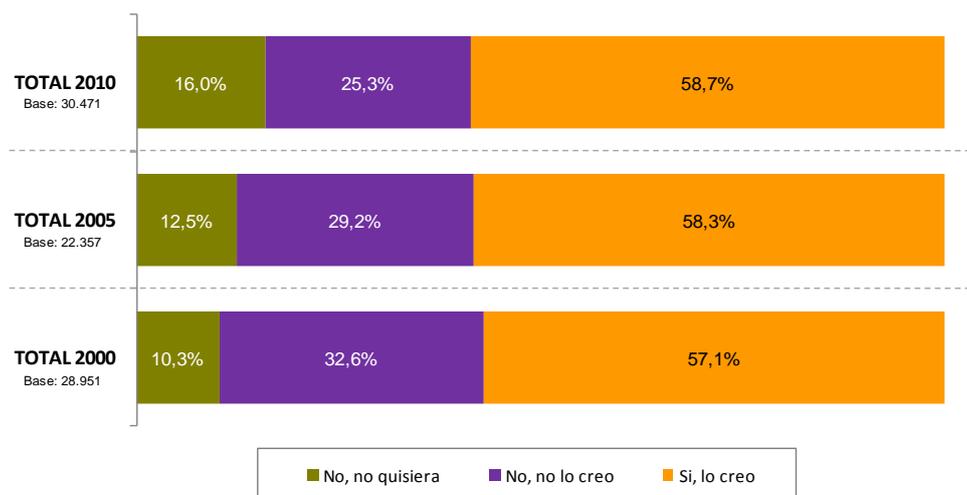
¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



Respecto al evolutivo en los últimos cinco años en la UE, se observa un crecimiento en el porcentaje de profesionales a quienes no les gustaría seguir con su actual trabajo a los 60 años.

Gráfico 90 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Evolutivo UE27.

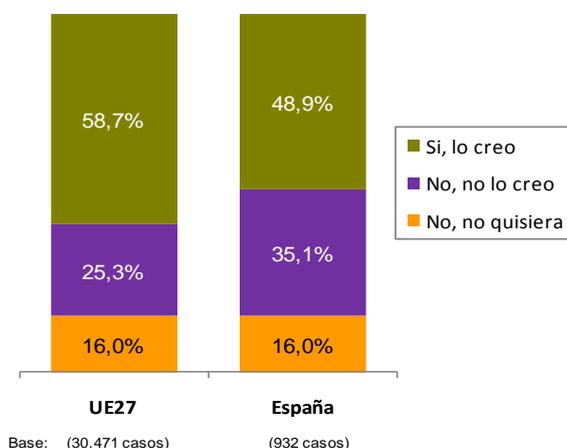
¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



En comparación con España, observamos una mayor confianza en los encuestados en la UE27 respecto a la posibilidad de seguir con el mismo trabajo a los 60 años.

Gráfico 91 | Podrá desempeñar su trabajo a los 60 años. Comparativo España y UE27.

¿Cree Vd. que cuando tenga 60 años podrá desempeñar el mismo trabajo que desempeña ahora?



4.3 Conclusiones de la explotación parcial de datos de la Encuesta sobre Condiciones de Trabajo en la UE 2010 para España

A continuación recogemos de forma resumida los resultados más relevantes del análisis:

- Respecto a las reestructuraciones, éstas afectaron en menor medida a las personas que realizan trabajo por cuenta propia. A nivel general en la UE, incluyendo a España, uno de cada cuatro profesionales piensa que las reestructuraciones afectaron a su entorno laboral.
- Una cuarta parte de los entrevistados cree que podría perder su empleo en los próximos seis meses. En contraposición, la mitad de los entrevistados cree que no perderá su empleo.
- La evolución en los últimos años nos indica un aumento en la percepción de inestabilidad laboral para los próximos seis meses.
- Tanto los jóvenes (menos de 30 años) como el sector servicios aprecian una mayor estabilidad a corto plazo.
- Los profesionales que se agrupan bajo “Otros contratos” declaran ser los más expuestos y pesimistas a la hora de poder mantener su actual puesto de trabajo en los próximos 6 meses. En el lado contrario se encontraría el grupo de los Directivos, en el que solo el 10% de los encuestados está de acuerdo con esta percepción.
- Respecto de la UE27, España tiene una inestabilidad en el empleo 10 puntos superior (67,7% frente al 58% de la media de Europa).
- La mayoría de los trabajadores encuestados (9 de cada 10) considera que se encuentra bien informado sobre los riesgos en la salud y en la seguridad que conlleva el desempeño de su trabajo.
- Los profesionales y empleados agrupados bajo la categoría de “Otros tipos de contrato” se consideran peor informados (17% frente al 10% de la media). Por categoría profesional, el grupo de los Directivos se considera muy bien informado (más del 95%).
- La mayoría de los encuestados españoles cree que su seguridad o salud no se encuentra expuesta a riesgos por el trabajo que desempeñan. No obstante, no podemos obviar que dos de cada seis trabajadores consideran que sí se encuentran afectadas por su trabajo.
- Por sexo, son los hombres los que se declaran más expuestos a riesgos laborales por el trabajo que desempeñan, independientemente de la edad. Es el sector Industrial el más expuesto, frente al sector Servicios.

- En cuanto a la categoría profesional, los profesionales agrupados bajo el rubro 'No oficina' los que se consideran más expuestos que la media (casi la mitad).
- En comparación con la Unión Europea, en España hay más trabajadores y profesionales que consideran que su salud y seguridad se encuentran condicionadas por el trabajo desarrollado.
- Los países del norte y centro de Europa siguen siendo los que consideran que su salud y seguridad **no** se encuentran condicionadas por el trabajo desarrollado. Se sienten más seguros en sus trabajos.
- Tres de cada diez sí cree que su trabajo está afectando a su salud de forma negativa.
- En cuanto al tipo de contrato, no hay diferencias, pero sí en las categorías profesionales donde los 'no oficina' piensan que su trabajo afecta a su salud.
- La mayoría de los entrevistados no ha faltado ningún día a su trabajo por motivos de salud en el último año (siete de cada diez no ha faltado).
- Sin embargo, hay que resaltar el aumento de la ausencia al trabajo por motivos de salud con relación a los datos de la misma encuesta hace cinco años.
- Los trabajadores con contrato de trabajo indefinido han tenido ausencias laborales por motivos de salud más largas que el resto.
- El porcentaje de trabajadores que no ha faltado ningún día a su puesto de trabajo durante el último año es superior en los trabajos por cuenta propia (80,1%) que en el resto de trabajos con contratos laborales.
- En España el porcentaje de trabajadores que no han faltado al trabajo por motivos de salud, en el último año sobre el que se preguntó en la Encuesta, es muy superior (69,4%) que en la Unión Europea (56,9%).
- Dos de cada cinco encuestados afirman que en el último año han acudido a trabajar estando enfermos.
- Los profesionales por cuenta propia han ido más veces a trabajar estando enfermos (casi la mitad de los encuestados).
- El grupo de los Directivos son los profesionales que declaran haber ido más veces a trabajar estando enfermos (la mitad de los encuestados)
- La mitad de los encuestados cree que podrán desempeñar el mismo trabajo que realizan actualmente cuando tengan 60 años. Dos de cada seis creen que no lo podrían desarrollar.

- Respecto a los datos de 2005, se aprecia un ligero aumento en esta última oleada en el porcentaje de personas que creen que no van a poder desarrollar el mismo trabajo a partir de los 60 años. También ha aumentado el porcentaje de personas que no quieren desempeñarlo a partir de esa edad.
- Los menores de 30 años son los que, a gran distancia del resto de entrevistados, principalmente en comparación con los mayores de 50 años, declaran con más firmeza que no desempeñarán a los 60 años el trabajo actual.
 - El 25% porque no quiere hacerlo
 - El 41,6% porque no cree que pueda desarrollarlo.
- Los mayores de 50 años se declaran más optimistas, al considerar que sí pueden desarrollar su puesto de trabajo tras los 60 años.
- Tres de cada diez no creen que puedan desempeñar su trabajo a los 60 años, aunque es significativo que más de la mitad de los que poseen en la actualidad un contrato indefinido y los que trabajan por cuenta propia sí creen que pueden seguir haciéndolo, frente la tercera parte que así lo creen de los que tienen otros contratos.
- En este sentido, a uno de cada cuatro no le gustaría seguir con el mismo trabajo a los 60 años.
- En comparación con España, se observa una mayor confianza en las respuestas de los encuestados en la Unión Europea respecto a seguir con el mismo trabajo a los 60 años.

5 ANÁLISIS DE LOS ESTUDIOS DE CASO

5.1 Introducción: factores condicionantes de los procesos de cambio

A continuación se sintetizan los resultados obtenidos en los cinco estudios de caso realizados. Sus diferencias y similitudes permiten obtener una visión más global de los procesos de reestructuración e identificar los factores de influencia y el distinto modo en que operan, generando prácticas distintas de acometer la reestructuración y el cambio, lo que pone de manifiesto las diferentes formas en que pueden ser alcanzados los objetivos que se fijan las empresas.

Durante la investigación se han identificado factores de carácter estructural que son comunes a todos los casos:

- Todas las empresas analizadas han pasado por sucesivos procesos de reestructuración corporativa de distinta tipología: fusión o adquisición de empresas, cierre de centros de trabajo, etc...
- Son todas grandes empresas por su facturación y plantilla, predominando los grandes grupos.
- Todas tienen presencia internacional en otros países y mercados.
- Todas han realizado procesos de ajuste de empleo en varios momentos de su larga actividad empresarial, es decir, todas tienen experiencia en procesos de reestructuración y negociación.
- En todas ellas existe representación de los trabajadores y una amplia tradición de presencia sindical.

Estos factores influyen de distinta manera en los procesos de reestructuración que han llevado a cabo:

- La presencia de una alta proporción de empleo estable con contratos indefinidos y una antigüedad alta en la plantilla, que ha ido disminuyendo con el paso del tiempo. Las salidas se han concentrado en los tramos de edad altos, lo que supone una reducción mayor de costes laborales.
- La utilización de la externalización como una estrategia adicional de reducción de costes.
- La presencia de estructuras formales de prevención de riesgos laborales, internas y externas.
- La importancia creciente del empleo en el exterior.
- La alta incidencia de procesos de innovación técnica y organizativa.
- Su importancia estratégica en los sectores de referencia –con distinto alcance- y en la economía nacional y/o de un territorio.

- La declaración de un compromiso, más o menos consolidado, con acciones de responsabilidad social corporativa.

Todos estos factores influyen en el modo en que se diseña y organiza la reestructuración. En términos generales, todos los procesos seguidos han supuesto una reducción del empleo dirigido a la reducción de costes como consecuencia de distintas causas: caída de la demanda, externalización de actividades, reposicionamiento estratégico del negocio, etc.; pero los ejes de cambio también han transcurrido por modificaciones técnicas y organizativas que introducen transformaciones importantes en los modelos de producción y, sobre todo, de organización del trabajo. En todos ellos, las condiciones de salida de los excedentes han sido negociadas con los representantes legales de los trabajadores y los sindicatos, incluyendo compensaciones para los trabajadores por encima de lo establecido en la legislación.

Con respecto al objeto de nuestro estudio, hay que avanzar que en ninguno de los casos analizados la dimensión de la salud- ni tampoco la salud psicosocial – ha sido incorporada en el proceso de reestructuración. Paradójicamente, esta ausencia no resulta de la creencia de que no exista ningún tipo de relación entre cambio y salud, sino todo lo contrario, según las opiniones mayoritarias recogidas y los relatos y discursos enunciados por los actores entrevistados. Sin embargo, no se ha encontrado ningún tipo de acción preventiva de los efectos negativos sobre la salud en los procesos de reestructuración analizados. En el mejor de los casos, se han adoptado algunas medidas de carácter paliativo, elaboradas a posteriori y con carácter reactivo.

