

La estrategia SOBANE aplicada a la gestión de los aspectos psicosociales

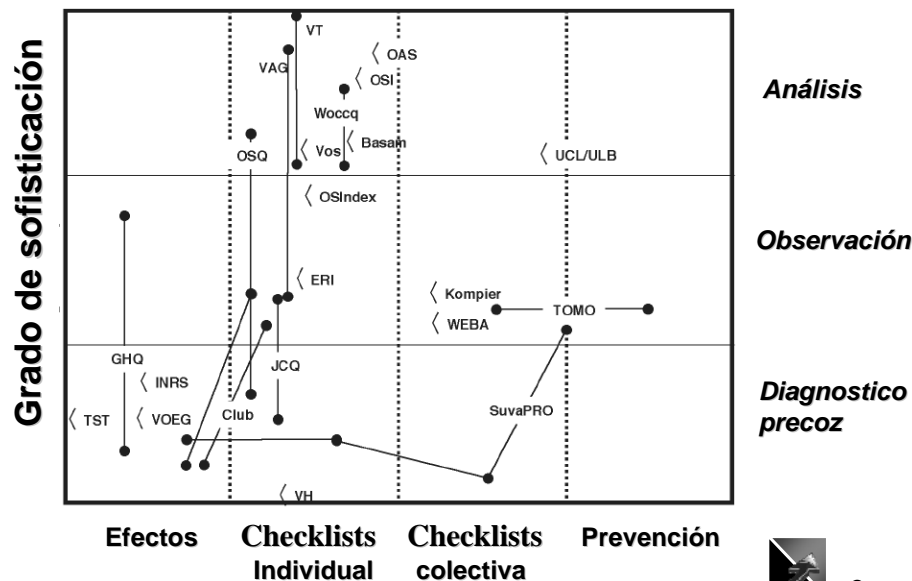
Prof. J. Malchaire
 Unité Hygiène et Physiologie du travail
 Université catholique de Louvain



Clasificación de 22 métodos de evaluación del estrés en empresa propuestas o utilizadas en Bélgica



Clasificación de los 22 métodos



Cuestionarios efectos

1. ¿Ha dejado de dormir por preocupaciones?
- 2.- ¿Se ha sentido constantemente tenso?
- 3.- ¿Ha podido concentrarse bien en lo que hace?
- 4.- ¿Ha sentido que usted es útil en los asuntos de la vida diaria?
- 5.- ¿Ha sido capaz de enfrentar sus problemas?
- 6.- ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?
-



Cuestionarios estresores individuales

1. Tengo que trabajar con materiales.
2. Tengo que hacer cosas que son contrarias a mi criterio.
3. No tengo información suficiente.
4. Tengo demasiado trabajo tanto que falta tiempo para completarlo.
5. Tengo que satisfacer o responder a muchas personas.
6. No sé qué opinan y como evalúan mi desempeño mis superiores.
7. No tengo autoridad suficiente para hacer lo que se espera de mí.

...



Guías de dialogo

- **Contenido de trabajo**
 - **Trabajo monótono**
Trabajo es en gran parte monótono, con pocas variaciones en las actividades.
 - **Conjunto de la función**
La función es incompleta, no engloba tanto tareas preparatorias, ejecutivas como tareas de apoyo.
 - **Trabajo de corto ciclo**
La mayor parte del trabajo es de tipo completa un corto ciclo, las mismas manipulaciones se suceden a un paso rápido (menos de 90 s entre 2 acciones sucesivas).

