

La gestión de los riesgos psicosociales relacionados con la conciliación de la vida familiar y laboral: un factor de competitividad para la empresa

[The psychosocial risks management]



DRA. NIEVES ALARCÓN CASTELLANOS

Profesora de Economía en los grados de Derecho y ADE internacional
en el Centro Universitario Villanueva,
Centro Superior Adscrito a la UCM

Fecha de recepción: 15 de junio de 2014.

Fecha de aceptación: 1 de septiembre de 2014.

SUMARIO: I. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS. ■ II. INTRODUCCIÓN. ■ III. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN. ■ IV. ALGUNOS DATOS RELEVANTES. ■ V. IMPORTANCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES. ■ VI. FACTORES PSICOSOCIALES. ■ VII. FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO. ■ VIII. IMPORTANCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA GESTIÓN DE LOS RR. HH. ■ IX. EL CASO PARTICULAR DE LOS DOCENTES. ■ X. CONCLUSIONES. ■ XI. BIBLIOGRAFÍA.

Resumen

La experiencia de numerosas empresas muestra cada vez en mayor medida que trabajar más horas no es beneficioso para los empleados, pero tampoco para las empresas. Ahora tenemos constancia de que repercute de forma negativa para los dos agentes. Vamos a tratar de explicar

que gestionar de manera adecuada los riesgos psicosociales es rentable para toda la sociedad, pero de forma muy concreta para la empresa, que se evitará costes innecesarios de mayores niveles de estrés, trabajadores desmotivados o con el síndrome burnout, bajas laborales y un mayor número de enfermedades, que redundarán sin ninguna duda en su cuenta de resultados.

Palabras Clave

Riesgos psicosociales, productividad, estrés, motivación, síndrome burnout, cuenta de resultados.

Abstract

The experience of numerous companies does not show every time in major measure that working more hours is not a good thing for the employees, but either for the companies. Now we have witness of which it reverberates of negative form for both agents. We are going to try to make clear that to manage in a suitable way the risks psychosocial is profitable for the whole society, but of very concrete form for the company, which one will avoid unnecessary costs of major levels of stress, unmotivated workers or with the burnout syndrome, labour falls and a major number of diseases, which will reverberate without any doubt in his account of results.

Keywords

Psychosocial risks, productivity, stress, motivation, syndrome burnout, counts of results.

I. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo de este artículo es conocer en términos generales los riesgos principales con los que se puede encontrar un empleado cuando realiza su actividad profesional. Dedicaremos un apartado al caso concreto del profesor universitario, para esto vamos a aportar las conclusiones de una encuesta cualitativa, a pocas personas del ámbito universitario pero que nos aporten datos relevantes y representativos para el estudio.

Para poder prevenir los riesgos hay que analizarlos, y la formación e información a los empleados es crucial, pero también a los empresarios, este hecho resulta clave para poder avanzar en todas las empresas y sectores, y poder eliminarlos o al menos minimizarlos.

Para conseguir este fin, se plantean cinco objetivos generales:

- Conocer y analizar en términos generales la realidad laboral y los riesgos psicosociales a los que se enfrenta un trabajador.
- Detectar las debilidades en torno a la consecución del equilibrio de la vida personal, familiar y laboral y cuanto hemos avanzado.
- Aportar información relevante sobre el colectivo universitario, que normalmente realiza los estudios pero no se somete a ninguno.
- Sensibilizar a los principales actores que intervienen en el mundo laboral que para optimizar el tiempo dentro y fuera del horario laboral, el trabajador debe estar motivado y en plenas condiciones físicas y mentales.
- Alcanzar el mayor nivel de salud física, psíquica y social que propone la OMS.

II. INTRODUCCIÓN

La gestión de la conciliación resulta cada vez más complicada, y lejos de avanzar socialmente en este sentido, cada vez resulta un reto más difícil para las familias¹. Sin embargo, según la Organización Internacional del Trabajo², el trabajo no sólo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, sino que también ha de permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales.

El estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales y su relación con la salud laboral, no es un asunto nuevo, aunque sí lo es la relevancia adquirida en los últimos años. Este ha sido el principal motivo que hace necesaria su evaluación e identificación, así como su control posterior, para evitar los riesgos innecesarios, que suponen una carga para la salud del empleado y para la realización de su actividad profesional.

El comienzo formal de la preocupación por los factores psicosociales y su relación con la salud se remonta a los 70, fecha desde la que han ido adquiriendo importancia paulatina.

Como señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT) «Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y aparecen muchos aspectos³».

Conviene recordar sobre este aspecto, la importancia que la OIT concede a los factores psicosociales, señalando que las consecuencias del descuido recaen tanto sobre la salud y el bienestar físico y mental de los empleados, pero también sobre la productividad de la empresa, por eso es fundamental tenerlos en cuenta.

Otro documento histórico relacionado con el tema que aparece en segundo lugar es el artículo «Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud⁴». En este

1. Así lo revela un estudio presentado por el Instituto de Política Familiar presentado con motivo del día internacional de la Familia. UH Noticias local. 15 de mayo de 2014.

2. OIT son las siglas utilizadas para la Organización Internacional de Trabajo.

3. «Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control» OIT 1986, p. 3. Este es uno de los primeros documentos oficiales sobre el tema tratado, fue publicado por la OIT en el año 1984, aunque se señala en este artículo que la problemática es claramente anterior.

4. Coordinado por Kalimo, El-Batawi y Cooper en el año 1988. También comienza señalando que la complejidad del tema y la importancia del trabajador constituyen los datos iniciales para empezar el estudio.

documento introduce EL-BATAWI (1988) el doble efecto que pueden tener los factores psicosociales, ya que pueden ser positivos o negativos.

En este sentido, la tercera edición de la Enciclopedia de la Seguridad y Salud en el trabajo (OIT 1988) constituye un avance importante, ya que es a partir de entonces, cuando la organización en el trabajo y los factores organizacionales se tratan como expresiones idóneas para referirse a los factores sociales que influyen en la conducta y la salud de los trabajadores.

Es una realidad que los modelos de familia así como las costumbres y comportamientos de sus componentes han evolucionado de forma significativa en los últimos años. Las familias en la actualidad suelen presentar un perfil muy distinto al de principios de siglo, con los dos miembros de la pareja que se comportan como sustentadores⁵, y ambos comparten tareas domésticas⁶ cada vez de forma más igualitaria⁷, y, con frecuencia, con personas dependientes a cargo. Además se han ido constituyendo núcleos familiares cada vez más diversos y plurales.

III. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

En un escenario socioeconómico como el actual, marcado por la inestabilidad económica y laboral⁸ y unos índices de paro que han superado las peores expectativas, ha supuesto en numerosas empresas, una reducción del poder adquisitivo de los salarios⁹. Este hecho dificulta en la mayoría de los casos, el mantenimiento de la economía familiar sobre el supuesto de una única renta; como exponen CANTERA, L., CUBELLS, E., MARTÍNEZ, L. y BLANCH, J. (2009), ha provocado un aumento paulatino de las llamadas parejas de doble renta. Si a esta situación económica se añaden los avances culturales que han tenido lugar en los núcleos familiares¹⁰, aparece un nuevo modelo en la gestión de la conciliación, aparecen nuevas necesidades (especialmente en lo relativo a flexibilidad de horarios), nuevas demandas de teletrabajo, se solicita por parte de los empleados una menor presencia física en las empresas, y desde luego, la necesidad de una óptima gestión del tiempo.

Los problemas de conciliación de la vida laboral y familiar como principal factor psicosocial, se centran especialmente en compaginar el tiempo de trabajo remunerado con el tiempo doméstico y de cuidados, y también con el tiempo personal. Una mala coordi-

5. Se acabó en numerosas familias el mito del varón sustentador enunciado por Nuño en el que el varón obtenía la renta y la mujer se ocupaba de la familia. NUÑO GÓMEZ, Laura, El mito del varón sustentador, ed. Júcar. Barcelona 2010.

6. O deberían, porque datos recientes el INE (2013) siguen demostrando que la mayor parte del trabajo doméstico recae sobre la mujer.

7. Eso es lo que pretendemos desde muchos sectores de la sociedad, que alcancemos la corresponsabilidad, o al menos avancemos, los datos desde el año 2009 no son muy halagüeños, y demuestran que con la crisis hemos perdido puestos en el ranking de igualdad del mundo.

8. Por primera vez en muchos años, se ha reducido el desempleo de forma significativa según datos difundidos por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Así mismo, la Seguridad Social ganó casi 200.000 afiliados. EFE 3 de junio de 2014.

9. CEPYME Aragón con la colaboración del Gobierno de Aragón y de la Unión Europea, «Experiencia práctica en materia de riesgos psicosociales», p. 19.