Con relación a la salud de los trabajadores, la dirección de la empresa y de los representantes de los trabajadores y sindicatos se ha centrado en los aspectos más tradicionales de la negociación, como la indemnización económica y las condiciones de salida de la empresa, o bien sobre la modificación de las condiciones de trabajo. Las disputas entre ambas partes, abiertas o soterradas, por los métodos de evaluación de riesgos psicosociales, que implican decidir sobre qué se mide y cómo se mide, han impedido realizar avances significativos sobre la cuestión de la salud que, sin embargo, se revela como una de las más cruciales en el momento de la gestión de la crisis de una empresa.

Los casos analizados no son en absoluto homogéneos, existen también diferencias significativas en la manera de enfocar y gestionar la reestructuración. Señalar estas diferencias e identificar cómo operan es importante para comprender las distintas formas en que se puede gestionar el cambio.

El sector de pertenencia y la actividad económica

La primera diferencia importante radica en el sector económico en que se encuadra la empresa del caso analizado. Existe una distinción clara entre la práctica de reestructuración realizada en el sector Industrial (con tres casos representados provenientes del sector

químico, agroalimentación y automoción) y el sector Servicios (un caso del sector financiero y otro de las telecomunicaciones). Ello es debido, entre otras, a las siguientes razones⁴⁹:

- Por un lado, la producción industrial diferencia mucho más los perfiles ocupacionales entre las áreas administrativas y de producción que el sector Servicios. Por otro lado, en ambos sectores difiere el modo en que se suele abordar la disminución de los costes mediante la mejora de la eficiencia de los procesos productivos. En el sector Servicios, el peso de las relaciones personales en la prestación del servicio, o de las capacidades técnicas, disminuye a favor de competencias comerciales y de una rutinización y mecanización de tareas. Paradójicamente, cuanto más disminuye la dimensión social del trabajo (en el sentido de la carga que tienen las relaciones personales en el desempeño), más se movilizan las habilidades sociales desde el punto de vista individual. Sin embargo, en las áreas de producción del sector Industrial, los procesos de automatización ya cuentan con muchos años de vigencia, y el cambio opera en ellos exigiendo una mayor implicación personal en la mejora de la eficiencia y de la atención al proceso.
- Por otro lado, el uso, alcance y efectos de la movilidad funcional también es distinto. En principio, y a la vista de los casos analizados, la movilidad funcional se realiza sobre un rango de puestos mayor en el sector servicios que en el sector industrial (en el área de producción). Independientemente de los límites que se negocien para la aplicación de la movilidad funcional, esas diferencias establecen posibilidades distintas del uso de la flexibilidad interna frente a medidas de flexibilidad externa.

El sector y la especificidad de la actividad productiva también influyen en los procesos de deslocalización y externalización que suponen una disminución del empleo para ciertas ocupaciones, por ejemplo: la producción en el sector Industrial; o el telemarketing y administración en el sector Servicios. También las posibilidades de utilizar la movilidad geográfica, especialmente en el caso del sector financiero y de la banca⁵⁰, en el que la red de oficinas y sucursales permite una mayor disponibilidad de centros de trabajo para incorporar el recurso de la movilidad por la vía del traslado.

El grado de madurez de la actividad productiva y/o su importancia estratégica sectorial también introducen otras diferencias en el modo en que se gestiona la reestructuración, particularmente en la fundamentación o justificación de la misma, y en los argumentos

⁴⁹ Si bien en ambos sectores la gestión del cambio se dirige a conseguir una mayor movilización de la capacidad de trabajo, las trayectorias profesionales y el contexto organizativo en el que cada empresa se encuadra darán lugar a la disponibilidad de recursos distintos a la hora de llevar a cabo el proceso de reestructuración.

⁵⁰ El caso analizado trata de un grupo financiero y bancario importante en el Estado español, que cuenta con aproximadamente 20.000 empleados distribuidos por todo el territorio nacional y con una importante presencia internacional, particularmente en América Latina.

sobre el grado de *necesidad* de los cambios que se acometen⁵¹. El caso de la automoción⁵² es ligeramente distinto, ya que su importancia en el peso del conjunto del sector Industrial sigue siendo importante, aunque haya descendido. Es evidente que se trata de una actividad central para el desarrollo industrial y tecnológico de las sociedades desarrolladas. También ha sido una de las primeras en utilizar deslocalizaciones y externalización de funciones no estratégicas de la empresa. Además de continuar estando sobredimensionada en cuanto a capacidad instalada en Europa, su permanencia está en cierto modo condicionada a su capacidad para adaptarse a la producción de medios de transporte ecológicos.

Por su parte, las ganancias en eficiencia de las actividades financiera y bancaria y de telecomunicaciones⁵³ han sido continuas en los últimos años. El condicionamiento normativo y el marco institucional (*private-public partnership*) en que se desenvuelven son más acusados. La intensidad de la innovación tecnológica ha producido cambios mucho más visibles en estas actividades en las últimas décadas. La búsqueda de un posicionamiento estratégico en los mercados mundiales ha priorizado la toma de las decisiones adoptadas en los últimos años en estos sectores.

Estos aspectos que se incluyen aquí de manera sucinta dan lugar a motivaciones distintas por las que se lleva a cabo la reestructuración. La justificación de la decisión, la razón que se alega por la dirección de la empresa o en su caso por el Presidente o Consejero Delegado de la compañía tiene un peso especial, porque representa en cierto modo la *legitimidad* de la medida, particularmente si ésta incluye efectos sociales negativos. En las actividades industriales, la disminución de la demanda y la presión de nuevos competidores procedentes de países emergentes otorgan fuerza a las argumentaciones que sostienen la necesidad de la reestructuración; en las actividades del sector Servicios, una de las justificaciones (*rationale*) utilizadas es la necesidad de mantener o ganar posiciones en el mercado global, teniendo en cuenta el grado de internacionalización de ambas actividades. Desde este punto de vista de la *causa* alegada, la reestructuración podría ser considerada más reactiva (o defensiva); mientras que, en el segundo, podría ser considerada proactiva (estrategia de competencia y

⁵¹ Uno de los casos analizados se centró en un sector maduro, con un grupo industrial dedicado a la fabricación y comercio de productos básicos para las industrias química y farmacéutica. Cuenta con una plantilla de casi 2.000 trabajadores distribuidos en 15 centros de producción. Cotiza en Bolsa y mantiene una posición de liderazgo en los principales mercados en los que está presente, exportando la mitad de su producción a 90 países.

⁵² El caso analizado en la automoción es una empresa española con gran tradición de marca que forma parte del grupo alemán. Posee una moderna planta de producción en Cataluña que ha sufrido distintos procesos de reestructuración y ERE, como la gran mayoría de las empresas del sector, desde la década de los 80 del siglo anterior.

⁵³ La empresa analizada en el sector de las telecomunicaciones pertenece a uno de los principales grupos operadores a nivel mundial y es líder en el mercado de habla hispana y portuguesa, con presencia en más de 50 países. De origen público, la empresa ha pasado por distintos e intensos procesos de reestructuración corporativa, de negocio y de plantilla.

expansión). Sin embargo, estas diferencias teóricas se diluyen cuando se atiende a la manera en que se lleva a cabo la salida de los efectivos laborales excedentes: por ejemplo, todas las empresas analizadas han negociado condiciones más favorables para esa salida e, igualmente, ninguna de ellas ha adoptado un planteamiento preventivo en ningún caso.

Recientemente, la crisis económica y financiera ha añadido un elemento adicional sobre la percepción respecto a la disponibilidad de tiempo para llevar a cabo las reestructuraciones. El margen económico que se utiliza para gestionar la reestructuración, mediante la negociación de indemnizaciones compensatorias, disminuye a lo largo del tiempo. Algunas de las experiencias recogidas en los casos analizados señalan la necesidad de ampliar el marco temporal en que se produce la reestructuración con el fin de evitar desajustes en la actividad productiva y propiciar la adopción de alternativas para los trabajadores excedentes.

El territorio

Si bien el territorio es una variable siempre importante en todos los casos, en el estudio realizado destaca la especial incidencia que tiene en los casos de las empresas del sector Industrial que suelen haber trabado una estrecha relación con la localidad en que se asientan, incidiendo notablemente en las relaciones sociales del mismo. La importancia económica para las localidades en las que se ubican los distintos centros productivos, especialmente en ciudades pequeñas, puede incidir en la decisión de cierre de la instalación o en el número de trabajadores que salen de la empresa. Sin tratarse de una variable que se imponga a la decisión empresarial, indudablemente puede condicionarla, al menos de manera transitoria, y particularmente respecto al *tempo* en que se realiza la reestructuración.

La intervención por parte de los gobiernos regionales de las comunidades autónomas, mediando en la negociación autónoma de las partes involucradas, es bastante común, más allá de lo que exige su obligación legal como autoridad laboral en casos de ERE sobre los que tienen competencia de tramitación y decisión. El impacto de las reestructuraciones de empresas significativas sobre los niveles de empleo territoriales ha obligado a las autoridades regionales, y hasta locales, a tomar parte activa en los procesos de gestión de estas crisis, generalmente dentro de marcos informales. Además de desempeñar un papel de mediación en caso de conflicto, han solido ofrecer recursos adicionales, como actividades complementarias de formación o la búsqueda de inversores. En la estructura productiva de algunas regiones, hay que tener en cuenta que una reestructuración profunda de una empresa, con pérdida sensible de empleo, supone inmediatamente un problema político.

La relación con el territorio proporciona distintos tipos de recursos, y a la vez, introduce variables que condicionan, material o simbólicamente, la realización de ajustes. Un ejemplo

significativo puede encontrarse en el caso analizado de una empresa del sector Industrial⁵⁴ que dispone de centros de producción en distintas localidades españolas y que tradicionalmente registra salarios más altos que la media del sector. Su origen público y la estabilidad en el empleo, entre otros aspectos, habrían proporcionado a sus trabajadores mayor bienestar y prestigio social con relación a la población trabajadora del entorno, lo que caracteriza también los vínculos que se establecen con el territorio a partir de la relación con el empleo. Estos vínculos, aunque sean simbólicos, han configurado expectativas y sentado las bases de proyectos personales en el tejido social en el que se inscriben.

En cambio, esta relación con el territorio es mucho más débil en los casos en los que las empresas ubican sus grandes centros de trabajo, con las plantillas más concentradas, en las grandes urbes, como ocurre en los casos analizados del sector Servicios y de Telecomunicaciones.

5.2 Ámbitos y factores de influencia en la salud psicosocial

En los casos analizados se ha pretendido obtener información sobre los efectos de la reestructuración o reorganización empresarial tanto en la salud de los trabajadores que se hayan visto afectados por un proceso de reducción de plantilla, como sobre aquellos otros que han permanecido en la empresa y que, de forma directa o indirecta, hayan podido sentirse, potencial o virtualmente, implicados por el proceso referido.

Ciertamente, hemos de constatar que ha resultado más fácil obtener opiniones sobre los procesos de salida de excedentes laborales que sobre las consecuencias que la reestructuración haya podido tener “en el interior” de la empresa o centro de trabajo, lo cual demuestra la falta de concienciación sobre los efectos internos o menos tangibles (es decir, que no afectan a la relación laboral *legal* individual) que implica un proceso de reestructuración.