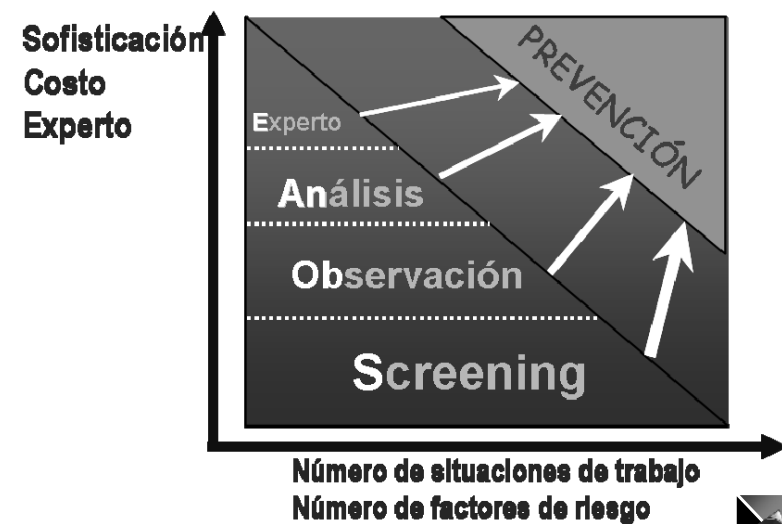


Conclusiones

- Métodos para constatar problemas generales
 - Cuestionarios anónimos
 - Sobre grandes grupos de personal
- sin llevar a propuestas o medidas de mejora
- Muchas veces necesarios para que la Dirección acepte que hay un problema de estrés



Estrategia de Prevención SOBANE



Nivel 1: La guía de dialogo Déparis

18 cuadros abordando 18 aspectos de la situación de trabajo

1. Los locales y áreas de trabajo
2. La organización del trabajo
3. Los accidentes de trabajo
4. Los riesgos eléctricos y de incendio
5. Los comandos y señales
6. El material de trabajo, las herramientas, las máquinas
7. Los esfuerzos y las manipulaciones
8. Las posiciones de trabajo
9. La iluminación
10. El ruido
11. La higiene atmosférica
12. Los ambientes térmicos
13. Las vibraciones
14. La autonomía y las responsabilidades individuales
15. El contenido del trabajo
16. Las presiones de tiempo
17. Las relaciones de trabajo entre los trabajadores y superiores
18. El ambiente psicosocial



2. Organización del trabajo	
<p>Para discutir:</p> <p>Organización del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clara y satisfactoria • Permite trabajar con seguridad • Planificación adecuada en el tiempo y en el espacio • Procedimientos de trabajo: claros y conocidos <p>Circunstancias de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lugar, herramientas, material, stocks, imprevistos, solicitudes exteriores, tiempo, etc. • Permitiendo aplicar los procedimientos de trabajo normales y realizar un trabajo de calidad <p>Aprovisionamiento de los puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con reservas intermedias ni muy grandes ni muy pequeñas <p>Independencia con los puestos vecinos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ni muy grande ni muy pequeña <p>Interacciones y comunicaciones de los operarios en el desarrollo del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se llevan a cabo sin dificultad y libremente <p>Medios de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voz, teléfonos, computadores, parlantes, etc., adecuados y agradables <p>Aspectos para estudiar con más detalle:</p>	<p>¿Quién hace qué de concreto y cuándo?</p>

14. Autonomía y responsabilidades individuales	
<p>Para discutir:</p> <p>Órdenes y esperas: sin contradicciones</p> <p>Grado de iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno puede adaptar su modo de trabajo sin perturbar el trabajo en equipo <p>Autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno puede dejar su puesto de trabajo y tomar un descanso corto (baño, bebida) algunos instantes sin perturbar el trabajo <p>Libertad de contacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada quien toma los contactos que juzgue necesarios con los servicios periféricos (mantenimiento, compras, calidad), o exteriores <p>Nivel de atención: media en función</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la gravedad de las acciones a tomar • Del carácter imprevisible de los eventos <p>Decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El número de opciones es limitado, • Las informaciones son disponibles, • Ellas no son muy difíciles a tomar • La velocidad de reacción necesaria normal <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno conoce las suyas y las valora • Ni muy pesadas, ni muy ligeras <p>Errores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno corrige sus mismos errores eventuales <p>Aspectos para estudiar con más detalle:</p>	<p>¿Quién hace qué de concreto y cuándo?</p>

