

# PRÁCTICAS EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO:

## Observando a los jugadores de dados

---

**Isabela de Melo Musí**

Tesis doctoral co-dirigida por el Doctor Miguel Ángel Sahagún Padilla

y la Doctora Susana Pallarès Parejo





**PRÁCTICAS EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS  
PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO:  
OBSERVANDO A LOS JUGADORES DE DADOS**

**Isabela de Melo Musí**

Tesis doctoral co-dirigida por el

Doctor Miguel Ángel Sahagún Padilla y la Doctora Susana Pallarès Parejo

Departament de Psicologia Social

Facultat de Psicologia



2014

Ilustración de la portada:

Los jugadores de dados (1875). Simó Gómez

*Dedico esta tesis a tres mujeres que admiro muchísimo:*

Wladyslawa W. Mussi (mi abuela, *In memoriam*),

Vera Lucia de Melo (mi madre) y

Clara Felip Mussi (mi hija)



*El sociólogo intenta entender regularidades y definir los principios.*

*¿Por qué la gente hace lo que hace?*

(Bourdieu, 2001)





-¡Qué preciosos son los vestidos nuevos del Emperador! ¡Qué magnífica cola! ¡Qué hermoso es todo!

Nadie permitía que los demás se diesen cuenta de que nada veía, para no ser tenido por incapaz en su cargo o por estúpido. Ningún traje del Monarca había tenido tanto éxito como aquél.

-¡Pero si no lleva nada! -exclamó de pronto un niño.

-¡Dios bendito, escuchen la voz de la inocencia! -dijo su padre; y todo el mundo se fue repitiendo al oído lo que acababa de decir el pequeño.

-¡No lleva nada; es un chiquillo el que dice que no lleva nada!

-¡Pero si no lleva nada! -gritó, al fin, el pueblo entero.

Aquello inquietó al Emperador, pues barruntaba que el pueblo tenía razón; mas pensó: «Hay que aguantar hasta el fin». Y siguió más altivo que antes; y los ayudas de cámara continuaron sosteniendo la inexistente cola.

(Andersen, 1837)





## AGRADECIMIENTOS

---

Hacer una tesis es mucho más que escribir una tesis. Es el producto de un camino largo de búsqueda, encuentros, crecimiento, emociones varias y, sobretodo, de compartir. Ahora, al final de este camino, es un placer poder reconocer y dejar registrado mi sincero agradecimiento a las personas que transformaron esta aventura en un paseo.

A Miguel Ángel Sahagún y Susana Pallarés, por un trabajo inmenso que va más allá de la dirección. Por la confianza, la clareza, los ánimos y porque si he llegado hasta aquí, es por la gran suerte que tuve de que hayan querido apostar por eso.

A Josep María Blanch, que generosamente me abrió las puertas de su despacho, y a los compañeros del equipo “Colaborando”, de los proyectos “Kofarips” y “Wonpum” –Katherina Kuschel, Estela Ramirez, Elka Hostensky, Javier Crespo, Paola Ochoa, Paola Gonzáles, Olga Lucia Huertas, Elena Stepanova, Antonio Stecher, Genís Cervantes, Milton Danilo Morales, Marlon Xavier- con los que he podido compartir trabajo y alegrías. De estos encuentros surgieron buenas amistades. Gracias a todos por la oportunidad de ver que investigar es compartir ideas, escuchar propuestas, intercambiar, producir juntos...y todo eso en momentos dulces reforzados con galletas, café y cava.

A Juan Muñoz, muy especialmente por la atención a mi hija y por haber puesto a Miguel en mi camino, Lupicinio Íñiguez, Ana Garay (guardo bonitos recuerdos, además del pintalabios), Félix Vázquez, Leonor Cantera, Miquel Domènech, Luzma Martínez, Clara Selva, Oscar Tressera, profesores/as del Departament de Psicologia Social de los/as cuales he aprendido muchísimo. Y a Cristina Prats, por el perfecto control de la situación.

A Clara Selva y Carlota Riera, por la ilusión compartida, el apoyo y todo lo que me han posibilitado aprender de sus experiencias.

A Anamaria de Moraes (*In memoriam*), quién me hizo amar la Ergonomía, con quién me hubiese encantado compartir este momento.

A Leonor Cantera, Pilar Albertín, Anna Gávez y Adriana Gil-Juárez, que aceptaron formar parte del tribunal y participar en la evaluación de esta tesis.

A mis compañeros/as de trabajo en Cualtis (antes Sociedad de Prevención de Ibermutuamur). Especialmente a Cesar Carlos Pinos, que me ha posibilitado

explorar nuevos caminos, Maite Sampietro y Vanesa Pérez, por las entrevistas y las experiencias compartidas.

A mis interlocutores/as en las dos empresas donde se realizó el trabajo de campo, por la confianza sin la cual no hubiese sido posible hacer esta investigación.

A Eshter Fermoya, por la minuciosa revisión del texto y todas las sugerencias que han hecho de esta tesis algo más legible.

A mis amigos/as que han estado tan cerca, haciendo que me sintiera querida y más que muy bien acompañada. Especialmente a Ana Williams, Nuria García, Sofía Vega, Ines Reisch, Pep Baltasar, Narcis Oliveras y Ventura Plana, por saber compartir un sueño.

Al grupo de “mamis” incondicionales, Esther, Marina, Sandra, Nelly y Conso, que hacen de la conciliación trabajo-familia-estudio algo casi posible.

A Cristina, Anna, Josefina, Edith, Carlos y Roger, mi pequeña gran familia catalana, por hacer que me sienta arropada.

A toda mi familia brasileña, carioca y barriga-verde, muy especialmente a Vera, Mario, Francisca, Antonio, Rita, Renato y Lucas, por el apoyo incondicional en todos los momentos, a Talía y Ronaldo, que están en todo, y a Mariana, por el empujón de ánimo y alegría en la fase final. De esta base viene la seguridad y la certeza de que es posible explorar nuevos caminos.

A la CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério de Educação do Brasil, por el soporte y por recordarme una deuda que me alegro de pagar.

Y a las víctimas de la tesis que, como suele pasar, se agradece al final. A Carlos por las cientos de horas dedicadas a animar, empujar, apoyar, revisar... por compartir tiempo de viajes, fines de semana y vacaciones con la tesis y, aún así, mantener la ilusión hasta el final. Y a Clara, mi principal fuente de energía y motivación. Os quiero mucho.

## ÍNDICE

---

<b>0</b>	<b>INTRODUCCIÓN: SOBRE LOS JUGADORES DE DADOS</b>	<b>21</b>
<b>0.1</b>	Problematización	32
<b>0.1.1</b>	Pregunta inicial	33
<b>0.1.2</b>	Objetivos generales	33
<b>0.1.2.1</b>	Objetivos específicos	33
<b>0.1.3</b>	Método	34
<b>0.2</b>	Estructura	34
<b>1</b>	<b>ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>	<b>39</b>
<b>1.1</b>	La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo: lo institucional	41
<b>1.1.1</b>	La creación del escenarios de riesgo	41
<b>1.1.1.1</b>	Nuevas figuras en la organización	42
<b>1.1.2</b>	¿Cómo se evalúan los riesgos psicosociales?	43
<b>1.1.2.1</b>	Los métodos de ERPT	44
<b>1.1.2.2</b>	Las fases de la ERPT	47
<b>1.2</b>	La actividad de prevención de riesgos psicosociales en el ámbito empresarial	49
<b>1.2.1</b>	Diferentes enfoques relacionados con la prevención de riesgos psicosociales	52
<b>1.3</b>	Análisis de la intervención psicosocial	53
<b>1.3.1</b>	Análisis de los efectos de la intervención	54
<b>1.3.2</b>	Análisis del proceso de intervención	57
<b>2</b>	<b>LA EVALUACIÓN DE RIESGOS COMO JUEGO SOCIAL</b>	<b>61</b>
<b>2.1</b>	La evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y las prácticas sociales	63

2.1.1	La ERPT como un juego: utilizando nociones de Bourdieu	63
2.1.1.1	El campo: el escenario del juego	65
2.1.1.2	El capital: los intereses que hay en juego	67
2.1.1.3	Los agentes y el <i>habitus</i>	69
2.1.1.4	La reproducción	73
2.1.1.5	La resistencia	74
2.1.1.6	La violencia simbólica	75
2.1.1.7	El sujeto objetivante	78
<b>3</b>	<b>MÉTODO: UN ENFOQUE ETNOGRÁFICO</b>	<b>81</b>
3.1	Observando prácticas	83
3.2	Recogiendo datos	84
3.2.1	Escenarios	84
3.2.2	Observación participante	86
3.2.3	Entrevistas	87
3.3	Análisis	90
3.3.1	Procedimiento analítico	91
3.3.2	Pre-análisis	92
3.3.3	Piloto analítico	98
3.3.4	Análisis sistemático	99
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>103</b>
4.1	Estrategias	104
4.1.1	Estrategias de los/as trabajadores/as	105
4.1.1.1	Criticar la organización: el retrato del malestar	106
4.1.2	Estrategias de la dirección	112
4.1.2.1	Evitar la ERPT / Aplazar	112
4.1.2.2	Defenderse de la críticas	116
4.1.2.3	Proteger a los mandos de las críticas	119
4.1.2.4	Rechazar la ERPT	121
4.1.3	Estrategias de la dirección y del técnico de prevención	123
4.1.3.1	Censurar los resultados	130
4.1.3.2	Manipular datos	132

<b>4.1.4</b>	Estrategias de todos	137
<b>4.1.4.1</b>	Consensuar opiniones	137
<b>4.1.4.2</b>	Criticar la ERPT	139
<b>4.1.4.3</b>	Dirigir la ERPT	141
<b>4.1.4.4</b>	Proponer cambios en la organización	143
<b>4.1.4.5</b>	No concretar / no planificar medidas preventivas	145
<b>4.1.4.6</b>	Olvidar la ERPT	149
<b>4.1.4.7</b>	Participar en la ERPT	150
<b>4.1.5</b>	Estrategias de la Inspección de trabajo	151
<b>4.1.5.1</b>	Demandar	154
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	157
<b>5.1</b>	Revisando los objetivos	159
<b>5.1.1</b>	Objetivos específicos	160
<b>5.2</b>	Sorpresas en el camino	168
<b>5.3</b>	Debilidades y fortalezas	176
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS</b>	181
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b>	191
<b>7.1</b>	Anexo 1 – Diario de Campo	191
<b>7.2</b>	Anexo 2 – Consentimiento Informado – Entrevistas	279
<b>7.3</b>	Anexo 3 – Entrevistas	283
<b>7.4</b>	Anexo 4 – Prácticas - tabla	385





---

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1</b>	Fases de la Evaluación de Riesgos Psicosociales (INSHT)	28
<b>Figura 2</b>	Prioridades en la empresa	30
<b>Figura 3</b>	La estructura	37
<b>Figura 4</b>	Modelo de intervención psicosocial en base a 5 métodos de intervención	49
<b>Figura 5</b>	Modelo de análisis – agentes y estrategias de presión y resistencia	101
<b>Figura 6</b>	Agentes y estrategias	105
<b>Figura 7</b>	Claves de lectura	134
<b>Figura 8</b>	Resultados por dimensión psicosocial	135
<b>Figura 9</b>	Resultados por departamentos	136
<b>Figura 10</b>	Ciclos de intervención	176
<b>Figura 11</b>	Propuesta de ciclos de intervención	176

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<b>TABLA 1</b>	Dimensiones psicosociales que mide el cuestionario CPSOQ (ISTAS 21, PSQCAT21)	45
<b>TABLA 2</b>	Factores de riesgo que mide el cuestionario F-Psico (INSHT)	46
<b>TABLA 3</b>	Observación participante: escenarios	85
<b>TABLA 4</b>	Entrevistas y escenarios	87
<b>TABLA 5</b>	Códigos utilizados para identificar las prácticas en el piloto analítico	99

## LISTA DE SIGLAS

---

<b>ERPT</b>	Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo
<b>LPRL</b>	Ley de Prevención de Riesgos Laborales
<b>INSHT</b>	Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
<b>iSTAS</b>	Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud
<b>NTP</b>	Nota Técnica de Prevención
<b>EU-OSHS</b>	Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
<b>ENGE</b>	Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en la Empresa
<b>ESENER</b>	Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes
<b>RTI</b>	Representante de los/as trabajadores/as implicado/a
<b>RTNI</b>	Representante de los/as trabajadores/as No implicado/a
<b>REI</b>	Representante de la dirección de la empresa implicado
<b>RENI</b>	Representante de la dirección de la empresa involucrado
<b>TEC</b>	Técnico/a de Prevención
<b>DC</b>	Diario de Campo
<b>ENT</b>	Entrevistador
<b>EMP</b>	Empresa





## 0. INTRODUCCIÓN: SOBRE LOS JUGADORES DE DADOS

---



Esta investigación se centra en el proceso de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo (ERPT). Y más concretamente, sobre la relación entre los agentes que participan en este proceso: lo que dicen, lo que hacen, lo que deciden.

Tal y como aparece en la imagen y en el subtítulo de esta tesis, "los jugadores de dados" son una referencia a la teoría de las prácticas sociales y a la metáfora de Bourdieu sobre el juego social. Ambas referencias forman parte del marco teórico de esta tesis. En esta imagen podemos observar cómo se posicionan los agentes, su capital, sus expectativas (¿hacia dónde miran?), su bienestar, su malestar, los que juegan, los que observan... y los dados. De la misma manera que podemos observar los intereses que hay en juego en una reunión entre representantes de la dirección de la empresa y de los trabajadores para evaluar sus condiciones de trabajo.

A día de hoy se considera, tanto en el ámbito de la prevención de riesgos laborales como en el de la psicología social y organizacional, que una prevención proactiva, tal como apunta Blanch, Cervantes, Sahagún y Cantera (2013), comporta la transformación de aspectos cruciales de la cultura organizacional, del estilo de gestión y de las prácticas de liderazgo. También hay una creencia generalizada de que la evaluación de riesgos psicosociales es un paso importante en este camino que lleva al cambio organizacional.

Durante varios años, he trabajado considerando cierta esta perspectiva, lo cual ha provocado que frecuentemente viera frustradas mis expectativas. Esto sucedió, básicamente, porque después de las evaluaciones de riesgos no veía absolutamente ningún cambio en las organizaciones. Por todo ello, mi experiencia profesional como técnica de prevención de riesgos laborales se transformó en una postura más crítica respecto a la evaluación de riesgos psicosociales y, en definitiva, hacia sus resultados.

Este es un condicionante que señalo desde el primer momento, ya que mi posición y mi experiencia son determinantes, para bien o para mal, en todo el desarrollo de esta investigación, desde los objetivos iniciales hasta las conclusiones. Así que, reconozco que parto de una visión más bien pesimista

de la situación. En la pregunta inicial son evidentes mis propias “sospechas” sobre la utilidad de la evaluación de riesgos: *Más allá del marco legal y de cuestiones procedimentales, ¿qué aspectos condicionan la utilidad de la evaluación de riesgos psicosociales y cómo lo hacen?*

En prácticamente todos los momentos en los que estuve implicada, como técnica de prevención, en evaluaciones de riesgos psicosociales, tuve la sensación de que se trataba de un trámite burocrático que se hacía simplemente porque era obligatorio. Veía que era una situación incómoda y que muchos de mis interlocutores habituales, responsables de RR.HH, gerentes, directores, etc., preferían evitarlas, mientras que las y los trabajadores y sus representantes luchaban por llevar a cabo estas evaluaciones. También como técnica de prevención reconocía las carencias de mi propia formación y consideraba que éste era otro impedimento para alcanzar el deseado cambio organizacional que la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo debería propiciar.

Con el tiempo empecé a ver que el cambio organizacional, que era mi objetivo idealizado, no sólo no ocurría, sino que era una propuesta rechazada por muchos agentes, principalmente por los que formaban parte de la dirección de la empresa. Y que la evaluación de riesgos era en realidad algo que tenía un impacto mínimo en la organización. Afortunadamente, empecé también a ver que no se trataba solamente de lo que yo misma experimentaba. Había y hay evidencias que demuestran que el ámbito psicosocial sigue siendo en este país poco valorado, de manera que España es uno de los países que presenta menor actividad preventiva (Lara, 2013). Esta falta de actividad también está presente en otros países europeos (Nielsen, 2010). Además, dentro de esta poca actividad, se reconoce que raramente, tal como se verá más adelante, se logran los resultados deseados de una evaluación de riesgos psicosociales.

Más que inquietarme, esa percepción, compartida por muchos de mis colegas técnicos de prevención, empezó a molestarme. Y fue así, como con cierto grado de frustración profesional, me acerqué a la psicología social y empecé el doctorado, con una mirada muy centrada en los procedimientos y los métodos de evaluación. Pensando, quizás, en generar una nueva encuesta para evaluar



la calidad de liderazgo o algo similar; hasta que, después de cierto recorrido, estando bien dirigida, en lugar de enfocar los procedimientos, empecé a centrarme en los agentes y sus prácticas.

¿Pero de qué estamos hablando cuándo hablamos de riesgos psicosociales y evaluación? Es la pregunta lógica. Así que, antes de suscitar cuestiones y provocar discusiones sobre qué es riesgo, qué es psicosocial, qué es prevención, etc., que se alejan del objeto de estudio, vale la pena dejar claro las conceptualizaciones que se ha tenido en cuenta; la mayoría de ellas institucionales.

Tratándose de un tema institucional, partimos de la definición de factores psicosociales realizada por el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), institución encargada de asesorar y promover la actividad preventiva. El INSHT considera que los factores psicosociales hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo (Martin, F. & Pérez, J., 1997).

Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del/la trabajador/a.

Esta definición se presenta en la primera Nota técnica publicada por el INSHT, en el año 1997, cuando entró en vigor la Ley 31/95 de prevención de riesgos laborales (a partir de este momento, LPRL). En este mismo documento se propone una metodología para evaluar los siguientes factores psicosociales: carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, supervisión-participación, definición de rol, interés por el trabajador/a, relaciones personales. Así, a partir de la definición del INSHT sobre los factores psicosociales y de las categorías definidas en su metodología de análisis, se ha entendido qué es el riesgo psicosocial en el trabajo. Posteriormente, tanto por parte del INSHT como por parte de otras instituciones, ha habido revisiones de

esta definición y, se han integrado los riesgos considerados en los nuevos métodos de evaluación que se crearon (Fpsico e ISTAS), surgiendo nuevas categorías en el conjunto de riesgos psicosociales como, por ejemplo, la conciliación de la vida laboral y la vida privada, y la violencia.

De acuerdo con la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2011), los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión. Algunos ejemplos de condiciones de trabajo que entrañan riesgos psicosociales son: (a) cargas de trabajo excesivas, (b) exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones del puesto, (c) falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y falta de influencia en el modo en que se lleva a cabo el trabajo, (d) gestión deficiente de los cambios organizativos, inseguridad en el empleo, (e) comunicación ineficaz, falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros y (f) acoso psicológico y sexual, violencia ejercida por terceros.

También se considera que el estrés es una de las posibles consecuencias de los riesgos psicosociales. Aunque, se señala, al analizar las exigencias del trabajo, es importante no confundir carga de trabajo excesiva con situaciones estimulantes y a veces desafiantes en un entorno de trabajo en el cual se respalda al trabajador, recibe la formación adecuada y está motivado para desempeñar su trabajo lo mejor posible. Desde esta perspectiva, un entorno psicosocial favorable fomenta el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador/a.

Aunque para muchos el estrés es una posible consecuencia de una exposición desfavorable a los factores psicosociales, para Peiró (2010), la mejor manera de entender y ser productivo a la hora de intervenir en los riesgos psicosociales es conceptualizar el riesgo psicosocial como estrés laboral. Y, desde esta posición, Peiró defiende que es necesario repensar y analizar críticamente lo que se sabe sobre el estrés laboral.

Para los/as técnicos/as de prevención, a falta de una definición precisa, los factores psicosociales en el trabajo son todos aquellos aspectos que se

analizan en los métodos considerados válidos para la evaluación de factores psicosociales.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2011) defiende que con la adopción de un enfoque correcto, los riesgos psicosociales y el estrés laboral, que trata como dos conceptos distintos, pueden prevenirse y gestionarse de modo satisfactorio sea cual sea el tamaño o el tipo de empresa. Además, considera que éstos se pueden abordar de la misma manera lógica y sistemática que otros riesgos que afectan a la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Asimismo, defiende que la gestión del estrés no es sólo una obligación moral y una buena inversión para los empresarios, sino un imperativo legal establecido en la Directiva Marco 89/391/CEE. En España este imperativo legal se materializa a través de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, respaldado por los acuerdos marco de los interlocutores sociales en relación con el estrés laboral y el acoso y la violencia en el trabajo.

Con este imperativo legal, los empresarios tienen la responsabilidad jurídica de garantizar que los riesgos en el lugar de trabajo se evalúen y se controlen adecuadamente. Y para ello es obligatorio, en todas las empresas, evaluar las condiciones de trabajo, incluyendo las psicosociales.