Se han identificado algunos elementos comunes que son descritos a continuación.

5.2.1 El recurso al Expediente de Regulación de Empleo (ERE)

La utilización de los ERE es el mecanismo habitual de gestionar la reducción de plantilla y los costes laborales en las grandes empresas y el elemento común a los casos analizados, excepto en el caso del sector financiero y bancario. Prejubilaciones y bajas incentivadas son las fórmulas utilizadas predominantemente.

⁵⁴ En este caso se analiza un grupo orientado a la actividad agroindustrial y de la distribución que cuenta con varios centros de trabajo en España y que ha pasado por varios procesos de reestructuración en los últimos años, representando una evolución empresarial desde estructuras nacionales ancladas en mercados domésticos hacia una concepción comercial global, Actualmente forma parte de un grupo multinacional de los principales operadores a nivel mundial.

Los criterios generales utilizados para la inclusión de trabajadores en el ERE o como afectados por el proceso de reestructuración son similares y normalmente se basan en la edad y voluntariedad, si bien su aplicación varía en función de cada empresa, con una primera distinción respecto al personal cuyas condiciones de trabajo se encuentran reguladas fuera o dentro del convenio colectivo aplicable. Sin embargo hay diferencias en el modo de utilizarlos. Por ejemplo, en una de las empresas industriales analizadas, el corte de edad se aplica de manera transversal, independientemente de las necesidades de los departamentos, lo que refuerza el componente voluntario de la elección por parte del trabajador.

En otros casos, como el analizado en el sector financiero, han de converger con más fuerza la voluntad de la empresa y del trabajador, lo que, en principio, concede mayor margen de maniobra a la entidad que reestructura para realizar los ajustes organizativos que precisa, ya que la voluntariedad del trabajador se encuentra más condicionada. Según los casos analizados y las entrevistas mantenidas, los mecanismos de los que dispone la empresa para, directa o indirectamente, “forzar” la voluntariedad son variados: presiones, cambios de puesto de trabajo, vaciado de contenidos en el mismo, entre otras. Todas ellas constituyen situaciones tipificadas en la literatura como una importante fuente de riesgos psicosociales.

Como ya se ha mencionado, el encuadramiento de la empresa en el sector, la tradición de la cultura corporativa y, en su caso, el motivo de la reestructuración ponen de relieve el uso de una mayor o menor variedad de fórmulas en la gestión de la salida de los excedentes en los casos analizados.

En su proceso de reestructuración, una empresa industrial del sector de la automoción ha utilizado la modalidad de las suspensiones temporales de empleo dentro de los ERE, por las que van pasando sucesivamente una parte de la plantilla de producción. La aplicación de esta modalidad de la suspensión contractual ha sido voluntaria para los trabajadores y ha contado, a lo largo del tiempo, con un mayor número de voluntarios que la cuota inicialmente establecida. Sin embargo, es preciso contextualizar la aplicación de esta modalidad en el marco de las relaciones laborales dentro de la empresa y del compromiso adquirido para la fabricación de un nuevo modelo en un plazo corto.

Por su parte, otra de las empresas industriales analizadas ha utilizado otros mecanismos para gestionar los excedentes y solo una proporción escasa de las salidas se ha vinculado a la posibilidad de vuelta al trabajo, con consecuencias sobre la compensación económica acordada. Al mismo tiempo, se han creado bolsas de trabajo a las que tienen acceso estos trabajadores. También se utilizaron prejubilaciones, contratos de relevo y jubilaciones, es decir, la recolocación de los trabajadores afectados mediante la sustitución de jubilados parciales por contratos de relevo a jornada completa.⁵⁵

⁵⁵ La figura del contrato de relevo es utilizado frecuentemente como mecanismo de amortiguación social en las reestructuraciones en España. Esta modalidad implica la salida de una persona de 60 años, y la entrada de una

En el caso de la empresa perteneciente al sector de las telecomunicaciones, los ERE adoptados cierran toda posibilidad de vuelta a la empresa: el objetivo de la reducción de plantilla es claro. Sin embargo, parece ser que existen casos de colaboraciones externas con algunos de los afectados, especialmente entre aquellos con perfil más técnico.

Los procesos de reestructuración han supuesto, en todos los casos, un rejuvenecimiento de las plantillas. En buena medida porque los afectados son los trabajadores y trabajadoras de mayor edad, a lo que se añaden las nuevas contrataciones realizadas, en su caso, entre segmentos de edad más jóvenes. En algunos casos, estas nuevas contrataciones han formado parte de los compromisos de empleo adquiridos por las empresas en la negociación de los ERE, aunque ,según las opiniones recogidas entre los trabajadores y sus representantes, no siempre se han cumplido.

5.2.2 Traslados y movilidad geográfica

Otro mecanismo utilizado para preservar el empleo o disminuir el impacto de la salida de los excedentes son los traslados. Entre los casos analizados, su uso solo es significativo en el caso de una empresa del sector agroalimentario que posee varios centros de trabajo repartidos por España.

En este caso, confluyen varios factores singulares, como la concentración de trasladados en un único centro de trabajo, así como la paradójica frustración expresada por algunos trabajadores por no haber sido incluidos en los ERE de salida, lo que ilustra sobre las relativas buenas condiciones en que se han producido estas reducciones de plantilla en los últimos años, al menos los anteriores a la crisis.

Significativamente, este caso nos sugiere una exploración más profunda de la utilización de la movilidad geográfica como medida social en la gestión de una reestructuración: según las opiniones recogidas, los beneficios y apoyos tanto económicos como sociales que se han aplicado no han servido para el acompañamiento y facilitación de la adaptación previstos, lo que se ha traducido en efectos negativos sobre la salud de los trabajadores. La experiencia adquirida por los traslados, en este caso, proporciona información sobre algunos aspectos a tener en cuenta en la gestión de los cambios: la importancia de controlar las expectativas de los trabajadores antes del cambio; o las limitaciones que tienen las compensaciones económicas sin una preparación complementaria que proporcione recursos a los trabajadores para hacer frente al traslado (nuevo entorno laboral, nueva localidad, separación de la red social habitual y, en la mayoría de los casos, separación familiar). La

persona en su lugar, al menos por un periodo de cinco años, el llamado “relevisa”. A partir de esta variable, se puede planificar en el tiempo la utilización de estos contratos, dependiendo de las circunstancias personales de la plantilla. La reforma de 2007 introdujo criterios para evitar el abuso en la utilización de este contrato combinado con la jubilación.

edad de los trasladados emerge como una variable a tener en cuenta: es un ejemplo de cómo se van conformando riesgos de carácter psicosocial que terminan afectando gravemente a la salud de los trabajadores (enfermedades psicosomáticas, depresiones e incluso un suicidio, según la información cualitativa recogida) y también a la empresa (el absentismo y el número de bajas aumenta significativamente).

La dimensión colectiva que adquiere el traslado es también relevante, ya que en este caso parece contribuir a aumentar o intensificar los riesgos más que a minimizarlos. De hecho, en la misma empresa se habían producido otros traslados que no parecen haber acarreado tantas dificultades, ya que su uso ha sido más puntual y ha afectado a un menor número de trabajadores.

Otras experiencias analizadas en otro caso del sector industrial de la química, con centros de trabajo en la península, permiten identificar otros factores que subrayan la importancia de atender la particularidad de cada traslado para afrontarlo con mayores garantías de éxito: hay decisiones de traslado que han tratado de preservar el criterio de la proximidad geográfica y que, sin embargo, han fracasado en conseguir la adaptación de los trabajadores. Resultó más importante la familiaridad con el entorno productivo que la cercanía o las condiciones del entorno geográfico, si bien en este caso el número de afectados era menor.

En el resto de los casos, el uso de los traslados que implican movilidad geográfica es residual. No obstante, podemos incluir en la categoría de traslados los que se han llevado a cabo en el sector financiero/bancario, en el que su utilización incluye movilidad geográfica, aunque restringida y limitada por el propio convenio colectivo. Se trata, más bien, de procesos de reorganización interna y, a la vista de algunas declaraciones recogidas, constituye un instrumento de la gestión de recursos humanos que lleva asociados cambios sustanciales en el desempeño. El ejemplo más claro es el paso de los departamentos de la administración central a las sucursales. De hecho, se utiliza una metáfora militar para describirlo: de la retaguardia a las trincheras. Más allá de los mecanismos que añade el uso de estos traslados a la disciplina utilizada para movilizar la capacidad de trabajo, es una fuente considerable de riesgos psicosociales: el cambio de desempeño se experimenta como una pérdida del valor profesional, una disminución de autonomía en la organización del trabajo y un aumento de la incertidumbre, con un incremento en las manifestaciones de estrés y ansiedad.

5.2.3 Movilidad funcional

La movilidad funcional es una práctica presente en todas las empresas. Su incidencia y alcance depende del uso que se haga de la misma y los recursos de los que se dispone.

Las situaciones más difíciles desde la perspectiva de su influencia en la salud se producen cuando la movilidad funcional implica un cambio a una categoría inferior –aun cuando se preserve el salario-. La pérdida de funciones de mayor valor y su incidencia en las relaciones sociales que el trabajador o trabajadora mantiene con la empresa constituyen una fuente de

riesgos psicosociales apreciable. Sobre todo si esa movilidad funcional es la única alternativa que se presenta a la salida de la empresa. Aquí, como en otros aspectos, no se ha identificado el uso de ninguna medida orientada a prevenir los riesgos psicosociales que se derivan.

Existe otro efecto colateral resultado de la movilidad funcional que se origina en los cambios organizativos que acompañan a las reestructuraciones y que implican la salida de trabajadores. En cierto modo, se trata de una movilidad funcional derivada para los trabajadores que permanecen en la empresa y para los que, como consecuencia de la reducción de personal en general, aumenta la carga de trabajo en la mayoría de las unidades productivas. Esa nueva distribución del trabajo, derivada de la reestructuración y reorganización, supone para algunas personas la acumulación de tareas y la asunción de nuevas funciones que hasta ese momento no venían desarrollando. Entre los efectos sobre la salud mencionados se citan el aumento de los casos de estrés y también los riesgos de enfermedad cardiovascular.

Esta situación se identifica particularmente en los procesos de fusión corporativa y se ilustra en el modo en que se realiza la fusión, la planificación de la misma, la integración de las diferencias culturales o incluso la utilización de idiomas distintos: todas estas variables, entre otras, tienen consecuencias directas en el clima y las condiciones de trabajo, generando situaciones con una potencial sobrecarga en (algunos de) los puestos de trabajo.

5.2.4 Despidos y bajas voluntarias

Si bien el ERE es el referente simbólico que se asocia a las reestructuraciones que implican despidos colectivos, en la práctica no resulta el único ni el más utilizado para la gestión de las reducciones de plantilla. En la práctica, se ha constatado que es mayor la utilización del despido individual, negociado caso por caso, conforme a la legislación vigente. Esta situación es mucho más frecuente en las PYMES, en el contexto de lo que se ha venido en llamar la *reestructuración silenciosa*, una manera discreta y efectiva de proceder a la reducción de plantillas.

Uno de los efectos colaterales identificados de los ERE y/o de las bajas incentivadas es que genera entre los trabajadores que permanecen en la empresa, y que constituyen un potencial *grupo diana* de la reestructuración, deseos de salir como una forma de terminar con el aumento de la presión laboral que se percibe (sobrecarga y nuevas condiciones de trabajo). Significativamente, se han recogido declaraciones parecidas en todos los casos analizados.