10. Gracias a la tecnología cada vez se requiere menos tiempo para realizar las tareas del hogar, esto hace que resulte posible hacer compatibles trabajos a los que hace algún tiempo, era imposible acceder.

nación de estos tiempos, puede afectar incluso a diversos niveles de salud (física, psíquica y social). Así, cuando un trabajador (hombre o mujer) encuentra dificultades para armonizar estos tres grandes ámbitos de su vida, puede experimentar un efecto negativo sobre aspectos como el rendimiento, absentismo laboral o productividad, a pesar de realizar un incremento de su esfuerzo individual.

En el año 2009, CANTERA, L., CUBELLS, E., MARTÍNEZ, L. y BLANCH, J., realizaron un estudio con el objetivo de analizar la relación de variables como «atender a cargas familiares y responsabilidades domésticas», para analizar la importancia atribuida a valores como el trabajo, la familia o el dinero. Para ello, contaron con una muestra de 453 personas trabajadoras, 243 mujeres y 210 hombres, con una media de 31 años de edad, a los que se les aplicó un cuestionario. Los investigadores partían de las siguientes premisas:

- Una mayor valoración de la familia, junto con una disminución del valor dado al trabajo, reducirá el impacto de las dificultades para conciliar el ámbito laboral con el familiar.
- Un incremento paralelo en la valoración de la familia y en el valor otorgado al trabajo, acentuará la problemática.

Los resultados de este estudio demostraron que en el actual contexto socioeconómico y cultural, la importancia de *asumir responsabilidades domésticas y atender a la familia*, va asociado a un incremento en ambos sexos, de los valores *familia y trabajo*. De modo que, por un lado, aumenta el valor otorgado a la familia por hombres y mujeres, especialmente por quienes tienen personas a su cargo que precisan de mayor atención y cuidados, y por otro, y al mismo tiempo, también necesitan el dinero para alimentar a los miembros de la familia. Esto es un avance, ya no es una preocupación propia y únicamente de las mujeres. Es significativo en este sentido, que las mujeres participantes en el estudio, mostraron un alto valor otorgado a la familia, asumiendo responsabilidades y cargas, al mismo tiempo que incrementan también el valor concedido al empleo. Como consecuencia, se observa que el trabajo refuerza su función instrumental en ambos sexos para conseguir dinero y sostener la unidad familiar, y por tanto, es imprescindible asumir nuevos retos desde todos los sectores de la sociedad, para conseguir una buena conciliación laboral y familiar.

Con estas consideraciones, se plantea la conciliación de la vida laboral y familiar desde una perspectiva que aúna la protección de los trabajadores basada en la Prevención de Riesgos Labores¹¹, y, consecuentemente, la mejora de la productividad de las organizaciones¹².

En una encuesta reciente que se ha realizado en Aragón, se observó que cuatro de cada cinco mujeres afirman estar satisfechas por tener un trabajo fuera de casa, a pesar de que la mitad de las madres consideran que compaginar el trabajo fuera de casa con el cuidado de los hijos repercute de forma negativa en los niños. Estos dos datos, son

11. Como señalan CASABONA, N., y MARTÍNEZ, M., (2012) el impulso legislativo más importante en el ámbito de la conciliación, se encuentra en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales del año 1995.

12. En el mismo sentido, no podemos olvidar el importante papel que han cumplido los Convenios Colectivos para el refuerzo de las medidas de conciliación en las empresas.

aportados por un estudio dirigido recientemente por Constanza Tobío (profesora de la Universidad Carlos III de Madrid)¹³.

En este sentido, María S. Altaba recoge en el artículo la opinión que mantiene Manuel Cervantes, director de Recursos Humanos de la multinacional IBM, que incide sobre que: «Hay varios aspectos en los que las empresas podrían adaptarse para facilitar la vida familiar a las mujeres: flexibilización de horarios laborales, trabajo desde casa y reducción de la carga laboral. Pero, para lograr estos objetivos, «hace falta la sensibilización de todos los agentes», y recalca también que esto «no se logra en 24 horas». Resulta muy complicado para una sociedad cambiar costumbres que han estado vigentes durante muchos años, aunque exista voluntad por parte de muchos de los componentes en que esto se produzca.

Podemos señalar que ni la sociedad actual, ni el entorno profesional están adaptados para asumir estos cambios, a pesar de que, como recoge un estudio de ESADE, el 90% de los directores de Recursos Humanos considera que lograr una buena conciliación de trabajo y familia mejora el rendimiento de los empleados¹⁴.

El principal reto en la gestión de la conciliación surge cuando un trabajador se convierte en padre o en madre, o cuando se tiene que hacer cargo de familiares dependientes¹⁵, es a partir de ese momento cuando la gestión del tiempo para el empleado, ya no le pertenece exclusivamente, y las empresas no se pueden quedar al margen de este hecho.

Debemos ser conscientes que el hecho de ser madre no perjudica a las empresas, **la productividad de la madre es incluso superior a la de la mujer que no lo es**¹⁶. Estos datos acaban con el extendido mito que llevaba a muchas empresas a no contratar mujeres en edad fértil por el miedo a que aumente el absentismo laboral, los días libres o los retrasos para llegar al trabajo.

Según un estudio elaborado por el IESE, el profesor Sandalio Gómez afirma que, el 47% de las mujeres trabajadoras reconoce que ser madres afecta de alguna forma a su carrera. De hecho, el 34% espera una mentalidad más abierta por parte de la empresa, porque, dadas las implicaciones que tiene no seguir el horario habitual de trabajo, el coste puede ser demasiado elevado¹⁷.

13. Como señala Suzanne Venker no es posible ser madre a tiempo completo cuando se está criando a los hijos y tener una carrera profesional competitiva debemos ser conscientes, no es cuestión de organización. «los 7 mitos de las mujeres trabajadoras» Ed. Ciudadela 2007.

14. En pleno siglo XXI siguen existiendo directivos que necesitan tener a todo el equipo hasta que consideran que la jornada laboral ha terminado, y lo dicen abiertamente en cualquier foro, es cierto que sobre todo en personas de cierta edad, y con estilos de vida más propios del siglo XX.

15. Con una esperanza de vida cada vez mayor en España y una tasa de natalidad que no cubre nuestra tasa de reposición este hecho será cada vez más frecuente.

16. Como señalan muchos autores, CHINCHILLA N., MORAGAS M., LEÓN C., CRESPO M., muchas de las habilidades que requieren los trabajadores, son desarrolladas también por las madres. Estudios recientes también han constatado, que la empatía y el poder entender distintos tipos de lenguajes nos verbales están mucho más desarrollados en las madres.

17. También es cierto según un estudio dirigido por la autora de este trabajo a casi mil doscientos universitarios en el año 2013 con una edad media de veinte años, «Conciliación, Flexibilidad y Felicidad» y realizado por la Fundación Más Humano y la Universidad Camilo José Cela, ponían de manifiesto que los jóvenes varones percibían (más del 70%), que ser padres también les iba a repercutir en su carrera profesional, algo que nos parece un avance sustancial y coherentes con los tiempos.

Por ejemplo, aunque a un 49% de las trabajadoras les ofrecen la posibilidad de trabajar menos horas, sólo acepta un 29%. Según se desprende del estudio realizado por Tobío junto con otros investigadores, el 50% de las mujeres desearía trabajar menos, pero sólo un 15% estarían dispuestas a dar ese paso si supone una reducción del salario. Como conclusión podemos afirmar, que las madres trabajadoras no quieren dejar de serlo¹⁸, pero sí necesitan poder organizar mejor su tiempo sin perder por ello su eficacia, y que suponga trastornos de salud que pueden llegar a ser graves como el estrés o el síndrome burnout.

Diferentes autores proponen fórmulas muy distintas para una mejor conciliación: entre ellas destacamos las más utilizadas y demandadas, flexibilidad de horarios, jornadas parciales, teletrabajo, una tarde libre a la semana, medidas que están muy extendidas sobre todo en empresas como las efr¹⁹, en las que consideran que se puede ser muy rentable a la vez que se preocupan por el bienestar de sus empleados y sus familias, condición indispensable para aumentar la productividad de la empresa.

IV. ALGUNOS DATOS RELEVANTES

- Existen dos encuestas a nivel de la UE²⁰, que ponen de manifiesto que una proporción sustancial de los 147 millones de empleados en el mercado laboral de la UE, se enfrentan a diversos estresores, que se conocen como generadores de estrés y causa de enfermedad²¹.
- El estrés se produce por una mala adecuación de la persona y su trabajo, por los conflictos que surgen entre los roles en el trabajo y fuera de él, por no tener un control razonable de nuestro propio trabajo ni de nuestra propia vida.
- Un 45% de los trabajadores afirma realizar trabajos monótonos, un 44% afirma que no tiene posibilidad de rotación, el 50% realiza tareas repetitivas. Se piensa que estos estresores han contribuido de forma clara a las manifestaciones actuales de la enfermedad, y los datos son verdaderamente alarmantes:
 - Un 17% padece dolores musculares.
 - Un 13% se queja de dolores de cabeza.
 - Un 20% de fatiga.
 - Un 30% de dolores de espalda.
 - Un número importante de enfermedades que puede poner en peligro la vida de los trabajadores.
- Es conveniente recordar que el estrés consiste en un esquema de reacciones primarias que preparan al organismo humano para la huida, es decir para la ac-

18. El coste de una reducción de jornada puede llegar a ser muy alto, si como hasta la Reforma Laboral del año 2013, no se tenía en cuenta como tiempo cotizado para la jubilación.

