

COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN: CLAVES PARA INTERVENIR SOBRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Resumen: Ejemplo de intervención preventiva donde se ha actuado sobre las condiciones de trabajo y donde el proceso de evaluación-intervención psicosocial ha hecho aparecer situaciones de riesgo cuya modificación influye de manera positiva en los procesos de producción, de organización o calidad en la empresa.

1. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

FAE (Francisco Albero S.A.) es una empresa ubicada en Hospitalet de Llobregat (Barcelona) líder en la fabricación de recambios eléctricos del automóvil. Actualmente cuenta con una plantilla de 135 trabajadores, de los cuales un 40% ocupa puestos técnicos dedicados a I+D, otro 40% ocupa puestos de producción y logística, y el 20% restante se encarga de tareas administrativas. La producción se destina en un 75% a la exportación cubriendo, actualmente, más de 80 países.

A propuesta de los Delegados de Prevención (DP), en el Comité de Seguridad y Salud (CSS) se acordó la evaluación de los riesgos psicosociales utilizando la metodología CoPsoQ-istas21 (versión 1), tanto para la identificación y valoración de los riesgos, como en el proceso de intervención. A finales de 2009 se constituyó un Grupo de Trabajo *ad hoc* (GT) compuesto por dos DP, los responsables de Recursos Humanos y Producción, y dos asesoras externas pertenecientes a Catalana de Prevenció como Servicio de Prevención Ajeno, y a la Federación de Industria del sindicato CC.OO en Catalunya.

En la preparación del trabajo de campo, además de la adaptación del cuestionario y la definición de las unidades de análisis (puesto de trabajo

y departamento, además de sexo y edad), se realizaron varias acciones informativas y de sensibilización dirigidas al conjunto de la plantilla. Resultó muy importante en esta labor previa de concienciación el apoyo del Grupo de Trabajo. Se aplicó el cuestionario, obteniéndose una tasa de respuesta del 93%. Esta amplia participación, así como el análisis posterior de los resultados cuantitativos, permitieron realizar un buen diagnóstico de la situación, sentando las bases para una intervención a medida sobre las necesidades detectadas.

Los resultados de la evaluación muestran que, para el conjunto de la plantilla, los factores de riesgo para los que debían establecerse medidas de mejora para prevenir los daños corresponden a las siguientes dimensiones psicosociales: Inseguridad, Estima, Control sobre los tiempos de trabajo, Doble presencia, Exigencias psicológicas sensoriales, Sentimiento de grupo, Calidad de liderazgo, Esconder emociones, Conflicto de rol y Exigencias psicológicas cuantitativas.

En sentido opuesto, hay cuatro dimensiones que muestran un porcentaje de trabajadores superior a la población de referencia en los niveles de exposición más favorables para la salud: Influencia, Posibilidades de desarrollo, Sentido del trabajo e Integración en la empresa.

2. OBJETIVOS

El objetivo general de la intervención consiste en mejorar las condiciones de trabajo relacionadas con las dimensiones psicosociales que presentaron una mayor prevalencia de exposición a la situación más desfavorable para la salud.

Además, se añadió como criterio de prioridad la existencia de consenso en el Grupo de Trabajo, concretándose los siguientes objetivos específicos vinculados a la disminución de la exposición de determinadas dimensiones psicosociales:

1. Mejorar los derechos y gestión de los permisos retribuidos y el disfrute de vacaciones, con objeto de reducir la exposición a las dimensiones de Doble presencia y Control sobre tiempos de trabajo.
2. Modificar el contenido de la información que la empresa proporciona a los trabajadores, con objeto de reducir la exposición a las dimensiones de Previsibilidad e Inseguridad.
3. Aumentar la información y participación de la plantilla, con objeto de reducir la exposición a las dimensiones de Estima, Influencia y Exigencias cuantitativas.
4. Mejorar la gestión realizada por los mandos intermedios, con objeto de reducir la exposición a la dimensión de Calidad de liderazgo.
5. Mejorar equipos de trabajo y condiciones ambientales, con objeto de disminuir la exposición a la dimensión de Exigencias sensoriales.