No parece un efecto deseable para la empresa que el trabajador termine deseando salir de la misma y, sin duda, se trata de un indicador de la influencia del clima laboral y organizativo. Pero, sobre todo, se trata de un indicador de que no se han adoptado medidas para prevenir los riesgos psicosociales derivados de situaciones traumáticas y de crisis.

Según testimonios recogidos, que la manifestación de estos riesgos sea individual es utilizado como argumento para eludir la importancia de los mismos e, indirectamente, como una forma adicional de seleccionar trabajadores. La supuesta debilidad de los individuos que acaban manifestando síntomas o enfermedades de carácter psicosocial representa en realidad la evidencia de que la gestión colectiva del cambio ha fracasado. En última instancia, significa que los efectos de la reestructuración y, sobre todo, de su mala preparación y gestión se desplazan fuera de la empresa, generalmente a la gestión pública o privada de la salud.

Además de los riesgos para la salud asociados a los trabajadores que permanecen, son evidentes también aquellos a los que se exponen los trabajadores que salen de la empresa. En los casos analizados, varias opiniones recogidas coinciden en que en una situación de crisis como la actual, las condiciones de salida de la mayoría de los trabajadores de más edad afectados por las reestructuraciones en las empresas objeto de análisis suponen, hasta cierto punto, una garantía de estabilidad (emocional). La situación de desempleo masivo o el retraso en la edad de jubilación, les colocan en una situación al menos de más certidumbre, siempre que las condiciones económicas pactadas hayan sido favorables.

Pero la pérdida de empleo, incluso cuando está cubierto el suelo mínimo necesario para hacer frente a las necesidades básicas, supone también la pérdida de los lazos y desempeños sobre los que se ha construido la identidad profesional y, por tanto, buena parte de la identidad personal. Además de ordenar el tiempo, el trabajo proporciona relaciones sociales en las que reconocerse y un sentido de utilidad en la sociedad a la que se pertenece.

La incidencia entre los que salen de la empresa varía en función de distintos factores. La edad, el sexo, el tipo de trabajo que se realizaba o la situación familiar, son, entre otros, aspectos que permiten comprender las diferentes reacciones y comportamientos de los trabajadores que salen. Para aquellas personas que han comprometido más identidad con el trabajo, la salida de la empresa o el fin de su vida laboral acarrea costes psicológicos mayores. Entre esta tipología, se han mencionado dificultades para desarrollar proyectos personales o para la gestión del uso del tiempo y problemas en las relaciones familiares o sociales que terminan generando síntomas y enfermedades.

De la información obtenida se observa que las *medidas adoptadas para prevenir los riesgos, y en particular los riesgos psicosociales, en caso de despidos son escasas y tienen fundamentalmente un carácter reactivo o pasivo.*

En relación con los trabajadores afectados por los expedientes de regulación de empleo que salen de la empresa se han identificado las siguientes medidas:

- Creación de asociaciones de prejubilados. En buena medida, la creación de estas asociaciones o colectivos se vinculan a la gestión y seguimiento de beneficios obtenidos en la negociación (seguros, planes de pensiones...). Cuando estas asociaciones se constituyen, contribuyen a preservar las relaciones de grupo, mitigan

el posible aislamiento y facilitan el control y obtención de los beneficios pactados. Además, estas asociaciones permiten mantener relaciones con la empresa y pueden liderar actividades para los miembros. Sin embargo, esta medida surge por iniciativa de los propios afectados. La relación con los sindicatos y con la empresa es informal.

- En algunos casos analizados, la empresa ha apoyado o liderado alguna iniciativa encaminada a favorecer el empleo posterior de los afectados por la regulación de empleo, bien apoyando financieramente proyectos empresariales – generalmente de carácter autónomo -, bien facilitando el contacto con empresas del sector o creando alguna instancia de intermediación laboral. Algunos de estos proyectos han contado con la participación de los sindicatos. La descripción obtenida sobre los resultados de esta experiencia es escasa y da cuenta de un alcance limitado. En ello pueden estar influyendo distintos factores: la propia voluntad del individuo que prefiere cortar la relación con la empresa, el carácter esporádico de estas iniciativas y el escaso número de beneficiarios finales son algunos de ellos.

Para los trabajadores que permanecen en la empresa, las medidas introducidas en los diferentes casos abarcan distintos aspectos. El recurso a la formación es el más utilizado y con fines diversos: desde proporcionar competencias para las funciones adicionales que tienen que desarrollar los trabajadores afectados por los cambios organizativos y/o técnicos, hasta crear condiciones colectivas propicias para el cambio. También se ha mencionado la formación asociada a la creación de una nueva cultura empresarial o la integración de la cultura corporativa de distintas sedes de la empresa, particularmente en el caso de operaciones de fusión o, simplemente, de reorganización interna. En todo caso, la formación relacionada con la preparación o consolidación del cambio comienza a ser un componente habitual de estas operaciones en las grandes empresas.

También hay que recordar el aspecto *dinámico* de una reestructuración: como resultado de las salidas y la reorganización se crean oportunidades de promoción para los trabajadores que permanecen en la empresa. En estos casos, cuando la promoción implica desempeños diferentes a los que se venían realizando, también se utiliza la formación como instrumento asociado. Adicionalmente, se han encontrado menciones a otras medidas utilizadas como el *mentoring* o el *coaching*. Su uso está limitado a colectivos específicos, especialmente mandos intermedios.

5.2.5 La posición (intermedia) de los cuadros y mandos

La participación de los mandos intermedios en los procesos de reestructuración es central. Son espectadores directos de las manifestaciones individuales del cambio, a la vez que deben mantener la movilización de la capacidad de trabajo para continuar la actividad y responder a los objetivos con los que se han comprometido en el ejercicio de sus funciones. Son unos actores clave en la gestión del cambio, en la creación de condiciones para que el

mismo sea asumible con mayor o menor facilidad. Además, son el rostro visible de la empresa y, por tanto, se enfrentan o se benefician del malestar o el buen clima laboral en el que influyen con su estilo de mando, con su capacidad de comunicación y liderazgo.

Tampoco hay que olvidar que el grupo de los mandos intermedios también son sujeto posible de la reestructuración, es decir, potencialmente afectados por un ERE, o bien modificadas sus funciones o alterada la carga de trabajo de las mismas en el caso de una reorganización interna.

Su participación es clave en los diseños organizativos que se realizan previos a la salida de excedentes o en los cambios que se van a introducir para la reorganización de la actividad. Desde el punto de vista de la empresa, la participación de los mandos intermedios puede ser importante para asegurar la dirección del cambio, y también lo puede ser para proporcionar información sobre los procesos y relaciones de trabajo en sus distintas áreas. Su participación en esas fases previas favorece su compromiso con el cambio.

También es importante su participación en la aplicación de las reorganizaciones. En algunos de los casos analizados, las empresas dan cuenta de iniciativas orientadas a favorecer su implicación y participación a través de grupos de trabajo organizados en cascada para facilitar la comunicación. Estas iniciativas, aunque localizadas, suponen *un aprendizaje de la gestión del cambio*. En principio, revelan que la gestión del mismo va más allá de la aplicación de protocolos, procedimientos y medidas de control del trabajo. Pero además influyen en el modo en que los mandos intermedios van a ejercer sus funciones de mando con los trabajadores que tienen a su cargo.

Por todos estos motivos, los mandos son un colectivo de riesgo psicosocial específico y pueden ser a su vez fuente de riesgo para los trabajadores. El caso del sector financiero/bancario pone de manifiesto cómo la presión ejercida para el cumplimiento de los objetivos de trabajo ha constituido una fuente de riesgos psicosociales con efectos evidentes en la salud de los trabajadores.

Una de las variables habitualmente utilizadas en los procesos de reestructuración se manifiesta en los cambios en los sistemas retributivos y constituye un aspecto central en la movilización del compromiso de los mandos intermedios con los objetivos de la empresa. En todos los casos, se constata el avance de la parte del salario variable, una proporción que es significativa en los mandos intermedios y que crece a medida que lo hace la posición en la estructura jerárquica. La vinculación de esa parte del salario variable a la consecución de objetivos favorece el aumento de la presión sobre los trabajadores que tienen a su cargo.

Sin embargo, lo más relevante y concluyente es la ausencia de medidas específicas por parte de la empresa tanto en la preparación como en la gestión del proceso de reestructuración, sea éste de la dimensión y alcance que sea. Y ello ocurre a pesar de que se registran aumentos de bajas, o de absentismo o de indicadores indirectos como las consultas a los médicos de la empresa cuando se producen estos procesos.

Las escasas excepciones encontradas manifiestan la importancia de esta acción preventiva o de acompañamiento. Por ejemplo, en el caso del sector de la química, el modo de participación de los servicios médicos de prevención, especialmente en algunos centros de trabajo ubicados en localidades pequeñas, revela la importancia de la función de contención que pueden realizar estos servicios como elementos de apoyo.

La importancia de este apoyo, que va más allá de una consulta médica específica, resulta evidente en el caso de la automoción, donde se ha creado un servicio de atención psicológica que ha visto crecer continuamente su actividad. Además de atender a los trabajadores que voluntariamente lo requieren, mantienen relaciones con entidades ajenas a la empresa para aquellos casos que puedan demandar tratamientos específicos (psiquiátricos, drogodependencias...). La confidencialidad es un requisito imprescindible para que los trabajadores confíen en el uso de este servicio. El hecho de que haya aumentado la asistencia es un indicador de la necesidad de este servicio, por una parte, y de la importancia de la confianza de los trabajadores, por otro.

Este tipo de medidas adoptadas, que van más allá de la formación, revelan la relevancia de la salud psicosocial en el ámbito laboral en general y en los procesos de cambio en particular. También la importancia de realizar una atención individual en el marco de un enfoque colectivo de la salud laboral para que las medidas sean más efectivas. Finalmente, demuestran la necesidad de incluir la dimensión específica de la salud en el diseño global y la gestión de los procesos de reestructuración en las empresas.

5.2.6 La estructura de prevención de riesgos

Tal como establece la legislación española, todas las empresas analizadas disponen de una estructura de salud y seguridad. En la mayoría de los casos se cuenta con servicios de prevención propios, un comité de salud y seguridad y delegados de prevención.

Se ha constatado que la actividad preventiva se encuentra mucho más desarrollada en los sectores industriales, particularmente en la investigación de accidentes e incidentes y la prevención en riesgos físicos y químicos, sobre todo. Esa práctica consolidada crea algunas diferencias. En todos los casos analizados se lleva a cabo el proceso de evaluación de riesgos, realizado generalmente por entidades externas. Sin embargo, existen fuertes discrepancias entre los representantes de los trabajadores y la dirección de las empresas sobre el alcance, eficacia y utilidad posterior (o aplicación de los resultados) de la evaluación de los riesgos psicosociales. Aparte de las diferencias, sí parece emerger que no existe, en general, una reflexión ni una práctica sistemática o estable sobre los riesgos que lleva aparejada la gestión del cambio y/o la reestructuración en la salud de los trabajadores.

En el relato recogido de los representantes de los trabajadores en el caso de la empresa del sector de la agroalimentación se da cuenta de una iniciativa puesta en marcha recientemente por parte de la dirección de la empresa que parece reflejar la intención de

impulsar la evaluación de riesgos psicosociales con la finalidad de tomar decisiones en medidas preventivas. El relativo fracaso del sistema de traslados colectivo podría haber precipitado las decisiones en esa dirección. Sin embargo, los representantes de los trabajadores no le atribuyen ese alcance y tan solo refieren la realización de una encuesta sobre clima laboral - que han apoyado – que se ha iniciado en el centro de trabajo destino de los traslados y que ha contado con la participación de más de un setenta por ciento de la plantilla.