19. Efr: empresa familiarmente responsable, sello concedido por la Fundación Más Familia a las empresas que permiten medidas que facilitan la conciliación a sus empleados, y con ello mejoran el clima laboral reducen el absentismo y el estrés entre otros factores.

20. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo AESST. Encuesta de opinión europea realizada por la EU-OSHA.

21. INSHT VI Encuesta de Condiciones de Trabajo. Madrid: MTAS; 2008.

tividad física. En este sentido no debemos olvidar que el estrés era la respuesta adecuada cuando el hombre prehistórico debía enfrentarse a la manada, no lo es en absoluto cuando el empleado debe adaptarse a turnos cambiantes, o trabajar con monotonía y repetición, o trabajar en un entorno donde entiende que a nadie le preocupa su bienestar o el de su familia.

- Una estimación aproximada de los costes que origina el estrés laboral en la UE, señala unos 20.000 millones de euros anuales, sin incluir las patologías derivadas de este riesgo psicosocial. Sin embargo, lo más preocupante es el sufrimiento humano que provoca a muchos millones de personas y la sensación de no poder hacer frente a los problemas que surgen en las tareas cotidianas.
- Debemos comprender la importancia de los llamados riesgos emergentes, se definen así los riesgos considerados como *nuevos* y que además van *en aumento*.
 - *Riesgo nuevo* implica que no existía antes o que no era conocido, y por ese motivo se ha empezado a considerar como un riesgo.
 - *Riesgo en aumento* porque a partir de algún momento, es considerado como un riesgo en la percepción social o pública.
- En torno a la mitad de los trabajadores europeos consideran que el estrés es un elemento común en sus lugares de trabajo, según datos de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo²².
- Como muchas otras cuestiones relativas a la enfermedad mental, el estrés suele interpretarse mal o estigmatizarse. Pero la clave según la AESST consiste en plantear el estrés como un problema de las organizaciones, y no como un problema personal, de este modo se podrá gestionar como el resto de riesgos para la salud y la seguridad en el trabajo.
- El estrés, según datos de la Agencia, es el segundo problema de salud relacionado con el trabajo más frecuentemente denunciado en Europa²³.

Casi cuatro de cada diez trabajadores europeos consideran que el estrés no se aborda correctamente en sus lugares de trabajo²⁴, dato que nos parece preocupante por la cantidad de efectos negativos que produce.

V. IMPORTANCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Entendemos por *riesgos psicosociales* según la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo «aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como su contexto social y ambiental, que tiene la potencialidad de causar daños físicos, sociales y psicológicos en los trabajadores».

Los riesgos psicosociales son una de las áreas en las que se divide tradicionalmente la prevención de riesgos laborales (las otras áreas son la ergonomía, la seguridad y la higiene). Los riesgos psicosociales se producen por diferentes causas, entre otras, por

22. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo AESST. Encuesta de opinión europea realizada por la EU-OSHA.

23. Para que seamos conscientes de su importancia y de la gran cantidad de medios que propone la UE para combatirlo.

24. Encuesta de opinión europea realizada por la EU-OSHA.

las condiciones y organización en el trabajo. La existencia de riesgos psicosociales para un empleado puede causar efectos, en su salud, en el desempeño de la actividad y también en una disminución de la productividad²⁵.

De forma sencilla pero expresiva, podemos definir los riesgos psicosociales como deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, y pueden dar lugar a efectos negativos como el estrés, el agotamiento o la depresión.

Las causas que originan los riesgos psicosociales pueden ser de muy distinta índole y están influidas por las percepciones, experiencias y personalidad del trabajador. Sin referirnos a los riesgos específicos producidos por una falta de conciliación podemos indicar que se pueden producir por:

- **Características de la tarea** (monotonía, repetitividad, excesiva o escasa responsabilidad, falta de desarrollo de aptitudes, ritmo excesivo de trabajo, etc.).
- **Estructura de la organización** (falta de definición o conflicto de competencias, mala comunicación e información escasa o distorsionada, pocas o conflictivas relaciones personales, estilo de mando autoritario, etc.).
- **Características del empleo** (mal diseño del puesto de trabajo, malas condiciones ergonómicas, de seguridad o higiene, salario inadecuado, etc.).
- **Organización del trabajo** (trabajo a turnos, trabajo nocturno o en fines de semana, etc.).
- **Factores externos a la empresa** (calidad de vida de la persona, problemas sociales, problemas familiares y todo tipo de problemática de índole social, etc.).
- **Comunicación ineficaz** (falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros).

Los efectos de la exposición a los riesgos psicosociales son diversos, y se ven modulados por las circunstancias personales, los mismos riesgos pueden afectar de distinta manera a cada persona; por eso resulta de gran importancia realizar estudios distintos en cada empresa.

VI. FACTORES PSICOSOCIALES

Entendemos por **factores psicosociales** aquellos característicos de las condiciones laborales, que pueden afectar a las personas a través de mecanismos psicológicos.

Desde otra perspectiva y según MINTZBERG (1993), los factores psicosociales son condiciones de trabajo que como tales pueden ser positivas o negativas (Kalimo, 1988), su número es muy amplio y su clasificación y organización depende del enfoque que se elija. Nos referimos por tanto a condiciones subjetivas, cada trabajador las percibe de forma distinta.

Cuando estas condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales, laborales y los niveles de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional.

25. Este es el principal motivo por el que los empresarios deben poner todos los medios a su alcance para prevenirlos.

Podemos señalar por tanto los factores psicosociales como factores organizacionales que pueden dar lugar tanto a consecuencias positivas como negativas²⁶.

En este sentido, cuando los factores psicosociales son positivos, las formas de cultura empresarial, de clima laboral²⁷ y de liderazgo son acertadas, afectan de forma positiva a la salud y generan en el empleado desarrollo individual, bienestar personal y también organizacional, algo que nunca debe olvidar la empresa.

Cuando estos factores funcionan de forma adecuada, hacen más fácil el desempeño del trabajo, el desarrollo de competencias personales y repercute en los niveles de satisfacción laboral, y lo que es más importante para la empresa, aumenta la productividad y por tanto el beneficio. También está demostrado que cuando los factores psicosociales son positivos, disminuye el número de bajas laborales y por tanto el absentismo laboral.

Es conveniente destacar sobre este aspecto, que cuando se hacen presentes de forma negativa estos elementos en una compañía, pueden generar altos niveles de estrés que provocan enfermedades en los trabajadores. Estos riesgos pueden dar lugar a manifestaciones psíquicas como la fatiga, aumento de la ansiedad, depresión y otros problemas que pueden llegar a ser graves.

El planteamiento de estudio de estos temas también ha variado desde hace unos años, ya no se trata de hechos que ocurren de forma esporádica y que afectan solamente a los trabajadores²⁸, existe una obligación por parte de la empresa de prevenirlos. La compañía tiene la obligación de investigar sobre los problemas que los han causado, y proteger a las personas que forman parte de su capital humano.

La Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales establece como una obligación del empresario planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores²⁹, así como «garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo»³⁰. Por otra parte y sobre este tema, el Acuerdo Europeo sobre estrés laboral habla de identificación y análisis de riesgos.

Estos dos grupos de indicadores, indicadores laborales e indicadores médicos, sirven para realizar una primera valoración sobre la situación de partida y a partir de ese punto decidir que protocolos de actuación se deben llevar a cabo en cada empresa para prevenirlos.

El Acuerdo Europeo³¹ concreta y aclara sobre el estrés laboral, cuál es la obligación primordial del empresario: «si se identifica un problema de estrés ligado al trabajo, se deben tomar medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo». También señala que «es-

26. Como ya hemos indicado, El-Batawi (1988) es el primero que establece el doble efecto que pueden tener los factores psicosociales, ya que pueden ser positivos o negativos.

27. Las encuestas de clima laboral cada vez son más frecuentes y hay empresas que las tienen muy en cuenta para analizar el bienestar de los empleados.

28. En concreto desde la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) en la que se establece al empresario la obligación preventiva.

29. Artículo 16.2 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

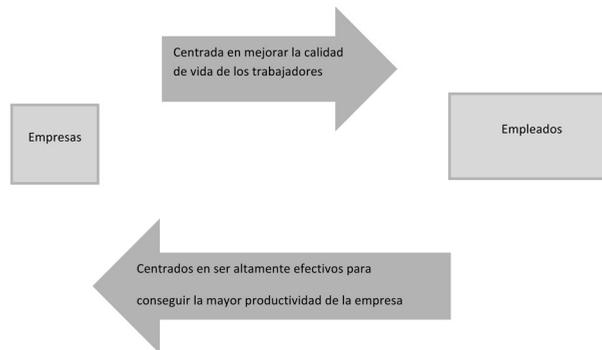
30. Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995), artículo 14, párrafo 2.