15. Contenido del trabajo	
<p>Para discutir:</p> <p>Interés del trabajo: trabajo interesante y diversificado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tareas preparatorias, control de calidad, retoque, mantenimiento <p>Capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de cada uno corresponde a su función y a sus capacidades profesionales • El trabajo permite a cada uno utilizar y desarrollar estas capacidades <p>Información y capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • De todos (jóvenes, interinos, reemplazos, más antiguos) • Específicas al trabajo de cada uno • Sobre los procedimientos, los riesgos y la prevención • Al ingreso y de manera periódica <p>Carga emocional: no demasiada pesada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Errores dramáticos, medio ambiente (hospitales) <p>Aspectos para estudiar con más detalle:</p>	<p>¿Quién hace qué de concreto y cuándo?</p>

16. Presiones de tiempo	
<p>Para discutir:</p> <p>Horarios y agenda de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocidos completamente y con anticipación • Programar su jornada laboral como le gusta • Flexible con márgenes determinados <p>Ritmo de trabajo no excesivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo atrasado se puede evacuar rápidamente <p>Autonomía del grupo de trabajo: se organiza el mismo en lo que concierne a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios y las vacaciones • Repartición del trabajo, descansos, rotaciones • Recuperación de los retrasos en la producción • Horas suplementarias • Periodos de baja demanda, y los picos de trabajo • Trabajo adicional o del último minuto <p>Interrupciones en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos imprevistos <p>Descansos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuentes y cortos • Organizados en función a la carga alta de trabajo, la dificultad de las posturas, el carácter repetitivo, la fatiga mental 	<p>¿Quién hace qué de concreto y cuándo?</p>
<p>Aspectos para estudiar con más detalle:</p>	

17. Relaciones de trabajo con colegas y superiores	
<p>Para discutir:</p> <p>Comunicaciones durante el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre posibles y libres ya sea por asuntos de trabajo o por otros • La organización del trabajo permite verse con otros trabajadores <p>Repartición del trabajo: equitativo en el interior del grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno sabe exactamente cuál es su trabajo y su rol <p>Ayuda entre trabajadores para los problemas de trabajo</p> <p>Concertación para el trabajo regular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre el personal, los servicios y la Dirección • Para definir, planificar y repartirse el trabajo • Para solucionar los problemas encontrados <p>La Dirección: conocida, apreciada y respetada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de autoridad claro y respetado por el grupo de trabajadores <p>Relaciones con la Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen acuerdo, confianza, colaboración y clima social • Ninguna relación estresante, ningún conflicto de intereses • Apoyo en caso de dificultades de trabajo y personales • Delegaciones <p>Sugerencias y críticas de los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimuladas, escuchadas y suficientemente tenidas en cuenta • Los problemas son comunicados <p>Evaluaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno sabe cómo es evaluado su trabajo • Cuándo y cómo es controlado • Son conocidos los criterios y las consecuencias • Cada uno está informado de los resultados de su evaluación • El trabajo de cada uno es bien valorado 	<p>¿Quién hace qué de concreto y cuándo?</p>
<p>Aspectos para estudiar con más detalle:</p>	

18. Ambiente psicosocial	
<p>Para discutir:</p> <p>Promociones: posibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según criterios y objetivos claros • Conocidos y aprobados por todos • Con base en las evaluaciones y en los resultados <p>Discriminaciones: ninguna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ni en función de la edad, del sexo o de los orígenes • Ni para el ingreso, ni para las promociones <p>Empleo: estable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza en la integridad y el futuro de la empresa • Problemas de reemplazo de los ausentes, interinos bien administrados <p>Sueldos: corresponden a las capacidades y al trabajo realizado</p> <p>Concertación social al interior de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los órganos de concertación (sindicatos) funcionan bien <p>Problemas psicosociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción, estrés, acoso, problemas personales • Los mecanismos y procedimientos de la recepción de los problemas existen, son conocidos y utilizados • Las acciones preventivas están implementándose <p>Condiciones de vida en el interior de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permiten un desarrollo personal y profesional • Las condiciones de trabajo son compatibles con una vida privada satisfactoria (familia) • Todos los trabajadores están generalmente satisfechos 	<p>¿Quién hace qué de concreto y cuándo?</p>
<p>Aspectos para estudiar con más detalle:</p>	