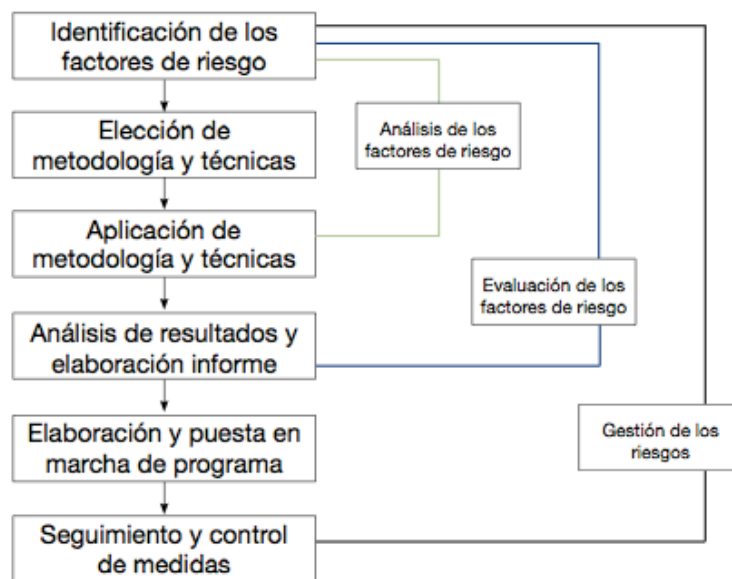
También es importante diferenciar la ERPT de otras acciones o encuestas de procedencia no preventiva que se pueden llevar a cabo en las organizaciones (OSALAN, 2012). Es el caso de los estudios en que se analizan algunos de los factores que forman parte de la evaluación de riesgos psicosociales como, por ejemplo, la satisfacción laboral, el clima laboral, la carga mental, etc. Estos estudios, que sin duda pueden complementar la ERPT, no se consideran como actividad de prevención de riesgos laborales porque, entre otras cosas, pocas veces proponen medidas preventivas. Muchos de estos estudios se realizaban antes de la entrada en vigor de la LPRL y la obligación de evaluar los riesgos psicosociales, y se siguen haciendo en muchas empresas, independientemente del marco legal de prevención.

El enfoque preventivo se basa en una secuencia de acciones concreta que constituye un proceso de “mejora continua”, común a cualquier tipo de riesgo, e inspirado en los principios de la acción preventiva enunciados en el art. 15 de la

Ley de Prevención: identificar el riesgo, evaluarlo cuando no sea totalmente evitable, intervenir intentando eliminar o reducir la exposición, hacer seguimiento evaluando la eficacia de la intervención, y reajustar lo que sea necesario (Vega, 2012).

De acuerdo con la Nota técnica del INSHT (Nogareda & Almodóvar, 2005), la evaluación de riesgos psicosociales, como un proceso, incluye las siguientes fases: (1) Identificación de los factores de riesgo, (2) elección de la metodología y las técnicas, (3) aplicación de la metodología y las técnicas, (4) análisis de los resultados y elaboración del informe, (5) elaboración y puesta en marcha de un programa de intervención y (6) seguimiento y control de las medidas adoptadas.

Este modelo (Figura 1) sigue siendo el modelo vigente para la actividad preventiva y se presenta también en la guía publicada por el INSHT (Lara, 2013) con orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial.



**Figura 1 – Fases de la Evaluación de Riesgos Psicosociales**

(Nogareda & Almodóvar, 2005)

A través de este modelo observamos que en la evaluación psicosocial, como se define en el artículo 16 de la LPRL y como cualquier otro riesgo, si los resultados de la evaluación pusieran de manifiesto situaciones de riesgo, el empresario (y/o la dirección de la empresa) realizaría aquellas actividades

preventivas necesarias para eliminar o reducir y controlar tales riesgos. Dichas actividades serían objeto de planificación por el empresario, incluyendo para cada actividad preventiva el plazo para llevarla a cabo, la designación de responsables y los recursos humanos necesarios para su ejecución. De esta manera la Ley establece que es necesario incluir la planificación de las actuaciones preventivas a desarrollar. Este es el objetivo final de una ERPT.

Como se verá más adelante, hay evidencias de que la actividad preventiva en el ámbito psicosocial siempre ha sido más limitada que en el ámbito de la seguridad, la ergonomía y la higiene. Además, tal como demuestra la Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y Salud en la Empresas (ENGE, realizada el año 2009 y desarrollada por el INSHT) las prioridades de las empresas a principios del 2009, cuando la crisis económica era ya muy patente para la mayor parte de ellas, muestran una orientación clara hacia el incremento de la productividad respecto a otros objetivos como la calidad y la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Según los resultados de la encuesta ENGE sobre la práctica de la gestión de la prevención de riesgos laborales en las empresas españolas, dirigida a responsables de empresa, cuatro de cada diez centros de trabajo indican que el principal objetivo de su empresa es el aumento de la productividad. Acercándose en preferencia a este objetivo aparece la mejora de la calidad del producto o servicio. Frente a estos dos aparecen los restantes objetivos, más específicos y con un interés secundario para las empresas donde se incluye la mejora de la gestión de la prevención de riesgos psicosociales que ocupa el séptimo lugar de las nueve opciones propuestas (Figura 2).

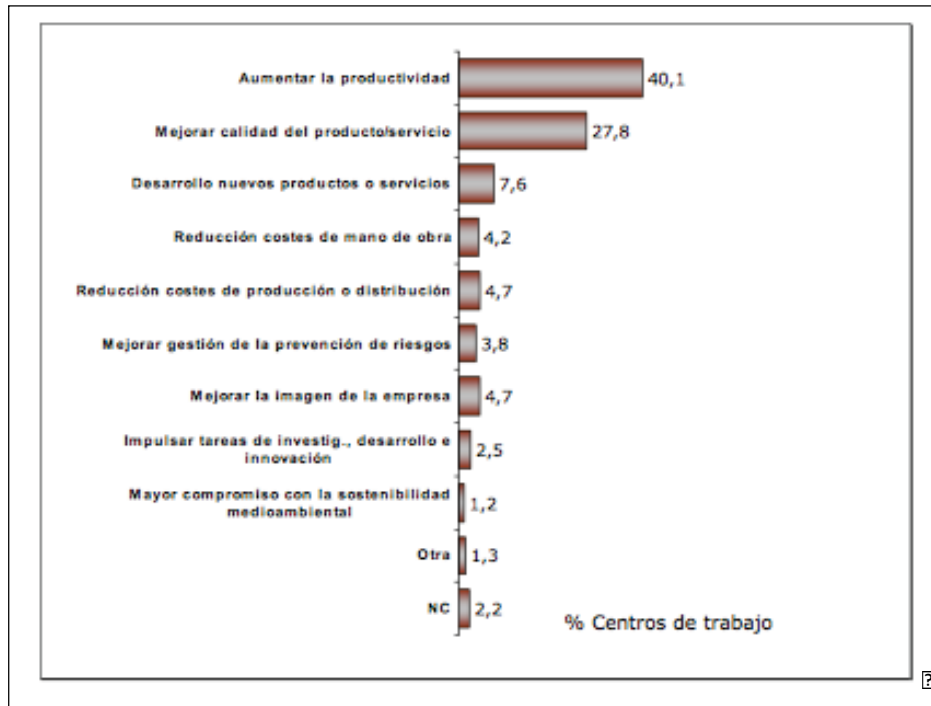


Figura 2: Prioridades en las empresas. Total de centros de trabajo (n= 5.146).

(ENGE, 2009)

Es importante observar, en este contexto, los esfuerzos que se destinan a la actividad preventiva en el ámbito psicosocial. En este sentido, un indicador de la acción preventiva a tener en cuenta es resultado de la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER), realizado entre 2009 y 2011 por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, que incluye datos sobre la gestión de los riesgos psicosociales, también considerados “riesgos nuevos y emergentes”. El estudio comprendió la realización de aproximadamente 36.000 entrevistas en treinta y un países, de los cuales veintisiete son Estados miembros de la Unión Europea (UE) siendo el resto Noruega, Suiza, Croacia y Turquía.

En este estudio se presenta una calificación combinada de la gestión psicosocial que consta de seis variables y que demuestra, entre otras cosas, que el país y el tamaño del centro de trabajo constituyen los dos elementos

determinantes en el alcance de la gestión de los riesgos psicosociales. De esta manera, por un lado, la diversidad de realidades culturales, económicas y normativas recabada en el estudio por la variable “país” constituye el factor más significativo asociado a la presencia de medidas para la gestión de los riesgos psicosociales. Y por otra parte, los centros de menor tamaño refieren un número sustancialmente inferior de estas medidas en comparación con los centros de mayor dimensión.

Una de las conclusiones del estudio ESENER hace referencia a que la falta de orientación y asistencia técnica es una de las principales barreras para la gestión de riesgos psicosociales, siendo la carencia de recursos otra barrera remarcable. Asimismo, las empresas que disponen de procedimientos o medidas para gestionar los riesgos psicosociales señalan a menudo que el carácter sensible de la cuestión puede ser también una barrera. Esta perspectiva respalda la visión de que ciertas barreras, aunque no impiden necesariamente que se emprendan acciones, cobran mayor importancia una vez que se han dado los pasos para abordar tales riesgos.

Otro indicador de la acción preventiva, a nivel local, es el estudio realizado por el Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales (OSALAN) realizado en el año 2012. En este estudio se concluye que el porcentaje de la ERPT en la comunidad autónoma vasca (en una muestra de 27.898 empresas de diferentes tamaños y sectores) es muy baja, 5,01% de los centros estudiados, siendo la mayor parte en el sector servicios (48,31%). Los centros de trabajo de 100-499 trabajadores son los que más EPRT realizaron, llevadas a cabo principalmente por los servicios de prevención propios (un 63,15% de sus centros, frente a los Servicios de Prevención Ajenos (SPAs) que la realizaron en un 2,34% de sus centros).

En cuanto a los motivos para hacer la ERPT, en su mayoría se han realizado por los siguientes motivos: por planificación del servicio de prevención (844), para dar cumplimiento legal (458) y por denuncia/requerimiento de la Inspección de Trabajo (127). La metodología más utilizada es la cuantitativa, siendo el método del INSHT el más frecuente, seguido del Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL), y en tercer lugar por el método ISTAS. Asimismo, en las

conclusiones del estudio se señala que en los casos en que se hace la ERPT hay una alta elaboración de las medidas preventivas pero sin planificación ni seguimiento.

Los resultados de la consulta de OSALAN sobre las personas dedicadas a la Psicología Laboral demuestran que en pocos casos hay técnicos dedicados exclusivamente a ERPTs. Asimismo, la especialización y la dedicación de éstos es limitada y todos responden que necesitan más formación. En general, en cuanto a la actitud por la parte empresarial, la amplia mayoría considera que la ERPT es un gasto. Esta actitud es motivada por la disociación de la ERPT con la productividad, considerándola necesaria solo en algunos casos especialmente ligados al cumplimiento de la normativa legal.

En cuanto a la actividad preventiva en Cataluña, no hay datos específicos sobre la realización de ERPTs. Sin embargo, en los resultados de la // *Enquesta Catalana de Condicions de Treball* (ECCT), del año 2012 (con una muestra de 3.601 trabajadores), se señala que el 56,1% de los trabajadores encuestados no han tenido la oportunidad de participar en reuniones, encuestas, conversaciones formales, etc. sobre temas de prevención de riesgos laborales en la empresa (en los 12 meses anteriores a la encuesta). Son datos que demuestran que el diálogo sobre prevención, en general, es algo poco frecuente en las organizaciones. Asimismo podemos intuir la relevancia de la prevención de riesgos psicosociales.

## **0.1 – PROBLEMATIZACIÓN**

Partiendo de la evidencia de que la actividad preventiva en el ámbito psicosocial es poco frecuente y, muchas veces, limitada o inútil, y entendiendo que la deseada utilidad de la ERPT es el cambio organizacional, se han definido los propósitos de esta investigación. En este contexto, surgen las siguientes cuestiones.



### **0.1.1 – Pregunta inicial**

Más allá del marco legal y de cuestiones procedimentales, ¿qué aspectos condicionan la utilidad de la evaluación de riesgos psicosociales y cómo lo hacen?

La cuestión central es: ¿qué ocurre en la ERPT que hace que muchas veces sea un proceso limitado e inútil? A partir de esta cuestión central no se pretenden analizar cuestiones legales ni métodos de evaluación (cuestiones procedimentales).

### **0.1.2 – Objetivos generales**

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con esta investigación son los siguientes:

- Identificar las prácticas en que se concreta la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo.
- Identificar en las prácticas de la evaluación de riesgos psicosociales los aspectos que condicionan sus efectos y su utilidad.

Se propone así un estudio que, utilizando algunas nociones elaboradas por el sociólogo Bourdieu, se tengan en cuenta las prácticas sociales, la relación entre los agentes y las rutinas que acaban determinando los efectos de la ERPT.

#### **0.1.2.1 - Objetivos específicos**

- Describir prácticas de los procesos de evaluación de Riesgos Psicosociales en ámbitos laborales.
- Analizar cómo la relación entre los agentes (representantes de la empresa, representantes de los trabajadores/as, técnicos/as de prevención, asesores/as externos/as, etc.) orienta los procesos de evaluación de Riesgos Psicosociales.

- Analizar la influencia del contexto organizacional en el proceso de evaluación de riesgos psicosociales.
- Identificar en las prácticas la concreción, planificación y realización de medidas preventivas y analizar cómo condicionan la utilidad de la evaluación de riesgos psicosociales

### **0.1.3 – Método**

Con el objetivo de identificar prácticas y, en estas, los aspectos que condicionan los efectos y la utilidad de la ERPT, se ha diseñado un estudio de tipo etnográfico. De esta manera se analizan determinados eventos, como son las reuniones que se realizan durante el proceso de la ERPT y que corresponden a la fase “Análisis de resultados y elaboración de informe” (Figura 1). En el trabajo de campo se combina la observación participante y las entrevistas en profundidad con las personas implicadas en las evaluaciones.

## **0.2 – LA ESTRUCTURA**

El primer paso en el desarrollo de esta investigación fue delimitar el objeto de estudio. En el **Capítulo 1** se presenta el estado de la cuestión, donde se ofrecen datos sobre el objeto de estudio que se organizan en tres apartados: la ERPT desde el punto de vista institucional, la valoración de la actividad preventiva y la evaluación de la intervención. En lo institucional se hace referencia a las leyes, reales decretos, notas técnicas, etc., que crearon y refuerzan la noción de riesgo y prevención. En la valoración de la actividad preventiva se presentan indicadores sobre las actividades preventivas en el ámbito psicosocial tanto en España como en otros países de la Comunidad Económica Europea. Y, por último, en la evaluación de la intervención, se presentan estudios que analizan las intervenciones psicosociales tanto desde el punto de vista de sus efectos como del propio proceso.

El **Capítulo 2** presenta la mirada, el punto de vista desde donde se observa el rol y la participación de los agentes implicados en el proceso de la ERPT. Utilizando algunas nociones de la teoría de las prácticas sociales de Bourdieu, como son: campo, capital, agente, *habitus*, reproducción, resistencia y violencia simbólica, se identifica la posición de los agentes, sus intereses y sus rutinas. Éste es el punto de partida para analizar el entramado de prácticas en que se concreta la ERPT. Desde esta perspectiva se entiende que en una organización algunos agentes se inclinan hacia estrategias para conservar su posición, mientras que los que disponen de menos capital (que suelen ser los más jóvenes o recién llegados) utilizan estrategias de subversión (Bourdieu, 1990).

En el **Capítulo 3** se presenta la metodología aplicada en esta investigación. Se trata de un estudio de tipo etnográfico que incluye la observación participante y entrevistas en profundidad y cuyo diseño metodológico se enmarca en la tradición cualitativa; tanto por el tipo de datos con los que se trabaja, como por el procedimiento analítico. La observación participante se llevó a cabo en dos empresas, ubicadas en Barcelona, donde se pudo acompañar reuniones entre los diferentes agentes que participaban del proceso de la ERPT. Con algunos de ellos se llevaron a cabo entrevistas en profundidad sobre la intervención. Posteriormente se hizo el análisis de contenido categorial del diario de campo de las entrevistas y de los documentos.

En el **Capítulo 4** se presentan los resultados. A partir del análisis sistemático de los datos, separando, codificando y agrupándolos, se visualiza el entramado de prácticas que configura la ERPT. En un primer momento se analizan las prácticas más habituales de los agentes implicados en la ERPT (trabajadores/as, dirección de la empresa, técnico/a de prevención, inspección de trabajo), es decir, cómo éstos se relacionan y cuáles son sus estrategias de presión y resistencia para conservar o cambiar su posición en el campo. Y,

finalmente, se analiza cómo todo eso influye en la concreción de las medidas preventivas, que es el resultado deseado de la ERPT.

El **Capítulo 5** es la conclusión. Se relacionan los objetivos de la investigación con las prácticas observadas y la manera como se llegan a definir (o no) las medidas preventivas, contestándose así la pregunta inicial sobre qué aspectos condicionan la utilidad de la ERPT. En base a este análisis se hace una reflexión respecto al diálogo entre diferentes agentes sobre las condiciones de trabajo, tomándose la ERPT como un intento de diálogo. Finalmente, a partir de las conclusiones, se sugieren algunas áreas de interés para futuras investigaciones.

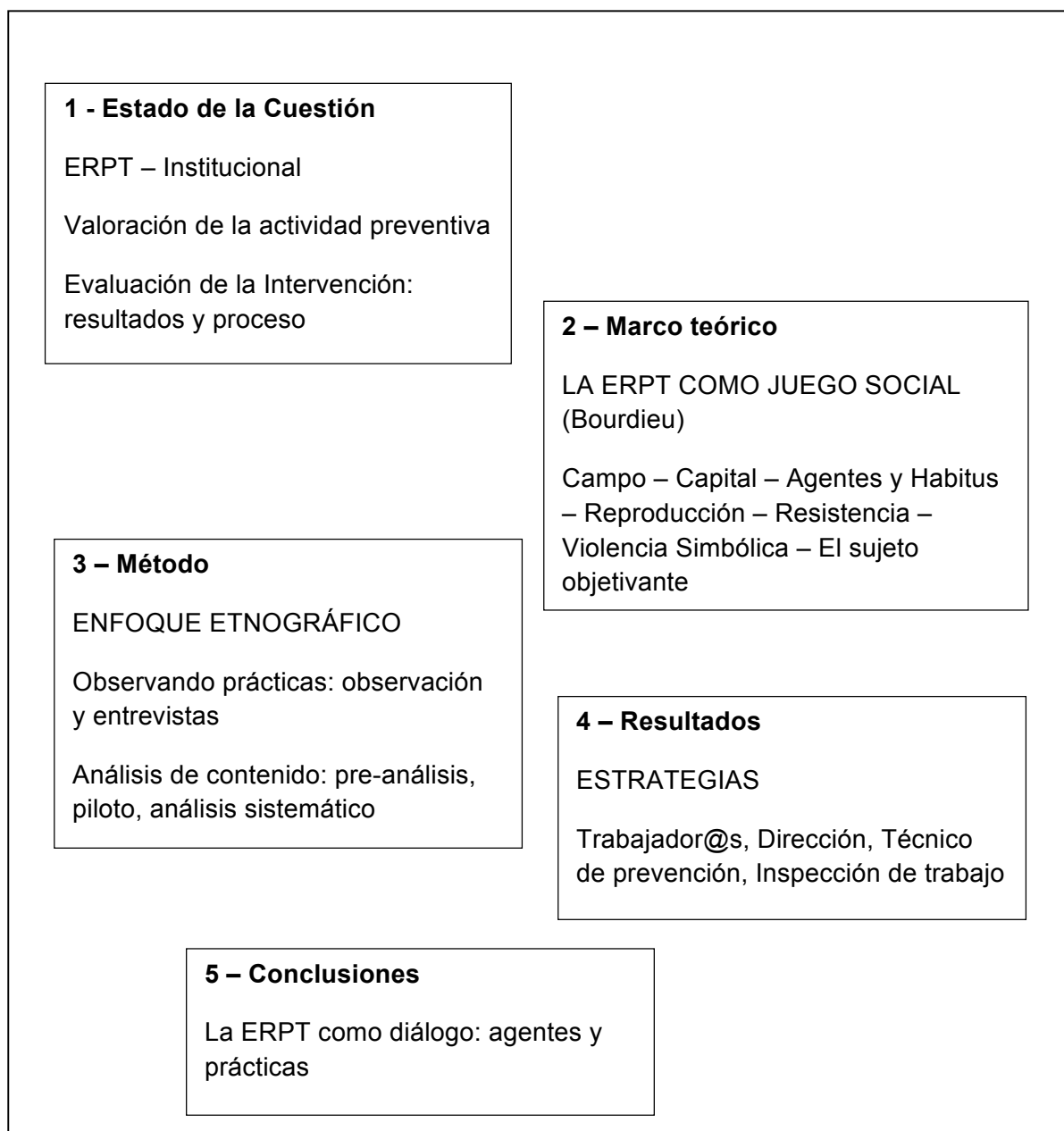


Figura 3: La estructura





## 1. ESTADO DE LA CUESTION

---





## **1.1. La Evaluación de Riesgos Psicosociales en el trabajo: lo institucional**

Es inevitable, al hablar de evaluación de riesgos psicosociales, hacer referencia a las leyes, reales decretos, notas técnicas, etc., que crearon y refuerzan la noción de riesgo y prevención.