31. Desde la Unión Europea, la Fundación para la Mejora de las Condiciones de Vida lleva realizando desde el año 1991 encuestas sobre condiciones de trabajo, en las que va incorporando factores que amplían nuevas categorías.

tas medidas serán aplicadas con la participación y colaboración de los trabajadores y/o de sus representantes».

Podemos señalar que una empresa es saludable cuando de forma continua está mejorando su ambiente físico y social, potenciando aquellas medidas que permiten a sus empleados realizar todas las facetas de su vida y desarrollar al máximo su potencial.

Si representamos en un gráfico como debe ser la interacción entre empleados y empresa, podríamos expresarla de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia.
Interacción empresa y empleados.

Para aprovechar las sinergias entre ambos agentes, es necesario que las personas trabajen en buenas condiciones, los empleados deben alcanzar un equilibrio saludable, que no implica solo la ausencia de enfermedad, se trata de conseguir que cada empleado pueda realizar su trabajo de forma que sea compatible como todas las demás facetas que componen su vida. Como señala Victor PAUCHET «El trabajo bien hecho sale de las manos de un trabajador contento».

Es importante resaltar que existen numerosas formas de lograrlo, y debemos partir de un hecho importante, cada persona es responsable de su propio bienestar, y el empleado debe velar para no descuidarlo. Ocurre en algunas situaciones que los empleados olvidan proteger su salud e integridad física, y/o no ponen todos los medios a su alcance, para de esta forma culpar a las empresas; queremos dejar bien claro sobre este aspecto, que el responsable de ejecutar todas las normas relativas a la seguridad e higiene en el trabajo, debe ser siempre el trabajador, la empresa es responsable de poner los medios.

Como señalan CHINCHILLA N. y MORAGAS M. «Liderar la trayectoria vital en todos los ámbitos (personal, familiar, profesional y social) representa una tarea que dura toda la vida y no siempre es fácil»³², y cada persona debe realizarlo. El empleado es el responsable de decidir si una empresa le va a permitir conseguir sus objetivos.

32. CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M., Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal. Ed. Ariel, 2007, p. 55.

Según KOONTZ y WEILHRICH (1998). «A principios del siglo XX la misión de las compañías privadas era exclusivamente económica». Y prosigue indicando que «en la actualidad las empresas son consideradas como motor para el crecimiento y el bienestar de la sociedad en la que actúan, y con una importante responsabilidad moral también».

Durante algún tiempo, se consideraba al empleado desde una concepción mecanicista, simplemente como una pieza (fundamental desde luego), pero como algo necesario para obtener beneficios. Cada vez está adquiriendo más fuerza el tema de la Responsabilidad Social Corporativa o empresarial, y en este sentido, la empresa debe entender que el empleado y su familia constituyen el principal activo de una empresa, y que el empresario debe contribuir para que sus empleados lo puedan realizar.

El Presidente del Banco Santander, el Sr. Botín lo expresa en los siguientes términos:

«...Los profesionales del Santander son los que con su esfuerzo y dedicación, hacen posible que cada día se preste el mejor servicio. Por eso Santander les apoya con políticas y programas específicos que les ayuden a crecer no solo como profesionales, sino también como personas».

Continúa sobre este tema afirmando que: «Una adecuada gestión del tiempo mejora la calidad de vida y en Santander tenemos definido como principio de responsabilidad social mejorar la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias»³³.

El Presidente de MRW afirma que «Si las personas están bien y tienen un entorno laboral de equilibrio, su compromiso, productividad, creatividad es mayor y su rotación, conflictividad, absentismo es menor. Es un juego de sentido común donde todos ganamos: empresa, empleado y sociedad en general»³⁴.

En Mapfre, empresa que cuenta con 36.000 empleados en todo el mundo y presta servicio a más de 23 millones de clientes, procuran conceder las mejores condiciones a sus empleados³⁵, aunque su necesidad básica sea atender al cliente 24 horas al día 365 días al año.

KOONTZ y WEILHRICH (1998) señalan que: «A principios del siglo XX la misión de las compañías privadas era exclusivamente económica». «En la actualidad las empresas son consideradas como motor para el crecimiento y el bienestar de la sociedad en la que actúan, y con una importante responsabilidad moral también».

Ciertamente, las empresas que permiten y cooperan en el logro del equilibrio, mejoran su identidad corporativa, retienen y atraen el talento de más personas, mejoran el clima laboral³⁶ y por tanto la productividad, disminuye el absentismo y mejora la rotación no deseada entre otros factores. En definitiva se reducen los factores psicosociales de riesgo lo que supone una ventaja competitiva para la empresa.

33. «Siete casos de éxito según sus protagonistas». ARHOE Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles, pp. 24, 25.

34. «Siete casos de éxito según sus protagonistas». ARHOE Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles p. 79.

35. VIII Congreso Nacional para racionalizar los horarios laborales, «Horarios Racionales YA». Ed. ARHOE.

36. Esto lo demuestra un estudio que se ha realizado en varios países: «Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional». Estudio realizado por el IESE, Edenred e IFREI.

No debemos olvidar que la gestión y el análisis de los riesgos psicosociales, no deben ir encaminado a tapar parches, debe tener como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

VII. FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones empresariales son disfuncionales, es decir provocan respuestas de inadaptación para el empleado, generan tensión, o respuestas psicosociales de estrés, entonces se consideran factores psicosociales de riesgo.

Estos factores pueden afectar negativamente a la salud y al bienestar del trabajador y entonces se convierten en factores de riesgo (BENAVIDES *et al.* 2002). En este sentido podemos señalar (PEIRÓ 1993) que cuando estos factores llegan a generar tensión y provocan en el empleado a situaciones de estrés laboral, se consideran factores de riesgo.

En el mismo sentido, podemos afirmar que los factores psicosociales de riesgo deben ir enfocados a alcanzar un bienestar personal y social para los trabajadores, ya que afectan en dos sentidos: por un lado representan un riesgo en sí mismos, por otro, y quizás más importante, influyen en la magnitud que el resto de riesgos produce sobre los empleados.

Señalábamos en los factores psicosociales que su clasificación es muy amplia, y además también existe una sub-clasificación, del mismo modo sucede con los factores psicosociales de riesgo o también llamados de estrés. De hecho, no es posible establecer una lista exhaustiva, en función del sector o del autor se enumeran algunos factores.

Vamos a seleccionar algunos de los que nos parecen más significativos siguiendo la distinción realizada por Cox y Griffiths en el año 1996. De nuevo en este caso cada categoría principal da lugar a innumerables factores. No consideramos relevante enumerar todos y cada uno de los factores psicosociales de riesgo, y como hemos señalado desde la introducción, nos estamos centrando en los efectos que provoca en el trabajador y en la empresa una mala gestión de la conciliación, solo analizaremos de forma breve aquellos factores que estén relacionados con este concepto y el del equilibrio personal y profesional, algo que nos parece clave para el logro de los objetivos. Hemos seleccionado dos de los factores de la clasificación general realizada por Cox y Griffiths:

a) El Horario laboral

HORARIOS... Cambio de turnos, horarios inflexibles, horario imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción).

Nos parece muy interesante subrayar en este punto el ejemplo de una empresa que ha puesto en marcha medidas concretas para racionalizar horarios, y ha implantado en la compañía la jornada continua. La empresa seleccionada es **Iberdrola**³⁷, y pasamos a explicar las consecuencias que ha tenido para la compañía.

37. «Siete casos de éxito según sus protagonistas». ARHOE Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles.

El impacto que ha tenido en términos de productividad se ha medido con las siguientes variables.

1. Reputación corporativa

Iberdrola se encuentra según el índice Merco Personas dentro de las «Top 10 mejores empresas para trabajar», y fue la tercera en el año 2006 como mejor empresa para trabajar mientras que los dos años anteriores, antes de implantar la jornada continuada, se encontraba en el lugar noveno.

2. Atracción del talento

Iberdrola es consciente de que un horario racional es imprescindible para retener el talento femenino fundamentalmente, y que esta variable es muy sensible para conseguir el equilibrio personal y laboral.

3. Clima laboral

En 2009 Iberdrola renovó su certificado como Empresa Familiarmente Responsable. Los trabajadores han mostrado el orgullo absoluto de pertenencia al Grupo.

4. Grado de compromiso

La compañía ha observado que la implicación y el compromiso se sitúan en torno al 80%, algo bastante sorprendente y muy por encima de la media.

5. Mejora del Absentismo

Los accidentes con baja han descendido un 24%, algo que nos parece un dato muy revelador, y los accidentes sin baja un 10% y sorprende de forma muy favorable, que los días perdidos por este motivo descendieron en un 37%.

Estas medidas muestran solo un reflejo del gran cambio que produce en la empresa y en los empleados un cambio en los horarios, en el sentido de la racionalización de los mismos.

b) Relación Trabajo-Familia

El siguiente factor señalado por Cox y Griffiths que hemos seleccionado para analizar en este trabajo es el siguiente:

RELACIÓN TRABAJO-FAMILIA... Demandas conflictivas entre trabajo y la familia bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera.

