

# La estrategia SOBANE aplicada a la gestión de los aspectos psicosociales

Profesor Jacques Malchaire

Unidad de Higiene y Fisiología del Trabajo

Universidad católica de Lovaina, Bruselas, Bélgica

Jacques.malchaire@uclouvain.be www.deparisnet.be

## RESUMEN

Cuando nos enfrentamos a un problema de estrés, las empresas generalmente reaccionan aplicando una encuesta a los trabajadores. Para tal objetivo se han desarrollado numerosos modelos y cuestionarios. La experiencia pone de manifiesto que estas encuestas facilitan quizá el reconocimiento del problema para la empresa, pero no permiten determinar soluciones. Resultando entonces un mayor descontento para el personal.

Un estudio sistemático de las herramientas disponibles nos condujo a la conclusión que, al lado de estos numerosos cuestionarios de medición del estrés, existen muy pocas herramientas permitiendo una acción in situ.

Por tal razón se ha desarrollado una herramienta en el contexto de la estrategia SOBANE que incluye 4 niveles de intervención

- **Diagnóstico Precoz**, donde los factores de riesgo son detectados por los mismos trabajadores y sus superiores inmediatos y soluciones evidentes son implementadas.
- **Observación**, donde los problemas que quedaron sin resolver son discutidos de forma más profunda y detallada.
- **Análisis**, solo cuando es necesario para problemas que no se han solucionado en los niveles anteriores, se recurre a un asesor en prevención para realizar mediciones especializadas y desarrollar soluciones particulares.
- **Experto**, en los casos raros donde un experto es indispensable para estudiar y solucionar un problema específico.

La guía de Diagnóstico precoz, llamada Déparis (Dépistage participatif des risques), aborda los aspectos psicosociales de la situación de trabajo en sus 5 últimos cuadros: Autonomía y responsabilidades individuales, Contenido del trabajo, Presiones de tiempo, Relaciones de trabajo con colegas y superiores y Ambiente psicosocial. Sin embargo, su objetivo consiste en volver a poner estos aspectos en su contexto general y en revisar el conjunto de las condiciones de la vida en el trabajo. Así la guía Déparis también, aborda en los primeros 13 cuadros los aspectos de organización del trabajo, seguridad (accidentes, incendio), ergonomía (posturas y esfuerzos), ambiente (ruido, calor, iluminación, higiene).

En el segundo nivel de la estrategia, Observación, la guía aborda más en detalles los aspectos psicosociales mencionados arriba.

De acuerdo con los principios básicos de la estrategia SOBANE, estas guías se utilizan en concertación durante una reunión de 2 horas en la cual participan representantes de los trabajadores y miembros de la jerarquía directa.

La utilización de estas guías, posterior a la aplicación de un cuestionario, se ilustrara para una empresa del sector terciario. Este ejemplo muestra las ventajas respectivas de los enfoques del cuestionario y de las guías SOBANE. También, se pone de manifiesto que estas reuniones permiten lograr un gran número de mejoras concretas que un asesor externo psicólogo del trabajo no habría podido formular. Se evidencia al final que las causas de "estrés" invocadas por el personal no se encuentran solamente relacionadas a

los aspectos involucrados en el contenido de trabajo, pero también a los factores de organización, de ergonomía y de ambiente.

Este último punto justifica la absoluta necesidad de no aislar los problemas psicosociales de los otros aspectos y de volver a colocar todos los problemas en su contexto por medio de enfoques globales tales como lo permite la estrategia SOBANE.

La estrategia SOBANE demuestra así su capacidad para promover el bienestar en el trabajo de manera simple, rápida eficaz y poco costosa.

**Palabras clave:** Estrés, riesgos ocupacionales, Déparis, SOBANE

## LA ESTRATEGIA SOBANE Y LA GUÍA DE CONCERTACIÓN DÉPARIS

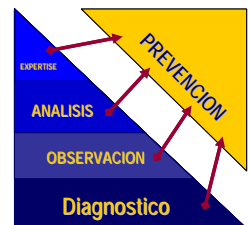
La estrategia SOBANE para la gestión de los riesgos profesionales fue desarrollada en el 2000. El objetivo es hacer que la prevención de los riesgos sea más rápida, más económica y más efectiva, coordinando la contribución de los trabajadores, de sus superiores inmediatos, de los asesores de prevención y de los expertos.

Se compone de cuatro niveles de intervención: Diagnóstico precoz, Observación, Análisis y Experto.