El punto de partida fue la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), firmada en España por el Rey Juan Carlos I y aprobada por las Cortes Generales. Esta ley se basa en una directiva europea (89/391/CEE – *Council Directive of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work*) “relativa a la aplicación de las medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo”.

La LPRL introdujo la obligación del empresario o empresaria de evaluar los riesgos derivados del trabajo, incluyendo los riesgos psicosociales. Esta obligación se encuentra vigilada y controlada por la administración pública en materia laboral, correspondiendo a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social esta función de vigilancia y de control de la normativa sobre prevención de riesgos laborales.

### **1.1.1. La creación del escenario de riesgo**

Por consiguiente, el riesgo para la salud como algo presente en todos los trabajos se convierte en una preocupación hegemónica, predominando incluso sobre la cuestión del bienestar y de la salud mental (Huertas, 2013).

De esta manera, entendemos como “riesgo” la posibilidad de que un/a trabajador/a sufra un daño derivado del trabajo; valorando así la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo. Tal y como apunta Huertas (2013), desde esta perspectiva se concibe a el/la trabajador/a como un ser biológico, psicológico y social, que cuenta con una serie de recursos en

estas tres dimensiones que favorecen su bienestar en el trabajo, los cuales, en el caso de no ser suficientes, pueden contribuir al deterioro de su salud mental y a la aparición del estrés. Asimismo, la salud mental engloba tanto factores físicos como psicológicos y sociales que pueden generar la capacidad o la incapacidad (desgaste) en el/la trabajador/a para responder adecuadamente a las tensiones y demandas del entorno. Por lo tanto, desde esta perspectiva, que se centra en la salud de los/as trabajadores/as, se hace necesario realizar acciones de prevención de riesgos, promoción de la salud y atención a las necesidades que puedan emerger.

#### **1.1.1.1. Nuevas figuras en la organización**

Con la LPRL surgen también nuevas figuras en la organización. Una de ellas es el/la técnico/a de prevención, que forma parte de un servicio de prevención propio o ajeno (nunca un/a trabajador/a autónomo/a). La función del personal técnico es asesorar a la empresa para que cumpla con lo establecido en la ley de prevención de riesgos laborales. Esta labor se realiza, en un primer momento, identificando y evaluando los riesgos relacionados con la seguridad, la higiene y la ergonomía y psicología. Posteriormente, definiendo las medidas preventivas que se deberán aplicar para eliminar o reducir estos riesgos.

Las funciones y niveles de cualificación del personal técnico de prevención se definen en el Reglamento de los Servicios de Prevención (RD 39/1997), emitido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. En este reglamento se distinguen funciones de nivel básico, de nivel intermedio y de nivel superior en las cuales se incluyen las evaluaciones de riesgos “cuyo desarrollo exija: el establecimiento de una estrategia de medición para asegurar que los resultados obtenidos caracterizan efectivamente la situación que se valora, o una interpretación o aplicación no mecánica de los criterios de evaluación” (RD 39/1997). Este es el caso de la evaluación de riesgos psicosociales.

En cuanto a la cualificación de quién llevará a cabo la evaluación, el RD determina que “será preciso contar con una titulación universitaria oficial” (no

se especifica cuál) y poseer una formación mínima acreditada (...) no inferior a 600 horas.”

Otra nueva figura que surgió a partir de la entrada en vigor de la LPRL es la del Delegado de Prevención, que son los/as trabajadores/as designados/as por y entre los/as trabajadores/as como representantes del personal en todas las cuestiones relacionadas con los riesgos laborales. La normativa determina cuantos delegados de prevención debe haber en cada empresa, según el número de trabajadores/as: 2 delegados en empresas de 50 a 100 trabajadores/as, 3 delegados de 101 a 500 trabajadores/as, y hasta 8 delegados en empresas de más de 4000 trabajadores/as.

Lo único que se exige para asumir sus funciones es que el delegado de prevención tenga una formación en materia de prevención de riesgos laborales al menos de nivel básico, que corresponde a 60 horas de formación y que incluye nociones de seguridad, higiene, ergonomía y psicología.

En principio, en base a los derechos y facultades definidos por la normativa, los Delegados de Prevención deben participar en todas las fases del proceso de la ERPT, ya que la primera de sus competencias es “acompañar a los técnicos en las evaluaciones de carácter preventivo del medio ambiente de trabajo (...) y verificaciones que realicen en los centros de trabajo para comprobar el cumplimiento de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, pudiendo formular ante ellos las observaciones que estimen oportunas”.

### **1.1.2. ¿Cómo se evalúan los riesgos psicosociales?**

De acuerdo con el Reglamento de los Servicios de Prevención, si existiera normativa específica de aplicación, el procedimiento de evaluación debería ajustarse a las condiciones concretas establecidas en la misma (Artículo 5.2 del Reglamento de los Servicios de Prevención). También se especifica en el citado reglamento que cuando la evaluación exija la realización de mediciones, análisis o ensayos y la normativa no indique o concrete los métodos que deben emplearse, o cuando los criterios de evaluación contemplados en dicha normativa deban ser interpretados o precisados a la luz de otros criterios de

carácter técnico, se podrán utilizar, si existen, los métodos o criterios recogidos en: Normas UNE; Guías del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Instituto Nacional de Silicosis y protocolos y guías del Ministerio de Sanidad y Consumo, así como de Instituciones competentes de las Comunidades Autónomas; Normas internacionales; o, en ausencia de los anteriores, guías de otras entidades de reconocido prestigio en la materia u otros métodos o criterios profesionales descritos documentalmente que cumplan lo establecido en el primer párrafo del apartado 2 de este artículo y proporcionen un nivel de confianza equivalente.

#### **1.1.2.1. Los métodos de la ERPT**

En el caso de la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo (ERPT), y no existiendo normativa específica de aplicación ni guías técnicas, se siguen las directrices de algunas notas técnicas publicadas por el Instituto Nacional de Seguridad y Higiene en Trabajo, del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (INSHT). El INSHT es la principal fuente de información para el Servicio de Prevención ya que, tal como se señala en la LPRL, es el órgano científico especializado de la Administración General del Estado que tiene entre sus misiones la elaboración de la normativa, la promoción, investigación, información, etc., en materia de prevención de riesgos y la colaboración con la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en “el cumplimiento de sus función de vigilancia y control” previsto en la misma ley.

Entre las referencias actuales del INSHT se encuentran métodos cuantitativos para la evaluación de riesgos psicosociales que se centran en el estrés laboral como principal problema del contexto organizacional y que explican la generación del estrés laboral en base a los modelos de “demanda-control-apoyo” (Karasek, 1976 y 1979; Johnson, 1988; Karasek y Theorell, 1990) y el modelo de “esfuerzo-recompensa”, de Siegrist (1999) (INSHT, 2014).

De momento, entre los métodos reconocidos por el INSHT, hay dos que se utilizan más habitualmente y que se consideran métodos válidos para hacer una ERPT. Son el método F-Psico (F-Psico. Factores Psicosociales. Método de

evaluación. Versión 3.0, 2011), desarrollado por el propio INSHT, y el método COPSOQ (ISTAS 21) de ISTAS - Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, fundación promovida por Comisiones Obreras (CC.OO.).

Los dos métodos presentan muchas similitudes. Son métodos cuantitativos que siguen la perspectiva hegemónica entre los métodos de ERPT, centrándose en el estrés provocado por condiciones de trabajo desfavorables, y se basan en el modelo demanda-control-apoyo social (Karasek y Johnson, 1986). A partir de ahí, con algunas diferencias respecto a los aspectos de la organización que se analizan, como por ejemplo, la nomenclatura, la manera como éstos se agrupan y cómo se presentan los resultados, se plantea una serie de pasos a seguir.

En la Tabla 1 se relacionan los aspectos de la organización que el método COPSOQ (ISTAS 21) clasifica como “dimensiones psicosociales”.

Grupo de dimensiones	Dimensiones psicosociales
Exigencias psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencias cuantitativas</li> <li>• Exigencias cognitivas</li> <li>• Exigencias emocionales</li> <li>• Exigencias de esconder emociones</li> <li>• Exigencias sensoriales</li> </ul>
Influencia y desarrollo de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia en el trabajo</li> <li>• Posibilidades de desarrollo</li> <li>• Control sobre el tiempo de trabajo</li> <li>• Sentido del trabajo</li> <li>• Integración en la empresa</li> </ul>
Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsibilidad</li> <li>• Claridad de rol</li> <li>• Conflicto de rol</li> <li>• Calidad de liderazgo</li> <li>• Refuerzo</li> <li>• Apoyo social</li> <li>• Posibilidades de relación social</li> <li>• Sentimiento de grupo</li> </ul>
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad</li> <li>• Estima</li> </ul>
Doble presencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doble presencia</li> </ul>

Tabla 1: Dimensiones psicosociales que mide el cuestionario COPSOQ (ISTAS 21,PSQCAT 21)

Desde el método F-Psico se denomina “Factores de Riesgos” y los agrupa en 9 categorías (Tabla 2).

<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Cuestiones</b>
Tiempo de trabajo (TT)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en sábados</li><li>• Trabajo en domingos y festivos</li><li>• Tiempo de descanso semanal</li><li>• Compatibilidad vida laboral-vida social</li></ul>
Autonomía (AU)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía temporal (asuntos personales, pausas, ritmo)</li><li>• Autonomía decisional (actividades, tareas, espacios, métodos, procedimientos, cantidad de trabajo, calidad, turnos)</li></ul>
Carga de trabajo (CT)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presiones de tiempos</li><li>• Esfuerzo de atención</li><li>• Cantidad y dificultad de la tarea</li></ul>
Demandas psicológicas (DP)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exigencias cognitivas</li><li>• Exigencias emocionales</li></ul>
Variedad/Contenido (VC)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo rutinario</li><li>• Sentido del trabajo</li><li>• Contribución del trabajo</li><li>• Reconocimiento del trabajo</li></ul>
Participación/Supervisión (PS)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de participación</li><li>• Control ejercido por el inmediato superior</li></ul>
Interés por el trabajo/compensación (ITC)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información proporcionada al trabajador</li><li>• Facilidades para el desarrollo profesional</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de la formación</li> <li>• Equilibrio entre esfuerzo y recompensas</li> <li>• Satisfacción con el salario</li> </ul>
Desempeño de rol (DR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad de rol</li> <li>• Conflicto de rol</li> <li>• Sobrecarga de rol</li> </ul>
Relaciones y apoyo social (RAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo social instrumental de distintas fuentes</li> <li>• Calidad de las relaciones</li> <li>• Exposición a conflictos interpersonales</li> <li>• Exposición a situaciones de violencia</li> <li>• Gestión de la empresa de situaciones de conflicto</li> <li>• Exposición a discriminación</li> </ul>

Tabla 2: Factores de riesgo que mide el cuestionario F-Psico (INSHT)

### 1.1.2.2. Las fases de la ERPT

Para Randall & Nielsen (2010), la Evaluación de Riesgos Psicosociales es un conjunto de acciones planificadas, conductuales, en base a la teoría, para eliminar o cambiar las causas del estrés laboral (estresores) en el trabajo y objetiva mejorar la salud y el bienestar de los/as trabajadores/as. Simplificando, se podría decir que la ERPT es un estudio de la organización que pasa por un proceso de toma de datos, identificación y valoración de riesgos, hasta llegar a la planificación de las medidas preventivas, es decir, a los cambios en las condiciones de trabajo que se deberían producir para eliminar los riesgos. En general, se lleva a cabo por recomendación del servicio de prevención, por presión de los representantes de los trabajadores, o a demanda de la Inspección de Trabajo.

Algunos autores defienden también que la ERPT, como estrategia sistemática de solución de problemas que se basa en evidencias, una vez concluida, debería ser evaluada (Leka & Cox, 2010). Desde este punto de vista, un modelo de gestión de riesgos similar al propuesto por el INSHT presentado anteriormente (Figura 1), debe incluir básicamente siete fases: 1. Identificación de peligros, 2. Valoración de riesgos, 3. Diseño de estrategias de control viables (intervención), 4. Implementación de las estrategias de control, 5. Seguimiento y evaluación de la efectividad de las estrategias de control, 6. *Feedback* y revaloración de riesgos, 7. Revisión de las necesidades de información y formación necesarias (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000)

Con el objetivo de identificar “qué funciona” en la ERPT, Nielsen, Randall, Holten & González (2010) seleccionaron cinco métodos<sup>1</sup> (o modelos) de evaluación utilizados en diferentes países de la Unión Europea para analizar las fases de la intervención psicosocial y los componentes de cada fase. Dada la existencia de pequeñas diferencias entre los diferentes métodos en cuanto al número de fases y componentes, los autores crearon un modelo general en que se diferencian cinco fases o momentos de la intervención psicosocial: (1) Preparación (creación del grupo directivo, preparación para el cambio de la dirección, preparación para el cambio de la organización, apoyo de la alta dirección, madurez de la organización, comunicación y conductores del cambio), (2) Proyección (selección de métodos, auditoría de sistemas existentes, *feedback*), (3) Planificación de la acción (desarrollo de actividades, talleres participativos), (4) Implementación (supervisión, conductores del cambio: mandos intermedios, comunicación) y, por último, (5) Evaluación (comunicación, evaluación de los efectos a diferentes niveles, documentación del proceso, variabilidad procedente). Se analizan estas fases teniendo en

---

<sup>1</sup> Los 5 métodos de evaluación: (1) The Risk Management enfoque desarrollado en la University of Nottingham, UK (Cox et al., 2000; Cox & Rial-Gonzalez, 2000), (2) The Management Standards, UK, desarrollado por el UK Health and Safety Executive (Cousins et al., 2004; Mackay, Cousins, Kelly, Lee, & Mccaig, 2004), (3) Work Positive, desarrollado por el Health and Safety Authority, Ireland y NHS Health Scotland (<http://www.healthscotland.org.uk/workpositive/>), (4) El método Prevenlab, desarrollado en la Universidad de Valencia, España, (Peiro', 1999; Peiro', 2000, 2006, 2007, 2008) y (5) The Health Circles method, Alemania, desarrollado en las Universidades de Dusseldorf y Berlin (Aust & Ducki, 2004; Schro<sup>er</sup> & Sochert, 2000). Nielsen (2010)



cuenta también que se trata de un proceso continuo, tal como demuestra la Figura 4.



Figura 4: Modelo de Intervención psicosocial en base a cinco métodos de intervención. (Nielsen, Randall, Holten & González, 2010).

## 1.2. La actividad de prevención de riesgos psicosociales en el ámbito empresarial

Sobre la actividad preventiva en el ámbito psicosocial, el INSHT (Vega, 2009) lo enfoca teniendo en cuenta cinco indicadores que reflejan la realidad sobre la actividad preventiva en materia psicosocial: los datos de las encuestas oficiales de condiciones de trabajo, la actividad de la Inspección de Trabajo, las políticas públicas en salud laboral, las consultas técnicas realizadas al INSHT y las publicaciones sobre intervención psicosocial.

Los datos de la V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT) demuestran que los estudios o programas de intervención frente al estrés son

la actividad preventiva menos practicada en las empresas españolas. No llega ni al 10% de los centros de trabajo de Navarra, siendo además el territorio donde más se realiza. Estos programas de intervención frente al estrés se encuentran a gran distancia de las actividades preventivas que podríamos denominar “clásicas”, como la evaluación inicial de riesgos, los reconocimientos médicos o la formación. Y esta tendencia se mantiene independientemente de la zona geográfica. En la VI ENCT se mantiene esta jerarquía en la frecuencia de estudios específicos, y el porcentaje de los estudios dedicados a aspectos psicosociales sigue siendo del 14%, aunque disminuye en casi 10 puntos la proporción de trabajadores/as que comunican que en su puesto se ha realizado un estudio específico en el último año (Almodóvar, 2007).

En cuanto a la actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS), es en el 2006 el primer año en que se proporciona información de las actuaciones en salud laboral desglosada por áreas. Aunque la información sobre psicología y ergonomía aparece agrupada, cabe esperar que la mayoría de los datos correspondan a la primera, ya que las actuaciones relacionadas con ergonomía a menudo se codifican en diversidad de otros códigos de clasificación, relacionados con maquinaria y equipos, instalaciones, evaluación de riesgos, etc., mientras que los aspectos psicosociales se consignan únicamente en ese apartado. De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, lo ergonómico y psicosocial supondrían alrededor de un 0,25% del volumen total de actividad desarrollada por la Inspección de Trabajo en el 2006 en el ámbito de la prevención de riesgos; tanto en cuanto a número de actuaciones, como a número de infracciones, importe de las sanciones y volumen de trabajadores/as afectados/as. Los requerimientos de subsanación alcanzan un porcentaje ligeramente mayor. En definitiva, estos datos confirman que el nivel de actividad relacionada con el área psicosocial en nuestro país, también en cuanto a la vigilancia y control desarrollado por la Administración, es sumamente escaso.

Como un elemento más que ayudaría a describir la actuación sobre un tema determinado en un país, cabría plantearse un análisis de las políticas públicas existentes al respecto. En este caso, habría que evaluar la repercusión de las

políticas en materia de sensibilización, detección y actuación preventiva frente al riesgo psicosocial, a nivel tanto estatal como autonómico. Deberían determinarse los obstáculos y elementos que favorecen la ejecución de dichas políticas. A nivel estatal, sobre la estrategia española de salud laboral, el término psicosocial aparece dentro del objetivo cuatro: desarrollar y consolidar la cultura de la prevención en la sociedad española. En concreto, se refiere a la necesidad de que las políticas públicas integren el conjunto de todos los riesgos, con especial atención, entre otros, a los riesgos psicosociales derivados de la organización del trabajo. No hay ninguna otra mención, ni se articula ningún mecanismo o instrucción concreta para desarrollar este asunto.

Otro posible indicador de la actuación preventiva en materia psicosocial serían las consultas realizadas por escrito en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo (Barcelona). En este caso, el porcentaje de consultas sobre psicología recibidas entre el año 2002 y el 2006 no alcanza el 3%, salvo en el año 2002, que sube hasta casi el doble (5,9%). En cuanto a los temas, es residual la cifra de las consultas que tratan estrictamente de intervención preventiva. Principalmente se demanda asesoramiento sobre el riesgo psicosocial en general o que afectan a diversos colectivos (dimensiones, efectos, etc.) y sobre la evaluación del riesgo. De hecho, en la evolución de estos cinco años se observa un progresivo desplazamiento de las consultas sobre el riesgo psicosocial hacia la evaluación. Si se consideran sólo las consultas realizadas al Departamento de Ergonomía y Psicología Aplicada del CNCT, la proporción de las consultas dedicadas a temas específicamente psicosociales está entre el 35,7% y el 22,6%, siendo la media del 28,2%. Es decir, por cada 3,5 consultas sobre temas ergonómicos, hay una sobre temas psicosociales. Estos datos confirmarían, en definitiva, que la actividad preventiva sobre las condiciones psicosociales de trabajo es limitada en comparación con la atención que se presta a otros tipos de riesgo. No hay datos más recientes que se puedan utilizar en un análisis comparativo.

La situación en España no difiere mucho del resto de países de la Unión Europea donde, según datos del *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*, solamente el 26% de las empresas en los 27 estados de la

Unión informan que llevan a cabo procedimientos para gestionar el estrés en el trabajo.

### **1.2.1. Diferentes enfoques relacionados con la prevención de riesgos psicosociales**

El resultado de la primera búsqueda bibliográfica realizada, en el año 2011, utilizando la base de datos PsycINFO, a partir de las palabras clave “psicosocial”, “laboral” y “prevención”, fue solamente de 35 artículos. Y pocos de estos artículos estaban centrados principalmente en el tema de la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Entre los artículos relacionados específicamente con el proceso de evaluación de riesgos psicosociales, se encontraron los que presentan diferentes métodos de evaluación: método Office Work Scree (Gilworth, Smyth, Smith, & Tennant, 2008), método DECORE (Moreno, García, Tobal & Díaz, 2005), método AMIGO (Peiró, 2000) y método ERI (Weyers, Peter, Boggild, Jeppesen & Siegrist, 2006). Son artículos que resumen la manera como fueron elaborados y validados los diferentes métodos.

