

# The Intensification of Work in Spain (2007-2011): Teamwork and Flexibility

*La intensificación del trabajo en España (2007-2011):  
trabajo en equipo y flexibilidad*

**Francisco Javier Pinilla García and Antonio López Peláez**

## Key words

- Social Dialogue
- Stress
  - Flexibility
  - Intensity
  - Work Organisation
  - Occupational Risks
  - Teamwork

## Palabras clave

- Diálogo social
- Estrés
  - Flexibilidad
  - Intensidad
  - Organización del trabajo
  - Riesgos laborales
  - Trabajo en equipo

## Abstract

In this article, we analyse the relationship between the intensification of work and organizational flexibility. Specifically, we focus on teamwork, considered as an emblematic organizational strategy of flexible and efficient organizations. The relationship between teamwork, intensity of work and stress is examined using data from Spain's National Survey on Working Conditions. Based on the results, we propose that analysis of the intensity of work be incorporated into social dialogue and the prevention of occupational risks.

## Resumen

En este artículo analizamos la relación entre el proceso de intensificación del trabajo y la flexibilidad organizacional. Específicamente, nos centramos en el trabajo en equipo, como estrategia organizacional considerada emblemática de las organizaciones flexibles y eficientes. Analizamos la relación entre trabajo en equipo, intensidad y estrés, explotando los datos de las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo. A partir de los resultados obtenidos, proponemos incorporar el análisis de la intensidad del trabajo en el ámbito del diálogo social y en la prevención de riesgos laborales.

## Citation

Pinilla García, Francisco Javier and López Peláez, Antonio (2017). "The Intensification of Work in Spain (2007-2011): Teamwork and Flexibility". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 160: 79-94. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.160.79>)

**Francisco Javier Pinilla García:** Universidad Nacional de Educación a Distancia | [jpinilla@poli.uned.es](mailto:jpinilla@poli.uned.es)

**Antonio López Peláez:** Universidad Nacional de Educación a Distancia | [alopez@der.uned.es](mailto:alopez@der.uned.es)

## INTRODUCTION

One of the paradoxes of the labour market in our welfare societies is the following: discourses announcing the arrival of a more desirable modernity in the form of flexibility (Toffler, 1990), innovation (Florida, 2007) and teamwork (Kaufmann, 2011) coexist with a labour market in which precarious employment has turned into a hallmark of our identity (Alonso and Fernández, 2013: 119). This is a labour market characterised by its internal diversity (in regard to employment contracts, wages, missions and projects), by changes in the organisation of work (which tend to incorporate greater flexibility and unpredictability), and by change in the very content of work tasks (less physical and more intellectual and relational, but not resulting in less monotony and routine) (Eurofound, 2016). The consequence has been a transformation in occupational risks (Pinilla, 2015).

From the perspective of health and safety conditions at work, the key issue has always been that of real working conditions (López and Castillo, 2010). Individualisation and flexibilisation now form part of our model of work organization, and they have been strengthened in what is called the digital economy (Degryse, 2016: 35-39). In any model of flexible management, teamwork occupies a central place (OECD 1999: 370). However, in contrast to the optimism of the so-called *managerial* literature, surveys on working conditions reveal growing dissatisfaction among European workers (Eurofound, 2012a; Amosé, 2015; Green, 2006; Paoli, 2006).

Our study focuses on looking for the distal causes for this dissatisfaction. On the one hand, technological and organisational changes have resulted in the loss of the stability that previous “wage norms” provided, and their substitution with a “social norm of employment flexibility” (Prieto, 2002; Prieto and Pérez, 2015). On the other hand, the spread of flexible practices in the labour market (be-

yond processes of employment precariousness) has created the conditions necessary for demanding greater effort from workers through various strategies, ranging from attachment to an individual emancipatory project (in which employer objectives coalesce with self-realisation) (Boltansky and Chiapello, 2002), to coercion and fear (Aaskenazy, 2005).

There has been clear empirical verification of the increase in the intensity of the work required of workers in France (Gollac, 1997), Great Britain (Green, 2001) and the countries of the EU overall (Green and McIntosh, 2001) in the last decade of the 20<sup>th</sup> century. Various analysts have examined this process in Spain from different perspectives (Pinilla, 2004; Lahera, 2004; Castillo and Agulló, 2012; Pérez *et al.* 2015). The urgency to carry out work tasks, the rush and speed, the short time available to do so, in short, the intensification of the amount of work demanded of workers (through increasing the pace of work) has spread to the majority of occupations and employment sectors. This process has coincided with an increase in practices of organisational flexibility and the implantation and development of the use of teamwork as a fundamental tool in the new management. Teamwork has become the central element of a more productive way of organising work (Eurofound, 2007).

In this article we analyse the relationship between the process of intensification of work and organisational flexibility. Specifically we focus on teamwork, as it is considered the emblematic organisational strategy of flexible and efficient organisations (Ostermann, 2003; Boltansky and Chiapello, 2002). First, we will explain our research methodology. Secondly, we will analyse our results. Lastly, we will conclude by pointing out the importance of introducing this issue into the social dialogue, emphasising the need to address the intensification of work from the perspective of preventing occupational risks.

## METHODOLOGY

The starting point of our study is in fact to open the “black box” of “teamwork” as an organisational strategy. What is the relationship between flexible management practices and the organisation of work, specifically teamwork and processes intensifying the work demanded? Does working in teams lead to greater work intensity for those workers involved (in other words, does it lead to a faster work pace)? How does it impact the health of workers? To answer these questions, we focus on two objectives: first, to analyse whether teamwork causes greater intensification in the pace and rhythm of work, and secondly, to analyse its negative consequences on workers’ health, using as an indicator workers’ complaints and symptoms of stress.

We use micro data from the National Working Conditions Surveys (ENCTs). These surveys are a valid and consolidated research tool among all the instruments available for understanding work and working conditions (Iñiguez *et al.*, 2012). In Spain, the ENCT is without a doubt the most representative official source of information on the relationship between work and health and meets all the criteria for rigorous quantitative analysis: representativeness, quality of sampling procedure, execution by professional survey-takers and high response rates. In this respect, the stability of the questionnaire and the broad sampling employed in the last two editions of the survey (2007 and 2012) led us to limit our analysis of changing work conditions to this period, in which these changes could already be seen (Pinilla, 2015).

To measure a phenomenon as complex as the intensification of work requires the use of several indicators to show the ways in which those affected feel pressured when carrying out work tasks (Gollac, 2011). To carry out our statistical analysis, we have synthesised the primary indicators in the surveys, creating two synthetic indicators:

- Indicator of “subjective intensity”: composed of three primary indicators related to how workers perceive pressure on the job. These three primary indicators, implicitly linked to time, are the following: the constant or varying *speed* with which work must be carried out to reach objectives; the *time period* in which tasks must be completed; and if the pace is interrupted and priorities modified because of the obligation to *carry out several tasks at the same time*.
- Indicator of “objective intensity”: refers to the sources that determine the pace of work, and whether it is perceived as intense or not by workers. It is composed of six primary indicators: *automatic speed* of machines or movement of products; the work of *co-workers*; *personal attention* (face to face) with clients, passengers, students, patients, etc.; goals or *production quantities* or service levels that must be reached; *time frames* for completion of tasks; direct *control* of management. These six primary indicators differ substantially in their origin and nature: some are dependent on technical mechanisms; others depend on technical organisational norms, while others depend on the social organisation of work. However, all of them impose a rhythm of work on the worker.

Based on this approach, we carried out a statistical analysis using contingency tables and complemented by bivariate correlation analysis, with the aim of verifying the existence of relationships between the indicators.

## FLEXIBILITY AND TEAMWORK IN THE SPANISH LABOUR MARKET

Teamwork is one of the basic strategies of any system of flexible management. In the last thirty years a range of theories and experiences have been developed based on orga-

nising work in a form distinct from that based on so-called Taylorist managerial principles. These experiences have ranged from worker participation developed under the “humanising work” movement of the 1970s and 1980s, the Nordic approach of “work democracy”, also referred to as a “socio-technical” approach, “the re-engineering of processes”, “quality circles” and its successor “total quality management” (Hague *et al.*, 2009). All these experiences share certain characteristics in the organisation of work activity (OECD, 1999: 370):

- A definition of the tasks that implies the poly-valence of workers and a multiplicity of tasks.
- The general use of teamwork.
- The reduction of levels of hierarchy.
- The delegation of responsibilities to individuals and teams.

The totality of new practices in the organisation of work and the management of persons, referred to by Ostermann (2003) as “high performance work systems”, represented for many a new “one best way” that assured an improvement in the profitability of firms (Ramsey *et al.*, 2000) by positively influencing productivity (Cappelli and Neumark, 2004). The end result of these new forms of management was to be the reconciliation of greater well-being and higher motivation of employees with higher profitability for the firm (Ostermann, 2000). However, very soon studies began to warn of negative effects, such as the intensification of the effort demanded of workers in these work systems (Gallie, 2005; Green, 2001, 2004a, 2004b; Valeyre, 2004).

The traditional assignment of a worker to a specific position and function, typical of Fordist work organisation, has always had its exceptions. In small firms and work places the separation of functions has always been

lax, permitting contingent work on the part of workers where and when necessary. This form of work organisation is not inappropriate to these modern times and also has its niche in terms of its effectiveness as well. In 2010, 16% of European firms could be classified as having a “traditional or simple organisation”, in which the organisational methods are simple or informal, probably due to work tasks being less complex (European Commission, 2015: 215).

However, even in the largest firms, at least a percentage of employees must have sufficient qualifications and competencies to be able to substitute for absent colleagues. For this reason, we can deduce that there has always been a certain number of workers that rotate among tasks. The phenomenon is not easy to capture as a certain ambiguity in the use of such concepts as *rotation between tasks*, *teamwork* and *poly-valence* still exists. The OECD itself, at the same time as it celebrated these practices as benefiting both employees and employers, warned of the great variability in their definition: “teamwork takes different forms in different countries, including more than rotating tasks” (OECD, 1999: 379).

This diversity can, in general, be divided into two major categories: one type of teamwork referred to as neo-taylorist or as “lean production”, and the other as self-management or autonomous management. The main difference between them is in the degree of freedom or autonomy that the members of a team enjoy: very little in the former and much greater in the latter. It has been argued that only the latter organisational form guarantees a balance between the interests of the firm, in the form of increased productivity, and those of workers, in the form of continual learning, higher incomes and better quality of life. However, it is also true that autonomy is closely related with occupation. Thus there are types of teamwork with little freedom, generally in the case of manual or low-skilled occupations, and others with greater auto-

onomy, such as those exercised by persons in professional and technical occupations.

The different weight of these categories in the occupational structure could in part explain the different proportion of workers that work in teams with greater autonomy and involvement in Europe's different regions. Thus, in the Nordic countries, the frequency of employment characterised by such teamwork is much higher (Denmark 38%, Sweden 34%, Finland 33% and Norway 32%) than the average for the EU-27 (20%) (Eurofound, 2012b).

In addition, we must also take into account the existence of important cultural and institutional differences (*regimes*) in the regulation of labour markets in different European countries, some of which are more prone to fostering worker participation than others (Eurofound, 2013).