La conciliación entre la vida familiar y la vida laboral³⁸ constituye un elemento de vital importancia en las empresas cuando los riesgos psicosociales relacionados con ella

38. Según Constanza TOBÍO, profesora de la Universidad Carlos III de Madrid, cuatro de cada cinco mujeres afirman estar satisfechas por tener un trabajo fuera de casa, a pesar de que la mitad de las madres consideran

afectan a los empleados. Es una realidad que tanto la familia como la actividad laboral, ocupan elementos fundamentales para la identidad y el equilibrio del ser humano, y dominan principalmente el uso del tiempo disponible, es por este motivo, que la interacción entre ambos factores tiene un especial valor en el análisis de los factores psicosociales de riesgo.

Este factor es uno de los que más nos preocupa, y sobre el que la autora de este proyecto ha realizado varias investigaciones. Cuando estas dos esferas en la vida de una persona no están equilibradas surgen verdaderos problemas para la persona³⁹ y para la empresa⁴⁰.

Las personas, al igual que las empresas en las que realizan su actividad profesional, pasan por diferentes etapas vitales, es muy importante que se encuentren acompañadas y que se genere un clima de confianza entre ambas para poder avanzar. Hemos señalado algunos de los problemas que sufren los empleados por no poder hacer compatibles todas las facetas de su vida, con los consiguientes riesgos para su salud, pero también los graves problemas que proyecta a la empresa, aquel empleado que no es capaz de gestionar todas las facetas de su vida y hacerles frente.

Una mala gestión de la conciliación provoca aspectos negativos para el empleado, pero no solo repercuten en su salud y bienestar, también supone efectos negativos para la empresa y su productividad. Pasamos a enumerar a continuación los que nos parecen más importantes⁴¹ e interesantes para este trabajo:

- Descenso en el rendimiento laboral de la persona por estar centrado más en su vida familiar que en la laboral.
- Mayor deseo de abandonar la empresa, ya que si una persona percibe que su trabajo está suponiendo un obstáculo para atender a sus responsabilidades familiares, puede considerar la posibilidad de abandonar dicho trabajo.
- Absentismo laboral, ya que la persona atiende las responsabilidades familiares en detrimento de su propio trabajo.
- Disminución del bienestar físico y psíquico de la persona por la dificultad para compaginar estos dos aspectos tan importantes de la vida.
- Estrés, se ha demostrado que las personas en una situación de conflicto entre las tareas familiares y las laborales experimentan mayores niveles de estrés al tener dificultades para desempeñar sus tareas laborales (Anderson et al., 2002; Frone et al., 1992).
- Baja satisfacción profesional. Cuando la persona observa un conflicto entre trabajo y familia puede llegar a asumir que no hace el trabajo con efectividad y no estará satisfecho con dicho comportamiento.

que compaginar el trabajo fuera de casa con el cuidado de los hijos repercute de forma negativa en los niños. El quiero y no puedo de la madre trabajadora, por Alfa y Omega, 24-6-2004.

39. Como analizaremos en los siguientes apartados, pueden aparecer los denominados riesgos emergentes: estrés laboral, síndrome de burnout, acoso por razón de sexo, etc.

40. El éxito o el fracaso de la empresa están ligados a la salud y el bienestar de sus empleados, por eso es tan importante que la empresa contribuya a que sus empleados tengan una vida personal y laboral equilibradas.

41. Estos datos han sido obtenidos del estudio realizado por CEPYME Aragón con la colaboración del Gobierno de Aragón y de la Unión Europea, «Experiencia práctica en materia de riesgos psicosociales», p. 62.

- Ansiedad, provocando mayor hostilidad, tanto con las funciones a realizar como con los compañeros.
- Consecuencias físicas y psicofisiológicas como hipertensión, depresión y síntomas somáticos.
- Bajos niveles de compromiso con la organización.

Normalmente los problemas de demandas conflictivas entre trabajo y la familia bajo apoyo familiar y los problemas duales de carrera los padece en mayor medida el componente femenino de la sociedad. La incorporación de la mujer en el mercado laboral ha supuesto un cambio importante en la estructura y en la dinámica familiar, los roles antes estaban perfectamente definidos y en la actualidad no son válidos.

Los papeles tradicionales del hombre y la mujer, han dejado de ser efectivos en el siglo XXI, y temas como el salario emocional, importante dentro de la compensación total, o la diversidad en todas sus facetas están formando parte de la agenda de muchas empresas como forma de solucionar los problemas que surgen por una falta de conciliación.

Es conveniente señalar en este punto que cada empresa tiene su realidad particular y otra bien distinta sus empleados que son diferentes en cada sector, por eso anticipamos que no hay fórmulas mágicas para lograr una buena conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Las personas que lideran los departamentos de Recursos Humanos (en adelante RR.HH.) deben tener la visión más completa de sus equipos, solo así podrán ofrecer y garantizar un equilibrio imprescindible en todas las facetas de la vida del empleado, necesario para incrementar o mantener la productividad.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral es un tema en el que se unen múltiples transformaciones sociales, económicas y políticas que afectan tanto a la organización productiva y laboral como a la estructura social y de la vida privada de las personas.

No cabe duda que la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo ha supuesto un cambio en la familia, en la distribución de las tareas y, por tanto, en la sociedad. Este cambio, a pesar de la creencia popular, no es un fenómeno exclusivo del siglo XX⁴², si bien es cierto que se ha pasado de una tasa de actividad femenina de 33% en el año 1978, a un 52,8% en el año 2009, aunque es reseñable que el promedio europeo es casi 6 puntos superior 58,6%, y muy alejado de los países nórdicos con cifras superiores al 70%⁴³.

El cambio en cifras desde 1994 es concluyente, de los 7,1 millones de personas que se han incorporado al mercado de trabajo español, 4,1 millones son mujeres, y de los 7 millones de empleos que se han creado, 4,2 millones han sido ocupados por ellas⁴⁴.

No debemos olvidar que si en el pasado «...», lo que otorgaba derechos políticos a los ciudadanos era su condición de propietario, gracias al reconocimiento de la igualdad

42. Concepción Arenal afirmará que «la mujer ha trabajado siempre fuera del hogar, trabajará, es preciso que trabaje» en NUÑO GÓMEZ, L., *El varón sustentador*, ed. Júcar, 1984, p. 249.

43. Eurostat Regional Yearbook 2010» page 50. Disponible en internet: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-10-001/EN/KS-HA-10-001-EN.PDF.

44. Datos INE 2013.

a través de los derechos sociales, ahora es el trabajo lo que otorga la ciudadanía no meramente formal. Ser ciudadano de pleno derecho implica tener una renta. Y la renta, salvo en el caso de cuatro privilegiados, se adquiere a través del trabajo⁴⁵». Puesto que es un requerimiento de la sociedad el que la mujer realice una actividad profesional, debemos poner los medios porque excede, como acabamos de señalar, del ámbito privado.

VIII. IMPORTANCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA GESTIÓN DE LOS RR.HH.

Existen dos fuentes importantes para el estudio de los riesgos psicosociales. A nivel europeo estos estudios se realizan mediante la encuesta sobre las Condiciones de vida laboral de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, a nivel nacional, estas encuestas las lleva a cabo el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Con estos estudios se ha llegado a la conclusión de que un entorno de trabajo saludable y seguro es la mejor garantía del rendimiento laboral, de la salud de sus empleados y de la motivación e implicación organizacional. Riesgos como el estrés tienen una repercusión muy importante a nivel social y económico, se estima que lo padecen 40 millones de europeos con un coste estimado de 20.000 millones al año⁴⁶.

Debemos empezar señalando que las normas internacionales han desempeñado un papel determinante en la evolución de los derechos para la protección de los riesgos psicosociales derivados de las dificultades para la conciliación de la vida familiar y laboral.

Las políticas europeas no han sido ajenas a esta problemática, y han obligado a los países miembros a desarrollar programas sociales que fomenten el papel de la mujer en el mercado de trabajo, y han tratado de que los hombres aumenten su compromiso en esta materia.

Es conveniente señalar en este punto, que en España la cuestión de la conciliación ha tenido una atención creciente en los últimos años⁴⁷.

Podemos señalar en este sentido que la introducción oficial en España de la importancia de los factores psicosociales se produce a partir del RD39/1977 de los Servicios de Prevención.

Entendemos por riesgo psicosocial, el hecho, acontecimiento o situación que es consecuencia directa de la organización de trabajo, tiene altas probabilidades de afectar a la salud del trabajador y las consecuencias pueden ser importantes.

Los riesgos psicosociales por tanto, son contextos laborales que dañan a la salud del trabajador de forma habitual, aunque debemos señalar que los efectos al tratarse de personas distintas son diferentes también. En este sentido, conviene aclarar que los hechos o contextos que se propongan como riesgos psicosociales laborales deben te-

45. VICTORIA CAMPS (1998) El siglo de oro de las mujeres citada en NUÑO, L., El mito del varón sustentador, ed. Júcar, 1984, p. 283.