Sobre los/as profesionales que se dedican a la prevención de riesgos en el trabajo, la mayoría de los artículos trataban aspectos relacionados con el personal médico: la formación (Bade & Eckert, 2008 y Kushnir, Malkinson, & Ribak, 1995), la eficacia de las consultas médicas y rehabilitación de lesiones musculoesqueléticas (Verbeek, 2001). En esta línea, los artículos sobre salud ocupacional se centran en el control del absentismo (Salminen, 1992 y Niedhammer, Chastang, David & Kelleher, 2008).

También se encuentran revisiones de literatura sobre salud ocupacional donde se exponen temas como: recomendaciones para la prevención de lesiones de extremidades superiores (Feuerstein & Harrington, 2006), la historia de la Medicina del Trabajo en EE.UU (Gochfeld, 2005), terapia cognitiva con pacientes con dolor crónico (Levin, 2006) y revisión de las Normas OSHA de Ergonomía (Warren, 2001).

La mayoría de los artículos encontrados en esta primera búsqueda relacionan directamente los factores psicosociales con las lesiones musculoesqueléticas, sea como causa o como tratamiento. Se tratan de investigaciones llevadas a cabo para demostrar, por ejemplo, “la hipótesis de que los factores psicosociales del lugar de trabajo, tales como demanda, control, soporte y satisfacción pueden predecir la incidencia futura de lesiones de espalda.” (Ghaffari, 2008) y “la importancia del ambiente de trabajo psicosocial en la etiología del daño musculoesqueléticos” (Rugulies & Krause, 2005). Son estudios que indican la estrecha relación entre la ergonomía y la psicología en el ámbito de la prevención de riesgos. Y, en muchos casos, el papel de la psicología como un apoyo a la ergonomía.

Como curiosidad, señalar que los dos únicos artículos españoles encontrados presentan métodos cuantitativos propios de evaluación de riesgos psicosociales (Moreno et al, 2005 i Peiró, 2000). Sin embargo, no se ha encontrado ningún artículo sobre cualquier experiencia que se haya llevado a cabo en alguna organización o con algún colectivo específico para la prevención de riesgos.

Después de este primer acercamiento a las referencias bibliográficas, había, evidentemente, que replantear la búsqueda. Por ello, en un segundo momento, se ha llevado a cabo una búsqueda de referencias sobre el proceso de ERPT, específicamente sobre evaluación de la Intervención psicosocial y evaluación del proceso de ERPT.

### **1.3 - Análisis de la intervención psicosocial**

Nielsen, Randall, Holten, & González (2010) apuntan que hay razones para creer que muchas intervenciones relacionadas con el estrés y la salud fracasan por falta de atención a los efectos del proceso de implementación de la intervención. Según estos autores, pocas son las intervenciones en que se observan resultados positivos, aunque algunas ofrecen referencias para intervenciones más exitosas.

Los estudios en que se valoran las intervenciones psicosociales se dividen básicamente en dos tipos: (1) aquellos que analizan los efectos de la intervención y (2) aquellos que analizan el proceso de intervención.

### **1.3.1. Análisis de los efectos de la intervención**

En un primer momento, habría que diferenciar tres niveles de intervención psicosocial. Tal como explica Randall & Nielsen (2010), si sabemos que un “factor A” provoca un daño en la salud de los/as trabajadores/as, si hay evidencia de ello, se hace todo lo posible para controlar o eliminar el “factor A”. Pero, si es imposible hacerlo, hay que proteger a los/as trabajadores/as de los efectos del “factor A”. Y, por último, si no se ha podido hacer nada, habría que intentar reparar los daños provocados por la exposición al “factor A”. Estos son los tres niveles de intervención psicosocial que se consideran a día de hoy.

En el primer caso, en lo que se denomina intervenciones primarias, se busca solucionar el problema en su fuente, identificando y controlando los aspectos de la organización que se consideran riesgos para la salud (Karasek & Theorell 1990). En el segundo caso, en intervenciones secundarias, el objetivo es desarrollar habilidades en los/as trabajadores/as para afrontar los problemas y reducir el impacto de éstos sobre su salud. En el tercer caso, las intervenciones terciarias, la acción se dirige a los/as trabajadores/as ya afectados/as por las condiciones de trabajo.

Sea cual sea el nivel de intervención, es importante que la intervención sea apropiada para el problema identificado y eso es algo que se ha de valorar. En este sentido, algunos autores evalúan las intervenciones psicosociales según sus efectos (Darr & Johns, 2008). De esta manera, si la intervención se lleva a cabo para mejorar el bienestar o solucionar problemas organizativos, como puede ser el alto índice de absentismo, por ejemplo, el juicio sobre la intervención deberá depender de los criterios utilizados para evaluar la situación. Así, una intervención que se lleva a cabo para reducir el absentismo y que no proporciona ninguna variación del índice de absentismo pero sí en

mejoras significativas de satisfacción en el trabajo podría ser valorada como un fracaso.

De acuerdo con Randall & Nielsen (2010), los criterios más frecuentemente utilizados para medir los resultados de una intervención pueden ser agrupados en cinco categorías: (a) medidas de enfermedad/salud física, (b) medidas fisiológicas (salud), (c) medidas psicológicas, (d) medidas de comportamiento y (e) medidas organizativas. Resultando que la mayoría de estas medidas están diseñadas para valorar problemas más que para medir aspectos positivos (como el bienestar); lo que para algunos autores (Bakker, Shaufeli, Leiter & Taris, 2008) del campo de la Psicología Ocupacional Positiva consideran una debilidad de las investigaciones sobre los efectos de las intervenciones.

En general, las intervenciones en que se analizan los resultados según datos fisiológicos y de enfermedad/salud física (a y b) tienen un enfoque más ergonómico que psicosocial y relacionan el trabajo con las lesiones físicas que provoca o puede provocar. Con un enfoque ergonómico, Hendrick (2002) describe, por ejemplo, como los resultados de una intervención demuestran que varios aspectos de la organización, incluyendo psicosociales, de gestión y financieros, pueden verse directamente afectados por la intervención realizada para mejorar la seguridad en el trabajo. Asimismo, las variables fisiológicas, como presión sanguínea, niveles de hormonas, y tensión muscular se aplican más a investigaciones teóricas (Karasek & Theorell, 1990).

En base a la clasificación de Randall & Nielsen (2010), las medidas psicológicas (c) son aquellas que describen estados psicológicos como ansiedad, depresión y *burnout*. En algunos casos también incluyen la valoración de sentimientos, motivación, satisfacción, etc. Son datos que en general se obtienen mediante encuestas.

Sobre medidas psicológicas, destaca el trabajo de Murphy (1996) que hace una revisión crítica de la literatura sobre los efectos de las intervenciones relacionadas con el control del estrés en el lugar de trabajo. En este estudio revisa 64 artículos publicados desde 1974 hasta 1994, donde se analizan programas que incluyen la relajación muscular progresiva, la meditación, las habilidades cognitivo-conductuales, y combinaciones de estas técnicas, se

verifica que de éstos, más de la mitad de los estudios son ensayos controlados y en sólo el 30% se realizaron evaluaciones de seguimiento.

También en esta línea, se ha evidenciado, durante los últimos años, la necesidad de transformar las variables relacionadas con las condiciones de trabajo en aquellos casos donde el riesgo de *burnout* es más probable. Los autores Leiter & Maslach (citados por Gascón, et al., 2003), por ejemplo, presentan un procedimiento para evaluar las áreas de riesgo de la organización y, así según los resultados, poder planificar una intervención dirigida a modificar la organización y disminuir la probabilidad de agotamiento y *burnout*. En este caso, el *burnout* se trata como un factor o un conjunto de factores de riesgos que hay que evaluar. Y la intervención a realizar es muy similar a lo que se propone como procedimiento de la ERPT.

En cuanto a las intervenciones en que se tiene en cuenta el comportamiento (d), también dentro de la clasificación de Randall & Nielsen (2010), se tratan de estudios en que se valoran datos relacionados con la calidad del sueño, niveles de ejercicio, consumo de alcohol, drogas, tabaco, etc. En general, estos resultados se consideran en intervenciones terciarias, en las que se analiza el daño que provocan ciertas condiciones de trabajo sobre la persona. Y, en el caso de trabajadores/as ya afectados/as, la variación que puede darse como efecto de la intervención.

Las medidas organizativas (e) incluyen diferentes medidas sobre el trabajo tales como niveles de absentismo, índice de siniestralidad (accidentes e incidentes), rotación de personal, etc. Desde la perspectiva del cliente, éstos serían los resultados más importantes y la observación de estos datos es algo que motiva la realización de la intervención. Sin embargo, tal como indica Darr & Jonhs (2008), estos datos no están siempre disponibles y la relación entre éstos y las condiciones de trabajo percibidas no es siempre clara.

También como medida organizativa, se incluyen la formación y aquellas derivadas del entrenamiento del personal. Sin embargo, tal como señala Galanou & Priporas (2009), en pocas organizaciones se aplican medidas adecuadas para evaluar y analizar la calidad y los resultados de la formación de sus trabajadores/as. Estos autores analizan la literatura existente sobre



evaluación de la formación y proponen un modelo específico para evaluar las actividades formativas en materia de gestión. El modelo tiene por objeto examinar el efecto de seis niveles de evaluación –las reacciones, el aprendizaje, la conducta laboral, el desempeño laboral, el desempeño en equipo y algunos efectos sociales más amplios– valorando las intervenciones respecto a las alteraciones del aprendizaje, la transferencia y el impacto organizacional.

De todas maneras, el análisis de la efectividad de la intervención debe hacerse cuidadosamente. Aún con un número muy reducido de intervenciones llevadas a cabo, el número de variables hace que sea muy difícil sacar conclusiones que se puedan generalizar y aplicar a nuevas intervenciones. También es cierto que la calidad de las investigaciones sobre intervenciones varía muchísimo y por eso aún hay aún muchas dudas y discusiones sobre la efectividad de las intervenciones.

### **1.3.2. Análisis del proceso de intervención**

Tal y como se ha visto al principio de este capítulo, los datos actuales sobre la actividad preventiva en el ámbito psicosocial (tanto en España como en otros países de la Unión Europea) parecen apuntar que gran parte de las intervenciones fracasan en el intento. Algunos autores sugieren que una manera de mejorar tanto la calidad como la cantidad de intervenciones es hacer un mayor uso del análisis del proceso de intervención (Cox, Randall, & Griffiths, 2002).

El análisis del proceso, cualquiera que sea el nivel de la intervención, se centra más en evaluar los mecanismos del cambio que los resultados. Algo que se considera muy necesario, ya que hay cierta inconsistencia en los resultados de las intervenciones que se deberían intentar explicar de otra manera, no solamente por los resultados finales. En este sentido, el análisis del proceso ayuda también a responder preguntas tales como: “¿Qué ha llevado a éstos resultados?”, “¿Si esta intervención tuvo éxito en este contexto, porque falla aquí?” La evaluación del proceso pasa por recoger datos sobre las actividades

de la intervención y el contexto en que se realiza. En general son datos que se obtienen de diferentes fuentes, como pueden ser grabaciones, entrevistas con participantes de la intervención e informes generados. Para Cook & Shadish (1994), combinar el análisis del proceso con el análisis de los resultados es algo que aumentaría significativamente la validez de las intervenciones.

Tal como apunta Nielsen, Randall, Holten, & González (2010), se empieza a reconer la importancia de los procesos de planificación y ejecución de la intervención en los resultados de la intervención. . El creciente interés en el análisis del proceso de intervención se debe principalmente a la percepción de que intervenir en organizaciones es muy diferente de manipular variables en un entorno experimental (Griffiths, 1999). Para Randall, Nielsen, & Tvedt (2009), intervenir en organizaciones es algo en general complejo que se realiza en un entorno lleno de particularidades, impredecible y que no se puede controlar. Sin embargo, tal como señala Johns (2006), aunque el impacto que este contexto tiene en una intervención sea muy significativo, es un dato en general poco valorado y poco analizado.

Con el objetivo de profundizar en el análisis del proceso, Cox, Taris & Nielsen. (2010) reúnen cinco artículos que, para los autores, van más allá de lo que tradicionalmente se investiga sobre intervenciones. Dos artículos plantean soluciones para los problemas metodológicos relacionados con el diseño, implementación y evaluación de las intervenciones a nivel de organización. Los otros tres artículos, centrándose en el contenido, ofrecen una visión general actual de la investigación sobre las intervenciones dirigidas a los factores de riesgo para la salud y el bienestar de los trabajadores que no son objeto de estudios tradicionales.

En general, las intervenciones primarias son el foco principal de los análisis de procesos de intervención, lo que probablemente se debe a la inconsistencia en los estudios sobre la efectividad de estas intervenciones y porque éstas son más complejas en el diseño y desarrollo que las intervenciones secundarias.

Para Nielsen et. al (2006), los problemas con el proceso de intervención, planificación y/o implementación, o un contexto hostil pueden ayudar a explicar

la inconsistencia de los resultados de la intervención. De acuerdo con los autores, lo que perciben los participantes en el desarrollo de la intervención, no siempre corresponde a lo que se ha planificado inicialmente y hay situaciones en que se concluye que una intervención es ineficaz porque ciertos problemas en la implementación llevan a su fracaso (Randall, Griffiths, & Cox, 2005).

Egan, Bambara, Petticrew, & Whitehead (2008) analizan algunos estudios sobre intervenciones psicosociales donde que observan cómo algunos problemas a la hora de implementar la intervención, o hechos circunstanciales en la organización, diluyen el impacto de la intervención; aunque muchos de estos análisis se hacen de manera superficial y no se incluyen en los resultados de la evaluación. Sin embargo, de alguna manera esto es algo que está cambiando y hay ciertos avances en el análisis del proceso.

La mayoría de los nuevos estudios sobre el análisis del proceso utilizan métodos cualitativos para explorar los escenarios desconocidos del proceso de intervención. Algunos estudios cualitativos sobre intervenciones primarias apuntan algunos factores contextuales que se deben tener en cuenta cuando se valoran los resultados de la intervención (Mikkelsen, Saksvik & Landsbergis, 2000). En este sentido, los autores analizan el proceso que se desarrolla a partir de intervenciones bien diseñadas con el objetivo de identificar los factores que son cruciales para el éxito de una variedad de intervenciones de gestión del estrés. También algunas veces se utilizan grabaciones y la observación para asegurarse de que la intervención se está llevando a cabo.

Algunos investigadores señalan la importancia de cómo los/as trabajadores/as expuestos/as a una intervención evalúan sus experiencias en esta intervención (Lipsey & Codray, 2000; Mikkelsen & Salsvick, 1999, Vedung, 2006). Parece ser que la valoración de la intervención y la manera cómo se ha implementado, pueden explicar los resultados mucho mejor que datos objetivos sobre la intervención (Nielsen, Randall & Albertsen, 2007).

Hay ciertos factores que parecen ser importantes a la hora de llevar a cabo una intervención. Éstos son principalmente: (1) la participación de los/as trabajadores/as en el proceso de intervención, el compromiso de la dirección en

reducir el estrés a largo plazo, y una cultura organizativa que sostiene el proceso de intervención (Murphy & Sauter, 2003); (2) la capacidad y la motivación para el cambio tanto a nivel individual como a nivel organizacional, habilidades, recursos y apoyo necesarios en la intervención (Nytrø et al, 2000; Saksvik, Nytrø, Dahl-Jørgensen, & Mikkelsen, 2002); (3) la disposición de los/as trabajadores/as para el cambio, apoyo de la dirección, percepción de su participación en el diseño de la intervención y de los puntos clave del proceso de intervención (Randall, Nielsen & Tvedt, 2009) y (4) la percepción de los/as trabajadores/as sobre la calidad de la intervención y la cantidad de información que se aporta sobre la intervención (Nielsen, Randall & Albertertsen, 2007).

Algunos estudios sobre el proceso de intervención analizan la relación entre la percepción del/de la trabajador/a sobre el proceso (en intervenciones primarias) y los resultados de la intervención (Randall, Nielsen & Tvedt, 2009). Estos estudios sirven para advertir a los clientes sobre cómo maximizar las posibilidades de éxito de la intervención. Asimismo, en el análisis del proceso se pueden identificar problemas de implementación antes de que éstos se vuelvan irreparables y comprometan la eficacia de la intervención.

A pesar del creciente interés en el análisis del proceso, la mayoría de los autores concluye que todavía hay muchas áreas por explorar en la investigación sobre intervenciones psicosociales y que las futuras investigaciones deberán acercarse cada vez más al objetivo de mejorar la salud y el bienestar de los/as trabajadores/as. En este sentido, es necesario, como apunta Peiró (2010), a la hora de diseñar las propuestas de intervención, no sólo tener claro lo que se quiere conseguir, los resultados que se quieren producir, sino, identificar los mecanismos que son más eficaces y que pueden ser útiles para mejorar las intervenciones.



## 2. LA EVALUACIÓN DE RIESGOS COMO JUEGO SOCIAL

---



## 2.1. La Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y las prácticas sociales

Peiró (2010) señala que para que una intervención sea eficaz no sólo tiene que estar adecuadamente basada y centrarse en los contenidos sino que hay que considerar el proceso y que “Muchas veces la resistencia es un elemento que en una buena intervención inspirada en un buen modelo teórico la hace fracasa. Porque hay una resistencia fuerte, o porque no hay participación o porque los distintos grupos de interés de la organización no han participado, no han dado su consenso para que se llevase a cabo, etc. Por lo tanto, todo eso está llevando mucha demanda en investigación y yo creo que es una gran oportunidad”.

La reflexión de Peiró apoya la pregunta inicial de esta tesis: *Más allá del marco legal y de cuestiones procedimentales, ¿qué aspectos condicionan la utilidad de la evaluación de riesgos psicosociales y cómo lo hacen?* En la Evaluación de Riesgos Psicosociales en el trabajo (ERPT), más allá de la obligación y del los procedimientos, están los agentes y las prácticas sociales. Y es en las prácticas sociales (resistencia, participación, etc.) es donde se construye el éxito o el fracaso de la ERPT.

### 2.1.1. La ERPT como un juego: utilizando nociones de Bourdieu

¿Desde qué punto de vista observamos las prácticas sociales en que se concreta la ERPT? Desde un punto de vista que nos permite analizar el rol y la participación de los agentes implicados en el proceso de la ERPT teniendo en cuenta la posición que ocupan, sus intereses y sus “maneras de funcionar”.

Utilizando nociones de Bourdieu, observamos en el proceso de la ERPT cómo se desarrolla el juego social (Gutierrez, 2002), descubriendo y analizando las reglas que regulan ese juego. Este juego social en que se concreta la ERPT nos permite también entender aspectos del campo organizacional donde se desarrollan las prácticas y el rol de los agentes implicados.

*Es necesario que haya algo en juego y gente dispuesta a jugar, que esté dotada de los habitus que implica el conocimiento y reconocimiento de las leyes inmanentes al juego, de lo que está en juego, etc. (Bourdieu, 1990).*



**Los jugadores de dados (1875)**

**Autor:** Simó Gómez. **Localización:** Museo de Arte Moderno. Barcelona

¿Cómo explicar las prácticas sociales desde la perspectiva de Bourdieu? El primer paso consiste en construir el campo social en que se insertan las prácticas, definiendo el capital específico que está en juego y los intereses propios del campo que constituyen el objeto de luchas que allí se desarrollan (Gutierrez, 2002).

La distribución desigual del capital da origen a las posiciones relativas que ocupan los agentes sociales y a relaciones de fuerza y poder entre estas posiciones. A cada una de estas posiciones están ligados intereses objetivos. Se da por hecho que un agente social ubicado en una posición determinada



dentro del campo tenderá a mantener o a aumentar su capital acumulado y, de este modo, a mantener o mejorar su posición relativa.

También es importante la reconstrucción de la trayectoria del campo (como definición y redefinición permanente de las posiciones y de las relaciones de fuerza). De esta manera, se entienden las prácticas sociales como la trayectoria de una determinada posición y las prácticas de legitimación y consagración específicas.

#### **2.1.1.1. El campo: el escenario del juego**

Bourdieu define los campos sociales como “espacios de juego históricamente constituidos con sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propias” (Bourdieu, 1988). El campo es un espacio social estructurado, un ámbito de fuerzas donde hay dominantes y dominados. La teoría de los campos de Bourdieu señala las relaciones de poder, el conflicto y las transformaciones que se producen en el interior de los diversos campos sociales (Busquet, 2011).

Un campo se define, entre otras cosas, definiendo lo que está en juego y los intereses específicos del mismo, que es la condición de su funcionamiento (Gutierrez, 2002). Su estructura es un estado de las relaciones de fuerza entre los agentes o las instituciones comprometidas en el campo. Por lo tanto, pensar en el campo es pensar relacionamente.