Esta es una muestra más, como ocurre en todos los casos analizados, que revela la dificultad para consensuar un marco común de actuación entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores y sindicatos con relación a la salud psicosocial y a la prevención de riesgos asociados a la misma. Esta dificultad limita la eficacia de las instituciones de prevención en el seno de la empresa respecto a este campo. De la información recogida, podemos deducir algunos de los factores de influencia que pesan en este desencuentro:

- La opinión de la dirección de la empresa y de los representantes de los trabajadores difiere notablemente respecto a la actividad y la utilidad de los comités de salud y seguridad. Si para los primeros se trata de un ámbito de discusión y acuerdo sobre la adopción de medidas orientadas a la mejora de la prevención y de la salud de los trabajadores, sin diferenciar el tipo de riesgo, para los segundos las funciones de este comité actualmente se limitan a un simple intercambio de información sobre valoraciones y propuestas, carente de capacidad estratégica y decisoria sobre los temas que inciden directamente en la salud de los trabajadores. En varios de los casos analizados, se alude a la falta de capacidad de decisión de los miembros del comité, lo que contribuye a su falta de influencia real en el devenir de la prevención de riesgos.
- Un ejemplo ya mencionado anteriormente se refiere a la falta de acuerdo en materia de evaluación de riesgos psicosociales. Las diferencias sobre las metodologías de valoración y medición de estos riesgos, los factores condicionantes y los indicadores estresores, actúan como justificación para no avanzar de forma decidida en esta materia. La opinión que mantienen los representantes de los trabajadores y los sindicatos sobre la vinculación existente de los riesgos psicosociales como consecuencia o como influencia directa de los cambios en la organización del trabajo genera posturas defensivas por parte de la dirección de la empresa.
- En todos los casos analizados, se constata la valoración insistente de los representantes de los trabajadores y los sindicatos sobre la insuficiencia de la información que la empresa proporciona respecto a los riesgos psicosociales. Por otra parte, la dirección de la empresa, además de negar esta opinión, alega que la información suministrada es suficiente, incluyendo los indicadores relacionales o indirectos, y que, en cambio, no es suficientemente aprovechada, explotada y

analizada de forma profunda y sistemática, en particular por parte de los representantes de los trabajadores. En síntesis, podría inferirse que ambas partes actúan dirigidas por una motivación centrada más en mantener sus posiciones de poder en el seno de la empresa que por una voluntad orientada a conseguir logros específicos en la materia.

- La presencia de servicios de prevención propios facilita el seguimiento y el potencial apoyo que pueden prestar en casos de reestructuración, tal como ocurre en el caso analizado del sector de la automoción. Sin embargo, su dependencia de la dirección de la empresa puede limitar el ejercicio de su autonomía, tal como denuncian los representantes de los trabajadores y los sindicatos.
- Se ha observado que la dirección de la empresa parece querer reservarse y demostrar su autonomía en la selección de las decisiones que adopta en relación con la prevención de riesgos. A la vista de la evolución de las medidas que se han ido introduciendo en algunos procesos de reestructuración, cabe pensar que la empresa tiende más a *tomar nota* (en los comités de seguridad y salud o, en general, en el marco del proceso de reestructuración y gestión del cambio) de los efectos de algunas iniciativas abordadas y adopta medidas paliativas o, en su caso, preventivas. La reivindicación permanente de los representantes de los trabajadores de atender a los riesgos psicosociales puede encontrar respuesta en algunas medidas adoptadas, por iniciativa propia de la dirección de la empresa, con posterioridad (por ejemplo, el diálogo en cascada acordado en la empresa del sector químico, el fomento del trabajo en equipo, el servicio de atención psicológica en la empresa del sector de automoción, el cambio en el estilo de mando de las oficinas de banca...). Pero en la mayoría de los casos no se trata de medidas acordadas, por lo que sus resultados no parecen tener los efectos plenamente deseados.
- Paralelamente, la función de los delegados de prevención es fundamental como observadores directos del modo en que se lleva a cabo la reestructuración en los distintos centros de trabajo de la empresa y sus consecuencias sobre la salud. Constituyen una red de información extremadamente valiosa para los representantes de los trabajadores y los sindicatos. Sin embargo, parece que en los momentos de crisis, la prioridad en la negociación de la reestructuración corresponde plenamente a los miembros de los comités de empresa y las secciones sindicales, en su caso, con lo que las consideraciones sobre el impacto en la salud – con base en la información acumulada con anterioridad - se arrumban ostensiblemente.
- La naturaleza de la información manejada es uno de los factores que se argumenta con mayor insistencia y que constituye un elemento de discusión. Los representantes de los trabajadores denuncian la falta de información sistemática y suficiente sobre una mayor variedad de indicadores (motivos y frecuencias de bajas, absentismo, resultados detallados de las encuestas de clima laboral, diferencias entre los distintos

centros de trabajo, etc...). Los indicadores utilizados por la dirección de la empresa para dar cuenta del clima laboral, al que a veces se vincula de manera directa como indicador de salud psicosocial, son limitados (satisfacción, autonomía, carga mental, contenido de trabajo...) y generalmente se miden de forma cuantitativa (estudio psicosocial de las condiciones de trabajo). En cambio, la naturaleza de la información que manejan los representantes de los trabajadores es distinta, fundamentalmente cualitativa e ilustrada con casos individuales.

Dos indicadores clásicos que se utilizan de forma repetida para describir la posible presencia de riesgos psicosociales son el absentismo y las bajas. Solo en el caso de la empresa del sector químico se ha obtenido información que revela que la pauta de comportamiento del motivo alegado para las bajas se ha modificado durante los procesos de reestructuración, produciéndose un aumento de las motivadas por depresiones, enfermedades psicosomáticas, dolencias o síntomas cardiovasculares.... Las diferencias entre las dos percepciones y modos de entender este problema por parte de la dirección de la empresa y de los representantes de los trabajadores no debieran impedir crear escenarios para el entendimiento entre ambos actores, ya que se trata de dos fuentes complementarias y que se pueden enriquecer mutuamente. Conjuntamente consideradas pueden sentar las bases de una estrategia más acertada de participación y prevención.

5.2.7 Relaciones laborales y dialogo social

En todos los casos analizados, la representación de los trabajadores y la presencia sindical están consolidadas en las empresas. El diálogo social en el seno de la empresa se encuentra institucionalizado y es una práctica que cuenta con años de tradición en todas las empresas analizadas, independientemente de las situaciones conflictivas que hayan podido producirse.

Los procesos de reestructuración de los que se ha recogido información ponen de relieve tanto los efectos beneficiosos de la participación de los representantes de los trabajadores como sus limitaciones. En general, los representantes de los trabajadores, los sindicatos y las direcciones de las empresas suelen tener que actuar en la reestructuración bajo presión y con ausencia de suficientes herramientas de ingeniería laboral, social y organizativa. Dentro del marco de acuerdos negociados en un proceso de reestructuración, la mayoría de las medidas establecidas son de carácter compensatorio. Los recursos con los que los actores sociales operan son limitados cuando se enfrentan a supuestos de extinción de contratos o reorganización del trabajo – suspensión de contratos o reducción de jornada, a través de ERE -, y las soluciones suelen contar con la deriva hacia el sistema de protección social pública (contratos de relevo, jubilaciones parciales y/o anticipadas) como elemento complementario de los acuerdos alcanzados.

Aun así, la experiencia acumulada en el tratamiento de las reestructuraciones en las empresas analizadas – el síndrome de reestructuración “permanente” - hace que, en general, se desarrolle un diálogo social fructífero como consecuencia de relaciones laborales consolidadas. Sin embargo, a medio y largo plazo se identifican algunas amenazas que cuestionan el modelo de participación de los trabajadores como elemento equilibrador en la valoración de la dimensión de la salud en los procesos de reestructuración:

- 1) Los ERE, en tanto que instrumento para la regulación de los ajustes colectivos de personal, focalizan excesivamente los procesos de reestructuración, convirtiéndose en la herramienta por excelencia para la reorganización y la reducción de plantilla, es decir, de los costes. Al hacerlo, desplazan el peso de la gestión del cambio hacia lo que es un efecto traumático del mismo. Los ERE, a través de la discusión sobre las condiciones económicas y sociales en que se aplican las prejubilaciones o bajas incentivadas, por ejemplo, acaparan la agenda del diálogo social, desviando así la atención de otras líneas de actuación con trascendencia a medio y largo plazo que prepararían a la empresa para una gestión más eficaz de futuras reestructuraciones. Líneas vinculadas a la planificación de la inversión en capital humano y conocimiento y las medidas necesarias para que ello se produzca, particularmente mediante la cualificación de los recursos humanos y la preparación para las transiciones ocupacionales.
- 2) Las opiniones recogidas muestran la certeza de que el efecto de las reestructuraciones sobre la composición según edad, cualificación, antigüedad y relación laboral de los trabajadores merman la base social de los representantes en la empresa. La disminución del tamaño medio de las plantillas provoca un debilitamiento de la representatividad sindical, al aumentar las dificultades para hacer acopio de recursos destinados a mantener la capacidad de influencia de los sindicatos.
- 3) La externalización de actividades no estratégicas para la empresa contribuye también a esa modificación de la base social. La presencia sindical en las empresas en las que se realizan esas actividades tiene otras características.
- 4) La existencia de distintos centros de trabajo puede condicionar la negociación. Los representantes de los trabajadores se enfrentan a las dificultades de mantener estrategias y contenidos de negociación de forma coordinada y con alcance para todo el grupo de empresas o de centros de trabajo.

La importancia de todos estos aspectos en el diálogo social de las empresas es alta. Las opiniones recogidas muestran también la influencia que tienen los procesos de reestructuración y la tensión que generan en la salud de los representantes de los trabajadores y sindicalistas. Los niveles de estrés y ansiedad que se generan no son fácilmente compatibles con la actividad laboral y el ejercicio de la función de representación.

Las reestructuraciones y la aceleración del ritmo de las mismas generan nuevas necesidades a empresas y trabajadores que obligan a repensar y poner en práctica formas de participación para que esos cambios no resulten tan lesivos para el empleo y la salud de los trabajadores. No basta con su derivación al resto de la sociedad: bajas, enfermedades, jubilaciones anticipadas, invalidez sobrevenida, riesgos de exclusión social, disminución de oportunidades....

6 CONCLUSIONES GENERALES

El estudio se ha desarrollado utilizando distintas técnicas de investigación (documental, cualitativas,...) que han arrojado resultados parciales. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes y las conclusiones que pueden extraerse del conjunto de la investigación realizada.

Entorno de trabajo, reestructuraciones y salud: una relación cada vez más evidente

1. Una encuesta del Eurobarómetro de 2010⁵⁶ reveló que el 15% de los adultos europeos busca ayuda de profesionales de la salud mental cada año, mientras que a un 7% se le prescribió antidepresivos. El estrés, la depresión y la ansiedad se han convertido en una de las tres principales causas de enfermedad en los centros de trabajo europeos⁵⁷, siendo la principal en algunos sectores, como en la educación o el financiero en Inglaterra (2007).

Hoy día, no se discute que las empresas y los centros de trabajo están sometidos a permanentes cambios que suelen implicar procesos de reestructuración: según datos de la V Encuesta sobre Condiciones de Trabajo de la Fundación de Dublín⁵⁸, al menos el 20%, y en algunos países como Suecia y Finlandia más del 50%, de los trabajadores europeos se han visto implicados en una reestructuración o reorganización sustancial en su trabajo durante los tres últimos años. Si el proceso de cambio, reorganización o reestructuración se gestiona mal, por los motivos que sean, aumenta el riesgo de estrés y de deterioro de la salud mental.