What is clear is that, although with different existing orientations, teamwork constitutes one of the strategic tools that firms are using to improve their results. In this sense, based on a survey of Spanish firms in 2009, almost 20% of workplaces in Spain with 10 or more employees used "teamwork" (INS-HT, 2009). In the period 2007-2011, we find

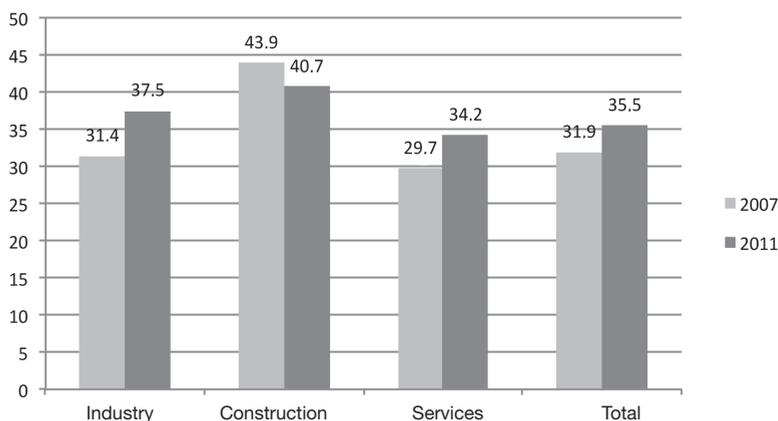
an expansion of teamwork as an organisational strategy in all sectors of activity. Figure 1 shows the evolution of this organisational form in Spain, revealing its growth in all sectors with the exception of construction. During this period, this sector was affected by the collapse of this activity as a result of the economic crisis. Thus, in the industrial sector, teamwork grew by 20% during this time, involving 37.5% of employees, while in services, it grew by 15%, reaching more than one-third of those employed in the sector.

Already in 2007, teamwork, as a form of poly-valence, was no longer an attribute of manual work and was becoming a distinctive characteristic of the forms of work of executives, professionals and technicians (Table 1).

Four years later, a new formulation of a question on the National Working Conditions Survey dis-aggregated teamwork into two modalities (teams with decision-making autonomy and those without) (Table 2).

In 2011, teamwork involved more than one-third of employees, half of whom were professionals and technicians and approximately 40% of whom worked in manual occupations. Participating in teams that work with greater autonomy is an attribute of skilled

**FIGURE 1.** Workers that work in "teams or work groups" by sector (%)



Base: workers in industry, construction and services. 2007: N=8,459. 2011: N=7,090.

Source: VI National Working Conditions Survey, 2007, and VII National Working Conditions Survey, 2011.

occupations, executives, professionals and technicians, including those in health care.

Persons in so-called “blue collar” jobs also often work in teams, although it is more common that they do not have broad decision-making autonomy, for example in deciding the division of tasks. In any case, we find an increase of teamwork in all occupations (Table 2).

The growth in the frequency of teamwork in the period from 2007 to 2011 has not substantially modified the division of this form of work organisation by sex, as it continues to be significantly more frequent among men, based on differences in occupational distribution by gender (Table 3).

## RESULTS

Teamwork as an organisational strategy aimed at increasing flexibility within the workplace has been established in the majority of occupations. Specifically for this reason it is important to analyse the relationship between the intensity of work and teamwork, and the extent to which we can, from the perspective of prevention, respond to a ma-

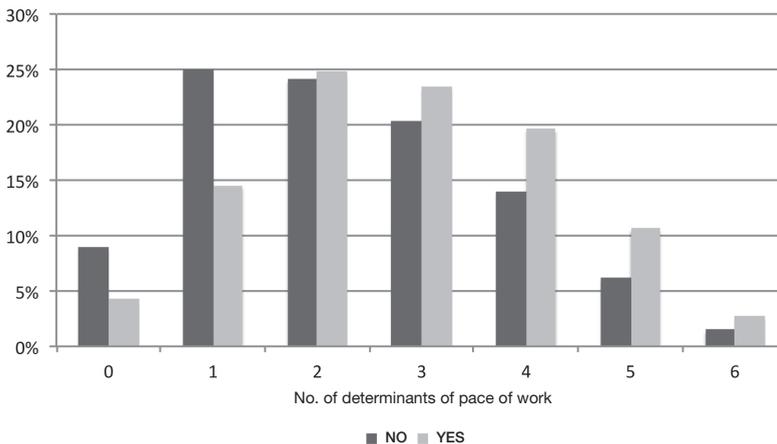
agement model in which teamwork favours the intensification of work.

### Teamwork, flexibility and the intensification of work

There has been an expansion of and growth in the practice of teamwork in the most skilled occupations. Data from the Working Conditions Surveys show that it is in these occupations where the number of sources that impose the pace of work have been least reduced. In addition, our synthetic indicators (both subjective and objective) have increased. Figure 2 shows that working in a team is related to being exposed to a greater number of imposed determinants of the pace of work (what we refer to as “objective intensity”). This confirms what the scientific literature has been suggesting, considering it a practice of high performance work (Ostermann, 2000). This greater productivity is achieved thanks not only to working in a more *intelligent* manner but working in a more *demanding* manner as well.

Regarding this same indicator, but in a dichotomised form, that is, separating those that accumulate three or more of the determi-

**FIGURE 2.** Relationship between teamwork and the number of determinants of the pace of work imposed



Base: workers in industry, construction and services. n=7,049.

Source: VII National Working Conditions Survey, 2011.

nants from those that do not, we find the same relationship between both indicators (Table 4).

A similar result is obtained when we analyse “subjective intensity” (table 5), constructed with the responses to questions regarding “working very quickly”, “working with very strict and very short time limits” and “carrying out several tasks at the same time”. In particular, those who accumulate all three types of demands are much more numerous among those who work in teams.

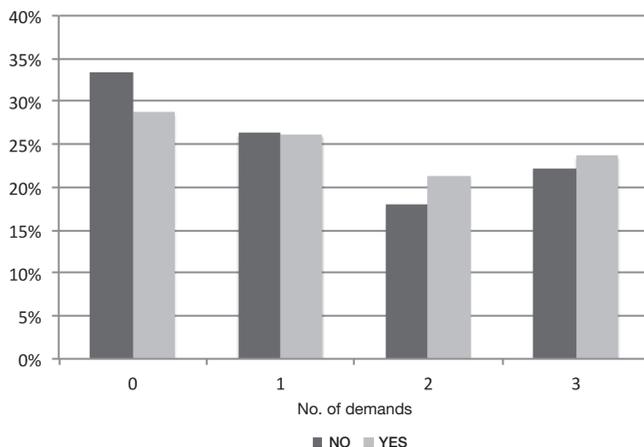
Another sources of flexibility is work schedule. We live in a society that demands services and goods 24 hours a day, as a consequence, flexibility in work schedules has become a necessity for firms (López ad Pinilla, 2006; Prunier-Poulmaire, 2015). To analyse the relationship between flexible schedules and the intensity of work, we developed a composite indicator based on working nights, different shifts, weekends and holidays. The relationship between this indicator and the indicator of subjective intensity can be clearly seen in figure 3.

The forms of flexibility affect the indicators we have constructed of intensity, both

“objective” (that which is obligated by factors that determine the pace of work), and “subjective” (that which measures the sensation of “working very fast”, with “very strict and short time limits” and of “having to carry out several tasks at the same time”). To verify this relationship between the variables of flexibility employed and the indicators of intensify that we have constructed, we carried out a bivariate correlation analysis among all these variables with the following results (Table 6):

The results reveal a consistent correlation between teamwork and objective intensity, in other words, between teamwork and an indicator constructed with determinants of the pace of work. Given that the use of teamwork has grown and spread among the majority of occupations, this correlation between teamwork and objective intensity suggests a future increase in the forms of work intensification (Degryse, 2016). The spread of teamwork cannot be analysed only in terms of improvements in productivity; it also has a consequence that is not emphasised when teamwork is postulated as the work paradigm of the 21<sup>st</sup> century: a greater intensity of work. Given that this increased intensity is

**FIGURE 3.** Relationship between flexible schedules and subjective intensity



Base: workers in industry, construction and services. n=7,049.

Source: VII National Working Conditions Survey, 2011.

a factor that impacts on various types of occupational risks, from workplace accidents to suicides and mental illness (Askenazy, 2009), it is necessary to develop preventative strategies taking into consideration the existing correlation between teamwork and intensity.

### Intensity and stress

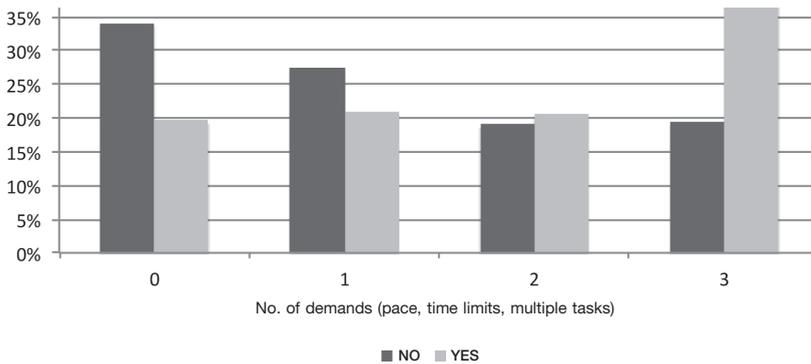
Teamwork is positively correlated with the objective indicator of intensity that we developed. In addition, an increase in work intensity is linked with the injuries and physical complaints expressed by workers, and in particular with stress. In practically all developed societies (OECD, 2014: 115) and in many developing countries (OECD, 2015: 237), worker complaints regarding job-related stress are increasing. However, data on the spread of this problem still reveal notable differences, due to different methods for measuring job stress used in research, based on opinion surveys, insurance data, etc. (Cox *et al.*, 2000: 27-29).

It is open to debate whether work is more stressful today than in the past. The traditional problems related to worker health and safety are far from being resolved as revealed by growing accident rates since 2013 (INSHT, 2016). But at the same time, new risk factors have also emerged that were specifically hidden as a result of these problems. In any case, the growing demands of production processes are a predictor of stress. The connection between stress and the increased demands affecting more and more categories of workers has been pointed out. These demands are connected to the treatment of information (the level and quality of attention and concentration that must be maintained to carry out work tasks). In 2011, half of all service workers and 40% of industrial workers used computers in carrying out their jobs (Pinella, 2015). In addition, as we just noted, the spread of teamwork leads to an increase in the intensity of work.

Empirical study has shown the validity of the theoretical model of demand/control (van de Doef, 1999; Vezina *et al.*, 2015). However, the two basic variables of Karasek's model, demands and control, should not be considered as independent, nor as having the same degree of influence on the generation of stress reactions. It is clear that the level of autonomy (control) acts to moderate the consequences of exposure to high work demands. However, when the demands for speed in the execution of a task are very high, any individual discretion workers have is often subordinate to urgency. In this case the only form, means and sequence of work possible, is the most rapid, not the most comfortable or least tiring (Volkoff, 2001: 70). Nor is the social support of managers or colleagues always possible in a work context dominated by speed. As a result, the lack of time to carry out tasks that are increasingly complex and in reduced periods, becomes the only "king" of workplaces. The process of the intensification of the pace of work and, in general, the totality of work demands, constitutes the only common element that can successfully explain the increase in symptoms and complaints related to stress.

Figure 4 shows the relationship between the perception of work stress and exposure to the indicator representing "subjective intensity", constructed with the number of cases affected by "working very fast", with "very strict and short time limits" and of "having to carry out several tasks at the same time". We can see that when workers are exposed to two or three of these demands, the proportion affected by stress in each category increases.

Figure 5 shows that as the number of determinants of the imposed pace of work increase, this is the frequency of the indicator that we refer to as "objective intensity", the higher is the percentage of cases of stress manifested by the workers in each category.