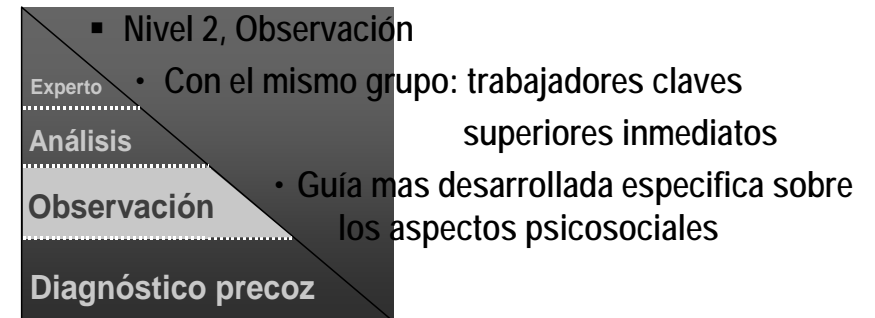
Conclusiones Balance final

Situaciones de trabajo:	Coordinación administrativa	Ingresos	Contabilidad
1. Los locales y áreas de trabajo	⊗	⊗	⊗
2. La organización del trabajo	⊗	⊗	⊗
3. Los accidentes de trabajo	⊕	⊕	⊕
4. La seguridad de los bienes y personas	⊕	⊕	⊕
5. El material informático	⊗	⊕	⊕
6. Los programas informáticos	⊕	⊕	⊗
7. Las posiciones de trabajo	⊕	⊕	⊗
8. Los esfuerzos y las mantenciones	⊕	⊕	⊗
9. La iluminación	⊕	⊕	⊗
10. El ruido y el ambiente térmico	⊗	⊗	⊗
11. La higiene atmosférica	⊕	⊕	⊗
12. La autonomía y responsabilidades individuales	⊗	⊗	⊗
13. El contenido del trabajo	⊕	⊕	⊗
14. Las presiones de tiempo	⊕	⊕	⊕
15. Las relaciones de trabajo entre los trabajadores y superiores	⊕	⊕	⊕
16. El ambiente psicosocial	⊗	⊕	⊕

N°	¿QUIÉN?	¿HACE QUE?	Costo	Cuándo
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	++	

→ Planos de acción a corto, medio y largo plazo

Si "problemas" graves



Temas de la guía de Observación

- La autonomía y las responsabilidades individuales
 - El grado de iniciativa y autonomía
 - La libertad de realizar contactos
 - Las responsabilidades
 - Los errores
- El contenido del trabajo
 - La ambigüedad del rol
 - Los conflictos del rol
 - La diversidad y el interés del trabajo
 - El nivel de atención
 - Las decisiones
 - Las competencias
 - La formación

Temas de la guía de Observación

- Las restricciones de tiempo
 - Los horarios y la duración de trabajo
 - El ritmo de trabajo
 - Los retrasos e interrupciones
 - La autonomía del grupo
 - Las pausas
- Las relaciones laborales de los trabajadores con la línea jerárquica
 - Las relaciones entre trabajadores
 - Las relaciones entre servicios internos
 - El tipo de liderazgo - la línea jerarquía
 - Las relaciones con la línea jerarquía
 - El mantenimiento del funcionamiento
 - La evaluación profesional

Temas de la guía de Observación

- **El medio ambiente psicosocial**
 - El empleo
 - Las perspectivas del futuro
 - Los salarios
 - El acoso y las discriminaciones
 - La concertación social
 - El clima social