Estos procesos poseen también una dimensión económica incontestable, aunque difícilmente mensurable. Tan solo el coste de los problemas de depresión fue estimado en 136.000 millones de euros (a precios de 2007)⁵⁹ en el Espacio Económico Europeo. La mayoría de esos costes se debieron a su impacto sobre la productividad (se estimaron 99,3 mil millones). A efectos comparativos de referencia, esta cifra contrasta los cerca de 36 mil millones de costes estimados sobre la productividad de la economía de la UE que se imputaron por causa de las enfermedades cardiovasculares.

⁵⁶ Eurobarómetro 73.2 sobre Salud Mental. Comisión Europea. 2010.

⁵⁷ Eurostat. *Health and safety at work in Europe*. 1999-2007. 2010 edition. Luxembourg.

⁵⁸ Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. *Changes over time- first findings from the fifth European Working Conditions Survey*. 2010.

⁵⁹ Andlin-Sobocki P., Jonsson B., Wittchen H. U., Olesen J. *Cost of disorders of the brain in Europe*. European Journal Neurol 2005; 12 Suppl 1:1-27

Entornos de trabajo con alto grado de estrés y mala calidad de salud mental, o mentalmente no saludables, pueden llevar a reducir los niveles de productividad, aumentar las bajas por enfermedad y por la jubilación anticipada o, simplemente, a provocar la salida de la empresa. Por el contrario, está generalmente admitido (y recomendado) que trabajar en entornos laborales agradables y saludables es beneficioso para la salud mental y física, además de significar un impacto económico positivo para los resultados de la empresa y para el propio sistema de la Seguridad Social, sea el sistema que sea: puede contribuir a reducir los costes por absentismo y bajas por enfermedad, aumentar la facturación, disminuir los conflictos interpersonales y las tensiones.

Las acciones de anticipación y gestión preventiva dirigidas a promover un entorno y una cultura de trabajo saludables pueden implicar beneficios económicos. Existen varias experiencias en este sentido. Por ejemplo, las pérdidas de productividad podrían disminuir hasta un 30%, suponiendo importantes reducciones en los costes netos, tal como fue concluido a través de un estudio de caso⁶⁰.

Una encuesta entre 29.000 empleados de 15 países en todo el mundo desveló que aquellas organizaciones y empresas en las que los trabajadores percibían que la salud y el bienestar estaban bien gestionados tenían un nivel de productividad más de dos veces y media más alto que aquellas otras en las que no se percibía esta sensación. Además, estas últimas tenían cuatro veces menos probabilidades de retener al personal con talento que las primeras, durante un periodo de doce meses⁶¹.

Los procesos de reestructuración y su relación con los estados de salud de los trabajadores en España

2. Las hipótesis que otros estudios a nivel europeo han analizado se han confirmado con los estudios de caso analizados, así como con el grupo de discusión y otras técnicas de recogida de información aplicadas. Puede concluirse que la consideración de *la dimensión de la salud está ausente en el conjunto de los procesos de reestructuración y en las negociaciones que se realizan en las empresas*, tanto en las grandes como en las pymes. La prioridad de la dimensión económica –entendida como indemnización dineraria – y la de protección social – acceso a la protección por desempleo o a pasarelas para la jubilación- prevalecen sobre cualquier otra consideración.

⁶⁰ National Institute for Health and Clinical Excellence. *Promoting mental well-being at work: business case*. London: NICE, 2009.

⁶¹ Wang H, Samson K. *Wellness and productivity management: a new approach to increasing performance*. Philadelphia: Right Management Inc, 2009.

Ciertamente, esta afirmación se produce en un contexto de crisis como el actual, en el que la relación entre las reestructuraciones de empresas y los estados de salud tienden a pasar a un segundo plano cuando existen tasas de desempleo en torno al 20% de la población activa y los procesos de cierre de empresas o reducción de plantilla son permanentes. Sin embargo, *la falta de concienciación* sobre esta relación existente en los actores principales en el diálogo social institucional y en la empresa, es decir, los representantes de los trabajadores, las organizaciones sindicales y las direcciones de las empresas, también se producía antes de la crisis, en etapas de expansión.

Esta falta de atención se extiende a otros ámbitos institucionales, públicos y privados. Ni la administración, ni las universidades y centros de investigación ni cogestores de la salud laboral como las Mutuas de Prevención, por citar algunos ejemplos, han dado muestras activas de interés sobre este tema que ya emerge como un asunto relevante en la Unión Europea.

En las grandes y medianas empresas en España, ni dentro (los planes sociales), ni fuera del procedimiento establecido en el Expediente de Regulación de Empleo (ERE), el concepto de salud, física o psicosocial, tiene hueco en el marco de la negociación del mismo, ni en la agenda sindical ni en la de los directivos de las compañías. En el método tradicional de gestión de la reducción de los costes laborales en España, es decir, el ERE como procedimiento normado, el tiempo disponible para la negociación no favorece introducir elementos novedosos que no sean los estrictamente económico-laborales. Tampoco la disposición de los agentes sociales es favorable a la discusión del cuidado y vigilancia de la salud en estos procesos generalmente traumáticos desde la perspectiva laboral y social, y particularmente en una reestructuración no gestionada con la suficiente planificación ni anticipación.

A su vez, la *mecánica* de la gestión de los ERE en España, con procedimientos pautados y la intervención de agentes externos (despachos de abogados como negociadores con encomiendas por parte de la dirección e instrucciones económicas claras) dificulta la incorporación de nuevos elementos *alegales*, como sería el tratamiento de la salud de los trabajadores. De este modo, la salud de los trabajadores afectados por el ERE no se incluye en los Planes Sociales, como tampoco se toman medidas relacionadas con la salud para los trabajadores que permanecen en la plantilla de la empresa.

Gestión reactiva de la reestructuración: la falta de anticipación o gestión preventiva

3. A pesar de su creciente importancia en este periodo de crisis, la salud sigue sin estar incorporada como una dimensión sobre la que trabajar con anticipación en el ámbito de la

prevención de riesgos, particularmente los psicosociales. Los condicionantes estructurales que operan para impedir la consideración que se merece – y de la que dan cuenta diversos estudios e investigaciones europeas e internacionales son grandes, como se ha puesto de manifiesto en este estudio; pero no lo son menos otros condicionantes, como la escasa concienciación entre los representantes de los trabajadores y las organizaciones sindicales, y entre la dirección de las empresas, para valorar esta variable en el momento de gestionar un proceso de reestructuración.

Los antecedentes: resultados de la revisión de la literatura especializada

4. Los cambios producidos en la naturaleza del trabajo de las últimas décadas han tenido importantes consecuencias para la salud de los trabajadores, especialmente en el campo del aumento de los riesgos psicosociales. La gran mayoría de los estudios y encuestas lo confirman. También, su influencia en el desarrollo de otras patologías como los trastornos musculoesqueléticos y los trastornos mentales, las dos dolencias más prevalentes de los trabajadores europeos y españoles.

En la literatura revisada, los procesos de reestructuración suponen una fuente de cambio de la organización del trabajo que se manifiesta tanto en “despidos” como en cambios en las condiciones de empleo y trabajo para los que permanecen en la empresa – denominados *supervivientes* en parte de la literatura europea - que pueden tener consecuencias en la salud, particularmente en términos de riesgos psicosociales.

La dinámica entre los procesos de reestructuración y la salud está inserta en un marco político-económico-social-tecnológico complejo que se relaciona con la potencial contradicción entre la necesidad de mantener la competitividad y sostenibilidad, por un lado, y la calidad del trabajo/salud pública por otro; en definitiva, entre consideraciones económicas y éticas. La creciente relevancia, económica y social, de esta dinámica está empujando a la UE a impulsar la investigación sobre este tema con el fin de promover acciones y políticas más efectivas. La problemática, sin embargo, es compleja y está fragmentada en áreas de conocimiento y en actores con tradiciones e intereses diferentes.

5. En España existe muy poco camino recorrido en la integración de las relaciones entre reestructuraciones-organización del trabajo-condiciones de trabajo-salud. Se ha constatado la ausencia de instrumentos de medición y de análisis estadístico sobre el impacto de las reestructuraciones en las condiciones de trabajo y en la salud de los trabajadores. Ciertamente, esta carencia está en línea con el escaso análisis en profundidad de las causas, procesos y efectos de las reestructuraciones como objeto de estudio industrial y social en nuestro país. La investigación cuantitativa española es especialmente escasa en este aspecto

y se reduce a relacionar con la salud algunas condiciones de empleo/trabajo especialmente frecuentes en los procesos de reestructuración.

Existen trabajos que encuentran relaciones significativas entre la temporalidad y sus correlatos de precariedad e inseguridad con la salud, particularmente en términos de mayores riesgos de trastornos musculoesqueléticos y mentales. También se han hallado trabajos sobre el aumento de la intensidad de trabajo y la relacionan significativamente con cuatro veces más riesgo de deterioro de salud psicosocial y hemos sugerido la importancia del trabajo y de las reestructuraciones para explicar los trastornos mentales (hasta en un 18% de los casos) que normalmente se tratan en los centros de Atención Primaria del Sistema Nacional de Salud. Merece la pena destacar un proyecto pionero en el análisis del impacto de las reestructuraciones en España que describe específicamente los potenciales impactos de salud en función de la modalidad de afectación: “despedidos” y “recolocados” con un mayor impacto en la salud y prevalencias de afectación en torno a un 45% (y visitas al médico de un 25% aproximadamente) y “prejubilados” con un impacto más marginal.

Reestructuraciones en las grandes empresas españolas en el contexto anterior a la actual crisis económica

6. Las reestructuraciones son procesos multidimensionales y complejos que se desarrollan en múltiples niveles; se distinguen distintos tipos de reestructuraciones y centrándonos en el análisis de las más frecuentes (el llamado *downsizing* o reestructuración/reducción de plantilla) en las grandes empresas españolas, algunas de las conclusiones alcanzadas son las siguientes:

- La necesidad de distinguir entre una visión reactiva (de crisis) y una visión proactiva de las reducciones de plantillas que supone dinámicas muy diferentes, también desde el punto de vista de consecuencias en la salud.
- Aproximadamente la mitad de los procesos de reducción de plantilla tienen una naturaleza reactiva (de crisis). Se ha analizado la evolución de los procesos de *downsizing*⁶² en las aproximadamente 500 mayores empresas españolas en un periodo aproximado de quince años (1990-2005) y se ha encontrado que, en el conjunto del periodo, más de la mitad de las empresas lo utilizaron. Además, en un año promedio, más de un 18% iniciaron un proceso de reducción de plantilla, afectando a casi un 17% de la misma de media. Se ha comprobado empíricamente que las filiales de

⁶² Definido a partir el criterio de una disminución de plantilla de un 5% con independencia de que esto resulte o no en un ERE.

multinacionales en España se implican en procesos de reducción de plantilla de forma más proactiva y con más intensidad.