**FIGURE 4.** Relationship between being exposed to the indicator of subjective intensity and the perception of work stress

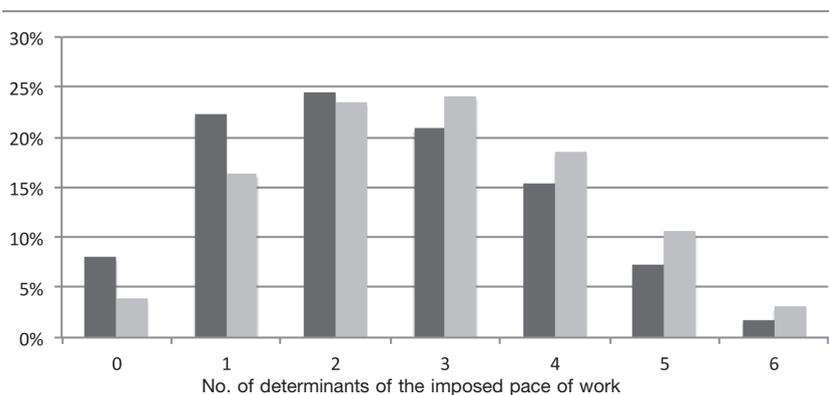
Base: workers in industry, construction and services. n=7,049.

Source: VII National Working Conditions Survey, 2011.

To test this relationship between the variables of intensity and the perception of work stress, we carried out a bivariate correlation analysis between work stress and the indicators of intensity we constructed (see Table 7). In addition, through linear regression analysis, taking “subjective intensity” and “objective intensity” as independent variables, and the perception of work stress as the dependent variable, we find a significant

result, with an  $R^2$  of 0.035 (3.5% of the variance explained).

The connection between work intensity and suffering the symptoms associated with stress is a constant in the scientific literature on this issue, and our statistical analysis with our constructed indicators confirms this association. First, in regard to the “subjective” indicator, exposure to the three demands doubles the probability of suffering work-re-

**FIGURE 5.** Relationship between exposure to objective intensity and the perception of work stress

Base: workers in industry, construction and services. n=7,049.

Source: VII National Working Conditions Survey, 2011.

lated stress. The association is even stronger in the case of the indicator measuring objective intensity. Thus, the greater the number of determinants conditioning the pace of the work, the greater the proportion of workers manifesting work-related stress.

In this sense, the concerns that Spanish workers express over stress (almost 50% of Spanish workers consider cases of stress to be common in their workplaces) (AESST, 2013), is consistent with the results of our research: teamwork has expanded, teamwork correlates with objective intensity, and higher objective and subjective intensity is correlated with stress.

## CONCLUSIONS

In the work sphere, discourse on the present day situation hides a complex reality, and above all, one that is precarious and volatile (Castillo, 2009). In the managerial sphere, the distance between the discourses on organisational models, which assume flexibility as good management, and the reality of the working world is even greater (Alonso and Fernández, 2013). Greater flexibility contributed by teamwork leads to greater work intensity and, therefore, the connection between work intensity and suffering from symptoms associated with stress is clear. As a result, models of flexible management based on teamwork should incorporate measures to prevent occupational risks into their planning in response to the greater intensity of work that seems to accompany these new practices.

In a labour market in which teamwork is growing, the objective and subjective intensity experienced by workers is increasing, and a very high percentage of workers experiences stress in their jobs. Thus, it is necessary to develop prevention measures that will address this *invisible* characteristic in management discourse on flexibility and teamwork: *teamwork leads to greater work in-*

*tensity*, and therefore, should not be seen only as an organisational strategy that grants greater autonomy to workers while also increasing their productivity.

From the perspective of preventing occupational risks, it is necessary to address the negative consequences associated with teamwork on workers' health. An important limitation in doing so is the general lack of knowledge regarding what takes place in workplaces and work processes, which represents an obstacle in negotiations over work effort. Until now, the work process, the terrain on which the primordial exchange between labour and capital takes place, has been largely invisible, even for trade union representatives. It remains typical in collective bargaining agreements in Spain that negotiations over work effort are settled by clauses stating that the worker must fulfill the requirements of a "normal performance".

The intensity of work, as an internal dimension implicit to the work process and its organisation, should be transparent, particularly for those whom it directly affects. The best knowledge on the part of workers and their representatives, of the varied ways in which the contribution of human labour to work processes is determined, can only be achieved from a sharing of collectively expressed individual experiences. It is common that social dialogue between representatives of workers and management focuses on issues such as the number of jobs, types of contracts, wage levels, working time, professional careers, etc., but it is rare that the organisation of work, the distribution of tasks, the time and resources assigned to them, etc., are discussed.

In this regard, teamwork should be designed by management and workers in a way that permits the greatest decision-making autonomy both in terms of the distribution of work tasks and for determining the human and material resources necessary. In short, a social dialogue in the work place over daily

work is essential to address production demands and the well-being of workers.

## BIBLIOGRAPHY

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) (2013). *Encuesta de opinión paneuropea sobre seguridad y salud en el trabajo*. Available at: <https://osha.europa.eu/es/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>
- Amossé, Thomas (2015). "Les conditions du travail en Europe dans les années 2000: de fortes inégalités sociales". In: Thebaud-Mony *et al.* *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris: La Découverte.
- Alonso, Luis E. and Fernández Rodríguez, Carlos J. (2013). *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.
- Askenazy, Philippe (2005). "Sur les sources de l'intensification". *Revue économique*, 56(2): 217-236.
- Askenazy, Philippe (2009). *Los desórdenes del trabajo. Investigaciones sobre el nuevo productivismo*. Madrid: Modus Laborandi.
- Boltansky, Luc and Chiapello, Ève (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Castillo, Juan J. (2009). "El valor del trabajo en las ciencias sociales como fundamento del debate actual". *Sociología del Trabajo*, 67: 3-8.
- Castillo, Juan J. and Agulló, Itziar (2012). *Trabajo y vida en la sociedad de la información. Un distrito tecnológico en el norte de Madrid*. Madrid: La Catarata.
- Cappelli, Peter and Neumark, David (2004). "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility on Core-Periphery Hypotheses". *Industrial Relations*, 43: 148-182.
- Comisión Europea (2015). "El futuro del trabajo en Europa: la calidad del empleo y la organización del trabajo para un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo". In: *Evolución del empleo y de la situación social en Europa. 2014*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Cox, Tom; Griffiths, Amanda and Rial-González, Eusebio (2000). *Research on work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Degryse, Christophe (2016). *Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets*. Working Paper 2016.02. Brussels: European Trade Union Institute.
- Doef, Maes S. van der (1999). "The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 years of Empirical Research". *Work and Stress*, 13: 87-114.
- Eurofound (2007). *Teamwork and High Performance Work Organisation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf)
- Eurofound (2012a). *Trends in Job Quality in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2012b). *Fifth European Working Conditions Survey. Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2013). *Work Organization and Employee Involvement in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2016). *What Do Europeans Do at Work? A Task-Based Analysis: European Jobs Monitor 2016*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Florida, Richard (2007). *The Flight of the Creative Class*. New York: Harper Business.
- Gallie, Duncan (2005). "Work Pressure in Europe 1996-2001: Trends and Determinants". *British Journal of Industrial Relations*, 43: 351-375.
- Gollac, Michel (1997). "Des chiffres insensés? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques". *Revue française de sociologie*, 38-1: 5-36.
- Gollac, Michel (2011). "Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser". *Rapport du Collège de expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du Travail.
- Green, Francis (2001). "It's Been a Hard Day's Night: The Concentration and Intensification of Work in Late 20th Century Britain". *British Journal of Industrial Relations*, 39(1): 53-80.
- Green, Francis (2004a). "Why Has Work Effort Become More Intense?" *Industrial Relations*, 43: 709-41.
- Green, Francis (2004b). "Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well Being at Work". *Eastern Economic Journal*, 30(4): 615-625.

- Green, Francis (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Green, Francis and McIntosh, Steven (2001). "The Intensification of Work in Europe". *Labour Economics*, 8: 291-308.
- Hague, Jeremy et al. (coord.) (2009). *Nuevas formas de organización del trabajo. Informes finales del grupo europeo INNOFLEX*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2009). *Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las Empresas 2009*.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2016). *Informe anual de accidentes de trabajo en España 2015*. Available at: <http://www.oect.es/Observatorio/3%20Sinistralidad%20laboral%20en%20cifras/Informes%20anuales%20de%20accidentes%20de%20trabajo/Ficheros/InformeAnual2015.pdf>
- Íñiguez Itatí, M.ª José et al. (2012). "Encuestas de condiciones de trabajo y salud: su utilización en la investigación en salud laboral". *Med Segur Trab* 2012, 58: 205-215.
- Kaufmann, Alicia E. (2011). *Equipos de trabajo: de la emoción a la transfor-acción*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
- Lahera Sánchez, Arturo (2004). "La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106: 63-102.
- López Calle, Pablo and Castillo, Juan J. (2010). "Condiciones de trabajo y salud: la prevención desde la Constitución a la actualidad". In: VV.AA. *Trabajo y Salud. Desde la protección a la prevención*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Instituto de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Fundación Francisco Largo Caballero, Fraternidad-Muprespa.
- López Peláez, Antonio and Pinilla, Javier (2006). "Condiciones de trabajo, flexibilidad y riesgos laborales en la economía tecnológica avanzada: el trabajo rotatorio a turnos y nocturno en la Comunidad de Madrid". *Sociología del Trabajo*, 57: 65-94.
- OCDE (1999). *Perspectivas del empleo 1999*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- OCDE (2014). "¿En qué medida es bueno su empleo? Medición y evaluación de la calidad de la calidad del empleo". *Perspectivas del empleo 2015*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- OCDE (2015). "Mejorar la calidad del empleo en las economías emergentes". *Perspectivas del empleo 2015*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Ostermann, Paul (2000). "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare". *Industrial and Labour Relations Review*, 53(2): 179-196.
- Ostermann, Paul (2003). "Flexibilidad y compromiso en el mercado de trabajo estadounidense". In: Auer, P. and Cazes, S. (comps.). *La estabilidad del empleo en una época de flexibilidad*. Madrid: OIT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Paoli, Pascal (2006). "La salud laboral en Europa. Balance de la situación a través de las encuestas sobre condiciones de trabajo". ISTAS y ETUI-REHS. *Nuevas perspectivas para la estrategia comunitaria de salud en el trabajo, 2007-2012*: 35-53.
- Pérez Zapata, Óscar et al. (2015). "Sostenibilidad y calidad del trabajo en riesgo: la intensificación del trabajo del conocimiento". *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 116: 175-214.
- Pinilla, Javier (2004). "La intensificación del esfuerzo de trabajo en España". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 22(2): 117-135.
- Pinilla, Javier (2015). "Evolución de las condiciones de trabajo en España". In: AAVV. *Veinte años de la ley de Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: UGT.
- Prieto, Carlos (2002). "La degradación del empleo o la norma social del empleo flexibilizado". *Sistema*, 168-169: 89-106.
- Prieto, Carlos and Pérez de Guzmán, Sofía (2015). "La precarización del empleo en el marco de la norma flexible-empresarial de empleo". In: Torres Albero, C. (ed.). *España 2015. Situación social*. Madrid: CIS.
- Prunier-Poulmaire, S. (2015). "Décalage d'horaires et autres contraintes de travail". In: Thébaud-Mony, A. Davezies, P.; Vogel, L. and Volkoff, S. (eds.). *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie á la gagner*. Paris: La Découverte.
- Ramsay, Harvie; Scholarios, Dora and Harley, Bill (2000). "Employees and High Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box". *Journal of Industrial Relations*, 38: 501-531.