• Nivel de atención (1)

Discutir que:

- **El trabajo exige una atención y una concentración media, ni muy frecuente ni demasiado ocasional, en función de:**
 - La gravedad de las acciones que deben tomarse;
 - El carácter imprevisible de los acontecimientos.
- **Para realiza el trabajo con seguridad y con calidad, el trabajo requiere demasiada atención o muy poca atención:**
 - Reflexión o atención y sobre un número limitado de elementos al mismo tiempo;
 - Precisión;
 - Concentración especialmente cuando las fuentes de distracción son muchas.



• Nivel de atención (1)

Discutir que:

- No hay demasiada ni muy poca información que memorizar al mismo tiempo o durante un largo período (memoria a corto plazo).
- Es posible aislarse en tareas que exigen alto grado de concentración.

¿Qué se puede hacer de concreto para mejorar directamente la situación?

¿Qué es necesario estudiar con más detalle?



N°	¿QUIÉN?	¿HACE QUE?	Costo	Cuá ndo
1				
2				
3				
4				
5				

➔ Planos de acción a corto, medio y largo plazo



Ejemplo de aplicación



Presentación de la empresa

- **Administración**
 - 300 trabajadores
 - Ocupados en distintas situaciones de trabajo
 - Departamentos administrativos
 - Servicios sociales
 - Servicios de soporte técnico



Origen de la demanda

- Obligación legal de realizar un análisis de los riesgos
- PERO:
- Cómo aproximar el concepto de “riesgos “en los servicios administrativos?
 - Insuficiencia de los métodos “tradicionales” demasiado centrados sobre el concepto de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales
 - Riesgos del sector administrativo = solamente riesgos psicosociales ?



Primera prueba: Análisis de los riesgos psicosociales

- **Estudio por cuestionario poco convincente**
 - **Descontento de los trabajadores:**
 - Estudio demasiado **limitado**: sólo se abordaron los factores psicosociales estrictos, aunque hay otros problemas de organización del trabajo, medio ambiente...
 - Demasiado **teórico**: cuestiones generales, estándares, no abordando los problemas concretos de terreno
 - **Ninguna posibilidad para expresarse**
 - **Problemas constatados pero:**
 - Ninguna pista para mejorar la situación
 - Ninguna mejora posible sobre la base del informe



Segunda tentativa

- Contacto con la ARP para encontrar una metodología :
 - Orientada "terreno"
 - Permitiendo encontrar soluciones concretas
 - Investigando el conjunto de los factores que influyen el bienestar en el trabajo y no solamente los factores psicosociales
- ⇒ Propuesta de la guía de diálogo Déparis
 - Reunión de diálogo entre trabajadores-claves y directivos locales con la guía Déparis
 - para discutir de sus condiciones de vida en el trabajo
 - y buscar medidas de mejora de los problemas
 - (y NO solamente recolectar las quejas!)



Presentación de la guía Déparis

- Dirección, DRH y asesor interno
 - Acuerdo inmediato
- Comité de Salud y Seguridad
 - Entusiasmo por el enfoque
 - Pena que este enfoque no se haya propuesto antes del estudio con el cuestionario
 - Temor de una pérdida de motivación de los trabajadores como consecuencia del fracaso del estudio con el cuestionario
- Los trabajadores
 - Información por la Dirección durante en la reunión anual



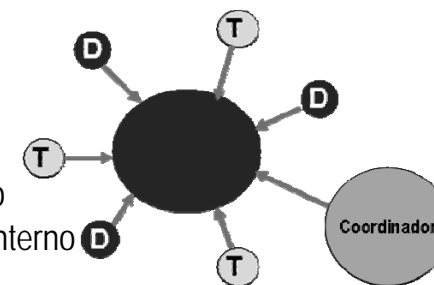
Preparación de las reuniones

- Definición de 3 distintas "situaciones de trabajo" en la empresa por el asesor interno en colaboración con el CSS
- Planificación de las reuniones Déparis
- Elección de la guía Déparis adaptada al sector administrativo
- Elección de los participantes en la reunión por los trabajadores del servicio y los directivos locales
- Envío de una invitación a las personas elegidas