46. <http://prima-ef.org/documents/PRIMA-EF%20eBOOK.pdf>.

47. Basta con analizar el nuevo Plan Estratégico del Gobierno y el Plan de Igualdad aprobado recientemente por el Gobierno, ya que como señala la nueva Secretaria de Estado Susana Camarero, la brecha salarial es de 23%, y la tasa de paro femenino alcanza un 26%. Cambio 16 Diario Digital, 6 de mayo de 2014.

ner una probabilidad muy alta de dañar a la salud física, social o mental del trabajador y hacerlo de forma importante.

Es importante recalcar de los riesgos tres aspectos fundamentales:

1. Un factor de riesgo es aquel que incrementa las posibilidades de que se produzca un efecto concreto, por ejemplo una enfermedad.
2. Los factores de riesgo psicosociales no constituyen una condición necesaria ni imprescindible para que se desarrolle la enfermedad.
3. El efecto ocasionado puede ser directo, o provocado por otros factores de riesgo.

Podemos indicar por tanto que los factores psicosociales de riesgo suelen provocar daño, normalmente menor, mientras que los riesgos psicosociales laborales probablemente los provocarán más importantes.

IX. EL CASO PARTICULAR DE LOS DOCENTES

Suele ser bastante común la opinión de que el ámbito universitario es bastante favorable a la conciliación, en el mismo desempeñan su actividad muchas mujeres y por tanto, un espacio bastante amable para que las personas puedan desarrollar sin demasiados problemas todas las facetas de su vida.

La autora de este trabajo tiene la suerte de pertenecer al ámbito universitario, y se dedica a la docencia desde hace más de veinte años, es por este motivo que incorpora los datos de una encuesta cualitativa basada en las respuestas de docentes del ámbito universitario, para poder obtener algunas conclusiones interesantes. El sentido del análisis cualitativo consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio.

Podemos señalar que el estrés no es un fenómeno exclusivo de las personas que desempeñan su actividad fuera del hogar, pero es cierto que la Universidad te permite realizar estudios e investigaciones que resultan más difíciles en otros campos.

Es interesante destacar sobre esta cuestión, la segunda encuesta europea de calidad de vida que indica que casi la mitad de los ciudadanos con trabajo remunerado en los 27 países de la UE reconocen que varias veces al mes están demasiado cansados para hacer las tareas del hogar, y el 22% afirma estarlo varias veces a la semana⁴⁸.

Como señalan muchos autores (ESTEVE, 1994 y MARTÍNEZ, VALLES y COHEN, 1997) resulta frecuente encontrar a numerosos profesores con insatisfacción, una menor implicación personal, absentismo y sobre todo con agotamiento, cansancio físico, ansiedad, disminución de la autoestima e incluso con depresión. La figura del profesor tan valorada hace unos años y tan respetada, ha pasado en las últimas décadas a tener que ser constituida en autoridad⁴⁹. Llama la atención, como en algunas Universidades españolas, es el profesor el que tiene que demostrar que un alumno está cometiendo alguna infracción en un examen, si no, no prevalece su palabra, algo inadmisibles a todas luces.

48. http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/02_en/2/EF0902EN.pdf.

49. En concreto en la Comunidad de Madrid, para tratar de poner freno a una creciente violencia hacia ellos, sobre todo en etapas de 14 a 16 años. Ley 2/2010, de 15 de junio de Autoridad del Profesor BOE, núm. 238.

La Universidad como organización referente de la sociedad no solo debe generar conocimientos y desarrollar habilidades, debe ser un reflejo de valores para los alumnos y el resto de personal. Su rol fundamental debe ser transmitir, además de valores y conocimientos, una forma de vida acorde con los avances de nuestro tiempo; por eso es tan importante que seamos conscientes, que debe mejorar las condiciones de salud y bienestar de todos sus empleados. Será la forma más eficaz de transmitir a sus alumnos la importancia de cuidar el bienestar de todas y cada una de las personas que estarán a su cargo.

En el ámbito universitario tienen lugar determinadas situaciones que pueden ser generadoras de riesgos psicosociales, vamos a señalar algunas que nos parecen más importantes:

- La cultura organizacional y la gestión.
- La Carrera profesional.
- La carga y organización del trabajo.
- Reuniones, Juntas, evaluaciones..., etc.
- Actividad monótona y repetitiva.

En cualquiera de los ámbitos laborales, los métodos de evaluación de riesgos deben ser anónimos para que resulten eficaces, y con el objetivo de poder alcanzar la máxima información. Bien es cierto que hasta ahora, no se han encontrado adaptaciones cercanas a la realidad del ámbito universitario. En estos estudios se deben asegurar la imparcialidad y la justicia en todas las resoluciones, y desde luego evitar represalias hacia las personas que denuncien alguno de los problemas observados en otros apartados enunciados de este trabajo, o de otra índole como el acoso laboral o mobbing, o el acoso por razón de sexo⁵⁰.

En este sentido, es imprescindible que las Universidades dispongan de un diagnóstico de salud general a los trabajadores, y éste debe incluir los riesgos psicosociales⁵¹.

Vamos a incorporar las conclusiones de una encuesta realizada a 10 docentes universitarios con las siguientes características:

- Localización geográfica: Comunidad de Madrid.
- Edades: entre 30 y 45 años.
- Centro: Universidad Privada.
- Composición de la muestra: 10 personas: 8 mujeres y dos hombres.

Nos parece digno de mención en los diez testimonios seleccionados, como todos los encuestados coinciden que el sector universitario es idóneo para hacer compatible vida laboral con vida personal y familiar, aunque nos llama poderosamente la atención como todas las féminas sin excepción declaran que trabajan con estrés, algo que parece bastante extraño si se reconoce que el entorno universitario permite desarrollar bien todas las facetas de la vida de una persona. ¿Qué estamos gestionando mal? ¿Qué podemos

50. Estos últimos no han sido tratados porque la extensión de los problemas seleccionados es suficiente para la realización de este artículo.

51. La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales así lo exige.

cambiar en el entorno universitario para lograrlo? Como señalábamos al comienzo de este apartado, es muy frecuente que aparecen patología de estrés, depresiones y síndrome de burnout en el ámbito de la enseñanza. Es conveniente señalar, como ocurre con cualquier trabajo que se desarrolla de cara al público, se debe realizar un esfuerzo continuo por estar a la altura de las circunstancias, y en determinadas ocasiones resulta muy complicado para los profesores, en los que el entorno puede llegar a ser hostil⁵².

Otro comentario que nos parece importante, procede de la respuesta a la última pregunta, son muy poco los encuestados que consideran que llegaremos a alcanzar en España la corresponsabilidad en un futuro cercano, y este hecho, preocupa fundamentalmente, porque en la Universidad está la clave para introducir el cambio en las generaciones futuras, si esto no aparece reflejado en las respuestas de los profesores de hoy, con bastantes posibilidades faltan varios años (como nos temíamos antes de realizar este trabajo) para que este deseo se haga realidad en España.

Nos parece interesante plantearnos en este punto, si desde la Universidad se gestionan acciones formativas orientadas a mejorar la motivación, la reducción del estrés, o la organización del trabajo de las personas que forman la plantilla. Esta cuestión se la deberían hacer todas las empresas sin excepción, y las Universidades en particular, y sobre todo aquellos sectores que tienen características especiales para presentar mayores riesgos psicosociales. Del mismo modo que se exige que aquellas empresas que presentan mayor índice de accidentes laborales, realicen un protocolo de actuación, sería lógico que la Administración obligara a destinar más medios en las empresas en las que se padece mayor nivel de estrés o de agotamiento.

También resulta útil, plantearnos, en el ámbito universitario cómo se valora a los empleados o directivos, que alargan de forma voluntaria su jornada laboral o se llevan trabajo a casa, en determinadas circunstancias, la flexibilidad laboral se entiende como estar disponible 24 horas al día multiplicado por 7 días a la semana, esto no resulta razonable para ningún empleado, y en todas las compañías, se debería tener la norma de no abusar de estas actuaciones, a no ser que sea realmente imprescindible.

Otro aspecto interesante que nos ha surgido con la encuesta, ha sido preguntarnos si disponen la mayoría de las empresas de algún mecanismo de comunicación (realización de peticiones, sugerencias, encuestas de clima laboral...) para poder detectar las necesidades de las personas que trabajan en la misma. Aunque para facilitar las respuestas no hemos incluido esta pregunta, estamos casi seguros que en la mayoría de las empresas no existe⁵³.

En este sentido, hemos observado la necesidad de elaborar un protocolo para identificar los factores de riesgo psicosociales relacionados con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el mundo universitario. Es cierto como se reconoce en las respuestas de las personas encuestadas que el ámbito universitario, en principio, permite compatibilizar vida y trabajo, pero también es cierto que es un colectivo bastante

52. Basta con observar la frecuencia de faltas de respeto hacia el profesor, a veces insultos o gritos, y en algunas ocasiones incluso malos tratos. Algo está cambiando en nuestra sociedad cuando no se valora a estos profesionales como deberíamos.