- Toffler, Alvin (1990). *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Valeyre, Antoine. (2004). "Forms of Work Intensification and Economic Performance in French Manufacturing". *Eastern Economic Journal*, 30(4): 643-658.
- Valeyre, Antoine (2006). "Les formes d'intensification du travail industriel et leurs déterminants". In: Askenazy, P. et al. *Organisation et intensité du travail*. Octares.
- Vendramin, Patricia (2006). "Les TIC, complices de l'intensification du travail". In: Askenazy, P. et al. *Organisation e intensité du travail*. Octares.
- Vézina, Michel; Theorell, Töres and Brisson, Chantal (2015). "Le stress professionnel: approche épidémiologique". In: Thébaud-Mony, A. et al. *Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris: La Découverte.
- Volkoff, Serge (2001). "Intensification et fragmentation du travail, la civilisation de la hâte". *BTS Newsletter*, 15-16.

**RECEPTION:** July 29, 2016

**REVIEW:** October 28, 2016

**ACCEPTANCE:** January 24, 2017

## APPENDIX

TABLE 1. Workers according to work situation by occupation, 2007 (%)

In what situation do you carry out your work?	Executives/managers	Professionals/Technicians	Health care personnel	Teachers	Administrative employees	Skilled industrial workers, assemblers and fitters	Workers in construction and industry	Drivers	Sales personnel	Workers in cleaning and catering and hotel work	Defence and security	Total
Alone and isolated	12.2	11.6	7.9	25.4	10.0	7.50	6.8	59.5	25.5	28.4	30.1	<b>19.0</b>
Alone, but alongside other workers	45.1	47.3	42.2	39.0	62.1	59.1	48.3	23.2	56.0	45.8	25.7	<b>48.7</b>
In teams or work groups	41.4	39.6	49.6	32.2	26.9	33.2	44.3	16.0	17.2	24.8	42.6	<b>31.2</b>
Work at home but connected	0.3	0.6	0.0	0.0	0.40	0.0	0.0	0.3	0.3	0.1	0.0	<b>0.2</b>
Work at home but without connection	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	0.1	0.0	0.0	<b>0.0</b>
<b>N</b>	<b>304</b>	<b>482</b>	<b>417</b>	<b>484</b>	<b>1,125</b>	<b>723</b>	<b>1,371</b>	<b>393</b>	<b>1,119</b>	<b>1,781</b>	<b>249</b>	<b>8,448</b>

Base: Employees in industry, construction and services.

Source: VI Working Conditions Survey 2007.

TABLE 2. Workers according to work situation by occupation, 2011 (%)

In what situation do you carry out your work?	Executives/managers	Professionals/Technicians	Health care personnel	Teachers	Administrative employees	Skilled industrial workers, assemblers and fitters	Workers in construction and industry	Drivers	Sales personnel	Workers in cleaning and catering and hotel work	Defence and security	Total
Alone and isolated	9.7	9.2	8.9	29.2	13.6	11.0	8.2	64.0	21.7	32.0	24.8	<b>20.3</b>
Alone, but alongside other workers	39.4	39.8	35.9	35.8	55.3	49.9	49.7	18.6	49.9	40.5	32.4	<b>43.8</b>
In teams or work groups	13.6	17.9	22.2	8.8	11.6	21.7	21.8	9.1	13.7	14.5	21.4	<b>15.7</b>
Work at home but connected	36.9	32.2	32.8	25.8	19.0	16.8	19.7	8.2	14.5	12.2	20.6	<b>19.8</b>
Work at home but without connection	0.4	0.7	0.2	0.2	0.1	0.3	0.0	0.0	0.1	0.6	0.0	<b>0.3</b>
<b>N</b>	<b>236</b>	<b>575</b>	<b>473</b>	<b>578</b>	<b>1,078</b>	<b>690</b>	<b>680</b>	<b>317</b>	<b>943</b>	<b>1,258</b>	<b>262</b>	<b>7,090</b>

Base: Employees in industry, construction and services.

Source: VII Working Conditions Survey 2011.

**TABLE 3.** *Workers according to work situation by sex, 2007-2011 (%)*

In what situation do you carry out your work?	2007			2011		
	Men	Women	Total	Men	Women	Total
Alone and isolated	17.2	20.9	19.0	19.2	21.5	20.3
Alone, but alongside other workers	47.5	50.1	48.7	42.9	44.6	43.8
In teams or work groups that cannot make decisions regarding the division of tasks	34.4	27.8	31.2	16.3	14.9	15.7
In teams or work groups that can make decisions regarding the division of tasks	n.d.*	n.d.*	n.d.*	21.0	18.5	19.8
N	4,348	4,111	8,459	3,616	3,474	7,090

\*na= not available.

Base: Employees in industry, construction and services.

Source: VII Working Conditions Survey 2011.

**TABLE 4.** *Relationship between teamwork and the indicator of objective intensity (%)*

Objective intensity	Teamwork	
	No	Yes
Three or more determinants of the pace of work		
No	58.1	43.6
Yes	41.9	56.4
N	4,544	2,512

Base: Employees in industry, construction and services.

Source: VII Working Conditions Survey 2011.

**TABLE 5.** *Relationship between teamwork and the demands of intensity: speed, time limits and multiple tasks (%)*

Demands	Teamwork	
	No	Yes
No demands	34.7	25.9
One demand	26.3	26.3
Speed and time limits	8.0	7.0
Speed and multiple tasks	8.4	8.8
Time limit and multiple tasks	2.8	3.9
Speed, time limits and multiple tasks	19.0	28.1
N	4,544	2,512

Base: Employees in industry, construction and services (n: 7,049).

Source: VII Working Conditions Survey 2011.

**TABLE 6.** Correlations between variables measuring flexibility and intensity

		Teamwork	Time limit	Flexibility in work schedule	"Subjective" intensity	"Objective" intensity	No of determinants of "objective" intensity
Teamwork	Pearson	1	-0.002	-0.006	0.001	0.022	0.026(*)
Time limit	Pearson	-0.002	1	0.015	-0.005	-0.023	-0.020
Flexibility in work schedule	Pearson	-0.006	0.015	1	0.047(**)	-0.016	0.007
"Subjective" intensity	Pearson	0.001	-0.005	<b>0.047(**)</b>	1	0.241(**)	0.289(**)
"Objective" intensity	Pearson	0.022	-0.023	-0.016	0.241(**)	1	0.845(**)
No of determinants of "objective" intensity	Pearson	<b>0.026(*)</b>	-0.020	0.007	0.289(**)	0.845(**)	1

\* The correlation is significant to the 0.05 level (bilateral).

\*\* The correlation is significant to the 0.01 level (bilateral).

**TABLE 7.** Reliability and correlations between intensity and stress

		Work stress	No. of demands	No. of determinants of pace of work	"Subjective" intensity	"Objective" intensity
Work stress	Pearson	1	0.180(**)	0.102(**)	0.159(**)	0.084(**)
No. of demands	Pearson	<b>0.180(**)</b>	1	0.314(**)	0.900(**)	0.263(**)
No. of determinants of pace of work	Pearson	<b>0.102(**)</b>	0.314(**)	1	0.289(**)	0.845(**)
"Subjective" intensity	Pearson	0.159(**)	0.900(**)	0.289(**)	1	0.241(**)
"Objective" intensity	Pearson	0.084(**)	0.263(**)	0.845(**)	0.241(**)	1

\*\* The correlation is significant to the 0.01 level (bilateral).

# La intensificación del trabajo en España (2007-2011): trabajo en equipo y flexibilidad

*The Intensification of Work in Spain (2007-2011): Teamwork and Flexibility*

**Francisco Javier Pinilla García y Antonio López Peláez**

## Palabras clave

- Diálogo social
- Estrés
- Flexibilidad
- Intensidad
- Organización del trabajo
- Riesgos laborales
- Trabajo en equipo

## Key words

- Social Dialogue
- Stress
- Flexibility
- Intensity
- Work Organisation
- Occupational Risks
- Teamwork

## Resumen

En este artículo analizamos la relación entre el proceso de intensificación del trabajo y la flexibilidad organizacional. Específicamente, nos centramos en el trabajo en equipo, como estrategia organizacional considerada emblemática de las organizaciones flexibles y eficientes. Analizamos la relación entre trabajo en equipo, intensidad y estrés, explotando los datos de las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo. A partir de los resultados obtenidos, proponemos incorporar el análisis de la intensidad del trabajo en el ámbito del diálogo social y en la prevención de riesgos laborales.

## Abstract

In this article, we analyse the relationship between the intensification of work and organizational flexibility. Specifically, we focus on teamwork, considered as an emblematic organizational strategy of flexible and efficient organizations. The relationship between teamwork, intensity of work and stress is examined using data from Spain's National Survey on Working Conditions. Based on the results, we propose that analysis of the intensity of work be incorporated into social dialogue and the prevention of occupational risks.

## Cómo citar

Pinilla García, Francisco Javier y López Peláez, Antonio (2017). «La intensificación del trabajo en España (2007-2011): trabajo en equipo y flexibilidad». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 160: 79-94. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.160.79>)

La versión en inglés de este artículo puede consultarse en <http://reis.cis.es>

**Francisco Javier Pinilla García:** Universidad Nacional de Educación a Distancia | [jpinilla@poli.uned.es](mailto:jpinilla@poli.uned.es)

**Antonio López Peláez:** Universidad Nacional de Educación a Distancia | [alopez@der.uned.es](mailto:alopez@der.uned.es)

## INTRODUCCIÓN

Una de las paradojas del mercado de trabajo en nuestras sociedades de bienestar es la siguiente: los discursos que anuncian una deseable modernidad en forma de flexibilidad (Toffler, 1990), innovación (Florida, 2007) y trabajo en equipo (Kaufmann, 2011) conviven con un mercado de trabajo en el que la precariedad laboral se ha convertido en nuestra seña de identidad (Alonso y Fernández, 2013: 119). Un mercado de trabajo que se caracteriza por su diversidad interna (en lo relativo a los contratos, salarios, misiones y proyectos), por los cambios en la organización del trabajo (que tiende a incorporar una mayor flexibilidad e imprevisibilidad), y por una mutación en el propio contenido de las tareas (menos físicas, y más intelectuales y relacionales, pero no por ello menos monótonas y rutinarias) (Eurofound, 2016). Todo ello tiene como consecuencia la transformación del patrón de exposición a riesgos laborales (Pinilla, 2015).

Desde el punto de vista de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, la pregunta clave es siempre aquella que se interroga por las condiciones reales de trabajo (López y Castillo, 2010). La individualización y la flexibilización ya forman parte de nuestro modelo de organización del trabajo, y se potencian en lo que se denomina la economía digital (Degryse, 2016: 35-39). Y en cualquier modelo de gestión flexible, el trabajo en equipo ocupa un lugar principal (OCDE, 1999: 370). Sin embargo, frente al optimismo propio de la denominada literatura *managerial*, las encuestas de condiciones de trabajo muestran un malestar creciente entre los trabajadores europeos (Eurofound, 2012a; Amossé, 2015; Green, 2006; Paoli, 2006).

Nuestra investigación se centra en buscar las causas distales de este «malestar». Por un lado, los cambios tecnológicos y organizativos han tenido como resultado principal la pérdida de la estabilidad que aportaba

la «norma salarial anterior», y su sustitución por la «norma social del empleo flexibilizado» (Prieto, 2002; Prieto y Pérez, 2015). Por otro lado, la extensión de las prácticas de flexibilidad en el ámbito laboral (más allá de los procesos de precarización laboral) ha creado las condiciones necesarias para que se pueda exigir más esfuerzo al trabajador, a través de varias estrategias, no necesariamente excluyentes. Desde la adhesión voluntaria a un proyecto individual emancipador (en el que confluirían objetivos de la empresa con la realización del yo) (Boltansky y Chiapello, 2002) hasta la coacción y el miedo (Askenazy, 2005).