La intervención tiene como destinatario al conjunto de la plantilla, si bien algunas acciones se dirigen específicamente al personal de producción y almacén. Los mandos intermedios constituyen un colectivo diana, ya que diversas acciones giran entorno al ejercicio de ese rol en la empresa.

3. METODOLOGÍA Y ACCIONES

Fases de la intervención y agentes implicados

Se aplicó en su totalidad la metodología CoPsoQ-istas21, que establece una serie de etapas en el proceso de evaluación-intervención. Tras la firma del compromiso inicial y la creación del GT, éste se encarga de preparar el trabajo de campo, analizar el informe cuantitativo identificando las causas de la exposición y estableciendo prioridades, definir y consensuar acciones preventivas agrupadas entorno a objetivos concretos para las dimensiones psicosociales sobre las que se actúa.

Para cada dimensión de riesgo psicosocial en la que existían personas expuestas al nivel más desfavorable para la salud se concretó la exposición, principalmente observando si se daban diferencias en las exposiciones por puestos de trabajo y departamentos. Se identificaron aquellas preguntas del cuestionario que podían orientar el origen de la exposición, se debatió y consensuó cuáles eran las causas más probables y qué medidas preventivas se podían implementar. Las propuestas que no fueron consensuadas se desestimaron, de manera que se han priorizado aquellas intervenciones preventivas sobre las que existía acuerdo. A continuación, las medidas fueron ordenadas y concretadas para su implementación. Algunas de ellas, las que hacían referencia al ámbito de negociación del Comité de Empresa (por ejemplo, las relativas a jornadas de trabajo y permisos), fueron acordadas entre Dirección y representantes de los trabajadores.

Una vez aprobadas las medidas por parte de Dirección, el Grupo de Trabajo conduce tres sesiones informativas, dirigidas al *staff*, mandos intermedios y trabajadores, explicando y profundizando en los resultados de la evaluación y las acciones a aplicar. Finalmente, el propio GT es el encargado de llevar a cabo el seguimiento de las acciones.

El proceso es bastante coral, aunque algunos agentes desempeñan papeles diferenciados en momentos clave, entre ellos cabe destacar los siguientes:

- Servicio de Prevención Ajeno: introduce los cuestionarios y extrae el informe preliminar (resultados cuantitativos).
- Asesora sindical: como buena conocedora de la metodología utilizada y con experiencia en su aplicación, ayuda a dinamizar las tareas del GT y desempeña, junto con el SPA, labores de coordinación del mismo en distintos momentos.
- Delegados de Prevención: trasladan al Comité de Empresa las acciones cuya concreción es objeto de negociación colectiva en la empresa.
- Dirección de RRHH y de Producción: trasladan a Dirección las propuestas del GT para su aprobación definitiva y dotación de recursos necesarios.

El GT desarrolló el grueso de su trabajo a lo largo de 2010. En 2011 comenzaron a implantarse las medidas, proceso que aún sigue abierto en la actualidad.

Acciones preventivas

Las medidas preventivas aprobadas abordan la intervención en origen, los aspectos organizativos, mejorando las condiciones de trabajo. Para garantizar el éxito de estas acciones, se complementan con medidas de acompañamiento como la información. Siguiendo los objetivos enumerados en el apartado anterior, se aprobó la aplicación de las siguientes medidas:

Objetivo 1:

- El convenio prevé 16 horas remuneradas para asistencia al médico, 8 de las cuales se pueden dedicar a acompañar a hijos/as menores de 8 años. Se acuerda que la totalidad de las horas se podrán dedicar a acompañar a parientes hasta el segundo grado de consanguinidad.
- La gestión de permisos retribuidos se realiza en el Departamento de Recursos Humanos con el objetivo de unificar criterios y agilizar la gestión.