53. Conviene resaltar sobre este aspecto que en muchas empresas (sobre todo pequeñas y medianas que son la mayoría en España) tienen miedo de las posibles respuestas, y prefieren vivir en la ignorancia antes que poner medios y detectar los riesgos psicosociales cuando todavía puede tener solución.

olvidado, de personas que necesitan estar motivadas para transmitir conocimientos de forma eficiente, y que si la sociedad no interviene, cada vez habrá menos personas competentes dedicadas a la enseñanza.

Por último, nos surge una duda, nos parece dudoso si estarían las universidades dispuestas a permitir que se realice un estudio serio sobre los factores de riesgo y las posibilidades reales de combatirlo.

Como se puede observar y ha quedado reflejado en este mismo apartado, ningún profesional encuestado de la Universidad considera que sea posible alcanzar la responsabilidad en un futuro cercano. Todos ellos son padres o madres, imaginamos que estarán educando a sus hijos con la esperanza de que no tengan que trabajar con estrés en un futuro, o con otros síntomas, que no lleguen a sentirse nunca desgastados profesionalmente, y que desde las familias, núcleo más valorado de toda la sociedad en la UE, se eduque en consecuencia. Debemos ser optimistas pero el panorama actual no es muy prometedor.

X. CONCLUSIONES

1. Podemos comenzar estas conclusiones, señalando que a la hora de valorar los factores de riesgo psicosociales en cualquier empresa, debemos tener en cuenta los siguientes factores:
 - Las políticas de conciliación existentes en la empresa y la flexibilidad laboral de la que dispongan sus trabajadores.
 - La empresa y cómo realiza la gestión de las personas.
 - Percepciones y actitud en materia de conciliación de los empleados y los directores.
 - La cultura empresarial que impera.
 - Tipología de la empresa, tamaño, estructura, sector, etc.
2. Debemos recordar la importancia de diseñar un programa de intervención sobre riesgos psicosociales asociados a los problemas que hemos tratado en este proyecto. Cada riesgo psicosocial requiere de diferentes medidas para su prevención, reducción o eliminación. También es conveniente señalar que cada sector tendrá determinados riesgos y por tanto, necesitará unas medidas distintas. Es vital desde este punto de vista que se realicen estudios en cada ámbito concreto para poder extraer conclusiones y poner medios.
3. Existen en Europa diferentes aproximaciones de buenas prácticas en la prevención de riesgos, también se incluyen los denominados riesgos psicosociales, también se pueden encontrar premios de buenas prácticas que la Agencia Europea de seguridad y Salud en el trabajo gestiona⁵⁴, las empresas deben «copiar» ese sistema de trabajo para intentar minimizar costes.
4. Se consideran las buenas prácticas sobre riesgos toda la documentación que informa, ilustra y sugiere formas de actuación que mejoran las prácticas habitua-

54. <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/309>.

les de las empresas⁵⁵. Normalmente el material se refiere a un sector concreto aunque se suelen obtener conclusiones de carácter más general.

5. La OMS define como «entorno de trabajo saludable» aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo. En este sentido es imprescindible que empleados y directivos luchen para conseguirlo, ya que la salud de los primeros y la productividad de la empresa están muy relacionadas.
6. No debemos olvidar que las empresas y la sociedad también están relacionadas, necesitamos una fuerza de trabajo sana y motivada para lograr empresas rentables, pero también es requisito indispensable que existan empresas productivas para generar riqueza y poder mejorar la calidad de vida de todas las personas que componen una sociedad. El esfuerzo debe ser conjunto.
7. Estos son los motivos fundamentales que debe valorar una empresa, para que todas sin excepción contribuyan a mejorar el nivel de vida de las personas involucradas.

Destacamos entre otros los siguientes aspectos:

- La promoción de la salud.
 - La creación de entornos laborales que no perjudiquen a la salud física o mental.
 - El bienestar de los empleados no puede ser solo una exigencia legal, debe ser un imperativo moral para el empresario⁵⁶.
8. Existe una nueva concepción de prevención de riesgos, también los psicosociales, que no se limita solo al cumplimiento de la Ley, debe formar parte de la actividad de la empresa, desde el momento mismo de su constitución, solo así se conseguirán condiciones de trabajo más saludables y seguras.
 9. La Agencia Europea también se hace eco de este problema con la campaña «Trabajos saludables: gestionemos el estrés»⁵⁷. Como hemos indicado en este trabajo, los riesgos psicosociales pueden producirse en todos los ámbitos laborales, y la calidad del trabajo realizado está vinculada al nivel de estrés de los profesionales que la ejercen.
 10. Los factores de riesgo psicosocial generan un importante daño a las empresas, sobre todo en materia de estrés laboral y el síndrome burnout, es importante que también las pymes se tomen en serio las medidas para la detección y prevención, resulta más fácil de solucionar y también genera menores costes. La prevención en este sentido siempre resulta rentable.

55. En España se puede encontrar una recopilación de intervenciones en el área psicosocial por parte del Instituto nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo <http://www.insht.es/InshtWEB/Contenidos/Instituto/Noticias/NoticiasINSHT/2009/ficheros/Libro%20ExperienciasCD.pdf>.

56. Hace tiempo que la empresa ha dejado de considerarse en la sociedad un mero instrumento para generar beneficios, la empresa debe devolver al sistema económico algo de lo que ha recibido, no se nos ocurre una forma mejor de lograrlo, que colaborando para aumentar el bienestar de sus empleados y sus familias. Existe una herramienta cada vez más utilizada que es la RSC o la RSE. Las personas que componen las empresas, son el principal activo de estas, y el que mejor hay que cuidar.

57. Forma parte de la Campaña Trabajos Saludables 2014-2015, y muestra que muchos trabajadores en la UE sufren este problema.

11. No debemos olvidar que las consecuencias a largo plazo de los riesgos psicosociales, tanto para el trabajador como para el empresario pueden ser graves, a modo de conclusión destacamos las siguientes con los efectos graves que para la salud pueden causar:
- *Para el trabajador:*
 - Hipertensión arterial con el riesgo tan evidente en las cardiopatías.
 - Desórdenes afectivos que no solo afectan al empleado sino que repercuten negativamente en las familias.
 - Alteraciones en el metabolismo que pueden tener consecuencias en la obesidad, y otras enfermedades graves.
 - Mayor dependencia al alcohol, está demostrado que cuanto más riesgos psicosociales sufre un empleado mayor es su tendencia al consumo de alcohol.
 - Dolores musculoesqueléticos cada vez más frecuentes en los trabajadores de la UE, y que tantos gastos ocasionan.
 - Depresiones también cada vez más frecuentes, y que han provocado que se dispare en España en los últimos años el consumo de ansiolíticos.
 - *Para el empresario:*
 - Absentismo laboral⁵⁸ que produce cada año muchos costes a la empresa, y en ocasiones no poder entregar los trabajos en el tiempo pactado.
 - Impuntualidad para comenzar a realizar nuestra actividad profesional, algo por lo que los españoles tenemos fama en toda la UE, no llegamos puntuales (en general) y luego no comenzamos nuestra tarea inmediatamente.
 - Aumento de rotación no deseada, factor negativo para las empresas que cuando han formado aun empleado y ya conoce la compañía debe realizar la misma operación con el sustituto, esto supone costes y tiempo para la empresa.
 - Disminución de la productividad con la consecuente pérdida de beneficio para la empresa.
 - Aumento de costes laborales que repercutirán necesariamente en los beneficios de la empresa.
12. Todos los agentes sociales son importantes a la hora de conseguir reducir los riesgos de toda índole, pero es imprescindible el papel que realizan los inspectores de trabajo, los responsables de medicina del trabajo, directivos y supervisores, y los encargados de que los empleados realicen una formación continua y de calidad. Como hemos señalado a lo largo de estas páginas la prevención es fundamental y cada vez los Gobiernos son más conscientes de este hecho y actúan en consecuencia.
13. No debemos olvidar que las medidas destinadas a mejorar el equilibrio familiar y laboral, imprescindible para el desarrollo humano y profesional, deben tener en

58. En España tenemos mayor absentismo laboral en el año 2013 que la media de los países de la UE.

cuenta los horarios de trabajo de las mujeres y de los hombres, las estadísticas demuestran que no son los mismos, y por tanto la detección y prevención de los riesgos psicosociales, deben considerarlo.