Tal como apunta Vázquez (2002), de acuerdo con la perspectiva de Bourdieu, se puede considerar que las organizaciones (empresas, sistema escolar, Iglesia, Estado, partidos políticos, sindicatos, etc...), del mismo modo que las distintas esferas de producción cultural (filosofía, literatura, ciencia, arte, derecho, etc...), funcionan como campos. Se trata siempre de espacios donde los distintos agentes pugnan entre sí, donde se pueden definir posiciones dominadas y dominantes.

Desde esta perspectiva consideramos la organización, en este caso la empresa, como un campo donde propietarios, socios, trabajadores,

colaboradores, etc., disputan por el capital que está en juego, donde se pueden definir posiciones dominadas y dominantes, y donde es relativamente fácil identificar los intereses específicos de cada posición.

En la Guía sobre la definición de PYME en la Unión Europea (2006) se diferencian y se definen las siguientes posiciones: (1) asalariados; (2) personas que trabajan para la empresa, que tienen con ella un vínculo de subordinación y están asimiladas a asalariados con arreglo al Derecho nacional; (3) propietarios que dirigen su empresa; (4) socios que ejercen una actividad regular en la empresa y disfrutan de ventajas financieras por parte de la empresa.

Podemos observar que la clasificación propuesta pone también en evidencia la distribución del capital que está en juego. Por un lado están los asalariados y subordinados, y, por otro, los propietarios y socios que disfrutan de las ventajas financieras.

Así, según esta categorización, es posible agrupar las posiciones en dos más amplias: (a) dirección de la empresa, que son los propietarios, socios y sus representantes, que, de acuerdo con la citada guía son los que “dirigen “su empresa”, y (b) los/as trabajadores/as, que son los asalariados y las personas que trabajan “para” la empresa.

Desde este punto de vista, se observa la diferencia entre las estrategias de las diferentes posiciones. Para Bourdieu, aquellos que, dentro de un estado determinado de la relación de fuerzas, monopolizan (de manera más o menos completa) el capital específico, que es el fundamento de poder o de la autoridad específica característica de un campo, se inclinan hacia estrategias de conservación (las que, dentro de los campos de producción de bienes tienden a defender la ortodoxia). Mientras que los que disponen de menos capital (que suelen ser los más jóvenes o recién llegados) utilizan estrategias de subversión (Bourdieu, 1990).

Así, es de esperar por parte de la dirección de la empresa estrategias conservadoras para mantener su posición y su capital, y estrategias subversivas por parte de los/as trabajadores/as.

Asimismo, la estructura del campo es un estado, en el sentido de momento histórico. Es una consecuencia de la distribución, en un momento dado, del capital que ha sido acumulado en el curso de luchas anteriores y que orientan las estrategias de los agentes que están comprometidos en el campo. Los campos no son estáticos y evolucionan a lo largo del tiempo (Busquet, 2011).

Finalmente, Bourdieu considera que hay una cierta armonía entre los diferentes campos. Hay algunos campos, sin embargo, como el campo económico y el campo del poder, que se mantienen a un nivel jerárquicamente superior a otros campos. Este campo “superior” es el lugar donde el código dominante se mantiene absolutamente sólido y se impone sobre todos los demás.

La ERPT, aunque ocurra en el campo organizacional, es producto del campo del poder, representado por la Ley de Prevención y la Inspección de Trabajo. Eso quiere decir que los códigos del campo del poder (demandas, sanciones, etc.) serán dominantes. Aunque en el campo de la organización el dominante es quién tiene más capital económico.

#### **2.1.1.2. El capital: los intereses que hay en juego**

El capital es el principio a partir del cual se distinguen los campos sociales, siendo éste el objeto central de las luchas y del consenso en cada campo.

El capital puede definirse como el conjunto de bienes acumulados que se producen, se distribuyen, se consumen, se invierten o se pierden (Costa, 1976). No se trata simplemente de capital económico. De hecho, Bourdieu aplica el concepto a cualquier tipo de bien susceptible de acumulación, distribución y consumo. En este sentido, los campos sociales pueden ser considerados como mercados de capitales específicos.

Desde esta perspectiva, hay distintas variedades de capital. Bourdieu distingue fundamentalmente, además del capital económico, el capital cultural, el capital social y el capital simbólico, que constituyen la gama de los recursos y de los

bienes de toda naturaleza que sirven a la vez de medios y de apuestas a sus inversores.

El capital económico es el capital convertible en dinero y apto para ser institucionalizado como derechos de propiedad. En la definición de PYME propuesta por la Unión Europea, se especifica que el “propietario dirige su empresa”. Así se da por hecho que dirigir es un derecho de propiedad, legitimado por el capital económico.

Si la estructura de un campo, tal como define Bourdieu, es un estado de la distribución del capital específico que allí está en juego, resulta relativamente fácil estructurar el campo organizacional y ubicar a los agentes implicados en la evaluación de riesgos según la distribución del capital económico que es el que domina en este juego, aunque éste no sea el único bien “que se produce, se distribuye, se consume, se invierte o se pierde” (Costa citado por Gutierrez, 2002).

Otro tipo de capital, el capital cultural, está ligado a conocimientos, ciencia, arte, y explica, por ejemplo, las desigualdades en las calificaciones escolares. El capital cultural puede existir bajo tres formas: disposiciones durables (*habitus*) como valores, ideas, habilidades, etc.; en estado objetivado como bienes culturales, cuadros, libros, etc., y en estado institucionalizado, como títulos escolares.

En la ERPT también se puede poner a prueba el capital cultural de las personas involucradas en la intervención. Cuando, por ejemplo, la dirección de la empresa cuestiona la formación y la experiencia del/de la técnico/a de prevención es una manera de medir su capital cultural y, utilizando la metáfora del juego, ver cuántas fichas tiene y cuánto puede apostar.

El capital social está ligado a un círculo de relaciones estables, es la red de relaciones que puede ser movilizada por un agente social, ocasionalmente convertible en capital económico. Este tipo de capital lo podemos observar en la empresa, por ejemplo, cuando la red de relaciones permite acceder a un puesto con una determinada renta asociada.

El capital simbólico lo observamos cuando estas formas de capital son representadas, captadas y elaboradas por los esquemas del *habitus*. Es decir, es el capital económico y cultural cuando es conocido y reconocido (Bourdieu, 1988).

Para facilitar la comprensión del concepto de capital, Bourdieu recurre a la metáfora de los juegos de mesa, tal y como explica Vázquez (2002). Lo que los distintos agentes sociales pueden emprender en un momento dado del juego (las estrategias del *habitus*) depende de sus bazas respectivas, esto es, del volumen de su capital (número de fichas) considerado en sus diversas especies (económico, cultural, social, simbólico, que serían los colores de las fichas) y de la estructura de ese capital (los que tienen más fichas rojas de capital económico que fichas amarillas de capital cultural no juegan igual que los que tienen más fichas amarillas que rojas). Las bazas con las que cuenta en un instante determinado dependen de las partidas ganadas o perdidas en las jugadas anteriores; se trata de la tercera dimensión, la trayectoria. El jugador podrá arriesgarse tanto más cuanto mayor sea la pila de fichas y apostará tanto más por las casillas amarillas cuantas más fichas amarillas tenga.

Siguiendo esta imagen, en la lucha por cambiar las condiciones de trabajo que se supone que es la ERPT, el jugador “trabajadores/as” tiene muy pocas fichas rojas (capital económico, dominante) para arriesgar, además de una trayectoria de pocas fichas acumuladas. La única posibilidad es buscar fichas de otros colores (capital social, cultural, simbólico), creando alianzas con otros jugadores.

### **2.1.1.3. Los agentes y el *habitus***

Siguiendo la perspectiva de Bourdieu, hay que tener en cuenta, también, que el espacio social no es sólo un espacio de posiciones, sino también de disposiciones, de *habitus*. La noción de *habitus* no ha sido inventada por Bourdieu, pertenece desde hace tiempo al lenguaje de la filosofía clásica, Bourdieu la rescató para conceptualizar las estructuras sociales internalizadas,

otra dimensión fundamental del análisis. Se trata de aquellas disposiciones a actuar, percibir, valorar, sentir y pensar de una cierta manera más que de otra, disposiciones que han sido interiorizadas por el individuo en el curso de su historia.

De acuerdo con Bourdieu, además de reconocer el sistema de relaciones entre los agentes, es necesario rescatar las estructuras sociales incorporadas por estos agentes que producen las prácticas, lo que el autor denomina *habitus*, que es el principio de generación, estructuración, percepción y apreciación de dichas prácticas (Gutierrez, 2002).

Producto de un sentido práctico incorporado, el *habitus* constituye a la vez un recurso y una limitación, libertad y necesidad, porque está ligado a las condiciones sociales de su producción. Es sistemático y transferible, como son sistemáticas las prácticas que producen. Así, las prácticas de un agente tienen cierta coherencia entre sí y entre las prácticas de todos los agentes de la misma clase, ya que todas están dotadas de un sentido unitario.

Desde este punto de vista, las prácticas sociales de un grupo de agentes dependen de las posibilidades objetivas que poseen, posibilidades que se relacionan especialmente con el volumen y la estructura de su capital. Así, en la empresa, podemos llegar a agrupar las prácticas de los diferentes agentes involucrados en el proceso de la ERPT como estrategias recurrentes que aplican en defensa de sus intereses, aunque no sean muy conscientes de ello.

En el proceso de la ERPT, intervienen principalmente los siguientes agentes: (1) la dirección de la empresa, que tiene la obligación de realizar las actividades preventivas, (2) los/as delegados/as de prevención y/o representante de los/as trabajadores/as, (3) el/la técnico/a de prevención, de un servicio de prevención propio o ajeno y, (4) la Inspección de Trabajo, también llamada Autoridad laboral, que vela por el cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y que tiene el poder de sancionar el incumplimiento de la normativa. Estos son los principales agentes implicados en el proceso de la ERPT, aunque, en momentos puntuales, también pueden intervenir asesores/as sindicales, técnicos/as, psicólogos/as, asesores/as externos/as y sindicales.

Si en la empresa la distribución del capital económico es lo que determina la posición en el campo, la necesidad de mantener o aumentar este capital es el objeto de las luchas que se desarrollan entre los agentes. La relación entre posiciones de poder, definidas en términos de dominación-dependencia, se basa en el principio de “quién paga manda”.

Es de esperar que los que ocupan la posición de dominante, “la dirección de la empresa”, quieran seguir siéndolo, haciendo lo que están acostumbrados a hacer, y que luchen por salvaguardar su posición. Y, por supuesto, también es de esperar que les preocupe que cualquier persona, de fuera o de dentro de la organización, se manifieste en su contra, apunte sus defectos, e incluso considere que algunas de sus decisiones provocan malestar, enfermedades, etc., que, en definitiva, es lo que supone hablar de riesgos psicosociales en la empresa. Así, desde la posición de dominante, la dirección de la empresa evita algo que cuestione o ponga en riesgo su posición.

Por otro lado, para los/as trabajadores/as, que ocupan la posición de dependencia (o dominados), la ERPT es una oportunidad para criticar de forma explícita y validada las condiciones de trabajo, un pequeño espacio donde se puede luchar para cambiar las normas y la estructura del campo. Por eso, a diferencia de la dirección de la empresa, los/as trabajadores/as ven con muy buenos ojos la realización de la ERPT. Sus expectativas iniciales son muy positivas; por supuesto, sin los recelos de los que luchan por conservar su posición y la estructura del campo.

Otra posición que tiene mucha influencia en el desarrollo de la ERPT es la del/de la técnico/a de prevención que, como se ha visto en el capítulo anterior, es quien realiza la evaluación. En este caso, el/la técnico/a forma parte de un servicio de prevención (ajeno) contratado por la dirección de la empresa para llevar a cabo la actividad preventiva y la propia relación contractual ya que define quién ocupa la posición de dominante y de dependiente.

A parte de esta relación contractual que marca posiciones desiguales entre la dirección de la empresa y el/la técnico/a de prevención, está la falta de experiencia y formación del/ de la técnico/a que, tal como se ha explicado anteriormente, se limita a una formación de postgrado mínima acreditada de

600 horas. (capital simbólico), que le/la sitúa en una situación de inferioridad y favorece que sea dominado/a por la dirección. En esta posición respecto a la dirección de la empresa, el/la técnico/a de prevención es visto/a por los trabajadores/as como un representante más de los intereses del dominante.

Respecto a la Inspección de Trabajo, ésta ocupa la posición de “Poder Institucional”. Desde esta posición, de dominación legítima, por encima de todos, la Inspección de Trabajo demanda la realización de la ERPT y sanciona en casos de incumplimiento de la ley. La actuación de la Inspección sigue siendo, a día de hoy, el principal motivo por el cual se hacen las ERPTs.

¿Se podría identificar los *habitus* de los agentes involucrados en la ERPT? Es una pregunta que no es tan fácil de responder ya que el proceso de la ERPT es un proceso delimitado en el espacio y en el tiempo. Lo que está claro, según la perspectiva de Bourdieu, es que los *habitus* actúan como esquemas de percepción y de apreciación de las posibilidades objetivas, como principio de estructuración de las prácticas sociales, que se constituyen en sistemas de disposiciones a actuar de una manera más que de otra, ligados a la definición de “lo posible” y “lo no posible”, “lo que es para nosotros” y “lo que no es para nosotros”.

Así, teniendo en cuenta que hay una coherencia entre las prácticas y la observación de las estrategias de los agentes en diferentes momentos del proceso de la ERPT, ésta puede dar muchas pistas sobre lo que los diferentes agentes consideran posible, lo que corresponde a ellos y, en definitiva, de sus *habitus*.

También respecto a la sistematicidad del *habitus*, vale señalar que las prácticas que ellos producen son también sistemáticas y mutuamente comprensibles. Más aún, todas las prácticas (y todas las obras) de un mismo agente están armonizadas entre sí y objetivamente orquestadas como las de todos los miembros de la misma clase.

“La homogeneización objetiva de los *habitus* de grupo o de clase que resulta de la homogeneidad de las condiciones de existencia, es lo que hace que las prácticas puedan ser objetivamente concertadas sin cálculo



estratégico alguno ni referencia consciente a una norma, y mutuamente ajustadas sin interacción directa alguna y, a fortiori, sin concertación explícita” (Bourdieu, 1980).

En este contexto, hablar de *habitus* de clase implica hablar de un sistema de disposiciones común a todos los individuos que son producto de las mismas condiciones objetivas. Desde esta perspectiva, se supone que todos los miembros de la misma clase tienen mayores probabilidades de verse enfrentados a las mismas situaciones y a los mismos condicionamientos entre sí que en relación a los miembros de otra clase.

Hablar de *habitus* de clase supone el reconocimiento de semejanzas entre los sistemas de disposiciones de los individuos que comparten similares condiciones objetivas en la vida – condiciones de clase. Así, entendiendo que el *habitus* es individual y colectivo, la observación de las prácticas de los agentes implicados en la ERPT sirve no sólo para identificar el *habitus* de un determinado agente, sino, para acercarse al *habitus* de los que ocupan diferentes posiciones en las empresas. Se podría intentar diferenciar, a través de las prácticas que se observan, los *habitus* de los que son propietarios y los que son asalariados. O, como se verá más adelante reflejado, los que son “la empresa” y los que no.

#### **2.1.1.4. La reproducción**

Esta noción de *habitus*, desde la perspectiva de Bourdieu, que hace referencia al producto de la interiorización de unas condiciones objetivas, es también el principio de una arbitrariedad cultural, capaz de perpetuarse, reproduciendo y perpetuando en las prácticas las mismas condiciones interiorizadas de las cuales es producto.

Así, dentro de la dinámica de las relaciones de clases, es importante también definir, además de los principios constitutivos de los grupos, el conjunto de prácticas que los agentes implementan para su reproducción social, lo que Bourdieu llama las estrategias de reproducción.

Bourdieu (1979) define la reproducción como un conjunto de prácticas, muy diferentes, por medio de las cuales los individuos o las familias tienden, de manera consciente o inconsciente a conservar o a aumentar su patrimonio, y correlativamente, a mantener o mejorar su posición en la estructura de las relaciones de clase.

En este sentido, el “reconocimiento” de los dominados hacia la dominación que sufren, que desde el punto de vista de Bourdieu supone complicidad por parte de éstos, es producto de sus instrumentos o esquemas mentales que les permiten conocer la dominación y que han sido engendrados en la propia relación de dominación.

En el caso de la Evaluación de Riesgos, podríamos indagar hasta qué punto el *habitus* que se observa en las prácticas de los representantes de los/as trabajadores/as y de los/as representantes de la empresa son diferentes y tienden a perpetuarse. E, incluso, hasta qué punto la posición de la dirección de la empresa en la ERPT y, más en general, en el modo de dialogar sobre las condiciones de trabajo y sobre las propuestas de cambio, forma parte de un *habitus*.

Asimismo, para entender cómo funciona la reproducción hay que considerar el lado productivo del poder. Tal y como apunta Sahagún (2008), el mantenimiento de las relaciones de poder requiere que el poder se desarrolle sobre diferentes aspectos de la vida social. Por lo tanto, la paradoja de la conservación a través de las innovaciones es sólo aparente, en el sentido de que la reproducción genera algunos cambios específicos, pero los efectos conjuntos, la matriz de las relaciones sociales, sigue siendo básicamente el mismo.

#### **2.1.1.5 - La resistencia**

Sahagún (2008) señala que la reproducción, como preservación del campo y transferencia del *habitus* a otros campos, genera resistencia, que no necesariamente implica subversión. Cuando la resistencia aparece como

estrategia de subversión, desde una posición de dominación, genera ciertas prácticas que buscan invertir la jerarquía del campo. Pero estas estrategias no van en contra de los principios del campo en el cual se fundan las jerarquías; en realidad, las estrategias se basan en estos principios. Es por eso que retomar los orígenes o los principios fundamentales del campo es una de las estrategias más comunes. Y por eso es necesario, durante la ERPT, que la dirección de la empresa recuerde, de vez en cuando, quién manda, quién toma decisiones, quién conoce la organización mejor que nadie, etc.

Desde el punto de vista de la reproducción como contrario a la subversión, el funcionamiento del *habitus* proporciona un mecanismo clave por medio del cual se preserva el orden de las cosas. Asegurarse de que los *habitus* permanecen básicamente sin cambios es también asegurarse la perpetuación de la estructura de los campos. Esto implica un esfuerzo cuidadoso y sistemático de inculcación.

Así se desarrolla lo que Bourdieu denomina “violencia simbólica” que el autor explica como una tendencia a dejarse dominar. La violencia simbólica constituye el principal mecanismo de reproducción social y el medio más potente de mantenimiento del orden social.

#### **2.1.1.6. La violencia simbólica**

La noción de “violencia simbólica” es una de las principales aportaciones de Bourdieu al análisis del poder en las sociedades modernas, que ha sido una constante del pensamiento del autor. Surgió a partir de una investigación del autor sobre los estudiantes y el éxito escolar en Francia a mediados de los años sesenta. Allí se observaba como la percepción de que las diferencias de rendimiento escolar, consideradas diferencias de inteligencia, de mérito o de aplicación, no solo era simplemente falsa, sino que se trataba de una representación que permitía naturalizar las desigualdades sociales mostrándolas como diferencias de capacidad, de dotes. Las clases dominantes

pueden, por este medio, disimular y legitimar sus privilegios y su propia dominación.

El capital de reconocimiento, que Bourdieu (1987) denomina “simbólico”, es la fuerza de que disponen ciertos agentes para ejercer la “violencia simbólica” sobre un agente o grupo de agentes con su complicidad. Se trata de una violencia eufemizada, y por ello socialmente aceptable.

“El capital simbólico es una propiedad cualquiera, fuerza física, riqueza, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica: una propiedad que, porque responde a unas expectativas colectivas, socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico”. (Bourdieu, 1994).

El problema, que se traduce en la reproducción de las prácticas, es que se trata de un tipo de violencia muy difícil de controlar, ya que los propios dominados, incluso los menos conformistas en la esfera política, aceptan la condición de dominación. Y, así, dan como válidos los veredictos escolares y asumen la misma ideología carismática avalada por las clases privilegiadas.

Sobre la ideología carismática, como apuntan Robinson & Kerr (2009), hemos de discernir entre la autoridad legal/racional, que se basa en normas y derechos en base a una creencia de legalidad, y, por otro, la autoridad carismática, que se basa en la devoción de un carácter santo, heroico o ejemplar de una persona, y los fines o patrones revelados por esta persona (Weber, 1968).

En este sentido, Bourdieu se preocupa principalmente por la manera como el poder es legitimado en la percepción de los dominados, introduciendo el concepto de violencia simbólica. Según Robinson & Kerr (2009), desde la perspectiva de Bourdieu, todas las relaciones de poder en las organizaciones se basan en la violencia simbólica, que es la imposición y el reconocimiento

erróneo de relaciones de poder arbitrarias (ej.: clase, raza, género) como relaciones naturales.