La constatación empírica del incremento de la intensidad del esfuerzo de trabajo requerido a los empleados se mostró con claridad en Francia (Gollac, 1997), Gran Bretaña (Green, 2001), y en el conjunto de los países de la UE (Green y McIntosh, 2001) en la última década del siglo XX. Diversos investigadores han analizado este proceso en España desde diferentes perspectivas (Pinilla, 2004; Lahera, 2004; Castillo y Agulló, 2012; Pérez *et al.*, 2015). La urgencia para realizar las tareas, la prisa, la rapidez, el corto plazo, en definitiva, la intensificación del esfuerzo de trabajo exigido a los trabajadores (mediante el incremento del ritmo de trabajo) se ha extendido a la mayoría de las ocupaciones y sectores laborales. Este proceso coincide en el tiempo con el incremento de las prácticas de flexibilidad organizacional, y la implantación y el desarrollo del empleo del trabajo en equipo como una herramienta fundamental de la nueva gestión. El trabajo en equipo se ha convertido en el elemento central de una forma de organizar el trabajo más productiva (Eurofound, 2007).

En este artículo analizamos la relación entre el proceso de intensificación del trabajo y la flexibilidad organizacional. Específicamente, nos centramos en el trabajo en equipo, en tanto que estrategia organizacional considerada emblemática de las organizaciones flexibles y eficientes (Ostermann, 2003;

Boltansky y Chiapello, 2002). En primer lugar, exponemos la metodología de investigación. En segundo lugar, analizaremos los resultados alcanzados. Y, finalmente, concluiremos señalando la importancia de introducir esta temática en el diálogo social, favoreciendo el abordaje del proceso de intensificación del trabajo desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales.

## METODOLOGÍA

El punto de partida de nuestra investigación es precisamente abrir la «caja negra» del «trabajo en equipo» como estrategia organizacional. ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión flexible de los procesos y de la organización del trabajo, específicamente el trabajo en equipo, y los procesos de intensificación del esfuerzo de trabajo exigido? ¿El trabajo en equipo tiene como consecuencia una mayor intensidad del trabajo para los trabajadores afectados (es decir, soportan un ritmo de trabajo mayor)? ¿Cómo influye en la salud de los trabajadores? Para responder a estas preguntas, nos centramos en dos objetivos. En primer lugar, analizar si la forma de trabajo en equipo provoca una mayor intensificación de los ritmos y cadencias del trabajo. En segundo lugar, analizar las consecuencias negativas para la salud, tomando como indicador las quejas y síntomas manifestados de estrés por los trabajadores.

Para ello empleamos los microdatos de las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo (ENCTs). Las Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo (ENCTs) constituyen un instrumento de investigación validado y consolidado entre el conjunto de herramientas de que disponemos para el conocimiento de la realidad del trabajo y sus condiciones (Íñiguez *et al.*, 2012). En España, las ENCTs son, sin duda, la fuente de información oficial más representativa sobre las relaciones entre salud y trabajo y cumplen to-

dos los criterios para el análisis cuantitativo más riguroso: representatividad, calidad del procedimiento de muestreo, ejecución por encuestadores profesionales y altas tasas de respuesta. A este respecto la estabilidad del cuestionario y las amplias muestras empleadas en sus dos últimas ediciones (2007 y 2012) aconsejan limitar a este período el análisis de unos procesos de cambio que ya venían anunciándose en España con anterioridad (Pinilla, 2015).

Medir un fenómeno tan complejo como es el de la intensificación requiere el empleo de varios indicadores para mostrar las formas a través de las cuales los afectados se sienten presionados durante la realización de su tarea (Gollac, 2011). Para poder realizar el análisis estadístico, hemos sintetizado los indicadores primarios contenidos en las ENCTs, elaborando dos indicadores sintéticos:

- Indicador de «intensidad subjetiva»: se compone de tres indicadores primarios relativos a cómo percibe el trabajador la presión en el trabajo. Estos tres indicadores primarios tienen obviamente implícito el factor tiempo. Son los siguientes: la *rapidez* constante o variada a la que se debe trabajar para alcanzar objetivos; el *plazo temporal* en el cual se debe rendir cuentas de su cumplimiento, y si el ritmo es interrumpido y las prioridades modificadas por la obligación de *atender a varias tareas al mismo tiempo*.
- Indicador de «intensidad objetiva»: se refiere a las fuentes que determinan el ritmo con el que se trabaja, sea este percibido como intenso o no, por quien lo ejecuta. Se compone de seis indicadores primarios: *velocidad automática* de máquinas o desplazamiento de productos; el trabajo de los *compañeros*; *atención personal* (cara a cara) con clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.; *topes o cantidad de producción* o servicio que hay que alcanzar; *plazos de tiempo* que hay que

cumplir; *control* directo del jefe. Estos seis indicadores primarios difieren sustancialmente en su origen y naturaleza: unos son dependientes de dispositivos técnicos, otros, de normas de organización técnica, y otros dependen de la organización social del trabajo. No obstante, todos ellos tienen en común imponer una cadencia de trabajo determinada sobre el trabajador.

A partir de este planteamiento, hemos realizado un análisis estadístico consistente en el análisis de tablas de contingencia, complementado con análisis de correlación bivariado a fin de verificar la existencia de relaciones entre indicadores.

## **FLEXIBILIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL MERCADO DE TRABAJO ESPAÑOL**

El trabajo en equipo es una de las estrategias básicas de cualquier sistema de gestión flexible. En los últimos treinta años se han sucedido teorías y experiencias más o menos decididas de organizar el trabajo de forma distinta a los principios gerenciales tayloristas. Desde las experiencias de participación de los trabajadores desarrolladas bajo el movimiento de «humanización del trabajo» de los años setenta y ochenta, el enfoque nórdico de «democracia en el trabajo», también etiquetado como enfoque «sociotécnico», hasta la «reingeniería de procesos», pasando por los «círculos de calidad» y su sucesora, la «gestión de la calidad total» (Hague *et al.*, 2009). Todas estas experiencias comparten determinadas características de organización de la actividad laboral (OCDE, 1999: 370):

- Una definición de las tareas que implica la polivalencia de los trabajadores y la multiplicidad de tareas.
- La utilización general del trabajo en equipo.
- La reducción de los niveles jerárquicos.

- La delegación de responsabilidades en los individuos y los equipos.

El conjunto de nuevas prácticas de organización del trabajo y gestión de las personas, denominadas por Ostermann (2003) «sistemas de trabajo de alto rendimiento» (*High Performance Work Systems*) representó para muchos el nuevo «one best way» que aseguraba una mejora en la rentabilidad de las empresas (Ramsay *et al.*, 2000), influyendo positivamente en el incremento de productividad (Cappelli y Neumark, 2004). El resultado final de las nuevas formas de gestión debía conciliar el mayor bienestar y la alta motivación del empleado con la mayor rentabilidad para la empresa (Ostermann, 2000). Sin embargo, bien pronto otros estudios comenzaron a alertar de efectos nocivos, tales como la intensificación del esfuerzo que se exige a los trabajadores en estos sistemas de trabajo (Gallie, 2005; Green, 2001, 2004a, 2004b; Valeyre, 2004).

La tradicional asignación de un trabajador a un puesto o función específica, típica de la organización laboral fordista, siempre ha tenido sus excepciones. En las empresas y centros de trabajo pequeños, la separación de funciones ha sido siempre laxa para que permitiera un empleo contingente de los trabajadores allí donde hicieran falta. No se trata de una forma de organización laboral impropia de estos tiempos modernos, también esta forma de organizar el trabajo tiene su nicho de eficacia. En 2010, un 16% de las empresas europeas se podían clasificar como de «organización tradicional o sencilla», en las que los métodos de organización son sencillos o informales, debido, probablemente, a que las tareas son menos complejas (Comisión Europea, 2015: 215).

Pero, inclusive en las empresas más grandes, al menos un porcentaje de empleados debían disponer de suficiente cualificación y competencia como para poder sustituir a compañeros ausentes. Por ello, podemos deducir que siempre ha habido un

cierto volumen de trabajadores que rotaban entre tareas. El fenómeno no es fácil de captar, ya que aún hoy persiste una cierta ambigüedad en el empleo de conceptos tales como *rotación entre tareas*, *trabajo en equipo* y *polivalencia*. La propia OCDE, en las fechas en que se saludaban estas prácticas como la mejor forma de integrar beneficios para los asalariados y para la empresa, alertaba la gran variabilidad en su definición: «el trabajo en equipo adopta formas distintas en los diferentes países, incluso más que la rotación entre las tareas» (OCDE, 1999: 379).

Esta diversidad suele dividirse en dos grandes categorías: un tipo de trabajo en equipo denominado neotaylorista o «lean production» y otro autogestionado o autónomo. La principal diferencia entre ellos estriba en el grado de libertad o autonomía de que gozan los componentes del equipo de trabajo: escasa en el primer tipo y más amplia en el segundo. Se ha argumentado que solo esta última forma organizativa garantiza una conciliación de intereses de la empresa, en forma de productividad acrecentada, con los de los trabajadores, esto es, aprendizaje continuo, ingresos superiores y mejor calidad de vida. No obstante, también es cierto que el grado de

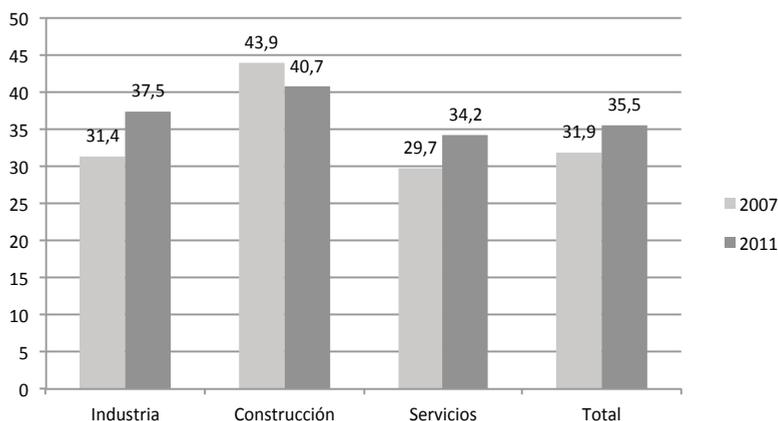
autonomía se relaciona estrechamente con la ocupación. De esta forma habría un tipo de trabajo en equipo con escasa libertad, reservado a las ocupaciones manuales o menos cualificadas, y otro de gran autonomía, propio de las ocupaciones profesionales y técnicas.

El distinto peso de estas categorías en la estructura ocupacional podría explicar, parcialmente, la diferente proporción de trabajadores que trabajan en equipos de trabajo con gran autonomía e implicación entre las distintas áreas regionales europeas. Así, en los países nórdicos la frecuencia de empleo de esta modalidad de equipos de trabajo autónomo es muy superior (Dinamarca, 38%; Suecia, 34%; Finlandia, 33% y Noruega, 32%) a la media de la UE 27 (20%) (Eurofound, 2012b).

Complementariamente a esta explicación, hay que tener en cuenta la existencia de importantes diferencias culturales e institucionales («regímenes») que regulan el mercado de trabajo en los países europeos, unos más proclives al fomento de la participación de los trabajadores que otros (Eurofound, 2013).