- En la segunda década de los 90, los estudios señalan que las reducciones en plantilla de las grandes empresas españolas se concentra especialmente en la Industria, en el sector Financiero y en el de Transportes y Comunicaciones. Entre las principales motivaciones para ello destaca una razón reactiva - *“situación de crisis de la empresa”* (en un 38% de los casos)- y una razón proactiva -*“ahorro de costes, rejuvenecimiento, productividad, competitividad”* (en un 24%)-, seguidas por *“situación de crisis del sector”* (11%) o *“fusiones/adquisiciones”* (10%). Por sectores, es relevante señalar al Financiero donde las razones proactivas prevalecen aunque no necesariamente libres de costes⁶³. Por otra parte, se ha reportado que las motivaciones tecno- económicas no son las únicas relevantes y que motivaciones institucionales y socio-cognitivas asociadas con las *“modas”*⁶⁴, el potencial aumento de la legitimidad social o una visión cortoplacista, entre otras, se encontrarían como razones por las que se emprende el downsizing.
- Aunque la especificidad de cada proceso de reestructuración determina el tipo de medidas específicas que se aplican, las principales modalidades de *“extinción contractual”* durante el periodo 1995-2001 – y que son relevantes por su diferente grado de incidencia o afectación en la salud- fueron: despidos en un 56% de los casos; un 36%, jubilaciones anticipadas; un 17% bajas incentivadas y un 12% despidos con recolocación.

Relación entre reestructuraciones y estados de salud en España antes de la crisis

7. En nuestro análisis de la literatura sobre la investigación cualitativa española disponible hemos identificado algunos casos que, en general, se refieren a las reestructuraciones previas al actual contexto de crisis y que han tenido lugar desde mediados de los 90. Del conjunto de casos analizados se puede concluir que los cambios en la organización del trabajo (aplanamiento, creación de filiales...) suponen tendencias hacia la intensificación del trabajo (no solo en términos de exigencias cognitivas sino también emocionales), un incremento de la responsabilidad y trabajo por resultados de los trabajadores (no necesariamente con un incremento de autonomía), una mayor incertidumbre, un cambio hacia mecanismos de control más difusos, pero no menos férreos (con la participación

⁶³ Según sugiere la evolución de los daños a la salud en las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo para la rama de actividad de Administración/Banca.

⁶⁴ Bajo *“modas”* podemos agrupar por ejemplo los *“discursos”* asociadas a la centralidad de la flexibilidad en la empresa, en las relaciones contractuales, etc... que terminan aplicándose como recetas (*“one best way”*) con independencia del contexto.

implícita del cliente o del compañero o de uno mismo⁶⁵) y un deterioro de las relaciones sociales. A las que habría que añadir los cambios en las condiciones de empleo asociados a una mayor precariedad. Estas tendencias tienen implicaciones en la salud, principalmente en términos de estrés, trastornos musculoesqueléticos, trastornos mentales y siniestralidad.

Los casos sugieren que los mandos parecen suponer un colectivo especialmente vulnerable por su mayor vinculación simbólica (autoestima, reconocimiento) con la organización que, una vez perdida, tiene influencia relevante sobre la salud.

Lecciones extraídas de los estudios de caso realizados

8. Las opiniones recogidas de los actores entrevistados en las distintas empresas analizadas durante los estudios de caso tienden a señalar la conveniencia de evitar en el futuro los efectos indeseados ocurridos durante esos cambios y las consecuencias negativas de las reestructuraciones, no solo las sociales en los casos de los trabajadores excedentes, sino también aquellas que han afectado al clima laboral y al entorno de la empresa del “día siguiente” a la reestructuración. En este sentido, los casos revelan la importancia de la experiencia acumulada durante muchos años por los responsables y actores principales implicados en los procesos de cambio. Sin embargo, parece que no existen las condiciones para que las consecuencias negativas detectadas en las reestructuraciones no se repitan: apenas se aprecian acciones ni recursos significativos dirigidos a ese fin.

9. A pesar de que se ha identificado la relación entre procesos de reestructuración y los estados de salud de los trabajadores, así como con el clima laboral y organizativo, los casos analizados revelan en su totalidad **la ausencia de medidas que tengan en cuenta la salud psicosocial de los trabajadores en los procesos de reestructuración**. No se organizan medidas para tratar y favorecer el tratamiento de esta variable, excepto de forma pasiva y reactiva, a posteriori. Desde esta perspectiva, la reestructuración no se entiende como un proceso de cambio que hay que afrontar de forma activa y anticipativa, sino que se percibe como una amenaza por los trabajadores.

10. En este sentido, un proceso de reestructuración puede y debiera ser enfocado, en todos los ámbitos, también como una oportunidad para garantizar la capacidad de competencia de la empresa y de los trabajadores, aumentando las posibilidades de empleo futuras. Sin embargo, este enfoque está asociado a una visión más amplia y a más largo plazo de la función de la empresa y de la concepción del trabajo, incluyendo las trayectorias profesionales. Reclamar el carácter colectivo de la salud psicosocial supone traer al centro

⁶⁵ Lo que algunos autores denominan “interiorización de la explotación”.

mismo del proceso de cambio las relaciones entre empresas y trabajadores. Y para poder hacerlo es preciso identificar los factores, relaciones y comportamientos que contribuyen al mantenimiento de la salud individual. En un entorno en que el cambio será constante, atender a la salud psicosocial es una forma de evitar que la reestructuración sea concebida solamente como la manifestación negativa de las debilidades del sistema que se resuelven con la pérdida de empleo y de salud de los trabajadores.

11. La necesidad de entender los procesos de reestructuración desde una perspectiva más **sistémica e integral** es una de las cuestiones que emergen insistentemente en todos los casos analizados. Este enfoque integral, multinivel y omnicomprendivo parte de la consideración holística de los cambios en la empresa como organización. Es desde esta perspectiva amplia, de la gestión del cambio como un *continuum*, desde la que tiene sentido hablar de distintas fases de reestructuración y de una mayor vinculación con las estrategias a corto, medio y largo plazo de la empresa. Con una comprensión más completa de las fases de los procesos de cambio adquiere sentido plantearse el desarrollo de adaptación como la sucesión de transiciones que lo hagan posible. La identificación de las sucesivas transiciones como empresa o grupo y de las sucesivas transiciones que cada persona ha de realizar para su adaptación específica. La descripción de algunas de las experiencias recogidas parece obviar que la adaptación de las personas al cambio es un proceso que se prolonga en el tiempo. Esta falta de comprensión es fuente de riesgos psicosociales.

12. Los beneficios de la implicación de los trabajadores en la gestión del cambio que representa cualquier reestructuración son claros. En la medida que los trabajadores pueden sentirse partícipes de los mismos y no percibirse como un sujeto pasivo, será un protagonista más activo del cambio. La modificación del compromiso con la empresa tendrá lugar, con mayor probabilidad, como resultado de una progresiva incorporación de lo que implica la flexibilidad y la asunción de los objetivos empresariales en ese entorno flexible. Cuando esa participación no se da, la alteración del compromiso es más probable que acarree una falta de identificación con los objetivos, desconfianza y disminución de las expectativas de desarrollarse profesionalmente en esa empresa. En ambos casos, se producen situaciones de riesgo para la salud, particularmente la psicosocial, de los trabajadores.

13. Una de las fuentes de riesgo es que el trabajador perciba que los recursos acumulados a lo largo de los años de experiencia dejan de ser útiles e, incluso, puede que se les valore como barreras para el cambio. Sin embargo, si se parte de la base de que lo que cambia o modifica es el uso de esos recursos y habilidades, que además constituyen la base para realizar nuevos aprendizajes, las condiciones para afrontar la incertidumbre, la movilidad funcional o un traslado, serán fuente de menos riesgo psicosocial. Preparar a los

trabajadores para una mejor gestión del cambio es clave para que la empresa lo afronte en mejores condiciones. Si la adquisición de habilidades y nuevos aprendizajes es individual (aunque se aborde tanto individual como colectivamente), la gestión del cambio y especialmente su impacto en la salud poseen una clara dimensión colectiva. La participación individual y colectiva son distintas dimensiones de un mismo proceso que atañe tanto a la empresa como a los representantes de los trabajadores.

14. En la identificación de los distintos niveles implicados en el cambio también es importante una **visión más amplia y a largo plazo del proceso de reestructuración**. La salida de efectivos, los afectados por los expedientes de regulación de empleo en el caso de ser extintivo, si es el caso, es sólo una parte de ese proceso. Los trabajadores que permanecen pueden ver directa o parcialmente afectada su situación laboral o de carga de trabajo dentro de la empresa, con importantes repercusiones en términos de incremento de riesgos psicosociales o de salud física.

15. La complejidad y continuidad de los cambios permite considerar que en la mayoría de los casos no hay solución de continuidad entre cambio organizativo, cambio técnico y procesos de reestructuración. Aquellas reestructuraciones producidas como consecuencia (o razón) de una fusión y/o adquisición corporativas de empresas hacen emerger la importancia de la cultura de la empresa como marco que permite ampliar la comprensión de cómo funcionan los cambios y de qué manera inciden en el comportamiento de los trabajadores.

16. La eficacia de los mecanismos de adaptación al cambio y, por tanto, que el mismo no genere o minimice los riesgos psicosociales va a depender, en buena medida, de la atención específica a las características de cada empresa y/o centro de trabajo, de su estructura organizativa y tecnológica y de las relaciones de trabajo, etc. Algunas de las dimensiones a tener en cuenta son:

- La importancia de identificar los factores culturales, como por ejemplo los valores y su aplicación en los distintos niveles de la empresa: evaluación del desempeño, promociones, criterios en los cambios funcionales, criterios en las relaciones sociales (entre iguales, relaciones jerárquicas, relaciones empresa-sindicatos...).
- La identificación de los mecanismos individuales y colectivos implicados en el cambio cultural: estructura de mando, reconocimiento, transmisión de directrices y órdenes de trabajo, organización del trabajo, distribución de la carga de trabajo, criterios de valoración en el desempeño.
- La identificación de los aprendizajes individuales y colectivos implicados en el cambio: qué se persigue, qué recursos son necesarios, cómo se adquieren, cómo se

utilizan, la gestión de esos aprendizajes (las diferencias entre los distintos miembros de la plantilla).

- La identificación de medidas para la adaptación al cambio: la importancia de implicar a los distintos niveles de la empresa, la formación, el aprendizaje del trabajo en equipo, la comunicación.
- La introducción de mecanismos de apoyo que atiendan tanto a las necesidades individuales como a las colectivas (desde el apoyo psicológico a las actividades grupales).

17. De manera específica, y en relación con los procesos de despido colectivo, los actores entrevistados señalan los siguientes aspectos que mejorarían la gestión de la reestructuración, incorporando la dimensión de la salud desde una perspectiva integral:

- La necesidad de gestionar anticipadamente el cambio, es decir, el *tempo* para lograr una organización eficiente de la reestructuración tanto para la empresa como para los trabajadores. Es decir: una mejor adecuación del marco temporal de aplicación del conjunto del proceso de cambio que permita mayores posibilidades de planificación. La implementación de un enfoque de “cambio permanente” es consustancial hoy día a las grandes organizaciones.
- La conveniencia de acordar medidas que faciliten transiciones laborales menos traumáticas, incluyendo formación y combinación de alternancias entre empleo y desempleo o prejubilación.
- Crear las condiciones para que los trabajadores generen recursos para la gestión de las *emociones* que se activan en las situaciones de cambio que les afectan, mediante la creación de estructuras de ayuda, asistencia psicológica y asesoramiento (*counselling*) por parte de la empresa.
- El fortalecimiento de la evaluación y prevención de riesgos psicosociales con la participación de los trabajadores y sus representantes. Una participación que implique la posibilidad de incluir o modificar los sistemas de medida de la salud psicosocial, el acceso periódico a la información obtenida y la propuesta de medidas preventivas.
- El establecimiento de mecanismos de contacto y comunicación con las personas que salen de la empresa a través de procesos de reestructuración, entendidas éstas como un activo intangible que ha quedado ocioso, pero puede contribuir con su experiencia en la gestión del cambio permanente.
- Una visión más holística e integral del proceso de cambio en su conjunto, lo que sugiere equilibrar las actuaciones preventivas que persiguen la viabilidad de la empresa, con

el diseño y aplicación de actuaciones preventivas respecto al empleo, tanto para los que se ven afectados por expedientes, prejubilaciones o bajas incentivadas, como para los que permanecen en la empresa.