- Nivel 1, Diagnóstico precoz donde los principales factores de riesgo son identificados por los trabajadores y sus superiores inmediatos y soluciones inmediatas son propuestas;
- Nivel 2, Observación donde los factores de riesgo que no podían solucionarse al nivel de Diagnóstico precoz son revisados en profundidad, uno por uno, y los razones y las soluciones son discutidas con todo detalle;
- Nivel 3, Análisis que será realizado con la ayuda de un asesor en prevención, después de la Observación solo si es necesario: mediciones particulares pueden ser indispensables para poner en evidencia soluciones mas específicas;
- Nivel 4, Experto que será practicado solo en casos muy especiales o complicados, cuando la asistencia de un experto se vuelve indispensable para identificar medidas de mejora muy particulares.

La guía Déparis para el diagnóstico participativo de los riesgos (en francés: Dépistage Participatif des Risques) se propone para el primer nivel de la estrategia SOBANE. La situación de trabajo se revisa sistemáticamente y todos los aspectos que condicionan la facilidad, la eficacia y la satisfacción en el trabajo se discuten, en la búsqueda de medidas prácticas de prevención. En este nivel, se han identificado los puntos que deben ser estudiados más en detalle en el nivel 2, *Observación*.

La guía se lleva a cabo durante una reunión de trabajadores-clave y superiores inmediatos. Resulta ser sencilla, ahorra tiempo y medios y juega un papel importante en el desarrollo de un plan dinámico de la gestión de los riesgos y de la cultura de concertación en la empresa.



## LA SOLICITUD Y LO ESPERADO POR LA EMPRESA.

El estudio se refiere a un servicio administrativo de 25 personas de una empresa de servicio a domicilio de 300 trabajadores.

La empresa tiene la obligación legal de realizar un análisis de los riesgos en este servicio del sector terciario. Los métodos tradicionales le parecen demasiado orientados hacia los riesgos para la salud (ruido, agentes químicos, accidentes...). Por ello, eligió realizar un cuestionario de estrés a sus trabajadores. Éste puso en evidencia la existencia de un determinado estrés, pero no permitió identificar ninguna pista de soluciones de mejora. Al contrario, esta etapa del cuestionario implicó un determinado descontento de los trabajadores que encontraron que este enfoque por cuestionario de estrés era:

- Muy teórico: preguntas normales y generales que no abordan los problemas concretos del terreno;

- Muy limitado: abordando solamente los factores psicosociales y no los aspectos de organización de trabajo, de ambiente...;
- Muy cerrado: preguntas que ofrecen la elección entre respuestas estereotipadas, sin posibilidad de expresarse.

La empresa entonces eligió un servicio externo de prevención con el fin de encontrar un método que esté orientado hacia el "terreno", y que se base en el debate con los trabajadores, que permita retirar pistas de soluciones concretas y que tenga en cuenta el conjunto de los factores que influyen en el bienestar en el trabajo y no solamente los factores psicosociales.

### LA ACOGIDA POR PARTE DE LA EMPRESA

El ergónomo del servicio externo de prevención propuso a la empresa "desglosar" la situación de trabajo por medio de la guía de concertación Déparis y profundizar a continuación eventualmente los puntos más complejos.

Las objeciones de inicio por parte de la Dirección General y del director de los recursos humanos se refirieron a las consecuencias de la participación, principalmente al temor de llenarse de reclamaciones costosas. El ergónomo dio ejemplos de aplicación de esta guía en otras empresas. Esto alivió los temores y se aceptó la metodología muy rápidamente. La Dirección dio tarjeta blanca para colocar todos los medios disponibles en la búsqueda de soluciones que mejoren la vida en el trabajo en la empresa y se comprometieron a tener en cuenta los resultados.

La guía de concertación Déparis se propuso a continuación al Comité de concertación de salud y seguridad de la empresa. Éste se mostró inmediatamente entusiasta, lamentando que este enfoque no se propusiera inicialmente. Expresó también el temor de una desmotivación de los trabajadores a raíz del fracaso del estudio por el cuestionario.

### LA PREPARACIÓN DE LAS REUNIONES DE CONCERTACIÓN DÉPARIS

Se designó al ergónomo externo como coordinador y animador de las reuniones de concertación Déparis por la Dirección con el acuerdo de los asalariados.

Con el responsable de la salud y seguridad de la empresa, se definió 3 "situaciones de trabajo" en la empresa, es decir, 3 conjuntos coherentes de puestos de trabajo, 3 unidades funcionales donde los puestos dependen unos de otros:

- Servicio de coordinación administrativa
- Servicio de los ingresos
- Servicio de contabilidad

Se eligió la guía de concertación Déparis desarrollada para el "Sector terciario". Se revisó en detalle por el ergónomo externo, el responsable de salud-seguridad interna y un jefe del primer servicio, con el fin de adaptar ligeramente la terminología a las particularidades de la empresa.

Se formó un Grupo de Trabajo para cada una de las 3 situaciones de trabajo. El grupo se configuró sistemáticamente por 4 empleados (2 mujeres y 2 hombres), el jefe del servicio, el responsable informático, el responsable de "servicios generales" y el responsable de Salud-Seguridad.