Lo cierto es que, con distintas orientaciones, los equipos de trabajo constituyen una

**FIGURA 1.** Asalariados que trabajan en «equipos o grupos de trabajo» por sector (%)



Base: asalariados industria, construcción y servicios 2007 (N: 8.459), 2011 (N: 7.090).

Fuente: VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2007 y VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

de las herramientas estratégicas que cada día las empresas ensayan para mejorar sus resultados. En este sentido, según una encuesta a empresas en 2009, casi el 20% del total de los centros de trabajo en España de 10 o más empleados utilizaban «equipos de trabajo» (INSHT, 2009). En el período 2007-2011 podemos observar una expansión del «trabajo en equipo» como estrategia organizacional en todos los sectores de actividad. La figura 1 muestra la evolución de la forma de «trabajo en equipo» en España, señalando de manera nítida el crecimiento en todos los sectores, con excepción del de la construcción. Este sector, en dicho periodo, fue el más afectado por el derrumbe de su actividad derivada de la crisis económica. Así, en el sector de industria, el trabajo en equipo crece un 20% en esos cuatro años, implicando al 37,5% del total, y en servicios lo hace en un 15%, alcanzando a más de un tercio de los asalariados del sector.

Ya en 2007, el «trabajo en equipo», como forma de polivalencia, deja de ser un atributo de las ocupaciones manuales, para constituirse en una característica distintiva de las formas de trabajo de los directivos, profesionales y técnicos (tabla 1).

Cuatro años más tarde, una nueva formulación de la pregunta en la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo desagrega el trabajo en equipo en dos modalidades (aquellos con autonomía decisional de los que no tienen tal) (tabla 2).

El trabajo en equipo involucraba en 2011 a más de un tercio de los empleados, la mitad de los profesionales y técnicos y alrededor del 40% en las ocupaciones manuales. Los equipos de trabajo con mayor autonomía son un atributo de las ocupaciones más cualificadas, directivos, profesionales y técnicos, sanitarios incluidos.

Las ocupaciones cualificadas de «cuello azul» también trabajan con alta frecuencia en el marco de estos equipos de trabajo, si bien es más común que no dispongan de

autonomía decisional amplia como para decidir la división de tareas. En todo caso, todas las ocupaciones muestran un incremento del empleo de esta forma de trabajo (tabla 2).

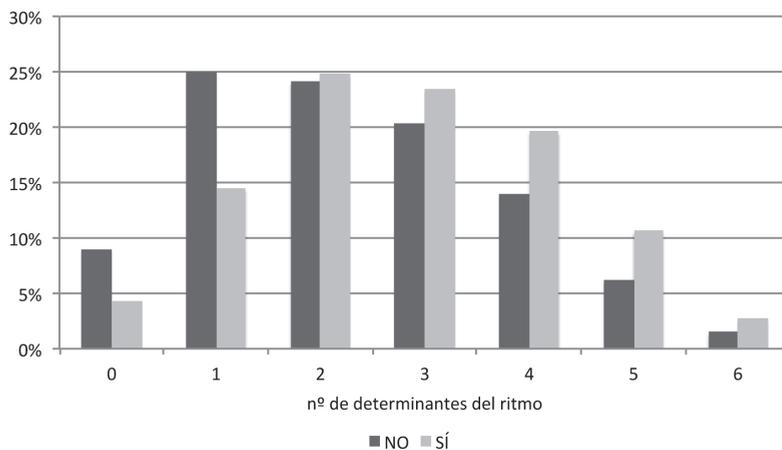
El crecimiento de la frecuencia del trabajo en equipo en el periodo 2007-2011 no modifica sustancialmente el reparto por sexo, siendo aún significativamente más frecuente entre los hombres, en razón de su distinta distribución ocupacional (tabla 3).

## RESULTADOS

El trabajo en equipo como estrategia organizacional orientada a incrementar la flexibilidad en el ámbito de trabajo se ha implantado en la mayoría de las ocupaciones. Precisamente por eso es relevante analizar cuál es la relación entre intensidad y trabajo en equipo. Y en qué medida podemos afrontar, desde el punto de vista preventivo, un modelo de gestión que tome en consideración que el trabajo en equipo puede favorecer la intensificación en el trabajo.

### Trabajo en equipo, flexibilidad e intensificación en el trabajo

En las ocupaciones más cualificadas se han producido una expansión y un crecimiento de las prácticas de trabajo en equipo. Los datos de la ENCTs nos permiten constatar que son dichas ocupaciones las que menos han reducido el número de fuentes de imposición del ritmo. Más aún, en los indicadores sintéticos que hemos elaborado (subjetivo y objetivo) se incrementa. La figura 2 muestra que el hecho de trabajar en equipo se relaciona con estar expuesto a un mayor número de determinantes del ritmo de trabajo impuesto (indicador este al que hemos denominado «intensidad objetiva»). Con ello se confirma lo que la literatura científica en la materia ha venido señalando al considerarla una práctica de trabajo de alto rendimiento (Ostermann, 2000). Esta mayor productivi-

**FIGURA 2.** Relación entre trabajo en equipo y número de determinantes del ritmo impuesto

Base: asalariados de industria, construcción y servicios (N: 7.049).

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

dad se consigue gracias no solo a un trabajo más inteligente sino también a un trabajo más exigente.

Con respecto a este mismo indicador, pero de forma dicotomizada, es decir, separando los que acumulan tres o más de los que no, podemos observar la misma relación entre ambos indicadores (tabla 4).

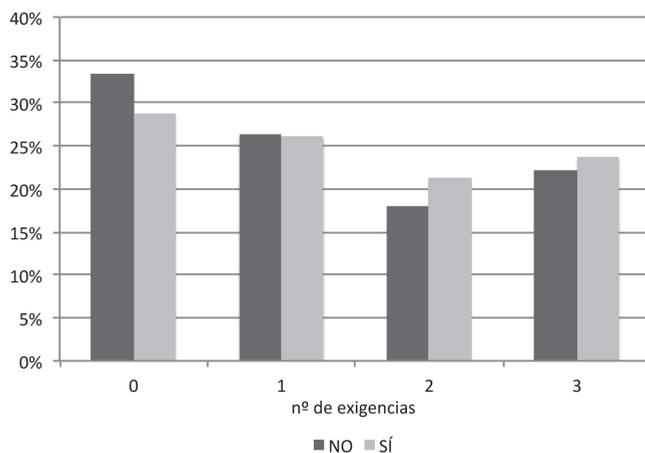
Un resultado similar se obtiene al analizar el indicador de «intensidad subjetiva» (tabla 5), construido con las respuestas a las preguntas «trabajar muy rápido», «trabajar con plazos muy estrictos y muy cortos» y «atender a varias tareas al mismo tiempo». En particular, quienes acumulan las tres tipos de exigencias son mucho más numerosos entre quienes trabajan en equipo.

Otra de las fuentes de flexibilidad es la horaria. Nos encontramos en una sociedad que demanda prestaciones y servicios las 24 horas de día, y consecuentemente la flexibilidad horaria ha pasado a convertirse en una necesidad para las empresas (López y Pinilla, 2006; Prunier-Poulmaire, 2015). Para poder relacionar la flexibilidad horaria y la intensidad en el trabajo, hemos elaborado un indicador compuesto de trabajo nocturno, a

turnos, fines de semana y festivos. La relación de este indicador con el indicador de intensidad subjetiva es evidente (figura 3).

Las formas de flexibilidad afectan a los indicadores que hemos construido de intensidad, tanto «objetiva» (la obligada por factores que determinan el ritmo de trabajo) como «subjetiva» (es decir, la sensación del trabajador de «trabajar muy rápido», con «plazos muy estrictos y muy cortos» y de «deber atender a varias tareas al mismo tiempo»). Para comprobar esta relación entre las variables de flexibilidad empleadas y los indicadores construidos de intensidad hemos realizado un análisis de correlaciones bivariadas entre todas esas variables (tabla 6).

Los resultados muestran una correlación consistente entre trabajo en equipo e intensidad objetiva, esto es, entre el trabajo en equipo y el indicador construido con la acumulación de determinantes del ritmo de trabajo. Dado que la forma de trabajo en equipo ha crecido en proporción de uso, y extendido entre la mayor parte de las ocupaciones, esta correlación entre trabajo en equipo e intensidad objetiva permite prever un futuro incremento de las formas de intensificación

**FIGURA 3.** Relación entre flexibilidad horaria e intensidad subjetiva

Base: asalariados de industria, construcción y servicios (N: 7.049).

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

del trabajo (Degryse, 2016). La expansión del trabajo en equipo no puede analizarse solo en términos de mejora de la productividad. Tiene también consecuencias que no se ponen de relieve cuando se postula el trabajo en equipo como paradigma del trabajo en el siglo XXI: una mayor intensidad en el trabajo. Además, y dado que una mayor intensidad se relaciona con diversos tipos de riesgo laboral, desde el accidente de trabajo a suicidios o enfermedades mentales (Askenazy, 2009), es necesario desarrollar estrategias preventivas tomando en consideración la correlación que existe entre trabajo en equipo e intensidad.

### Intensidad y estrés

El trabajo en equipo correlaciona positivamente con el indicador de intensidad objetiva que hemos elaborado. A la vez, el incremento de la intensidad en el trabajo se vincula con los daños y molestias manifestados por los trabajadores, en particular con el estrés. En prácticamente todas las sociedades desarrolladas (OCDE, 2014: 115), y en muchas otras en vías de desarrollo (OCDE, 2015: 237), los trabajadores se quejan, cada

día más frecuentemente, de estrés laboral. No obstante, los datos sobre la extensión del problema muestran todavía hoy una notable disparidad, debido a los diferentes métodos de medida de los estudios disponibles, basados unos en encuestas de opinión, otros en datos de aseguramiento, etc. (Cox *et al.*, 2000: 27-29).

Puede discutirse si las actividades laborales son más estresantes hoy en día que en el pasado. Los problemas tradicionales para la seguridad y salud de los trabajadores están lejos de ser resueltos, como muestra la evolución creciente de los índices de siniestralidad desde 2013 (INSHT, 2016). Pero al mismo tiempo emergen nuevos factores de riesgos que estaban ocultos precisamente por dichos problemas. En todo caso, las crecientes exigencias de los procesos laborales constituyen un predictor de estrés. Se ha señalado, por ejemplo, la vinculación entre el estrés y las mayores exigencias en el puesto de trabajo que afectan a cada vez más categorías de trabajadores, exigencias vinculadas con el tratamiento de la información (la cantidad y calidad de atención y concentración que debe mantenerse para la realización de la tarea). En 2011, para la mitad de los

trabajadores de servicios y el 40% de los industriales, su trabajo implicaba utilizar ordenadores (Pinilla, 2015). Por otra parte, como acabamos de analizar previamente, la expansión del trabajo en equipo también conlleva un incremento de la intensidad en el trabajo.