18. Revisar el impacto en la salud psicosocial y mejorar el tratamiento del mecanismo de los traslados. El objetivo de los incentivos o compensaciones para los trabajadores que se trasladan deben dirigirse a la integración en el nuevo centro de trabajo y en su entorno, considerando a la persona en su conjunto: con necesidades de relación, de identificación, de crecimiento social en el entorno en el que se ubica. Destacan algunos aspectos:

- La importancia de la edad y la estructura familiar de la persona.
- La atención no solo a la adaptación al nuevo puesto de trabajo, sino también a la integración en el medio social.
- Anticipación: la preparación de la persona para el traslado, considerando este como un proceso con distintas fases que comienzan con la decisión de aceptar el traslado. Desde esta perspectiva, el apoyo, para ser preventivo, debiera empezar desde ese momento.

19. En el discurso recogido se prioriza, por parte de los representantes de los trabajadores, el tratamiento conjunto de prevención de riesgos laborales y para la salud, la organización del trabajo y la gestión de las reestructuraciones. Todo está interrelacionado, porque configura un mismo ámbito y una misma estructura *desde* la que se actúa e interacciona dinámicamente. La salud emerge así como un campo de actuación, en el cual intervenir, para la gestión del cambio.

20. Según las opiniones recogidas, los siguientes aspectos influirían y debieran ser abordados con el objetivo de mejorar la salud de los trabajadores y, particularmente, la salud psicosocial:

- El funcionamiento organizativo: el estilo de mando y la cultura organizativa y de gestión de la empresa.
- Cómo se construyen y qué viabilidad tiene las carreras profesionales dentro de la empresa como soporte para el compromiso de los trabajadores y la motivación.
- Crear una perspectiva integral de la salud y seguridad en el trabajo.
- Comunicación de arriba abajo y viceversa: que se conozcan los objetivos y planes de la empresa de forma clara y también que la empresa responda a las iniciativas de los trabajadores y sus representantes respecto a la aplicación de medidas para evitar los riesgos para la salud en los procesos de reestructuración.

- Los métodos de evaluación de riesgos y su periodicidad, así como la formación de los trabajadores para reconocer situaciones de riesgo, la identificación de los indicadores de riesgo psicosocial.
- La formación de mandos intermedios en riesgos psicosociales
- Concienciación en todos los ámbitos (empresa, sindicatos, instituciones sanitarias y de prevención, mutuas, inspección) de la importancia de los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores y en la calidad de vida y trabajo de las personas.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Amable, M., Benach, J. & González, S. 2001, "La precariedad laboral y su repercusión sobre la salud: concepto y resultados preliminares de un estudio multimétodos", *Arch Prev Riesgos Labor*, vol. 4, no. 4, pp. 169-184.
- Amable, M. 2006, "La precariedad laboral y su impacto sobre la salud. Un estudio en trabajadores asalariados en España". Tesis doctoral. Universitat Pompeu Fabra, Departament de Ciències Experimentals i de la Salut. Barcelona
- Aragón, J., Rocha, F. & Sanz, L.F. 2010, *Los planes sociales en los procesos de reestructuración de empresas en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Benach, J., Muntaner, C., Santana, V. & Chairs, F. 2007, "Employment conditions and health inequalities", Final report to the WHO Commission on Social Determinants of Health (CSDH) Employment Conditions Knowledge Network (EMCONET). Geneva: WHO .
- Benavides, F. 1999, "Tipos de empleo y salud: análisis de la Segunda Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo", *Gaceta Sanitaria*, vol. 13, no. 6, pp. 425.
- Benavides, F. & Delclòs, J. 2006, *Problemas emergentes en salud laboral: retos y oportunidades*, Fundación Alternativas.
- Benito, G. 2009, "La salud de los trabajadores, hoy", Fundación Sindical de Estudios, pp. 83.
- Bowman, E.H. & Singh, H. 1993, "Corporate restructuring: reconfiguring the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. S1, pp. 5-14.
- Brockner, J. 1988, "The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice", *Research in organizational behavior*, vol. 10, no. 1, pp. 213-256.
- Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M.N., Reed, T.F. & Glynn, M.A. 1993, "Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions: Evidence from the laboratory and the field", *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. S1, pp. 153-166.
- Cascio, W.F. 1993, "Downsizing: What do we know? What have we learned?", *The Executive*, vol. 7, no. 1, pp. 95-104.
- Castells, M. 1997, *La sociedad red: La era de la información, vol. 1*, Madrid. Alianza
- Castillo, J.J. 1994, *El trabajo del sociólogo*, Complutense SA Editorial.
- Castillo, J.J. 1998, *A la búsqueda del trabajo perdido*, Tecnos.
- Castillo, J.J. & Villena, J. 1998, *Ergonomía: conceptos y métodos*, Universidad Complutense de Madrid.
- Castillo, J.J. 2003, *Los estragos de la subcontratación: La organización del trabajo como factor de riesgo laboral*, Secretaría de Comunicación e Imagen de UGT.
- Castillo, J.J. 2005, "El trabajo recobrado", *Argentina, Miño y Dávila*.
- Castillo, J.J. 2008, *La soledad del trabajador globalizado: memoria, presente y futuro*, Los Libros de la Catarata.

- Cortès, I., Artazcoz, L., Rodríguez-Sanz, M. & Borrell, C. 2004, "Desigualdades en la salud mental de la población ocupada", *Gaceta Sanitaria*, vol. 18, no. 5, pp. 351-359.
- Del Bono, A. 2002, *Telefónica: Trabajo degradado en la era de la información*, Miño y Dávila.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983, "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.
- Durán, F. & Benavides, F. 2004, "Informe de salud laboral", *Los riesgos laborales y su prevención. España*, pp. 197-202.
- Fernández, C.J. 2007, "El discurso del Management: tiempo y narración". CIS. Madrid
- Freeman, S.J. & Cameron, K.S. 1993, "Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework", *Organization Science*, vol. 4, no. 1, pp. 10-29.
- Gil-Monte, P.R. 2009, "Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública", *Revista española de salud pública*, vol. 83, no. 2, pp. 169.
- Jiménez, C. & Sánchez, J.L. 2005, "Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial", *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 21, no. 3, pp. 181-206.
- Jiménez, C. & Sánchez, J.L. 2006, "Impacto psicosocial del downsizing sobre los trabajadores", *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 22, no. 1, pp. 5-24.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1994, *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic books.
- Kieselbach, T., Triomphe, C.E., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A.L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K. & Popma, J. 2010, "Health in Restructuring (HIRES). Recommendations, National Responses and Policy Issues in the EU", *Books*.
- Laverty, K.J. 2004, "Managerial myopia or systemic short-termism?: The importance of managerial systems in valuing the long term", *Management Decision*, vol. 42, no. 8, pp. 949-962.
- Magán Díaz, A. & Céspedes Lorente, J.J. 2007, "Difusión del downsizing en la empresa española. Análisis del modelo de dos etapas", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 16, no. 3, pp. 55-72.
- Makawatsakul, N. & Kleiner, B.H. 2003, "The effect of downsizing on morale and attrition", *Management Research News*, vol. 26, no. 2/3/4, pp. 52-62.
- Maldonado, M.O., Suárez, I. & Vicente, J.D. 2009, "Downsizing y su efecto en los resultados en la gran empresa española", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 18, no. 4, pp. 13-28.
- McKinley, W., Zhao, J. & Rust, K.G. 2000, "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing", *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 227-243.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. & Kristensen, T. 2005, "ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ)", *Arch Prev Riesgos Labor*, vol. 8, no. 1, pp. 18-29.
- Moncada, S., Llorens, C., Font, A., Galtés, A. & Navarro, A. 2008, "Exposición a riesgos psicosociales entre la población asalariada en España (2004-05): valores de referencia de las 21 dimensiones del cuestionario COPSOQ ISTAS21", *Revista española de salud pública*, vol. 82, no. 6, pp. 667-675.

- Moreau, M.A. 2009, *Building Anticipation of Restructuring in Europe*, Peter Lang Pub Inc.
- Perez-Zapata, O. 2008, "¿Nuev@s perdedor@s? Intensidad de trabajo y su relación con la salud y las TIC", *X Premio Joven Economía. Universidad Complutense de Madrid*.
- Pin, J.R., Pau, J. & Sagardoy, I. 2002, *Libro Blanco: Las mejores prácticas (Best practices) en los procesos de reestructuración de plantillas*, Universidad de Navarra, IESE: CREADE: Sagardoy Abogados.
- Pinilla, F.J. 2004, "Intensificación del esfuerzo de trabajo en España", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 22, no. 2, pp. 117-135.
- Rial, E. 2006, "Las prioridades de investigación sobre seguridad y salud en el trabajo: el desafío para una Europa de 27", *Arch Prev Riesgos Labor*, vol. 9, no. 2, pp. 56-59.
- Rodríguez, B., Gómez, A., García, A. & Lopez, I. 2005, "Síntomatología depresiva asociada al trabajo como causa de incapacidad temporal en la Comunidad de Madrid", *MAPFRE Medicina*, vol. 16, no. 3.
- Rodríguez, R. 2009, "Reestructuración y adaptación permanente al cambio de las empresas", *Temas laborales*, no. 99, pp. 55-83.
- Sánchez, M.J. & Suarez, I. 2005, "Los procesos de reducción de plantilla en el ámbito español: motivos y modalidades utilizadas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, no. 3, pp. 81-96.
- Sauter, S.L., Hurrell Jr, J., Murphy, L., Levi, L. & OIT 1998, "Factores psicosociales y de organización" en *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo*.
- Senge, P.M. 1995, *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*, Ediciones Garnica, SA.
- Siegrist, J. 1996, "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of occupational health psychology*, vol. 1, no. 1, pp. 27-41.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. 1998, "Psychological contract violations during corporate restructuring", *Human resource management*, vol. 37, no. 1, pp. 71-83.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P. & Ferrie, J.E. 2004, "Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study", *Bmj*, vol. 328, no. 7439, pp. 555.
- Velasco, M.I. 2006, "Consecuencias personales en la ruptura de la vida laboral. El caso de Telefónica", *AIBR*, vol. 1, no. 3, pp. 6.
- Vicente-Lorente, J.D. & Suárez-González, I. 2007, "Ownership Traits and Downsizing Behaviour: Evidence for the Largest Spanish Firms, 1990—1998", *Organization Studies*, vol. 28, no. 11, pp. 1613.
- Walsh, J.P. 1995, "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", *Organization science*, pp. 280-321.

URLs

- [1] Worker Health Chartbook 2004: <http://www.cdc.gov/niosh/docs/2004-146/>
- [2] Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>
- [3] Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud: http://www.who.int/social_determinants/strategy/QandAs/es/index.html
- [4] V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo: http://www.insht.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe_V_ENCTDic2010.pdf
- [5] Proyecto Gesscant: <http://www.gesscant.org/2/index.php>
- [6] Grupo de Investigación Charles Babbage de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo: <http://www.ucm.es/info/charlesb/>
- [7] Estudio de los sectores económicos en los que se recurre habitualmente a la contratación y subcontratación de obras y servicios: http://www.insht.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/INFORME_contratas_final_feb_2010.pdf
- [8] Proyecto ARENAS: <http://arenas.itcilo.org/>