La particularidad de la violencia simbólica es que se hace aceptar y reconocer como legítima porque los dominados – y los dominantes – desconocen su condición de violencia, su arbitrariedad. Las diferencias que establece, las exclusiones que prescribe son aceptadas como si derivaran del orden natural de las cosas. Así, las familias modestas entienden que el fracaso escolar de sus hijos/as es una consecuencia de la falta de inteligencia o dedicación, no un efecto de la desigualdad de capital cultural.

Se podría decir que hay violencia simbólica siempre que hay poder y reconocimiento de una superioridad en base al capital simbólico, y en la que el dominado se reconoce en una posición de inferioridad y es cómplice de su dominación, que es efecto de la propia dominación. Como en muchos campos sociales, se puede observar en la empresa síntomas de violencia simbólica, ya muy conocidos, y que tienden a reproducirse. Entre ellos, quizás el más evidente, es el que hace referencia a las capacidades y oportunidades laborales de la mujeres. Pero también hay cuestiones más sutiles, como la apariencia física, la manera de vestir, etc. que configuran un capital simbólico reconocido y que puede llegar a influir en la posición que un agente ocupa en el campo.

Así, me atrevo a decir que, si la escuela, tal como apunta Bourdieu, naturaliza la desigualdad, en la empresa esta desigualdad ya está consolidada y el día a día en el trabajo es un ejercicio de mantenimiento de esta desigualdad que no se debe cuestionar.

Hay, en la empresa, un entendimiento tácito de que los que están en posición de dirección toman y tomarán todas las decisiones, mientras que el resto se reconoce como los “mandados”. Y los “mandados” no opinan sobre la organización. Pero, ¿qué ocurre cuando tienen la oportunidad de hacerlo? Esta oportunidad es para muchos lo que supone la ERPT.

### 2.1.1.7. El sujeto objetivante

Otro punto importante, desde la construcción teórica de Bourdieu, es poner en cuestión al propio investigador/a y su propia práctica de investigación. Ello implica, para el investigador, asumir el desafío de ubicarse en una posición determinada y de analizar los condicionamientos sociales de su producción y de su proceso de producción, teniendo en cuenta especialmente la relación que lo liga y lo separa de la realidad que analiza y de los agentes sociales cuyas prácticas investiga.

Desde esta perspectiva, es importante explicar y analizar la posición a partir de la cual se sitúa la mirada sobre el mundo social y se escoge una manera de explicar los problemas. Se trata, así, de poner en marcha un proceso de autosocionálisis a través del cual el investigador examina sus prácticas y representaciones y su relación con la trayectoria de la posición.

Sin duda, mi experiencia como técnica de prevención, mi participación en evaluaciones de riesgos psicosociales y muchas situaciones relacionadas con mi trabajo condicionan mi manera de investigar. Mi posición determina desde la pregunta inicial, sobre la utilidad de la evaluación de riesgos, hasta el punto en el que me ubico para observar (el de técnica de prevención). Y, sin duda, empleando palabras de Bourdieu, *mi experiencia me hace sensible a cosas que otros no verían*.

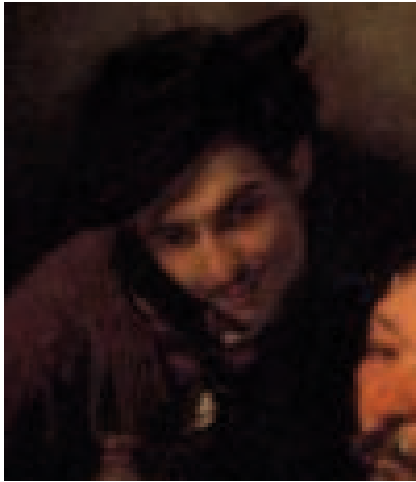
También por este motivo, en el registro del diario de campo, hay una preocupación constante con la reflexividad, que es una manera de dejar claro el punto de vista del/ de la investigador/a, las disposiciones del sujeto objetivante. Reconocer mis propios condicionamientos no constituye un obstáculo, al contrario, crea condiciones favorables para poder comprender y explicar el proceso de la ERPT.

Tal y como apunta Gutiérrez (2002), los agentes sociales “analizados” y los agentes sociales “analizadores” formamos parte del mismo mundo social. Y ello implica el reconocimiento de que los/as investigadores/as tenemos experiencias y representaciones sobre ese mundo, y es necesario objetivar esa

experiencia social. Es desde la experiencia y el punto de vista como técnica de prevención que se ha formulado la pregunta inicial de esta investigación sobre la utilidad de la evaluación de riesgos. Desde aquí, y utilizando los principales conceptos de Bourdieu como herramientas para desenredar esta compleja red de prácticas que configura el día a día de las organizaciones, se intenta descubrir en qué prácticas, en qué condiciones, y con qué efectos se concreta la ERPT. Todo ello, para explicitar los distintos mecanismos de este juego y, utilizando la metáfora de Bourdieu, desentrañar –hasta donde sea posible- las reglas que lo regulan.







### 3. MÉTODO:

## UN ENFOQUE ETNOGRÁFICO

---



Para analizar las prácticas en que se concreta la ERPT se ha diseñado un estudio de tipo etnográfico que incluye observación participante y entrevistas en profundidad. Se trata de un diseño metodológico que se enmarca en la tradición cualitativa; tanto por el tipo de datos con los que se trabaja, como por el procedimiento analítico.

Como investigación etnográfica, se parte de un diseño flexible, lo que no implica que la entrada en el campo por parte de la investigadora se realice sin interrogantes generales que orientan la investigación. Al contrario, la investigación se inicia con una idea previa sobre el objeto de estudio, llámese “problema preliminar” (Hammersley & Atkinson, 1995), “hipótesis de partida” o “idea crítica”.

En este caso, la investigación parte de la pregunta “Más allá del marco legal y de cuestiones procedimentales, ¿qué aspectos condicionan la utilidad de la evaluación de riesgos psicosociales y cómo lo hacen?” y se apoya en nociones de la teoría de las prácticas sociales de Bourdieu (Gutiérrez, 2002).

### **3.1. Observando prácticas**

La ERPT, como procedimiento definido en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, sigue diferentes fases, tal como se presenta en las Figura 1 y 4, que van concretándose en reuniones que el/la técnico/a de prevención mantiene en la empresa con la dirección y, en algunos casos, con los/las representantes de la plantilla. Conociendo la importancia de estos encuentros, se ha diseñado una investigación de tipo etnográfico donde se observan estas reuniones, que son los eventos formales en que se encuentran los agentes implicados en la ERPTs, combinando observación participante y entrevistas en profundidad. En este caso, se ha observado específicamente las reuniones que ocurrieron durante la fase “Análisis de resultados y elaboración de informe” que se presenta en la Figura 1.

La mayor parte de la observación se ha realizado durante aproximadamente un año en los dos escenarios seleccionados. Fueron en total once reuniones (aproximadamente dos horas cada reunión) en una de las empresas (E1) y siete reuniones en otra (E2). Asimismo, se han observado hechos puntuales en otros escenarios en los cuales, durante la investigación, se llevaron a cabo las ERPTs. También se observaron eventos como presentación de métodos, reuniones en otras empresas, etc. El registro de la observación participante se presenta en el **Anexo 1** (Diario de Campo).

### **3.2. Recogiendo datos**

La observación y el registro se realizaron en base al modelo presentado por Schwartzman (1993) que demuestra cómo la observación de eventos puede aplicarse al estudio de la organización, aplicando el modelo de Hymes (citado por Schwartzman, 1993) que examina los componentes específicos de las reuniones como eventos de comunicación. Siguiendo este modelo, se identifican: los participantes, los canales y los códigos, el espacio y el tiempo, el marco, el discurso (tema y resultados, normas e interacción, estilo, interés y participación), las metas y los resultados, los ciclos y el patrón del encuentro.

#### **3.2.1. Escenarios**

La observación participante se realizó principalmente en dos empresas ubicadas en Barcelona. Son dos escenarios distintos respecto a la actividad que realizan: una ingeniería y un *call center*. Las dos con una plantilla de entre 120-150 personas en el momento en que se inició la ERPT. Pero el elemento importante que ha llevado a la selección de estas dos empresas, es que los motivos por los que se realizó la evaluación psicosocial son distintos. En uno de los casos, la ERPT se realiza por iniciativa de la dirección de la empresa y de la técnica de prevención. En el otro caso, por una demanda de la Inspección de Trabajo provocada por una denuncia de los delegados y delegadas de prevención (representantes de la plantilla). En la tabla 3 se presentan los diferentes escenarios en que se llevó a cabo la observación participante.

<p><b>Empresa 1:</b> Ingeniería</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla: Apróx. 150 trabajadores</li> <li>• Motivo por el que se realiza la ERPT: Iniciativa de la dirección de la empresa y de la técnica de prevención</li> <li>• Se constituye el Comité de Seguridad y Salud y se eligen Delegados de prevención para poder realizar la ERPT</li> </ul>	<p><b>Empresa 2:</b> Call Center</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla: Apróx. 120 trabajadores</li> <li>• Motivo por el que se realiza la ERPT: Demanda de la Inspección de Trabajo provocada por una denuncia de los Delegados y Delegadas de prevención.</li> </ul>	<p><b>Otros escenarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Prevención Ajeno</li> <li>• Sindicato: presentación nueva versión del método ISTAS.</li> <li>• Otras empresas en que se observan eventos relacionados con ERPTs</li> <li>• Campaña de la Inspección de trabajo: jornada de presentación.</li> </ul>
--	---	--

Tabla 3: Observación participante: escenarios

Gran parte de la observación realizada en esta investigación se ha llevado a cabo en los dos escenarios principales, aunque también se han registrado eventos observados en distintos escenarios como, por ejemplo, la presentación del método ISTAS en el Sindicato CC.OO., la presentación de la campaña de la Inspección de Trabajo para fomentar la ERPT en las empresas, y momentos de las ERPTs llevadas a cabo en otras empresas.

En cuanto al tiempo dedicado a la interacción con los agentes en las diferentes empresas, siempre considerable en cualquier estudio etnográfico, la observación y el registro se ha realizado durante aproximadamente un año, período que correspondió a la fase de “análisis de resultados y elaboración de informe” de la ERPT. Aunque en los dos casos ya había una relación previa de varios años, tratándose de escenarios y agentes ya conocidos con anterioridad. En este período que duró la observación se han registrado todos los

encuentros mantenidos con los y las representantes de la dirección y de la plantilla de las dos empresas que constituyen los escenarios principales. Aunque en el diario de campo también se encuentren registros de los eventos puntuales ocurridos en otros escenarios y otros momentos.

### **3.2.2. Observación participante**

Con el objeto de analizar las prácticas durante el proceso de la ERPT, se ha querido observar a agentes que ocupasen diferentes posiciones en el campo, que interactuasen y que, de alguna manera estuviesen implicados en la ERPT.

Conociendo las preocupaciones que hay en las empresas en cuanto a las ERPTs, pareció más fácil acceder a una organización ya conocida, en la que ya había una relación creada por motivos laborales. Por eso se han escogido los escenarios expuestos anteriormente. A pesar de limitar por un lado la investigación, por la dificultad de analizar el rol de la técnica de prevención (en este caso, la investigadora), se ha considerado que la relación de confianza previamente establecida podría facilitar la toma de datos.

A partir de la selección de los escenarios de la observación, se ha tratado de definir o seleccionar los eventos y los agentes. En un primer momento, teniendo en cuenta la posición de la investigadora en el caso, y en base a un conocimiento previo sobre cómo se desarrolla la ERPT, pareció que lo más práctico sería delimitar como espacio y tiempo de la observación el proceso de análisis de datos de la ERPT; que se desarrolla en varias reuniones mantenidas entre el/la técnico/a de prevención, los/as representantes de la dirección de la empresa y los representantes de los/as trabajadores/as. También se ha considerado que escoger la misma fase de la ERPT en los dos escenarios posibilitaría comparaciones que podrían enriquecer el análisis.

### 3.2.3. Entrevistas

Los datos registrados en el diario de campo a partir de la observación participante fueron complementados con datos recogidos en entrevistas con informantes de las dos organizaciones. Inicialmente, y después de haberlo propuesto a las dos organizaciones, se pretendía entrevistar al mismo número de personas implicadas y no implicadas en las ERPTs realizadas en los dos escenarios. Es decir, agentes que participaron en las reuniones de análisis de resultados y que no participaron. Posteriormente, después de varios intentos fallidos en una de las organizaciones (E2), se ha realizado en total 8 entrevistas, siendo 7 relacionadas con la ERPT realizada en la empresa 1 y solamente 1 entrevista relacionada con la empresa 2. En la Tabla 4 se presenta el número de entrevistas realizadas en cada escenario y el tipo de informante.

Empresa 1 - Ingeniería	Empresa 2 – Call Center
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Representantes de la dirección de la empresa implicados en la ERPT</li> <li>- 2 Representantes de la plantilla implicados en ERPT</li> <li>- Representante de la dirección <b>No</b> Implicado en la ERPT</li> <li>- Representante de la plantilla <b>No</b> implicado en la ERPT</li> <li>- Técnico de prevención que concluyó la ERPT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnico de prevención que concluyó la ERPT</li> </ul>

Tabla 4:– Entrevistas y escenarios

A todos/as los/as entrevistados/as se les ha informado sobre el objetivo de las entrevistas y de la tesis. Asimismo, se ha presentado la información por escrito y se ha solicitado el consentimiento informado a cada persona entrevistada. En el **Anexo 2** se presenta el modelo de consentimiento informado utilizado.

Las entrevistas se centraron en aspectos tales como las expectativas de los agentes respecto al proceso de evaluación de riesgos psicosociales, la relación entre los agentes, el material elaborado durante el proceso, la orientación y los efectos de la ERPT.

Partiendo de la base de que la entrevista ha de hacerse de un modo que permita profundizar y hacer explícito lo obvio (Atkinson, 1998), se ha definido previamente un guión para las entrevistas, siguiendo un orden de: introducción, pregunta introductoria y subtemas de interés.

Antes de cada entrevista se explicaron los objetivos, el uso de los datos y se buscó formalmente el consentimiento de cada entrevistado/a. Esta introducción también forma parte del guión; aunque, así como el resto de las preguntas, no se ha leído y seguramente ha variado un poco en cada entrevista.

El guión señala la dirección y el norte de la conversación, el territorio temático que hay que explorar y revisar, las prioridades de unos puntos sobre otros (Ruiz Olabuénaga & Ispizua, 1989). En general, las entrevistas siguieron el guión que se presenta a continuación, aunque, según la persona entrevistada, se haya profundizado más en un aspecto que en otro.

### **Guión de las entrevistas**

#### **Introducción:**

Objetivo: conocer la opinión de las personas sobre la Evaluación de Riesgos Psicosociales hecha en la empresa. Básicamente, cómo las personas describen el proceso, qué expectativas tenían, qué momentos destacan y qué opinan sobre los resultados.

Confidencialidad: señalo que sólo yo tendré acceso a las entrevista y al material generado a partir de las entrevistas, como las transcripciones y documentos de análisis. Garantizo totalmente la confidencialidad de los datos. En ningún momento, ni en la tesis ni en artículos publicados, los participantes o la empresa serán expuestos.

Grabación: Para recoger el máximo de información.

Consentimiento informado: Documento de consentimiento informado. Si estás de acuerdo firmas aquí. ¿Quieres hacer alguna pregunta antes de empezar?



**Pregunta inicial:**

¿Qué expectativas tenías respecto a la evaluación de riesgos psicosociales?

Se ha optado por una pregunta que permitiera iniciar el diálogo con una información personal evitando una respuesta políticamente correcta sobre la ERPT.

**Puntos a explorar:**

- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio?.. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio?
- Participantes - ¿Cómo participaron los que formaron el GT y resto de la plantilla? El papel de la dirección de la empresa, de los/las trabajadores/as y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando decidimos hacer el estudio:

Hace 4,-5 años, cuando os propuse realizar el estudio: ¿Por qué lo hemos aplazado?

Cuando decidimos hacer el estudio: ¿qué pasó? ¿Por qué se decidió hacer y empezar en aquél momento? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

En aquél momento: ¿Quién decidió cómo hacer el estudio? ¿Qué influyó en la decisión? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los/las trabajadores/as (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera en cómo se les informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

En la reunión de presentación del informe de resultados: (No estaba en la reunión)

¿Qué te pareció la presentación de los resultados? A partir del momento en que viste el informe de resultados, ¿qué esperabas que ocurriera en el estudio?

En las reuniones de análisis de resultados:

¿Cómo describirías tu papel en el proceso de análisis? ¿Y el papel de los demás? ¿Qué te parecieron en general los documentos utilizados, la participación, el diálogo, etc?

Por ejemplo, cuando estuvimos discutiendo la manera de publicar los resultados, ¿cómo llegamos a una decisión?

En la fase final del estudio.

¿Qué pasó después del análisis de resultados? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio? Al final de la entrevista se pide un breve resumen de la ERPT posibilitando que el entrevistado o entrevistada complemente la información aportada anteriormente.

En el caso de las entrevistas realizadas con los/las técnicos/as de prevención, se excluyeron las preguntas relacionadas con los momentos de la ERPT en que éstos no habían participado y se incluyeron preguntas relacionadas con el método de evaluación, la formación y el conocimiento del técnico para realizar la ERPT.

### **3.3. Análisis**

En un primer momento se ha planteado que el análisis debería permitir relacionar las prácticas con la orientación y los efectos del proceso de la ERPT, y que los datos se deberían agrupar en categorías como:

- (1) Agentes - Qué determina sus posiciones, sus roles, disposiciones, el conocimiento que demuestran en el proceso, sus discursos, gestos, deseos, expectativas y la manera cómo expresan sus emociones;
- (2) Campo - Qué aspectos organizativos condicionan el desarrollo del proceso: actividad, estructura, tamaño;
- (3) Prácticas - Cómo se orienta la ERPT desde el planteamiento inicial, la toma de datos, el análisis de resultados, la identificación y la valoración de los riesgos, las propuestas de medidas preventivas y la planificación de las acciones preventivas;

- (4) Efectos - Cuáles son las consecuencias de la evaluación de riesgos en la organización, cómo perciben los diferentes agentes, cómo se planifican las medidas preventivas.

Es cierto que la pregunta sobre la utilidad de la ERPT ha orientado el análisis, pero, más allá de los resultados de la ERPT, el análisis ha permitido visualizar prácticas que hablan de los diferentes agentes, de la relación entre ellos y del campo, independientemente del proceso de la ERPT; aunque durante la ERPT estas prácticas se hacen más visibles.

### 3.3.1. Procedimiento analítico

El punto de partida para la realización del análisis es la información recogida mediante la observación participante y las entrevistas que complementan y corroboran los datos recogidos en la observación. En el análisis se combinan simultáneamente visiones de conjunto de los datos y visiones localizadas, tratándose, tal como señala Vazquez Sixto (1996), de un “proceso de ida y vuelta”.

Aplicando la técnica de análisis de contenido categorial (temático), el análisis partió de datos textuales, que se han descompuesto en unidades y que posteriormente se han agrupado en categorías siguiendo el criterio de analogía. En el Anexo 3 (Prácticas – Tabla), se presentan las unidades (prácticas) tal como fueron identificadas inicialmente. Posteriormente, las prácticas se agruparon según los agentes, tal como se presenta más adelante, en la Figura 5 (Modelo de análisis – Agentes y Estrategias de presión y resistencia). Todo eso para intentar resolver la pregunta de investigación, en este caso: ¿Qué aspectos condicionan la utilidad de la evaluación de riesgos psicosociales?

Y, en consonancia con el marco teórico de la investigación sobre el que se apoya el análisis y esta tesis, se han utilizado nociones de Bourdieu (campo, capital, *habitus*, violencia simbólica), para analizar la ERPT como un conjunto

de prácticas sociales, y no como procedimientos para cumplir con una obligación legal.

La lógica de análisis, desde la perspectiva teórico-metodológica de Bourdieu, pasa por estructurar las prácticas sociales siguiendo algunos pasos (Gutiérrez, 2002): (1) El primer paso explicativo consiste en construir un campo social en el que se insertan las prácticas definiendo el capital específico que está en juego y los intereses propios del campo; a continuación, (2) se identifican posiciones relativas de los agentes sociales según la distribución del capital y (3) sus intereses. Se supone que un agente social ubicado en una posición social determinada dentro de un campo, tenderá a mantener o aumentar su capital acumulado y, de este modo, a mantener o mejorar su posición relativa. A partir de ahí, (4) se rescatan las estructuras sociales incorporadas por los agentes que producen las prácticas (los *habitus*). Entendiéndose que las prácticas sociales son estrategias implementadas por los agentes sociales (sin ser necesariamente conscientes de ello) en defensa de sus intereses ligados a la posición que ocupan (por el capital acumulado) en el campo que es objeto de análisis.