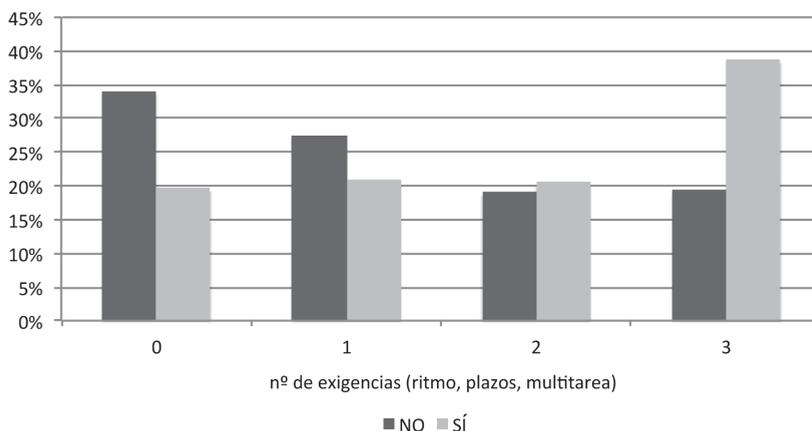
La investigación empírica ha mostrado la validez del modelo teórico exigencias/control (van der Doef, 1999; Vézina *et al.*, 2015). No obstante, las dos variables básicas del modelo de Karaseck, exigencias y control, no deben ser consideradas como independientes, ni con el mismo grado de influencia sobre la generación de reacciones de estrés. Es cierto que el nivel de autonomía (control) actúa moderando las consecuencias de la exposición a unas altas demandas de trabajo. No obstante, a menudo, cuando las exigencias de rapidez en la ejecución de la tarea son muy altas, cualquier discrecionalidad individual que ostente el trabajador debe plegarse a la urgencia. En ese caso, la única forma, medios y secuencia de trabajo posible es la más rápida, no la más cómoda o menos fatigosa (Volkoff, 2001: 70). Tampoco el apoyo social de mandos y compañeros es siempre posible en un contexto de trabajo

dominado por la prisa. De esta forma el tiempo, su escasez para realizar cada vez más tareas, más complejas y a más corto plazo, se convierte en el único «rey» de talleres y oficinas. El proceso de intensificación de los ritmos de trabajo y, en general, del conjunto de las exigencias laborales, constituye el único elemento común que puede explicar satisfactoriamente la evolución creciente de los síntomas y quejas relacionadas con el estrés.

La figura 4 muestra la relación entre la percepción de estrés laboral y la exposición al indicador de «intensidad subjetiva», construido con el número de casos en que se está afectado por «trabajar muy rápido», «trabajar con plazos muy estrictos y muy cortos» y «atender a varias tareas al mismo tiempo». Se observa que cuando se está expuesto a dos o tres de esas exigencias, la proporción de afectados por estrés en cada categoría aumenta.

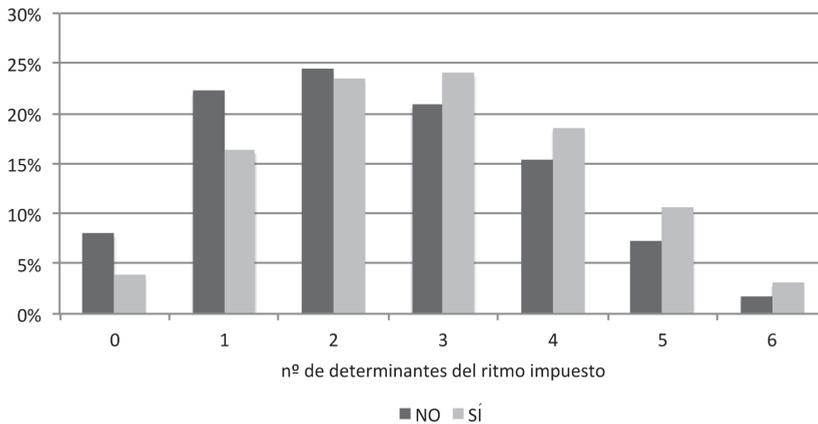
La figura 5 muestra también que, según aumenta el número de determinantes del ritmo de trabajo impuesto, esto es, la frecuencia del indicador que hemos denominado «intensidad objetiva», mayor es el porcentaje de casos de estrés manifestados por los trabajadores en cada categoría.

**FIGURA 4.** Relación entre estar expuesto al indicador de intensidad subjetiva y la percepción de estrés laboral



Base: asalariados de industria, construcción y servicios (N: 7.049).

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

**FIGURA 5.** Relación entre estar expuesto al indicador de intensidad objetiva y la percepción de estrés laboral

Base: asalariados de industria, construcción y servicios (N: 7.049).

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

Para comprobar esta relación entre las variables de intensidad y la percepción de estrés laboral, hemos efectuado un análisis de correlaciones bivariadas entre estrés laboral y los indicadores construidos de intensidad (tabla 7).

Así mismo, mediante análisis de regresión lineal, tomando como variables independientes «intensidad subjetiva» e «intensidad objetiva» y la percepción de estrés laboral como variable dependiente, obtenemos un resultado significativo, con un  $R^2$  de 0,035 (3,5% de la varianza explicada).

La vinculación entre intensidad del trabajo y el padecimiento de sintomatología asociada al estrés es una constante en la literatura científica sobre este tema, y nuestro análisis estadístico con los indicadores construidos confirma esta asociación. En primer lugar, con respecto al indicador «subjetivo», la exposición a las tres exigencias duplica la probabilidad de manifestar sufrir estrés ligado al trabajo. La asociación es más fuerte aún en relación al indicador de intensidad objetiva. De esta forma, cuantos más determinantes condicionan el ritmo del trabajador más proporción de trabajadores manifiestan sufrir estrés relacionado con el trabajo.

En este sentido, la preocupación por el estrés que manifiestan los trabajadores españoles (casi el 50% de los ocupados españoles consideran que son comunes los casos de estrés en su lugar de trabajo) (AESST, 2013) coincide con los resultados de nuestra investigación: se expande el trabajo en equipo, el trabajo en equipo correlaciona con la intensidad objetiva, y la mayor intensidad objetiva y subjetiva correlaciona con el estrés.

## CONCLUSIONES

En el ámbito del trabajo, los discursos sobre el presente ocultan una realidad más compleja, y sobre todo más precaria y volátil (Castillo, 2009). En el ámbito *managerial*, la distancia entre los discursos sobre los modelos de organización, en los que se entroniza la flexibilidad como un a priori de la buena gestión, y la realidad del mundo del trabajo es todavía mayor (Alonso y Fernández, 2013). La mayor flexibilidad aportada por el trabajo en equipo conlleva una mayor intensidad en el trabajo y, por su parte, la vinculación entre intensidad del trabajo y el padecimiento de sintomatología asociadas al estrés no deja ninguna duda. Por lo tanto, los modelos de gestión flexible

basados en el trabajo en equipo deben incorporar en su planteamiento medidas de prevención de los riesgos laborales que puedan hacer frente a esa mayor intensidad en el trabajo que parece acompañar a sus prácticas más novedosas.

En una sociedad laboral en la que se expande el trabajo en equipo, aumenta la intensidad objetiva y subjetiva experimentada por los trabajadores, y un porcentaje muy elevado de trabajadores sufre situaciones de estrés en su trabajo, es necesario desarrollar medidas de prevención que permitan hacer frente a una característica «invisible» en el discurso *managerial* sobre la flexibilidad y el trabajo en equipo: «el trabajo en equipo conlleva una mayor intensidad en el trabajo», y por lo tanto no puede saludarse tan solo como una estrategia organizacional que otorga más autonomía al trabajador al tiempo que le hace más productivo.

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, es necesario gestionar las consecuencias negativas para la salud del trabajador asociadas al trabajo en equipo. La primera limitación para ello proviene del gran desconocimiento de lo que acontece en el interior de los lugares y de los procesos de trabajo, lo que impide una toma en consideración y en consecuencia una negociación fluida del esfuerzo en el trabajo. Hasta ahora, el proceso de trabajo, terreno de intercambio primordial entre capital y trabajo, permanece envuelto en una gran opacidad, inclusive para los negociadores sindicales. Son frecuentes los convenios colectivos firmados en España en los que los agentes negociadores saldan la negociación del esfuerzo con el recurso a cláusulas en las que el trabajador está obligado a un «rendimiento normal».

La intensidad del trabajo en cuanto dimensión interna implícita al proceso de trabajo y a la organización de este debe ser desvelada, incluso para quienes les afecta. El mejor conocimiento por parte de trabajadores y sus representantes de las variadas formas en que

se determina la aportación del trabajo humano a los procesos de trabajo solo puede ser aprehendido desde una puesta en común de experiencias individuales expresadas colectivamente. Es habitual que el diálogo social entre representantes de los trabajadores y la dirección se produzca sobre cuestiones tales como el volumen de empleo, los tipos de contrato, los niveles salariales, la duración del trabajo, las carreras profesionales, etc., pero muy raramente sobre la organización del trabajo, la distribución de las tareas, los tiempos establecidos y los recursos asignados a ellas.

A este respecto, en particular, los equipos de trabajo deben ser diseñados por la dirección y los propios integrantes de forma que se permita la mayor autonomía decisional posible tanto para la distribución de las cargas de trabajo como para decidir sobre los recursos humanos y materiales necesarios. En definitiva, un diálogo social en la empresa sobre lo cotidiano del trabajo es imprescindible para combinar las exigencias productivas y el bienestar de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) (2013). *Encuesta de opinión paneuropea sobre seguridad y salud en el trabajo*. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>
- Amossé, Thomas (2015). «Les conditions du travail en Europe dans les années 2000: de fortes inégalités sociales». En: Thebaud-Mony *et al.* (eds.). *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris: La Découverte.
- Alonso, Luis E. y Fernández Rodríguez, Carlos J. (2013). *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.
- Askenazy, Philippe (2005). «Sur les sources de l'intensification». *Revue économique*, 56(2): 217-236.
- Askenazy, Philippe (2009). *Los desórdenes del trabajo. Investigaciones sobre el nuevo productivismo*. Madrid: Modus Laborandi.

- Boltansky, Luc y Chiapello, Ève (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Castillo, Juan J. (2009). «El valor del trabajo en las ciencias sociales como fundamento del debate actual». *Sociología del Trabajo*, 67: 3-8.
- Castillo, Juan J. y Agulló, Itziar (2012). *Trabajo y vida en la sociedad de la información. Un distrito tecnológico en el norte de Madrid*. Madrid: La Catarata.
- Cappelli, Peter y Neumark, David (2004). «External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility on Core-Periphery Hypotheses». *Industrial Relations*, 43: 148-182.
- Comisión Europea (2015). «El futuro del trabajo en Europa: la calidad del empleo y la organización del trabajo para un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo». En: *Evolución del empleo y de la situación social en Europa. 2014*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Cox, Tom; Griffiths, Amanda y Rial-González, Eusebio (2000). *Research on work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Degryse, Christophe (2016). *Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets*. Working Paper 2016.02. Brussels: European Trade Union Institute.
- Doef, Maes S. van der (1999). «The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 years of Empirical Research». *Work and Stress*, 13: 87-114.
- Eurofound (2007). *Teamwork and High Performance Work Organisation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponible en: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN-0507TR01.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN-0507TR01.pdf)
- Eurofound (2012a). *Trends in Job Quality in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2012b). *Fifth European Working Conditions Survey. Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2013). *Work Organization and Employee Involvement in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2016). *What Do Europeans Do at Work? A Task-Based Analysis: European Jobs Monitor 2016*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Florida, Richard (2007). *The Flight of the Creative Class*. New York: Harper Business.
- Gallie, Duncan (2005). «Work Pressure in Europe 1996-2001: Trends and Determinants». *British Journal of Industrial Relations*, 43: 351-375.
- Gollac, Michel (1997). «Des chiffres insensés? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques». *Revue française de sociologie*, 38-1: 5-36.
- Gollac, Michel (2011). «Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser». *Rapport du Collège de expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du Travail.
- Green, Francis (2001). «It's Been a Hard Day's Night: The Concentration and Intensification of Work in Late 20th Century Britain». *British Journal of Industrial Relations*, 39(1): 53-80.
- Green, Francis (2004a). «Why Has Work Effort Become More Intense?». *Industrial Relations*, 43: 709-41.
- Green, Francis (2004b). «Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well Being at Work». *Eastern Economic Journal*, 30(4): 615-625
- Green, Francis (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Green, Francis y McIntosh, Steven (2001). «The Intensification of Work in Europe». *Labour Economics*, 8: 291-308.
- Hague, Jeremy et al. (coord.) (2009). *Nuevas formas de organización del trabajo. Informes finales del grupo europeo INNOFLEX*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2009). *Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en las Empresas 2009*.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) (2016). *Informe anual de accidentes de trabajo en España 2015*. Disponible en: <http://www.oect.es/Observatorio/3%20Siniestralidad%20laboral%20en%20cifras/Informes%20anuales%20de%20accidentes%20de%20trabajo/Ficheros/InformeAnual2015.pdf>
- Íñiguez Itatí, M.<sup>a</sup> José et al. (2012). «Encuestas de condiciones de trabajo y salud: su utilización en la investigación en salud laboral». *Med Segur Trab 2012*, 58: 205-215.
- Kaufmann, Alicia E. (2011). *Equipos de trabajo: de la emoción a la transformación*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.