El responsable Salud-Seguridad contactó a cada persona individualmente. Se le expuso el planteamiento. Se le remitió una carta de invitación con información complementaria sobre "¿de que se trata? ¿Qué se está esperando de Ud.? ¿Que quedará después de esta reunión? "así como una lista de los aspectos susceptibles a discutirse durante la reunión. Cada persona aceptó libremente su participación.

### LAS REUNIONES DE CONCERTACIÓN DÉPARIS

Las 3 reuniones se realizaron confortablemente en la sala de colación cerca de las zonas de trabajo durante 3 días sucesivos.

El coordinador comenzó por explicar de nuevo el objetivo y el desarrollo de la reunión. Repitió el compromiso de la Dirección y del Comité de concertación Salud-Seguridad de tener en cuenta los resultados en un plan de acción a corto, medio y largo plazo.

El coordinador de Salud-Seguridad desempeñó el papel de secretario.

Los aspectos recogidos bajo cada uno de los 16 cuadros de la guía Déparis se discutieron amplia y fácilmente durante las 2h:15 de la reunión, los participantes pudieron seguir fácilmente gracias a la lista de los aspectos y las palabras clave que ellos tenían. Sin embargo, las soluciones no fueron en algunos casos suficientemente concretas y fue a veces difícil determinar en la práctica quién se ocuparía de su aplicación.

### LA SÍNTESIS Y EL SEGUIMIENTO

Después de las 3 reuniones, el coordinador Déparis redactó las 3 síntesis individuales así como una síntesis global. Las síntesis específicas se distribuyeron en los servicios respectivos.

La síntesis global se presentó a la Dirección y a cada miembro del Comité de Salud-Seguridad. A continuación ella fue discutida en la reunión del Comité. Se revisaron las medidas preconizadas globalmente y se estableció el plan de aplicación.

El cuadro 1 muestra el balance de las 3 reuniones

Cuadro 1. Balance de las 3 reuniones Déparis

Situaciones de trabajo: 1. Servicio de coordinación administrativa 2. Servicio de los ingresos 3. Servicio de contabilidad	1	2	3
1. Locales y áreas de trabajo	☹	☹	☹
2. Organización del trabajo	☹	☹	☹
3. Accidentes de trabajo + riesgos eléctricos e incendio	☺	☺	☺
4. Seguridad de los bienes y personas	☺	☺	☺
5. Material informático	☹	☺	☺
6. Programas informáticos	☺	☺	☹
7. Posiciones de trabajo	☺	☺	☹
8. Esfuerzos y mantenencias	☺	☺	☹
9. Iluminación	☺	☹	☹
10. Ruido y ambiente térmico	☹	☹	☹
11. Higiene atmosférica	☺	☺	☹
12. Autonomía y responsabilidades individuales	☹	☹	☹
13. Contenido de trabajo	☺	☺	☹
14. Dificultades de tiempo	☺	☺	☺
15. Relaciones laborales	☺	☺	☺
16. Medio ambiente psicosocial	☹	☺	☺

El cuadro 2 da una muestra de las medidas de mejora propuestas.

Cuadro 2: Ejemplos de medidas de mejora propuestas durante las 3 reuniones de concertación Déparis

N°	¿QUIÉN?	¿HACE QUE?	Costo	¿Cuándo?	
				Proyec tado	Realiz ado
1	Dirección	Analizar las posibilidades de una mejor organización de los archivos o incluso una descentralización hacia otro edificio después de un determinado plazo	0		
2	Responsable de servicio	Exigir que los permisos de más de 2 días se soliciten antes del 25 del mes anterior	0		
3	Dirección	Comprar 4 celulares de servicio para los asistentes sociales	+		
4	Responsables de servicio	Organizar al menos 4 reuniones anuales (1 por trimestre) entre los servicios "admin" y "servicio social". Prever un orden del día; redactar unas actas. ; difundir las actas a los equipos.	+		
5	Mantenimiento	Reparar la escalera de acceso al edificio	++		
6	Mantenimiento	Analizar las posibilidades de adaptación de la rampa de acceso con el fin de reducir la inclinación			
7	Mantenimiento	Reparar las tomas dañadas	+		
8	CP	Poner al día el plan de evacuación e incendio en función de los cambios realizados en el edificio	+		
9	Dirección + mantenimiento	Prever una reducción de las medidas de seguridad visibles: cámara de seguridad, clave de secreto en las puertas etc.	++		
27		...			

Los cuadros 3, 4 y 5 ilustran los resultados de las reuniones por 3 rubricas de la guía Déparis.