Organización de la reunión

- Duración: 2 h
- Lugar: sala cerca de los puestos de trabajo
- Participantes:
 - 4 empleados
 - 1 secretario
 - jefe del servicio
 - responsable informático
 - Asesor de prevención interno



Presentación de la guía Déparis

16 cuadros sobre 16 aspectos de la situación de trabajo

1. Los locales y áreas de trabajo
2. La organización del trabajo
3. Los accidentes de trabajo
4. La seguridad de los bienes y personas
5. El material informático
6. Los programas informáticos
7. Las posiciones de trabajo
8. Los esfuerzos y las mantenciones
9. La iluminación
10. El ruido y el ambiente térmico
11. La higiene atmosférica
12. La autonomía y las responsabilidades individuales
13. El contenido del trabajo
14. Las presiones de tiempo
15. Las relaciones de trabajo
16. El ambiente psicosocial



17. Relaciones de trabajo con colegas y superiores	
<p>Para discutir:</p> <p>Comunicaciones durante el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre posibles y libres ya sea por asuntos de trabajo o por otros • La organización del trabajo permite verse con otros trabajadores <p>Repartición del trabajo: equitativo en el interior del grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno sabe exactamente cuál es su trabajo y su rol <p>Ayuda entre trabajadores para los problemas de trabajo</p> <p>Concertación para el trabajo regular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre el personal, los servicios y la Dirección • Para definir, planificar y repartirse el trabajo • Para solucionar los problemas encontrados <p>La Dirección: conocida, apreciada y respetada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de autoridad claro y respetado por el grupo de trabajadores <p>Relaciones con la Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen acuerdo, confianza, colaboración y clima social • Ninguna relación estresante, ningún conflicto de intereses • Apoyo en caso de dificultades de trabajo y personales • Delegaciones <p>Sugerencias y críticas de los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimuladas, escuchadas y suficientemente tenidas en cuenta • Los problemas son comunicados <p>Evaluaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno sabe cómo es evaluado su trabajo • Cuándo y cómo es controlado • Son conocidos los criterios y las consecuencias • Cada uno está informado de los resultados de su evaluación • El trabajo de cada uno es bien valorado 	<p>¿Quién hace qué de concreto y cuándo?</p>
<p>Aspectos para estudiar con más detalle:</p>	



Balance final

Situaciones de trabajo:	Coordinación administrativa	Ingresos	Contabilidad
1. Los locales y áreas de trabajo	⊗	⊗	⊗
2. La organización del trabajo	⊗	⊗	⊗
3. Los accidentes de trabajo	⊕	⊕	⊕
4. La seguridad de los bienes y personas	⊕	⊕	⊕
5. El material informático	⊗	⊕	⊕
6. Los programas informáticos	⊕	⊕	⊗
7. Las posiciones de trabajo	⊕	⊕	⊗
8. Los esfuerzos y las mantenciones	⊕	⊕	⊗
9. La iluminación	⊕	⊗	⊗
10. El ruido y el ambiente térmico	⊗	⊗	⊗
11. La higiene atmosférica	⊕	⊕	⊗
12. La autonomía y responsabilidades individuales	⊗	⊗	⊗
13. El contenido del trabajo	⊕	⊕	⊗
14. Las presiones de tiempo	⊕	⊕	⊕
15. Las relaciones de trabajo entre los trabajadores y superiores	⊕	⊕	⊕
16. El ambiente psicosocial	⊗	⊕	⊕

Nº	¿QUIÉN?	¿HACE QUE?	Costo	Cuándo
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	++	



Conclusiones Déparis

- **Participación activa de los trabajadores**
 - Debates constructivos y ejemplos concretos
- **27 propuestas de soluciones o estudios complementarios**
- **Solo 6 soluciones podían ser encontradas por el asesor en prevención sin el dialogo con los trabajadores**
- **Factores otros que psicosociales influyen sobre la tensión y el ambiente de trabajo**
- **Los propios factores psicosociales no parecen los únicos importantes para el bienestar de los trabajadores**

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	Responsable Seguridad	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.	++	
2	7	...		