El análisis, como proceso de desmontar y montar el puzle del corpus, se ha realizado en tres fases: el pre-análisis, el piloto analítico y el análisis sistemático. En la primera fase se analizaron los datos “en bruto”, por medio de una lectura rápida del corpus de la investigación. En el piloto analítico se ha estructurado el modelo analítico. Y en la etapa de análisis sistemático, se hizo la codificación analítica que ha llevado a la categorización de los datos.

### **3.3.2. Pre-análisis**

En la primera fase, la pre-análisis, se hizo la lectura del corpus (diario de campo y entrevistas) en la que, teniendo en cuenta los objetivos de la tesis, la pregunta de investigación y el marco teórico de esta investigación, se han identificado prácticas de los diferentes agentes implicados en el proceso de

evaluación de riesgos y especificidades del campo (**Anexo 4**). Prácticas que nos indican el camino a seguir en el piloto analítico y en el análisis sistemático.

En la identificación de las prácticas se relacionan también elementos como el contexto (cuándo y dónde ocurre esta práctica), el agente (desde qué posición y hacia quién se dirige la práctica), variantes de la práctica, efectos (qué resulta de la práctica), condiciones (qué posibilita la práctica) y los objetivos de la práctica (para qué).

Como primer paso de pre-análisis, identificamos en los datos lo que es específico del campo “empresa”. Se trata de un campo donde el capital económico que está en juego determina las posiciones de los agentes en el campo y sus prácticas. Los intereses propios del campo siguen la lógica de tener o no tener dinero, pagar, recibir, contratar, etc.; aunque haya también otros capitales en juego (social, cultural, etc.).

Los principales actores que intervienen en el proceso de evaluación de riesgos psicosociales son la dirección de la empresa, los/as trabajadores/as (y sus representantes), la inspección de trabajo y el/la técnico/a de prevención. Para entender sus prácticas, observamos dónde se ubica cada actor, cuáles son sus intereses y qué hacen, teniendo en cuenta, además, el porqué y el para qué.

En la relación mercantil de venta de un servicio, que es la prevención de riesgos laborales, la dirección de la empresa representa quién paga y manda, el técnico/servicio de prevención cobra de la empresa y se ajusta a sus exigencias, de la misma manera que el resto de la plantilla. La ERPT sigue esta lógica, dónde cada actor tiene su interés propio que se rige por el capital económico.

La inspección de trabajo, que representa el poder del Estado en el ámbito laboral, puede sancionar una empresa que no cumple con sus obligaciones. Y, tal como apunta Nielsen et al (2010), es por temor a la sanción que se hace la mayoría de los estudios psicosociales en Europa.

Durante todo el proceso de la ERPT es evidente la tensión entre las dos principales partes implicadas: la dirección de la empresa y los/as trabajadores/as. También en varios momentos se observa cómo se aprovechan

las reuniones de la ERPT para tratar temas como sueldo, tarea, etc., que, en principio, no son el foco del estudio, dejando en evidencia que hay cuestiones importantes que no han encontrado espacio de discusión y probablemente se han quedado en el tintero en más de una ocasión.

La inspección de trabajo controla, amenaza, sanciona, exige que se haga la evaluación. Su función en el campo es la de “demandar” y controlar. Se preocupa por los procedimientos (métodos, informes, plazos) sin fijarse en el contenido de la evaluación. Es en lo procedimental donde se cimenta su posición y su juego.

La dirección de la empresa, en principio, percibe el estudio como una amenaza. La ERPT provoca incomodidad y por eso se rechaza, se resiste y luego se pasa a un estado de aceptación con grados variables de hipocresía mezclando comentarios positivos sobre los beneficios de la ERPT con prácticas de rechazo, control, censura, etc. En diferentes momentos demuestra desprecio, trata con ironía, aplaza reuniones, impone límites, censura propuestas, controla, etc.

En contrapartida, los/las representantes de la plantilla ven el estudio como una oportunidad para cambiar la organización. Por parte de éstos/as, se observan principalmente prácticas de crítica y presión. Y, muy frecuentemente, de aceptación, aprobando y resignándose a los límites impuestos por la empresa.

El/la técnico/a de prevención de un servicio de prevención ajeno presta un servicio a la empresa. Desde el primer momento, cuando se firma el contrato para realizar la ERPT, ajusta su trabajo a lo que la empresa necesita y está dispuesta a pagar. El/la técnico/a actúa dentro de los límites económicos, de tiempo, etc., determinados por los demás (por la empresa, la inspección y/o el propio servicio de prevención). La ERPT también la puede realizar un/a técnico/a de prevención de un servicio de prevención propio, que es un/a trabajador/a más de la empresa y que, de cierta manera, estaría aún más sometido/a a la dirección de la empresa. Pero este no es el caso que se analiza en esta tesis.

Durante el desarrollo de la evaluación de riesgos, los/las técnicos/as de prevención demuestran algunas veces falta de experiencia y conocimientos para realizar la ERPT. Al no exigirse una formación más en profundidad que la mínima reglamentaria para obtener el título de técnico superior en prevención de riesgos de la especialidad ergonomía y psicología (formación de 100 a 250 horas que se puede hacer incluso a distancia), ni cualquier experiencia en el ámbito organizacional, puede ocurrir que un/a técnico/a sin interés ni experiencia se vea en la obligación de hacer una ERPT. En los casos observados, las técnicos demuestran preocupación por no tener experiencia en la materia, se dan situaciones en que tiene que consultar un manual para saber el significado de lo que está evaluando y otras en que se agradece cada vez que se aplaza una reunión de la ERPT. En esta debilidad se genera la impotencia y la frustración, así como las prácticas de sumisión y obediencia que caracterizan el trabajo del/ de la técnico/a. También se observa cómo los/as técnicos/as pasan de cierto idealismo a una actitud más cínica. Aunque también, en momentos puntuales, se perciban ciertas prácticas de resistencia, no siempre apoyando las decisiones de la dirección de la empresa; como por ejemplo, cuando insiste en la transparencia y en la publicación de los resultados a toda la plantilla.

La evaluación de riesgos se configura, así, como un entramado de prácticas de presión para cambiar la organización, por un lado, y de resistencia (al cambio, a las críticas), por otro. Constantemente muere en el intento.

Respecto a la utilidad de la ERPT, tal y como plantea la LPRL, en la mayoría de los estudios los resultados de la encuesta que se pasa a los/as trabajadores/as es el punto de partida para definir las propuestas de cambio, definidas como “medidas preventivas” para minimizar los riesgos identificados. Sin embargo, muchas veces, durante el proceso de evaluación de riesgos, la dirección de empresa cuestiona la validez de los resultados obtenidos (la población de referencia), la representatividad (si se debe a factores externos o internos), la utilidad (no sirve para nada, no se puede cambiar, es inherente a la actividad y “es lo que hay”), y lo que puede provocar (agravios, comparaciones). Son prácticas que demuestran diferentes maneras que tiene la dirección de justificarse y de defenderse de cualquier crítica. También hay

maneras de ignorar y manipular los resultados desfavorables, hasta que éstos sean olvidados.

En los dos casos observados, las medidas preventivas no llegan a detallarse. Y en el mejor de los casos se proponen medidas genéricas y superficiales. Muchas son descartadas, rebatidas, olvidadas. La principal medida preventiva propuesta muchas veces y presente en los dos casos tiene que ver con el diálogo en la empresa. A menudo se propone que se hagan reuniones, encuentros, para comentar el trabajo, las dificultades, conocer el trabajo de los/as compañeros/as, lo que pone en evidencia la carencia de diálogo que hay en las organizaciones.

A medida que avanza la ERPT, la participación de los actores implicados en el proceso va menguando de poco a casi nada. Los/as representantes de la dirección están poco disponibles, aplazan reuniones, no leen el material, no se preparan y con el tiempo pierden el interés y dejan de ir a reuniones. Los/as representantes de los/as trabajadores/as van desanimándose a medida que el estudio avanza y ven que no se cumplirán sus expectativas iniciales. El resto de la plantilla, los/as trabajadores/as que no están directamente implicados en el proceso de evaluación, después de haber contestado la encuesta, pierde el contacto con el estudio. En ninguno de los dos casos observados hubo participación de la plantilla posterior a la toma de datos inicial, por lo tanto, nada más allá de contestar una encuesta. Así todo el proceso se alarga mucho hasta que, por fin, se hace un esfuerzo para acabar el estudio.

Además de las prácticas, se observan también aspectos relacionados con el método, el espacio físico y los documentos. En cuanto al método, en general se utiliza uno de los dos métodos (de ISTAS o del INSHT) aceptados y considerados válidos por la Inspección de Trabajo. No siempre es el/la técnico/a de prevención quien determina el método que se aplicará. Lo puede determinar la dirección de la empresa, los representantes de los/as trabajadores/as o el/la técnico/a responsable. En general, los/as representantes de los/as trabajadores/as prefieren que se haga el estudio con el método ISTAS, por la estrecha relación que hay con el sindicato CC.OO. y porque se trata de una metodología que intenta garantizar, a través de un término de



compromiso, la participación de los/as trabajadores/as, así como la planificación y la puesta en marcha de las medidas preventivas. Por los mismos motivos, para evitar la participación, hay casos en que la dirección de la empresa y el/la técnico/a de prevención prefieren utilizar el método del INSHT.

En cuanto al espacio físico, el lugar dónde se realizan las reuniones y la distribución de los actores también informa sobre el proceso de la ERPT. Si se juntan, se mezclan, se protegen, etc. Se ha observado, por ejemplo, que en el caso dónde hay más confrontación entre los/as representantes de la dirección de la empresa y los/as representantes de los/as trabajadores/as, éstos se sientan juntos, como dos bloques enfrentados. Y que en el caso donde no hay tanta confrontación, en el que la evaluación se ha llevado a cabo por iniciativa de la empresa, los/as representantes de la dirección y de los/as trabajadores/as se mezclan.

También se ha observado el uso de los documentos, que no sólo presentan datos e informan, si no que orientan y, principalmente, dirigen el análisis. En el análisis sistemático se verifica cómo y quién lo elabora, así como el para qué.

En cuanto a la duración de la evaluación de riesgos, eso depende del contrato firmado previamente entre la empresa y el servicio de prevención. Teniendo en cuenta que se trata de un gasto que la empresa prefiere ahorrar, en general los contratos son de pocas horas. En general, por cuestiones económicas, se hacen evaluaciones rápidas. Además, si el análisis es lento, los actores acaban cansados y desean acabar la evaluación “lo antes posible”. También la Inspección de Trabajo, en sus requerimientos, demanda las ERPTs rápidas (de pocos días o pocas semanas), por lo que, al final, muchas de las evaluaciones que se hacen para cumplir con la obligación legal se limitan a un acercamiento superficial a las condiciones de trabajo en la empresa.

Después de la primera fase del proceso analítico, se considera, a modo de “protoconclusión”, que el proceso de la ERPT es una puesta en escena forzada del diálogo que hay en ciertas organizaciones entre la dirección de la empresa y los/las representantes de la plantilla; en principio, sobre el bienestar y la salud

en el trabajo. Se trata, sin embargo, de un diálogo tan poco frecuente que para que ocurra tiene que ser regulado por ley, impuesto y controlado por la Inspección de Trabajo. Y es tan poco natural que es necesaria la intervención de un experto o experta que lo planifique y, en principio, lo dirija. En base a esto se van configurando las siguientes fases del análisis.

### **3.3.3. Piloto analítico**

En esta fase se intenta crear y comprobar un modelo de análisis para responder la pregunta de la investigación. El procedimiento analítico se centra en las prácticas sociales y en los agentes implicados en la ERPT. Asimismo, para valorar la “utilidad” de la evaluación de riesgos, tal como define la Ley de Prevención, se ha analizado cómo se trabajan los datos relacionados con la organización y cómo se definen y se llevan a cabo las propuestas de cambios en la organización, o “medidas preventivas”.

Para el piloto analítico se ha seleccionado un momento concreto del proceso de ERPT: la primera reunión de análisis de datos, de la fase “Análisis de resultados y elaboración de informe”, de cada uno de los procesos de evaluación de riesgos que se ha observado en los dos escenarios. Se ha considerado éste un momento significativo principalmente por la presencia de muchos de los agentes involucrados en la ERPT, además de ser un momento en que se pueden observar las expectativas iniciales, la importancia del método que se utiliza y del material de apoyo (documentos).

El análisis se ha centrado en los agentes y en cómo éstos se ubican y van construyendo el proceso de ERPT. En base a eso se ha codificado la parte del diario de campo que corresponde a este momento en concreto, identificando hechos relevantes que caracterizan las prácticas y que hablan sobre las consecuencias de la ERPT.

La codificación se ha realizado utilizándose el Software ATLAS.ti (Muñoz & Sahagún, 2011). En la Tabla 4 se presentan los códigos utilizados para identificar las prácticas en el análisis piloto.

---

 HU: Análisis Piloto
 

---

**Dirección de la empresa** – prácticas de los/as representantes de la dirección de la empresa.  
**Consensuar** – cuando los agentes intentan consensuar opiniones.  
**Criticar** – Cuando se critica la organización o la propia ERPT.  
**Defender** – Cuando se defiende la organización o cuando el agente se defiende de críticas.  
**Dirigir** – Cuando se dirige el proceso de ERPT.  
**Indagar** – Indagar sobre la organización y la ERPT.  
**Medida preventiva** – ¿Cómo se definen las medidas preventivas? ¿Cuáles son las medidas preventivas?  
**Método de evaluación** – ¿Qué prácticas se relacionan con el método de evaluación?  
**Participar – más** – Prácticas que incrementan o demuestran que incrementa la participación.  
**Participar – menos** – Prácticas que disminuyen o demuestran que disminuye la participación.  
**Rechazar** – Prácticas en que se observa el rechazo hacia la ERPT y hacia las críticas.  
**Técnico/a de prevención** – prácticas del/ de la técnico/a de prevención.  
**Trabajadores/as** – prácticas de los/las trabajadores/as.

---

Tabla 5:- Códigos utilizados para identificar las prácticas en el piloto analítico

A partir del piloto analítico se ha creado un modelo de análisis en que se busca principalmente las estrategias de los agentes para conservar o cambiar su posición y el campo. Se trata de un entramado de prácticas de presión y resistencia donde se observa la tensión entre los/as trabajadores/as y la dirección de la empresa durante la ERPT. Se visualiza, por una parte, la manera de presionar (Criticar, Indagar) y como la empresa se justifica y se defiende (Defender, Rechazar) de esta presión, incluyendo el control sobre el/la técnico de prevención y la manera como marca el ritmo del estudio (Dirigir). También se visualizan datos sobre la participación de los agentes (Participar más, Participar menos) y sobre cómo se definen las propuestas de cambio (Medidas preventivas).

### 3.3.4. Análisis sistemático

En el análisis sistemático se aplicó lo observado en el pre-análisis y en el piloto analítico de forma sistemática al análisis del corpus (diario de campo, entrevistas y documentos) identificándose todo lo que sugiere la ubicación y la relación entre los diferentes agentes, el entramado de prácticas de presión y resistencia y las consecuencias de la ERPT.

El análisis temático, modalidad de análisis categorial que se llevó a cabo en esta investigación, se orienta al estudio de temas provenientes de declaraciones manifiestas y directas. Y para ciertas investigaciones (como esta), además de declaraciones manifiestas y directas puede ser interesante el análisis de los modos cómo se formulan (en qué momento, bajo que modos de enunciación, en qué contextos las mencionadas declaraciones, qué temas se tratan, qué aspectos son recurrentes en las declaraciones, qué aspectos son principales, qué aspectos son subsidiarios, qué tipo de expresiones se utilizan, etc.

En base a esto se ha llevado a cabo el análisis sistemático, empezando con la fragmentación y la codificación de corpus, siguiendo el modelo propuesto en el Piloto analítico. Luego se han agrupado estos datos “útiles” en categorías, según criterios de afinidad o analogía semántica, de acuerdo con los objetivos de la investigación.

En esta fase, como material de apoyo, se ha elaborado una tabla (Anexo 3) para organizar los datos relacionados con las prácticas que se han considerado más significativas en el proceso de ERPT (o porque eran muy frecuentes o por la consecuencia que tenían). A estas prácticas se asociaban los agentes, las evidencias, la interpretación y las consecuencias.

En la Figura 5 se representa el campo, el capital que está en juego, la relación entre los agentes implicados y las estrategias que se han observado en las ERPTs llevadas a cabo en los dos escenarios.

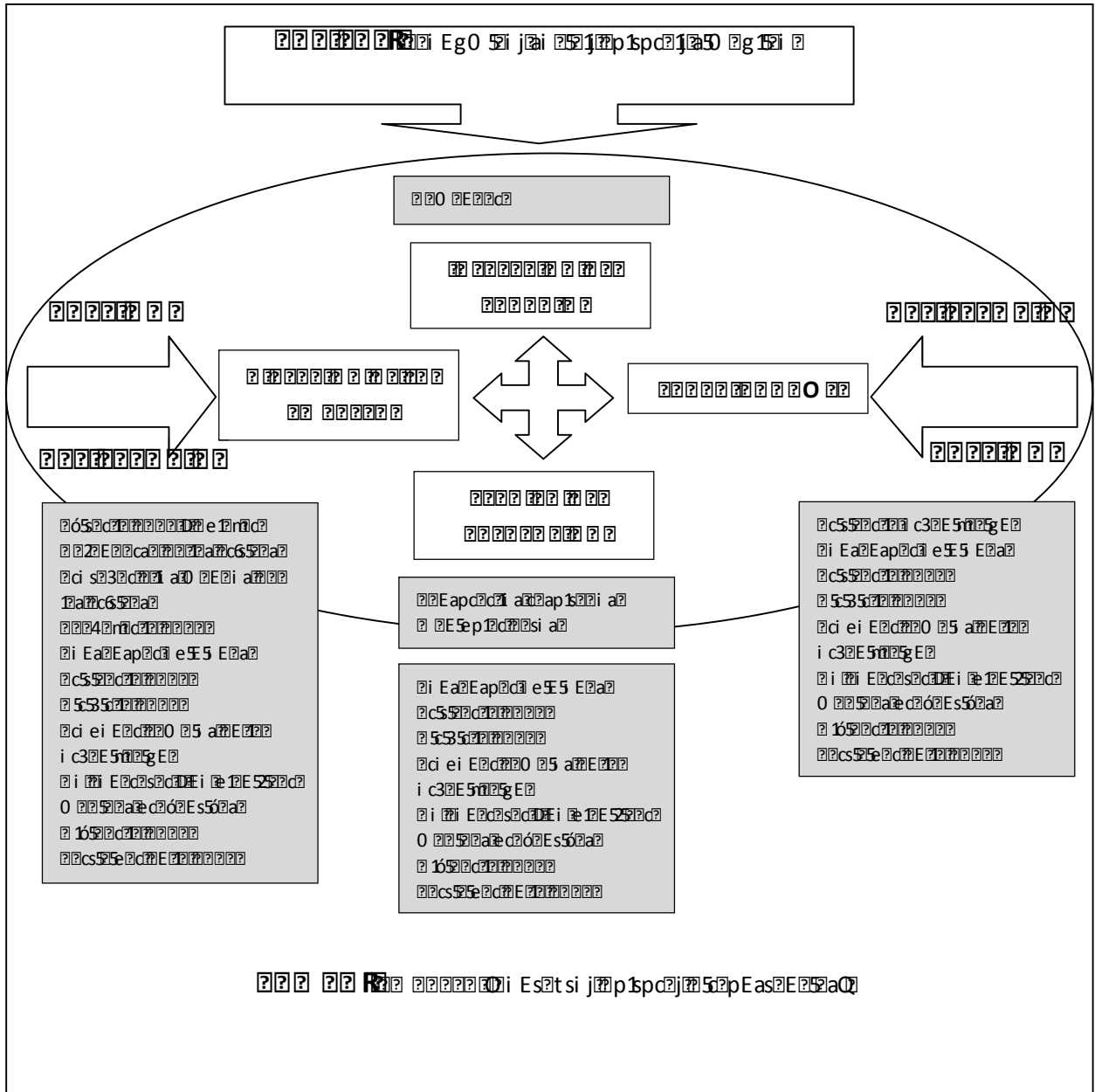


Figura 5: Modelo de análisis – Agentes y Estrategias de presión y resistencia





## 4. RESULTADOS

---

En la fase de análisis sistemático de los datos se ha hecho una revisión en profundidad de los datos, separando, codificando y agrupando aquellos que ayudan a visualizar y entender el entramado de prácticas que configura la ERPT. En un primer momento, se ha analizado las prácticas más habituales de los agentes implicados en la ERPT (trabajadores/as, dirección de la empresa, técnico/a de prevención, inspección de trabajo): básicamente cómo éstos se relacionan y sus estrategias de presión y resistencia. Y, finalmente, cómo todo eso influye en la concreción de las medidas preventivas, que es el resultado deseado de la ERPT.