- Las vacaciones se pueden disfrutar por jornadas u horas, excepto en los 15 días de agosto que la empresa cesa la producción. Anualmente se acuerda el calendario laboral y se da a conocer a toda la plantilla. Para 2013 las horas anuales de trabajo son 1750, se realiza jornada intensiva de mañana y se acuerda no establecer distribución irregular de trabajo.

Objetivo 2:

- Con la nómina se adjunta una hoja informativa con datos básicos de la evolución de la empresa: nuevos productos, participación en ferias, inversiones en maquinaria, evolución del volumen de ventas.
- Complemento de las bajas por Incapacidad Temporal y Accidente de Trabajo, acordado con el Comité de Empresa..

Objetivo 3:

- Realizar reuniones periódicas de los jefes de equipo con los operarios. Se informa de las cuestiones que afectan a las tareas de los diferentes equipos, indicadores de productividad, se recogen propuestas de mejora, etc.
- Creación de una hoja de incidencias para que todos los operarios puedan justificar los problemas surgidos durante el proceso productivo, asegurando que la información llega a Producción.
- Mejorar la información del contenido de la “orden de trabajo” mediante la actuación de un ingeniero de procesos y un cronometrista externos, incorporando el conocimiento y experiencia de la plantilla.

Objetivo 4:

- Impartir un curso de gestión de equipos a los cuadros intermedios.
- Elaborar el manual de funciones de los cuadros intermedios y entregarlo a toda la plantilla.
- Realizar reuniones periódicas del jefe de planta con los jefes de las secciones para planificar la actividad.

Objetivo 5:

- Mejorar la calidad de visualización del monitor empleado en la preparación de pedidos del almacén de acabados.


Figura 1. Planta de fábrica

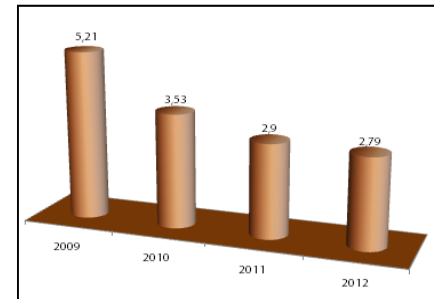
Figura 2. Corner en planta fábrica para reuniones periódicas de producción.

4. RESULTADOS Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

De las doce acciones preventivas acordadas en el seno del GT y aprobadas por Dirección, se han implantado diez. Tres de las acciones se han traducido en acuerdos concretos de negociación colectiva en la empresa, que complementan el Convenio de aplicación (industria siderometalúrgica de la provincia de Barcelona). Actualmente están en fase de desarrollo, y pendientes de aplicación, la creación de una hoja de incidencias para los operarios de producción y la mejora de visualización del monitor de pedidos.

El seguimiento de los acuerdos alcanzados y las acciones implementadas se lleva a cabo por parte de los principales agentes internos implicados en el proceso: RRHH y DP/Comité de Empresa. Semestralmente se reúne el GT, donde se contrastan y solucionan las incidencias o necesidades detectadas.

Para saber si se han alcanzado los objetivos definidos, es decir, la disminución de la exposición a ciertas dimensiones psicosociales, está previsto repetir la evaluación de riesgos en 2014. Se ha decidido esperar a disponer de la nueva versión del instrumento CoPsoQ-istas21.


Figura 3. Evolución del absentismo desde el inicio del proceso (% plantilla)

No obstante, algunos indicadores ya disponibles en la empresa pueden utilizarse para evaluar el resultado de varias de las acciones aplicadas. Por ejemplo, el índice de absentismo fue en 2012 del 2,79%, mientras que en 2009, antes de iniciarse el proceso de evaluación-intervención era del 5,21% (ver Figura 3), lo que se relaciona con las medidas de conciliación y flexibilidad implantadas.