Interés de la guía Déparis

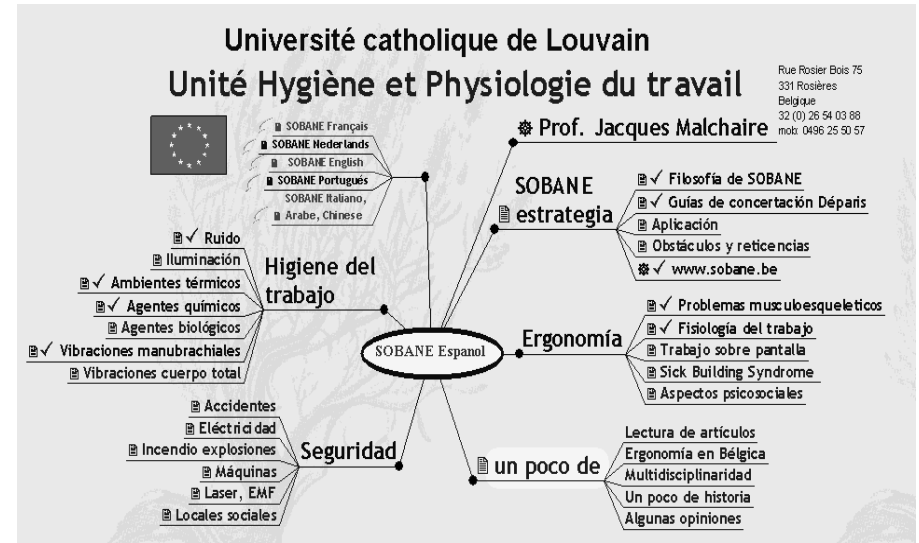
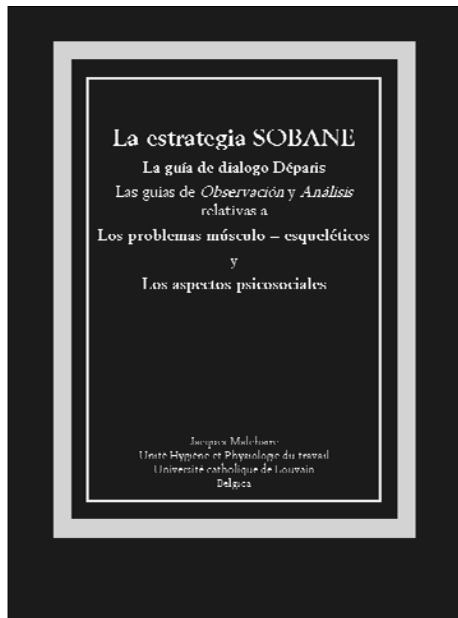
- **Participativa**
 - Oportunidad de expresarse
 - Oportunidad de ser protagonista del cambio
- **Permite un estudio de los "riesgos" en el sector administrativo y la redacción de un plan a 5 años**
 - Los servicios administrativos tienen un lugar en el sistema de gestión de los riesgos
 - El bienestar en el trabajo se aborda global y no solamente por medio del psicosocial
- **Redistribuye los papeles y las responsabilidades de cada uno en cuanto a la prevención**



Dificultades del método

- **Participación función de:**
 - la personalidad de los participantes y la dinámica del grupo
 - el buen conocimiento, por todos los participantes, de la situación de trabajo
 - el compromiso de la Dirección de aplicar las soluciones





jacques.malchaire@uclouvain.be

www.deparisnet.be

Muchas gracias...