14. Resulta conveniente para que la prevención de riesgos en general, pero psicosociales en particular, debe tener un enfoque holístico, que integre todos los factores distintivos de cada sector, y que tenga en cuenta que lo que puede resultar útil para el sector servicios, puede no serlo en el sanitario.
15. Me gustaría terminar estas conclusiones casi como las he comenzado: entendemos por entorno de trabajo saludable aquel en el que los trabajadores y directores colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Esto lo pide la OMS, pero muchas empresas han comprobado que es la mejor inversión que pueden realizar, y que sin ninguna duda, se va a traducir en un aumento de la productividad. Los empleados deben ser para el empresario el recurso máspreciado.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, M., Reinventarse, Tu segunda oportunidad. Ed. Plataforma Editorial, 2008.
- ARAGÓN, J., CÁNOVAS, A., ROCHA, F. (2005). Las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en las Comunidades Autónomas. Madrid: Grupo Editorial Cinca, SA.
- BALLESTER PASTOR, A. (2013). Conciliación y corresponsabilidad en las últimas reformas laborales y de seguridad social. Recuperado-24 de mayo de 2013. <http://www.iuslabor.org/jornades-iseminaris/ponencies/>.
- BENAVIDES, F., GIMENO, D., BENACH, J., MARTINEZ, J. M., JARQUE, S., & BERRA, A. Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. Gaceta Sanitaria, 2002.
- CANTERA, L., CUBELLS, E., MARTÍNEZ, L. y BLANCH, J. (2009). Work, Family, and Gender. Elements for a Theory of Work-Life Balance. The Spanish Journal of Psychology, 12 (2), 641-647, 2009.
- CARAYON, P., HAIMS, M. C., & YANG, C. L. (2001). Psychosocial work factors and work organization. In W. Karwowski (Ed.), The International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors (pp. 111-121). London: Taylor y Francis.
- CASABONA, N., AZNAR, M., ROMANOS, R. Conciliación laboral y brecha salarial. Un análisis desde la perspectiva de género, las políticas de empleo y la igualdad de oportunidades. Proyecto Fin de Grado. dir. Martínez, M. Facultad de Ciencias Sociales y Trabajo. Univ. Zaragoza, 2012.
- CASTELLI, N. Conciliación de la vida familiar y laboral y exigencias organizativas empresariales. Aranzadi Social. núm. 2, Recuperado 24 de mayo de 2013. WestlawES, BIB 2012\517. 2012.
- COVEY, M. R., MERRYL, R., El factor confianza. Ed. Paidós, 2008.
- COX, T. & GRIFFITHS, A. J., The assessment of psychosocial hazards at work. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), Handbook of Work and Health Psychology (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons. 1996.

- CEITLIN J., GÓMEZ GASCÓN T., Medicina de familia: La clave de un nuevo modelo. Ed. SemFYC, 1997.
- CHARRO BAENA, P. (2013). La concreción horaria en la reducción de jornada por cuidado de hijo menor: ¿la búsqueda de un justo equilibrio de los intereses en juego? Recuperado-24 de mayo de 2013. [osha.europa.eu/en/publications/reports/-](http://osha.europa.eu/en/publications/reports/).
- CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M., Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal. Ed. Ariel, Barcelona 2007.
- DIO BLEICHMAR, E., La depresión en la mujer. Ed. Temas de hoy, Madrid, 1991.
- DURÓ MARTÍN A., «Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud en el Trabajo: hacia un modelo de componentes comunes para explicar el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral de origen psicosocial. Resultados preliminares». Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 56.
- Encuesta europea en las empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER). 2012.
- Estrés y riesgos psicosociales (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo).
- FERNÁNDEZ, J. A., TOBÍO, C., Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales. Documento de trabajo 79/2005: Fundación Alternativas. 2006.
- FRAGUAS MADURGA, L., Reducción de jornada y flexibilidad horaria por cuidado de hijos tras la reforma laboral de 2012, Aranzadi Social. núm. 10, Recuperado 24 de mayo de 2013. WestlawES, BIB 2013\311. 2013.
- Guía de actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social sobre riesgos psicosociales.
- Guía y protocolo de actuación inspectora en factores psicosociales.
- GÓMEZ, S., y Carlos MARTÍ, C., La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. Cátedra SEAT de Relaciones Laborales Documento de Investigación Universidad de Navarra. IESE Business School (2004).
- GRAY, J., «los hombres son de Marte, las mujeres de Venus». Ed. Debolsillo, 2009.
- GRIFFITHS, A. (1999). Organizational Interventions: facing the limits of the natural science paradigm. Scandinavian Journal of Work Environment and Health, 25, 589-596.
- INSHT VI Encuesta de Condiciones de Trabajo. Madrid: MTAS; 2008.
- MELIÁ, J. L., Un modelo causal psicosocial de los accidentes laborales. Anuario de psicología, 29(3). 1998.
- Batería de factores psicosociales de salud laboral: instrumentos diagnósticos para la prevención de disfunciones y patologías laborales. Valencia. Ed. Cristóbal Navarro. 2003.
- MOLINA NAVARRETE, C. (2012). La versión parlamentaria de la reforma laboral 2012: mayor flexibilidad, mejoras técnicas y «versos sueltos». Revista de Trabajo y Seguridad Social. núm. 352.

- MONTOYA MEDINA, D. (2011). Dimensión constitucional de los derechos de conciliación de la vida laboral y familiar en la reforma laboral de 2012. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. núm. 361.
- Conciliación de la vida laboral y familiar en la reforma laboral de reducción de jornada por guarda legal y vacaciones. *Aranzadi Social*. núm. 4, Recuperado 24 de mayo de 2013. WestlawES, BIB 2011/1031. 2013.
- MORENO JIMÉNEZ B., BÁEZ LEÓN C., «Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas». Universidad Autónoma de Madrid, NIPO 792-11-088-1.
- «Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas». Universidad Autónoma de Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2010.
- NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales.
- NTP 703: El método del COPSQ (ISTA21, PSQCAT 21) de evaluación de riesgos psicosociales.
- NTP 840 El método del INSL para identificación y evaluación de factores psicosociales.
- NTP 926 Factores psicosociales: metodología de evaluación.
- OIT, Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Ginebra, Ed OIT 1986.
- PEIRÓ, J. M., Metodología PREVENLAB para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. *Capital Humano*, 167.
- Desencadenantes el estrés laboral. Madrid. Ed. Eudema. 1993.
- POQUET CATALÁ, R., Los nuevos derechos de conciliación de la vida laboral y familiar: la distribución horaria sin reducción de jornada. *Actualidad Laboral*. Base de Datos del Grupo La Ley. 2012.
- ROLDÁN MARTÍNEZ, A., Derechos colectivos y de participación de los trabajadores en materia de igualdad. Observatorio de la negociación colectiva. CC.OO. Ed. Cinca 2010.
- El marco jurídico del teletrabajo, *Boletín Jurídico de la Universidad Europea de Madrid*, Ed. Asociación de Profesores del Área Jurídica y de Administración de la UEM. Página web de la revista www.uem.es/der/bole.
- SÁNCHEZ TRIGUEROS, C. Conciliación de la vida familiar en la Reforma Laboral de 2012 (II): reducción de jornada por guarda legal y vacaciones. *Aranzadi Social*. núm. 4, Recuperado 24 de mayo de 2013. WestlawES, BIB 2012\1163.2012.
- TATAY PUCHADES, C. (2012). La concreción horaria en supuestos de reducción de jornada por (II): Recuperado 24 de mayo de 2013. WestlawES, BIB 2012/2905.
- TOBÍO, C., Madres que trabajan. Dilemas y estrategias, Madrid: Cátedra, Madrid 2005.
- TOBÍO, CONSTANZA; Abuelas y abuelos en la red familiar, Instituto de Estadística de Andalucía. Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, Sevilla, ISBN: 13-978-8496-659810. 2010.
- TOBÍO, Constanza; AGULLÓ, M^a Silveria; GÓMEZ, M^a Victoria, MARTÍN, M^a Teresa, El cuidado de las personas. Un reto para el siglo XXI, Fundación la Caixa, Barcelona, ISBN: 978-84-692-8823-8. 2010.

I-WHO (2008). Towards the development of a european framework for psychosocial risk management at the work place. Nottingham: International House.

ROOZEBOOM, M. B., HOUTMAN, I., & VAN DEN BOSSCHE, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at work. I. En S.Leka& T. Cox (Eds.), The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF (pp. 17-36). Nottingham: I-WHO.

ALTABA S., El quiero y no puedo de la madre trabajadora. Investigación: Mujer y sociedad: <http://www.mufernueva.org/articulos/articulop.phtml?se=6&ca=6&te=1&id=3866>. A este artículo pertenece el Estudio XXX del ESADE.

Revista de Trabajo y Seguridad Social. núm. 361. 2012/2905. 2012\517. 2013. Base de Datos del Grupo La Ley. 2013.

Estudio inicial sobre las nuevas enfermedades emergentes de índole físico y psicosocial y su repercusión en el colectivo de los trabajadores autónomos. ATA e Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración de la Comunidad de Madrid.

«Siete casos de éxito según sus protagonistas». ARHOE Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles.

VIII Congreso Nacional para racionalizar los horarios laborales, «Horarios Racionales YA». Ed. ARHOE.

El método del INSL para la identificación y evaluación de factores psicosociales.