

**LOS TURNOS ANTIESTRES,  
UNA TENDENCIA CADA VEZ MÁS NECESARIO:**

**Amaia López Iriondo** – departamento de Seguridad y Salud Laboral de  
**Confebask**

**Congreso Osalan 25 aniversario**

**2018-11-14**

**AGRADECIMIENTOS:**

En primer lugar, quería agradecer a la organización del Congreso, muy especialmente, a Osalan y al Dpto. de Trabajo del Gobierno vasco la invitación que nos ha extendido.

En segundo lugar, agradecer a los asistentes a esta jornada el interés que mostráis por escucharnos dada ya la hora que es: casi la hora de la comida.

Por lo tanto, sin más preámbulos entro a exponeros nuestro punto de vista con respecto a la gestión de los turnos y su relación con el bienestar de las personas.

**INTRODUCCION**

A lo largo de esta mañana se ha visto que los turnos de trabajo nocturnos y rotatorios en función a cómo se apliquen, pueden generar mayores efectos negativos para la salud física, mental e, incluso, social. E indubitablemente, afecta a la salud laboral del trabajador.

Os recuerdo algunos de estos efectos que los estudios científicos nos desvelan:

1. **Trastornos en la calidad del sueño** (menos reparador), generando sentimientos de fatiga, insomnio o somnolencia excesiva.
2. **Aparición de trastornos psicológicos** como el estrés o la ansiedad, irritabilidad, nerviosismo, fatiga crónica, trastornos del estado de ánimo. La interrupción circadiana probablemente sea, incluso, cancerígeno.
3. **Otros problemas de salud:** trastornos gastrointestinales, metabólicos, cardiovasculares, alteraciones menstruales, e, incluso, incidencias en el embarazo.

Además, **los propios trabajadores que trabajan a turnos rotatorios** y/ por la noche nos indican tener algunos de estos síntomas. Eso nos lo muestran por ejemplo las encuestas sobre condiciones de trabajo que se elaboran. Algunos de los comentarios que nos trasladan, son los siguientes:

1. Se sienten menos descansados y con menos tiempo para dormir entre turnos sucesivos.
2. Presentan alteraciones del apetito. Tienen más náuseas, hinchazón en el estómago.
3. Presentan más dolor en brazos, muñecas, piernas, rodillas.
4. Piensan que los inconvenientes de su sistema de turnos pesan más que las ventajas. Se sienten más culpables. Sienten más que no pueden superar las dificultades.
5. Piensan que su sistema de turnos tiene más interferencias en su vida de ocio y familiar.
6. Se sienten más descontentos.

Sabiendo que el turno antiestrés es una herramienta de organización del trabajo pensada para reducir los efectos negativos que genera el estrés producido por el trabajo a turnos sobre el organismo, **¿por qué en la práctica resulta tan complicado aplicar en un centro de trabajo el denominado turno antiestrés?** Las empresas nos indican que es difícil modificar la distribución horaria a pesar de que el turno antiestrés está concebido precisamente para evitar en la medida de lo posible horarios totalmente contrarios a los biorritmos naturales del ser humano.

Sin que suene muy simplista, lo sintetizaría en tres palabras: **RESISTENCIA AL CAMBIO por parte de todos.**

La dirección se encuentra en la tesitura de desarrollar una nueva forma de:

- Planificar el horario y las cargas de trabajo,
- evaluar los riesgos,
- organizar los grupos de trabajo,
- fomentar la participación de los trabajadores y acordar medidas.
- Gestionar las relaciones interpersonales.
- Distribuir los descansos y las vacaciones.
- Gestionar la conciliación.

- Cumplir con los derechos establecidos.
- Informar y sensibilizar a la plantilla sobre la eficacia de estas nuevas fórmulas.
- Etc.

Los trabajadores se encuentran ante una nueva forma de:

- Aceptar un nuevo horario de trabajo y descansos.
- Organizarse y relacionarse con los compañeros.
- Disponer de días libres.
- Organizar las vacaciones.
- Redefinir la rutina diaria dentro y fuera del puesto de trabajo.
- Etc.

Y a todo esto se añaden las incertidumbres y miedos a nivel laboral, personal, familiar y social asociados a este cambio que todos los implicados de una forma u otra experimentan a lo largo del proceso.

Tan sólo enumerar la lista de materias sobre las que hay que actuar, abrumba y por qué no decirlo asusta.

Sin embargo, los estudios en salud laboral y modelos de empresa hacen que necesitemos indagar en nuevas fórmulas horarias más acordes con la realidad actual. Una buena ordenación del tiempo es un tema esencial para determinadas actividades, especialmente en aquellas que deben cubrir 24 horas del día.

Las empresas si desean mantener una plantilla sana y motivada (siendo cada vez más longeva y menos numerosa), va a necesitar apostar por toda una serie de medidas científicamente contrastadas y dirigidas a mantener en las mejores condiciones posibles el estado de salud de las personas. Especialmente, en un continente en el que según la Encuesta europea sobre condiciones de trabajo sólo un 27% de los trabajadores por cuenta ajena y un 8% de los trabajadores autónomos disfrutan de un horario de trabajo que podemos denominar “tradicional o clásico”, o séase, de 9 a 18.00 y horas de lunes a viernes.