2. Organización del trabajo
<p><b>¿Quién puede hacer qué de concreto y cuándo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal pide sus permisos muy tarde lo que genera perturbaciones en el horario de los colegas ya que el servicio al cliente debe ser mantenido S: Exigir que los permisos de más de 2 días se pidan antes de la publicación del horario es decir, antes del 25 del mes anterior (0€)</li> <li>Falta de confidencialidad en las citas con los clientes en las oficinas (oficinas comunes). Sucede que 3 clientes tengan citas en el mismo momento en la misma oficina con 3 personas diferentes S: Organizar las permanencias clientes en alternancia en función de la disponibilidad de las oficinas (0€)</li> <li>Muy pocas reuniones en el servicio. Las reuniones tienen lugar entre los jefes pero las informaciones no siempre se difunden. S: Organizar al menos 1 reunión por trimestre. Prever un orden del día; redactar unas actas. ; difundir las actas a los equipos. (€)</li> </ul>

**Aspectos que deben estudiarse más en detalles:**  
Alternancias posibles para las permanencias clientes



#### 4. La seguridad de los bienes y de las personas

¿Quién puede hacer que de **concreto** y cuándo?

- Local muy protegido, también cuando no hay dinero disponible. Eso da la impresión al público que hay grandes cantidades de dinero a robar y podría suscitar agresiones completamente inútiles.  
S: Prever una reducción de las medidas de seguridad visibles: cámara de seguridad, cifra secreto a las puertas etc. (€€)
- Ausencia de procedimiento en caso de robo o agresión
- Falta de ayuda psicológica en caso de agresión  
S: Prever procedimientos en caso de agresión y prever una ayuda psicológica cuando suceda (0)

**Aspectos que deben estudiarse más en detalles:**

- Procedimientos en caso de agresión
- Modelo de ayuda psicológica que debe aportarse en caso de agresión



#### 12. Autonomía y responsabilidades individuales

¿Quién puede hacer qué de **concreto** y cuándo?

- Obligación de elegir entre distintas urgencias a menudo incompatibles.
- Cortocircuito regular de la línea jerárquica por la Dirección
- Sentimiento que los servicios logísticos no están al servicio de los departamentos operativos. Necesidad de suplicar sin parar la información. Dificultades para obtener su ayuda y responder las inquietudes.

**Aspectos que deben estudiarse más en detalles:**

- Respeto de la línea jerárquica
- Relación entre los servicios administrativos y operativos



#### CONCLUSIONES.

La utilización de estas guías, a continuación de una encuesta por cuestionario, muestra las ventajas respectivas de los enfoques por cuestionario y por la guía Déparis.

Las reuniones Déparis permitieron revisar el conjunto de las preocupaciones, de las dificultades y de los problemas encontrados por el grupo durante su trabajo. Permitieron llegar a propuestas de soluciones muy concretas y a puntos que deben estudiarse más en detalles.

3 meses después de las reuniones, ya se habían realizado algunas soluciones, otras permanecían previstas, y algunas estaban en proceso de discusión.

La motivación, el espíritu abierto y de colaboración del personal y de toda la línea jerárquica permitió avanzar de manera muy constructiva.

El ejemplo pone de manifiesto que estas reuniones permiten lograr un gran número de mejoras concretas que un asesor externo psicólogo del trabajo no habría podido formular.

Se pone de manifiesto por fin que las causas de "estrés" invocadas por el personal no se encuentran solamente en los aspectos relacionales o de contenido de trabajo, pero también en los factores de organización, de ergonomía y de ambiente.

Un análisis de los 'riesgos' es pues posible y necesario en el sector terciario. Los servicios administrativos tienen pues, también un lugar en el sistema de gestión de los riesgos.

Este último punto justifica la absoluta necesidad de no aislar los problemas psicosociales de los otros aspectos y de volver a poner todos los problemas en su contexto por medio de enfoques globales tales como lo permite la guía Déparis.

La estrategia SOBANE demuestra así su capacidad para promover el bienestar en el trabajo de manera simple, rápida eficaz y poco costosa.

Los participantes en las reuniones - trabajadores y superiores inmediatos - apreciaron mucho el enfoque participativo que les permitía (por fin) expresarse y ser protagonistas del cambio. Así se redistribuyeron los papeles y las responsabilidades en cuanto a prevención.

Las dificultades encontradas son inherentes al enfoque participativo donde los resultados siguen siendo dependientes de la personalidad de los participantes, de la dinámica del grupo, del buen conocimiento de la situación de trabajo por parte de los participantes y de las competencias del coordinador.

## REFERENCIAS

- Malchaire J., 2009, La estrategia SOBANE: la guía de dialogo Déparis, las guías de Observación y Análisis relativas a los problemas músculo esqueléticos y los aspectos psicosociales. Unidad de Higiene y Fisiología del trabajo, Universidad de Lovaina, Bélgica.
- Toda la información relativa a la estrategia SOBANE y al guía de concertación puede encontrarse en el sitio del autor [www.deparisnet.be](http://www.deparisnet.be).