En cuanto a la bolsa horaria, disfrute de vacaciones, etc., se registra un uso plenamente normalizado, no apreciándose diferencias entre los trabajadores de planta y los de las áreas administrativa y de I+D (a menudo los trabajadores manuales, *blue-collar workers*, encuentran mayor dificultad para disfrutar de este tipo de permisos). Las propuestas de mejora recogidas en el buzón de sugerencias (ver Tabla 1), pueden relacionarse con varias de las acciones desarrolladas en el marco de la intervención psicosocial (revisión de procesos de

Sugerencias	2012	2013
Total aplicables	29	35
Producción + Ingeniería	24	30
Implantadas	22	19

Tabla 1. Nº de propuestas de mejora aplicables recogidas en el buzón de sugerencias: área, implantación

trabajo, reuniones periódicas de producción, información sobre la evolución de la empresa). Se apunta así hacia una deseable convergencia de objetivos en la empresa, en esta ocasión, entre las actividades de prevención de riesgos y los objetivos de mejora continua.

5. CONCLUSIONES

Criterios de éxito y limitaciones

Las principales recomendaciones que se identifican a la hora de abordar una experiencia de este tipo son:

- Tener ganas de mejorar y negociar soluciones; si no es el caso, mejor no empezar el camino.
- Tener claro que estos procesos llevan tiempo y requieren paciencia.
- Buscar a las personas idóneas como asesoras externas: tiene gran valor la mirada de alguien externo, que conozca bien las herramientas a utilizar y ayude a encauzar el debate cuando se atasca.

Un indudable factor de éxito en esta intervención es que en el Grupo de Trabajo están presentes activamente los representantes de la dirección de la empresa y de los trabajadores, siendo en ambos casos personas con credibilidad y capacidad para tomar decisiones y llegar a acuerdos. De ese modo, las acciones consensuadas en el GT resultan factibles y operativas, y no sufren grandes cambios ni dilaciones al ser trasladadas a Dirección y Comité de Empresa.

La implicación visible de estos agentes internos a lo largo de todo el proceso de evaluación-intervención proporciona credibilidad y favorece la respuesta y disposición del conjunto de la plantilla. Inversamente, resultará una limitación a evitar el hecho de que participen agentes internos no involucrados ni comprometidos con el objetivo de una evaluación-intervención psicosocial, que no es otro que mejorar las condiciones de trabajo para hacerlas más saludables.

La desconfianza inicial de cualquier empresa a revisar, cuestionarse, deci-

siones organizativas en un escenario plural hace que el proceso sea más dificultoso al inicio, o que se ralentice en ocasiones. Es lo esperable cuando hay participación de diversos actores con intereses no siempre coincidentes. Es importante tenerlo en cuenta y dedicar tiempo, esfuerzo y diálogo. Para ello es imprescindible tener claros los objetivos.

Retos

A corto-medio plazo, queda pendiente la aplicación de dos de las acciones acordadas. Se encuentra en fase de estudio la creación de “hojas de incidencias” u otro sistema que resulte eficaz y práctico para que los operarios de planta puedan hacer llegar las incidencias cotidianas detectadas en el proceso de producción. Así mismo, se está trabajando sobre un prototipo para mejorar las condiciones de visualización del monitor de la pantalla de pedidos.

El seguimiento que realizan los agentes más activos a lo largo de todo el proceso de evaluación-intervención (Recursos Humanos y Delegados de Prevención) ha permitido identificar la necesidad de reforzar la formación dirigida a jefes de equipo, y seguir acompañándola de otras acciones que ayuden a mejorar en el día a día la dimensión psicosocial de Calidad de liderazgo.

L'Hospitalet de Llobregat, junio 2013

CONTACTO

Nombre: Jordi Campamà

Cargo/Organización: Adjunto a Dirección de RRHH y Responsable PRL/FAE

E-mail: j.campama@fae.es