Las empresas con horario nocturno y/o a distintos turnos van a necesitar aplicar nuevas alternativas. Turnos antiestrés que busquen mejorar el estado físico y psíquico de las personas minimizando los efectos negativos que una distribución horaria menos optima puede generar en la salud individual y colectiva de la plantilla.

Esto lo harán no tanto para cumplir con la legislación vigente -dado que, con los turnos “tradicionales” ya se respeta la legislación referente a descansos mínimos que establece el Estatuto de Trabajadores y el Real Decreto sobre Jornadas especiales-, sino para mejorar el estado físico y psíquico de las personas, atender los nuevos hábitos de los clientes y desarrollar nuevos modelos de negocio.

**Todo ello se hace con el fin de generar centros de trabajo saludables, plantillas sanas y motivadas y, en definitiva, empresas más productivas y competitivas.**

**Pero... ¿Cómo podemos eliminar esa resistencia de las personas al cambio?**

No estoy segura. Resulta difícil definir una receta única para el conjunto de las empresas de Euskadi. Son de muy diversas ramas de actividad las empresas que distribuyen su jornada de trabajo de forma “no clásica o tradicional” sino a turnos: Siderurgia, automoción, químicas, metal, aeronáutica, ferroviario, sanidad, servicios sociales, banca, comercio, hostelería, transporte, medios de comunicación, seguridad o emergencias, entre otros. Cada empresa con su propia filosofía, particularidades y casuísticas a resolver. Esto requiere un tratamiento individualizado. Por ello, entendemos que los acuerdos de empresa pueden ser una buena herramienta a la hora de gestionar estos cambios de distribución horaria a diferencias de otros acuerdos.

Asimismo, basándonos en las experiencias de las empresas que más han avanzado en la implantación de estos turnos y mejor resultado están obteniendo, creemos que algunos **elementos clave** a considerar serían los siguientes:

1. Es necesario buscar el **convencimiento** de las personas que conforman la empresa.
  - ✓ La dirección necesita estar convencida de querer invertir tiempo y esfuerzo en rediseñar una nueva distribución horaria, en comunicar con transparencia los detalles del proyecto y en conocer la opinión de la plantilla.
  - ✓ La plantilla necesita estar convencida de los beneficios que puede generar un horario más ajustado al ritmo biológico natural del ser humano. Asimismo, asumir que todo cambio trae consigo un esfuerzo y una actitud positiva ante el cambio.

2. El **acuerdo pactado** entre las partes es importante en este ámbito. Si bien el Estatuto de los trabajadores permite a las empresas realizar de forma unilateral cambios en la distribución horaria, éstos estarían sujetos a razones productivas. En el caso de los turnos antiestrés se está buscando un acuerdo que permita una mejora en la salud de los trabajadores sin menoscabo del rendimiento productivo y posicionamiento empresarial. Una flexibilidad pactada ayuda en mayor medida a aunar salud con competitividad empresarial.
3. Además, este cambio necesita construirse en base a una **relación de confianza**. Requiere a todas las partes a ser conscientes de su compromiso con la finalidad del proyecto. Esto nos exige a aprender a negociar desde posiciones flexibles (no inmovilistas) e inflexibles y buscando romper estereotipos y perjuicios arraigados en el tiempo. Necesitamos aunar posiciones.
4. De ahí que una buena **comunicación** por parte de la empresa será esencial. Resulta importante que toda la empresa tenga claro qué es lo que se quiere hacer, cómo y para qué, conozca los posibles beneficios y compromisos a asumir.
5. El **papel de los representantes será también esencial. El apoyo y la implicación** que muestren con el proyecto revertirá en consolidar esa generación de confianza en la plantilla.
6. Es importante que se haga ver a la plantilla por parte de la dirección y de los representantes que con este sistema no significa una merma de derechos sino **una forma distinta de distribuir las mismas horas de trabajo menos**.
7. La implantación es recomendable que se haga de **forma paulatina** y conociendo en todo momento la **opinión y el sentir de las personas implicadas**. Los **proyectos piloto** nos pueden ayudar en ello, es decir, a ajustar la distribución horaria más adecuada. Cuando me refiero a proyectos piloto, quiero decir, aquellos que se diseñan para un tiempo limitado en el tiempo, para una determinada área o sección de la empresa. Durante ese periodo de tiempo se va adecuando los tiempos con pruebas o ensayos hasta alcanzar la distribución más idónea para la plantilla y sostenibilidad de la empresa.

8. Todo esto, basándonos técnicamente en una **buena evaluación de riesgos laborales** ya que la evaluación le permitirá a la dirección de la empresa disponer de un primer diagnóstico de situación de la empresa sobre la que consolidar una nueva planificación del trabajo.

Estas sugerencias que realizamos, las hacemos basándonos en las experiencias de algunas empresas de Euskadi. A pesar de las dificultades que surgen durante el proceso, nos indican que merece la pena apostar por ello. Consideran que, una vez eliminadas las resistencias iniciales, la nueva distribución del trabajo termina gustando más. De hecho, a menudo son los propios trabajadores que manifiestan **no querer volver a la fórmula anterior ya que a la larga se sienten mejor de salud.**

**Démonos, pues, una oportunidad. Eskerrik asko.**