- Lahera Sánchez, Arturo (2004). «La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106: 63-102.
- López Calle, Pablo y Castillo, Juan J. (2010). «Condiciones de trabajo y salud: la prevención desde la Constitución a la actualidad». En: VV.AA. *Trabajo y Salud. Desde la protección a la prevención*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Instituto de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Fundación Francisco Largo Caballero, Fraternidad-Muprespa.
- López Peláez, Antonio y Pinilla, Javier (2006). «Condiciones de trabajo, flexibilidad y riesgos laborales en la economía tecnológica avanzada: el trabajo rotatorio a turnos y nocturno en la Comunidad de Madrid». *Sociología del Trabajo*, 57: 65-94.
- OCDE (1999). *Perspectivas del empleo 1999*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- OCDE (2014). «¿En qué medida es bueno su empleo? Medición y evaluación de la calidad de la calidad del empleo». *Perspectivas del empleo 2015*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- OCDE (2015). «Mejorar la calidad del empleo en las economías emergentes». *Perspectivas del empleo 2015*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Ostermann, Paul (2000). «Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare». *Industrial and Labour Relations Review*, 53(2): 179-196.
- Ostermann, Paul (2003). «Flexibilidad y compromiso en el mercado de trabajo estadounidense». En: Auer, P. y Cazes, S. (comps.). *La estabilidad del empleo en una época de flexibilidad*. Madrid: OIT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Paoli, Pascal (2006). «La salud laboral en Europa. Balance de la situación a través de las encuestas sobre condiciones de trabajo». *ISTAS y ETUI-REHS. Nuevas perspectivas para la estrategia comunitaria de salud en el trabajo, 2007-2012*: 35-53.
- Pérez Zapata, Óscar et al. (2015). «Sostenibilidad y calidad del trabajo en riesgo: la intensificación del trabajo del conocimiento». *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 116: 175-214.
- Pinilla, Javier (2004). «La intensificación del esfuerzo de trabajo en España». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 22(2): 117-135.
- Pinilla, Javier (2015). «Evolución de las condiciones de trabajo en España». En: VV.AA. *Veinte años de la ley de Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: UGT.
- Prieto, Carlos (2002). «La degradación del empleo o la norma social del empleo flexibilizado». *Sistema*, 168-169: 89-106.
- Prieto, Carlos y Pérez de Guzmán, Sofía (2015). «La precarización del empleo en el marco de la norma flexible-empresarial de empleo». En: Torres Albero, Cristóbal (ed.). *España 2015. Situación social*. Madrid: CIS.
- Prunier-Poulmaire, S. (2015). «Décalage d'horaires et autres contraintes de travail». En: Thébaud-Mony, A. Davezies, P.; Vogel, L. y Volkoff, S. *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris: La Découverte.
- Ramsay, Harvie; Scholarios, Dora y Harley, Bill (2000). «Employees and High Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box». *Journal of Industrial Relations*, 38: 501-531.
- Toffler, Alvin (1990). *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Valeyre, Antoine. (2004). «Forms of Work Intensification and Economic Performance in French Manufacturing». *Eastern Economic Journal*, 30(4): 643-658.
- Valeyre, Antoine (2006). «Les formes d'intensification du travail industriel et leurs déterminants». En: Askenazy, P. et al. *Organisation et intensité du travail*. Octares.
- Vendramin, Patricia (2006). «Les TIC, complices de l'intensification du travail». En: Askenazy, P. et al. *Organisation e intensité du travail*. Octares.
- Vézina, Michel; Theorell, Töres y Brisson, Chantal (2015). «Le stress professionnel: approche épidémiologique». En: Thébaud-Mony, A. et al. *Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris: La Découverte.
- Volkoff, Serge (2001). «Intensification et fragmentation du travail, la civilisation de la hâte». *BTS Newsletter*, 15-16.

**RECEPCIÓN:** 29/07/2016

**REVISIÓN:** 28/10/2016

**APROBACIÓN:** 24/01/2017

## ANEXO

TABLA 1. Trabajadores según situación de trabajo por ocupación, 2007 (%)

¿En qué situación realiza Ud. su trabajo?	Directivos	Profesionales y técnicos	Personal sanitario	Personal docente	Empleados administrativos	Cualificados de la industria, montadores e instaladores	Obreros construcción e industria	Conductores	Vendedores	Trab. limpieza y hostelería	Defensa y seguridad	Total
Solo y aislado	12,2	11,6	7,9	25,4	10,0	7,50	6,8	59,5	25,5	28,4	30,1	<b>19,0</b>
Solo, pero al lado de otros trabajadores	45,1	47,3	42,2	39,0	62,1	59,1	48,3	23,2	56,0	45,8	25,7	<b>48,7</b>
En equipos o grupos de trabajo	41,4	39,6	49,6	32,2	26,9	33,2	44,3	16,0	17,2	24,8	42,6	<b>31,2</b>
Trabajo en mi domicilio conectado	0,3	0,6	0,0	0,0	0,40	0,0	0,0	0,3	0,3	0,1	0,0	<b>0,2</b>
Trabajo en mi domicilio sin conexión	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,1	0,0	0,0	<b>0,0</b>
N	304	482	417	484	1.125	723	1.371	393	1.119	1.781	249	<b>8.448</b>

Base: asalariados industria, construcción y servicios.

Fuente: VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2007.

TABLA 2. Trabajadores según situación de trabajo por ocupación, 2011 (%)

¿En qué situación realiza Ud. su trabajo?	Directivos	Profesionales y técnicos	Personal sanitario	Personal docente	Empleados administrativos	Cualificados de la industria, montadores e instaladores	Obreros construcción e industria	Conductores	Vendedores	Trab. limpieza y hostelería	Defensa y seguridad	Total
Solo y aislado	9,7	9,2	8,9	29,2	13,6	11,0	8,2	64,0	21,7	32,0	24,8	<b>20,3</b>
Solo, pero al lado de otros trabajadores	39,4	39,8	35,9	35,8	55,3	49,9	49,7	18,6	49,9	40,5	32,4	<b>43,8</b>
En equipos o grupos de trabajo que no pueden decidir entre ellos la división de tareas	13,6	17,9	22,2	8,8	11,6	21,7	21,8	9,1	13,7	14,5	21,4	<b>15,7</b>
En equipos o grupos de trabajo que sí pueden decidir entre ellos la división de tareas	36,9	32,2	32,8	25,8	19,0	16,8	19,7	8,2	14,5	12,2	20,6	<b>19,8</b>
Trabajo en mi domicilio	0,4	0,7	0,2	0,2	0,1	0,3	0,0	0,0	0,1	0,6	0,0	<b>0,3</b>
N	236	575	473	578	1.078	690	680	317	943	1.258	262	<b>7.090</b>

Base: asalariados industria, construcción y servicios.

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

**TABLA 3.** *Trabajadores según situación de trabajo por sexo, 2007-2011 (%)*

¿En qué situación realiza Ud. su trabajo?	2007			2011		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Solo y aislado	17,2	20,9	19,0	19,2	21,5	20,3
Solo, pero al lado de otros trabajadores	47,5	50,1	48,7	42,9	44,6	43,8
En equipos o grupos de trabajo que no pueden decidir entre ellos la división de tareas	34,4	27,8	31,2	16,3	14,9	15,7
En equipos o grupos de trabajo que sí pueden decidir entre ellos la división de tareas	n.d.*	n.d.*	n.d.*	21,0	18,5	19,8
N	4.348	4.111	8.459	3.616	3.474	7.090

Base: asalariados industria, construcción y servicios.

\*n.d.= no disponible.

Fuente: VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2007 y VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

**TABLA 4.** *Relación entre trabajar en equipo y el indicador de intensidad objetiva (%)*

Intensidad objetiva	Trabajo en equipo	
	No	Sí
Tres o más determinantes del ritmo		
No	58,1	43,6
Sí	41,9	56,4
N	4.544	2.512

Base: asalariados de industria, construcción y servicios.

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

**TABLA 5.** *Relación entre trabajar en equipo y las exigencias de intensidad: rapidez, plazos y multitarea (%)*

Exigencias	Trabajar en equipo	
	No	Sí
Ninguna exigencia	34,7	25,9
Una exigencia	26,3	26,3
Rapidez y plazos	8,0	7,0
Rapidez y multitarea	8,4	8,8
Plazos y multitarea	2,8	3,9
Rapidez, plazos y multitarea	19,0	28,1
N	4.544	2.512

Base: asalariados de industria, construcción y servicios (N: 7.049).

Fuente: VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011.

TABLA 6. Correlaciones entre variables de flexibilidad y de intensidad

		Equipo de trabajo	Trabajo temporal	Flexibilidad horaria	Intensidad «subjetiva»	Intensidad «objetiva»	Nº de determinantes de intensidad «objetiva»
Equipo de trabajo	Pearson	1	-0,002	-0,006	0,001	0,022	0,026(*)
Trabajo temporal	Pearson	-0,002	1	0,015	-0,005	-0,023	-0,020
Flexibilidad horaria	Pearson	-0,006	0,015	1	0,047(**)	-0,016	0,007
Intensidad «subjetiva»	Pearson	0,001	-0,005	<b>0,047(**)</b>	1	0,241(**)	0,289(**)
Intensidad «objetiva»	Pearson	0,022	-0,023	-0,016	0,241(**)	1	0,845(**)
Nº de determinantes de intensidad «objetiva»	Pearson	<b>0,026(*)</b>	-0,020	0,007	0,289(**)	0,845(**)	1

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 7. Correlaciones entre variables de intensidad y estrés

		Estrés laboral	Nº de exigencias	Nº de determinantes del ritmo	Intensidad «subjetiva»	Intensidad «objetiva»
Estrés laboral	Pearson	1	0,180(**)	0,102(**)	0,159(**)	0,084(**)
Nº de exigencias	Pearson	<b>0,180(**)</b>	1	0,314(**)	0,900(**)	0,263(**)
Nº de determinantes del ritmo	Pearson	<b>0,102(**)</b>	0,314(**)	1	0,289(**)	0,845(**)
Intensidad «subjetiva»	Pearson	0,159(**)	0,900(**)	0,289(**)	1	0,241(**)
Intensidad «objetiva»	Pearson	0,084(**)	0,263(**)	0,845(**)	0,241(**)	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).