#### **4.1. Estrategias**

La organización funciona como un campo, un espacio donde los distintos agentes pugnan entre sí, donde se pueden definir posiciones dominadas y dominantes. Desde este punto de vista se observan las prácticas en que se concreta la ERPT como son las estrategias de la dirección de la empresa, de las y los/as trabajadores/as y de agentes externos (técnicos/as de prevención e Inspección de Trabajo) para conservar o transformar su posición y ese campo de fuerzas.

La Figura 6 es una representación gráfica elaborada con el programa ATLAS.ti en la cual se relacionan los agentes al conjunto de prácticas que se han identificado, así como las citas relacionadas a cada uno de estos códigos en todo el material analizado. Tal como se presenta a continuación, hay estrategias que corresponden únicamente a un agente y otras que corresponden a dos o a todos los agentes.



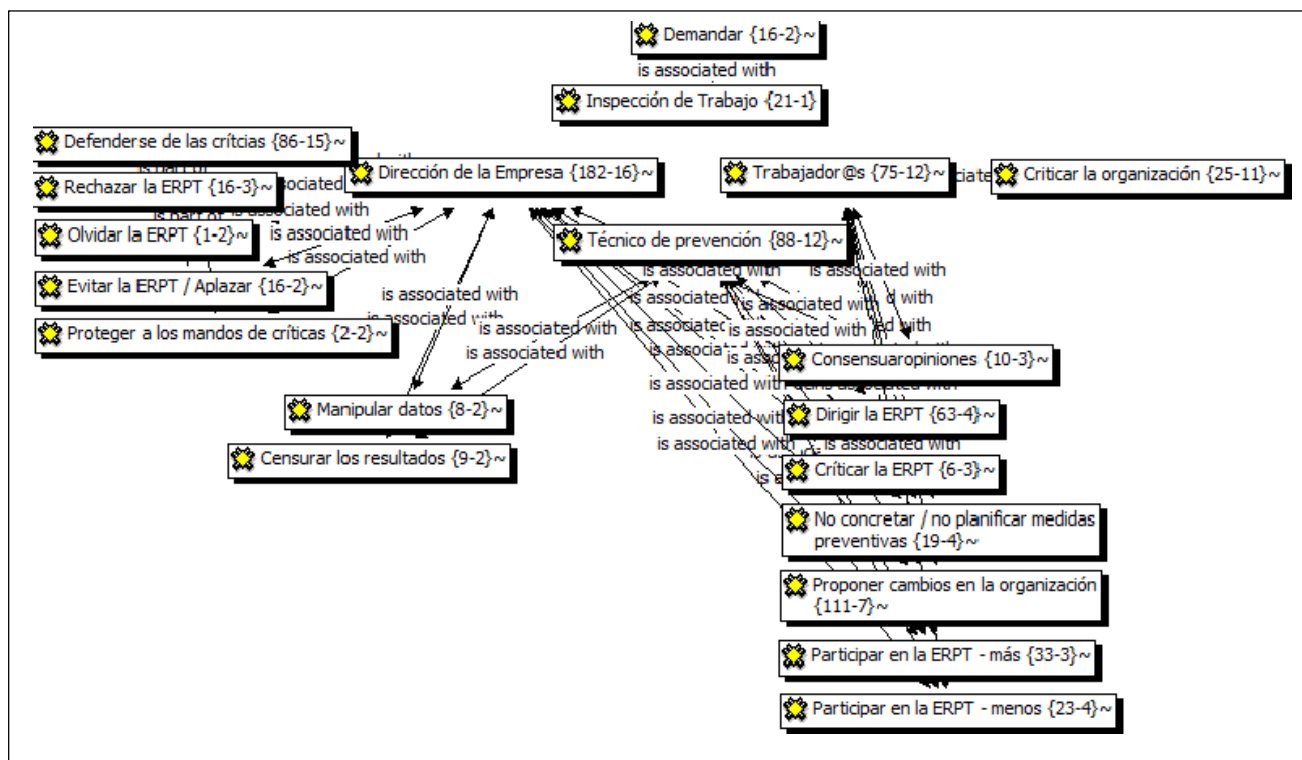


Figura 6: Agentes y estrategias

#### 4.1.1. Estrategias de los/as trabajadores/as

En las reuniones de análisis de datos, posterior a la entrega de los resultados de la encuesta de factores psicosociales, se observa como los/as representantes de los/as trabajadores/as aprovechan la ERPT para exponer lo que ven de negativo en la condiciones de trabajo. Son opiniones que normalmente callan, igual que las propuestas de cambios. A continuación se presentan fragmentos del diario de campo y de entrevistas donde podemos observar algunas de las principales estrategias de los/as trabajadores/as.

#### 4.1.1.1. Criticar la organización: el retrato del malestar

*... se ha realizado un estudio para, pues para mejorar... lo que es el... el ambiente, la manera de trabajar, que esté... que el trabajo... conocer verdaderamente el estado de estrés de las personas, eh... el estado de estrés de las personas cuando salen de aquí, como van a casa. O el estrés que tienes en casa cuando entras al trabajo. Mejorar todas esas relaciones y buscar nuevas acciones para que esto no suceda... yo explicaría... (Entrevista RT3E1NI)*

*Fue una idea que él dejó caer en una reunión. Y nosotros pensamos que no estaba mal, o sea, digamos que en este sentido nos importaba, pues eso, que la empresa se diera cuenta de que las cosas habían evolucionado, estamos dentro de... del otro estudio, de que tenemos una empresa con un estrés más o menos, estamos bien, ¿no? Y nosotros teníamos la impresión de que no estábamos tan bien. Porque la carga de trabajo era importante. (Entrevista RT1E1I)*

En un contexto de poco diálogo, la ERPT es una oportunidad para los/las trabajadores/as de hablar sobre la organización y criticar de forma explícita y validada las condiciones de trabajo. Aunque suponga, al final, un análisis rápido y superficial, los/as trabajadores/as tienen un pequeño margen de libertad para demostrar su malestar y plantear cambios en la organización. La crítica es la expresión del dominado.

Por eso, a diferencia de lo que se ha observado por parte de la dirección de la empresa, los/as trabajadores/as ven con muy buenos ojos la realización de la ERPT. Sus expectativas iniciales son muy positivas, a diferencia de los que quieren conservar su posición y la estructura del campo.

*Pero constatar eso delante de la empresa para que la empresa también sea consciente y trabajar juntos para intentar buscar soluciones, no. Eso era lo que esperaba del estudio. (Trabajadores/as)*

*Trab2 tenía una gran expectativa al inicio del estudio. Me dijo que estaba allí porque le habían dicho que íbamos a hacer un estudio para que ellos estuviesen mejor. (Diario de campo)*

Aunque, a pesar de las expectativas positivas, reconocen sus limitaciones.

*Yo sigo diciendo que eso sirve a la empresa, es muy útil para la empresa para el trabajador es poco. Porque el trabajador, desde su sitio tiene poca influencia en el estrés que le gestiona, le viene dado de arriba. (Rep. Trabajadores/as)*

Pero, realmente, ¿de qué se quejan los trabajadores? En la práctica, se quejan mucho menos de lo que parece temer la empresa. Las principales críticas que se han observado tienen que ver con la carga de trabajo, la falta de diálogo, la falta de formación, la conciliación trabajo/vida privada, los mandos, la cuestión de género, etc.

*Trab1 propone que se desconecte 5 minutos antes de finalizar la jornada. Explica que estar conectado hasta el final genera mucho estrés. (Diario de campo)*

En cuanto a la carga de trabajo, aparte de las pocas propuestas concretas para reducir la presión del tiempo, en general las quejas se limitan a la identificación del problema y alguna reflexión superficial sobre el estrés que puede llegar a provocar.

*Dice Emp2: “Lo que está claro es que nuestro trabajo es desgastador” Y todos están de acuerdo. Emp2 dice que eso es inherente, que en un Call Center las exigencias emocionales siempre son altas. “Nadie llama para felicitar”, dice Emp4. Trab2 comenta que los trabajadores no conocen el trabajo de los demás. Lo hace con un tono un poco irónico y agresivo hacia la dirección de la empresa. Es el tono que mantiene en las reuniones. (Diario de campo)*

La falta de diálogo entre los/as trabajadores/as y entre trabajadores/as y mandos es una de las principales críticas de los/as trabajadores/as respecto a

la organización. Se identifica como un problema o una carencia en el análisis de diferentes aspectos de la organización: exigencias emocionales, apoyo social en el trabajo y necesidad de esconder emociones.

La falta de diálogo se asocia también a la carga de trabajo, o al contenido del trabajo. Como observamos a continuación:

*Trab1 comenta que en su departamento (con alto nivel de exigencias cuantitativas) no hay comunicación suficiente y que eso puede provocar más carga de trabajo. Todos reconocen que es un departamento en que no hay diálogo.*

*(Diario de campo)*

*Trab3 dice: "Tu idea no va a ir a ninguna parte". "Causa frustración."*

*Emp2 dice: "Muchas veces hemos visto un procedimiento incorrecto, el agente tiene razón, pero no podemos cambiar."*

*Emp2 reconoce el problema pero no cree que se pueda hacer algo. Aquí nos encontramos en la situación de eso es Inherente y no hay nada que hacer.*

*(Diario de campo)*

También aparecen referencias a la falta del reconocimiento hacia el trabajo realizado.

*"Hay una indefinición del proyecto", comenta Trab1. Considera que el proyecto no se define y que los trabajadores no se sienten valorados dentro de la empresa. Cree que eso se refleja respecto a la estima.(Diario de campo)*

Esta falta de reconocimiento también está relacionado con la cuestión de género.

*Cuando analizamos los resultados de sentimiento de grupo por género, vemos que los resultados son más desfavorables para las mujeres. Trab1 e Emp3 comentan que hay jefes que no consideran que una mujer pueda trabajar igual que un hombre. Dicen que la mayoría de mujeres no*

*está en puestos de mando, aunque haya algunas. Trab1 considera que la falta de reconocimiento del trabajo de la mujer puede provocar conflictos y falta de sentimiento de grupo. (Diario de campo)*

También se observa que los comentarios (críticas, quejas, aclaraciones...) sobre los mandos también señalan la falta de diálogo y de apoyo, que en algún caso genera inseguridad.

*Se señala que muchas veces se hacen cosas que no cumplen con la normativa porque lo “dice” el coordinador. (Diario de campo)*

*Trab1 parece especialmente disgustada con el jefe de su departamento. Ha dicho varias veces que no se comunica con la gente, que no da apoyo... (Diario de campo)*

Y se presentan propuestas para mejorar la relación y el diálogo entre los mandos (en el caso, el coordinador) y el resto de la plantilla.

*Trab2 comenta, en tono de pregunta, si la tarea de coordinación debe ser exclusiva del coordinador. Y sugiere que la ayuda del técnico se dé al inicio del proyecto, para apoyar al coordinador en la planificación del trabajo. (Diario de Campo)*

Es evidente que el análisis de los mandos (factor/dimensión social “calidad de liderazgo”) es un punto sensible en la ERPT, ya que es cuando las críticas se dirigen directamente a una persona que ocupa un puesto de confianza en la empresa. Por eso mismo es uno de los puntos que genera más incomodidad a la hora de analizar. Y, como veremos más adelante, es uno de los puntos en que se observa más resistencia por parte de la dirección de la empresa hacia las críticas.

*Precisamente porque me afectaba a mí, como director de departamento que soy también, aunque sea un director B, soy un director, en cosas que yo pensaba que las llevaba bien, que no las llevaba tan bien, no?*

*Pero que, en definitiva, las expectativas se cumplieron bastante.  
(Entrevistas RT1E1)*

*Trab1 explica que en el departamento de Licencias tienen muy poco apoyo del responsable. Que eso hace que el trabajo sea más desgastador. (Diario de campo)*

También dentro del apartado “falta de diálogo, comunicación, etc.”, se identifica la falta de formación. Pero no de una formación técnica; sino, de una formación que se traduce en apoyo social que incluye, entre otras cosas, a técnicos/as de gestión de personal y de conflictos.

*Trab1 propone ampliar la formación sobre: “como gestionar una llamada conflictiva”, “qué procedimientos seguir”. Los trabajadores comentan que la formación que reciben no es suficiente. (Diario de campo)*

En un momento dado, los/as trabajadores/as reconocen la falta de formación de los mandos intermedios y de cómo eso influye en la carga de trabajo. Crítica que la dirección de la empresa rápidamente trata de evitar que se profundice y lo consigue diciendo que se trata de un problema que ya se ha tenido en cuenta y que se está intentando solucionar.

*Empezamos a hablar de las causas de las exigencias cuantitativas altas. Tienen mucho trabajo, todos reconocen. Se habla (Trab2 y Trab1) de la falta de formación de los coordinadores. Emp2 dice que ese es un tema que se está trabajando hace tiempo. Que hacen formación a los coordinadores respecto a la gestión del trabajo en grupo, etc. (Diario de campo)*

En la discusión sobre la conciliación trabajo-vida privada se observa cómo se aprovecha la oportunidad de la ERPT para manifestarse sobre lo que se necesita. El hecho es que, aunque no haya ninguna pregunta específica en la encuesta del método de evaluación sobre las estrategias de conciliación de la empresa (todas las preguntas son sobre las responsabilidades domésticas), se

aprovecha el análisis de los resultados de la doble presencia para hablar de eso.

*Aun habiendo detectado eso, algunas personas del grupo de trabajo (tanto representantes de los trabajadores como de la empresa) empiezan a comentar que los trabajadores no conocen y/o no están contentos con la política de conciliación de la empresa. (Diario de campo)*

A partir del análisis de los resultados sobre la doble presencia, los/as representantes de los/as trabajadores/as presentan propuestas concretas para mejorar la conciliación: teletrabajo, horario flexible, días de libre disposición, etc. Aunque los resultados sobre la “doble presencia”, en base a las preguntas de la encuesta utilizada, serían exactamente iguales si se llevasen a cabo estas propuestas.

*Trab2 comenta que hay poca flexibilidad en el horario. Trab1 dice que se podría plantear la posibilidad de introducir el teletrabajo en algunos puestos. (Diario de campo)*

*Trab1 dice que la flexibilidad de horario es muy limitada (una hora) y que se podría ampliar. (Diario de campo)*

*También se comenta que no tienen días de asuntos propios. Que si necesitan un día libre, tiene que explicar porqué. Emp1er dice que siempre se concede. Trab1 o 2 dice que lo mejor sería no tener que explicar, que se concediera un día para asuntos propios sin tener que decir nada. (Diario de campo)*

Independientemente de cómo se plantea en la encuesta, incluso un/a trabajador/a no involucrado/a en el análisis, al ser preguntado/a sobre sus expectativas respecto a la ERPT, considera que la conciliación es uno de los temas que hay que tratar.

*Pues, sobre todo, mejorar, en mí... el día a día de mi trabajo, confort, o el estado de, no sé, no sé cómo explicarlo, eh, mejorar esto y esto y lo que es la relación vida laboral con la vida en casa, social y esto, pues también mejorarlo, explicar qué problemas tengo y estas cosas...*

*(Entrevista RT3E1NI)*

Está claro que la ERPT es una oportunidad para los trabajadores de expresar necesidades, deseos, carencias. Por eso es una bandera de las organizaciones sindicales que se ocupan de que sus representantes luchen por que hagan una ERPT en sus empresas. Una evidencia de esto es el hecho de que uno de los dos métodos considerados válidos en España para evaluar los riesgos psicosociales sea el método elaborado y propuesto por el sindicato CC.OO – Comisiones Obreras.

Sin embargo, la ERPT es una oportunidad de diálogo limitada. Se trata más bien de una lucha por la subversión de la estructura del campo bastante discreta. En varios momentos de la ERPT los/as representantes de los/as trabajadores/as dejan de hacer propuestas, entienden que hay aspectos de la organización que no se puede cambiar.

#### **4.1.2. Estrategias de la Dirección**

Para la dirección de la empresa la ERPT es un ataque directo. Es una situación incómoda en la que se ve obligada a tener en cuenta la opinión algunas veces negativa de los/as trabajadores/as sobre la organización. En un primer momento, prefiere no oír. Luego, si no hay más alternativas, lo hace, controlando, censurando y defendiéndose de las críticas.

##### **4.1.2.1. Evitar la ERPT / aplazar**

*A ver, la forma de ser de la empresa hace que la gente pueda participar. Aquí no se capa, no se limita, no se cogen prejuicios porque uno dice, porque uno hace, cuando hay alguna cosa se recoge a nivel técnico, a nivel de trabajo. O eso es lo que cree la empresa, porque luego recibes*



*feedbacks que no, por puntos, pequeños puntos que yo creí que... y resulta que no. (Entrevista REE1)*

En un primer momento no llama mucho la atención que la dirección de la empresa se denomine “la empresa” y que así se reconozca desde todas las posiciones. Muchos ya estamos acostumbrados a ello. Lo que sí queda muy evidente es que hay dos bandos reconocibles y diferenciados dentro de la empresa: “los que son la empresa” y los demás, los/as trabajadores/as, los que no son “la empresa”.

*Yo lo que pasa es que encuentro que el estudio... yo pienso que el estudio... tanto a nosotros como quizá a la empresa le falta un punto de valentía. De decir, bueno eso es lo que ha salido, vale. Pues es que hay un jefe de departamento que sale mal. (Entrevista RTE1).*

El que dice “tanto a nosotros como a la empresa” se reconoce como “No empresa”. Y es de esperar que los que son “la empresa” quieran seguir siéndolo y haciendo lo que están acostumbrados a hacer, que luchen por salvaguardar su posición. Y, por supuesto, también es de esperar que les preocupe que cualquier persona, de fuera o de dentro de la organización, se manifieste en su contra, apunte sus defectos, e incluso considere que algunas de sus decisiones provocan malestar, enfermedades, etc., que, en definitiva, es lo que supone hablar de riesgos psicosociales en la empresa.

*Tec: Realmente marcamos un calendario. Y al principio, el calendario estaba marcado y, y... y cogían... y que si ahora falta uno, que si ahora falta no sé qué y me iban cancelando las reuniones. (Entrevista Tec3)*

La dirección de la empresa tiene claro que a través de la ERPT se evidenciarán necesidades de la plantilla que podrían estar ocultas, ocultadas u olvidadas.

*Hay un momento en que las necesidades del trabajador de alguna manera se han de plasmar, ya sean técnicas como propias de él como persona, ¿no? Y esto está bien... el... los riesgos psicosociales, ¿no? Ante la posibilidad, a veces necesitas que, o desde la dirección necesitas que te den un toque: Ojo, que la gente aparte de trabajar,*

*aparte del ordenador, necesita otras medidas, que tu por el simple hecho de que crees que lo das, ya es suficiente, y no es así. (Dir. Empresa)*

*La empresa ha de pensar en los trabajadores, piensa en los trabajadores, a veces te puede sorprender las necesidades que tienen los trabajadores en el día a día, y ese tipo de estudios te ayudan, te ayudan, a ver las necesidades de los trabajadores y saber atacarlas. (Dir. Empresa)*

Aunque en este caso parezca que la empresa está más bien a favor de la ERPT, ha tardado más de cuatro años en aceptar la realización de la evaluación.

*Y lo digo, los directores tenemos una impresión de lo que piensa la gente a veces un poco, no es objetiva, nunca es objetiva porque es subjetiva, no?, pero que dependiendo de lo que tú crees, a veces, ah, eso no tiene importancia y se ve que la tiene mucha. Y eso lo hemos comprobado, no? Utilizamos en una reunión de directores unas preguntas que hicimos que hablaban sobretodo de lo que es, jefes que te apoyan y todo esto, ¿no? ¿Qué es lo que pensábamos nosotros? y ¿qué es lo que creíamos que la gente había pensado? Y había unas desviaciones en dos o tres temas. (Dir. Empresa)*

Más allá de un discurso favorable, de una valoración positiva sobre la ERPT como algo que posibilita conocer la opinión y las necesidades de la plantilla, se percibe cierta incomodidad por parte de la dirección de la empresa.

*Creo que aún falta que las empresas lo valoren... pues, como algo importante para mejorar la empresa... Es un tema que si no se lo pide inspección, es que no, no sé, no le da la importancia que yo creo que puede tener. (Téc. Prevención)*

“La empresa” parece no estar convencida de que haya más ventajas que inconvenientes, pasando, en la mayoría de los casos, de la incomodidad al rechazo hacia la ERPT.

*Dijo que el mandamás de Barcelona no ha contestado y no contestaría la encuesta porque no está por la labor, no le interesa el estudio. Me preocupó y le pregunté por qué cree en eso. Me dice que él sabe que no saldrá bien y que no le gusta. (Diario de campo)*

A pesar de todos los esfuerzos por parte de “la empresa”, al final, se hace la ERPT principalmente por dos motivos: (1) porque es una obligación legal (desde la entrada en vigor de la ley de prevención de riesgos laborales) exigida y controlada por la Inspección de Trabajo en forma de demandas y sanciones;

*Yo acabé la reunión pensando que si no fuera porque hay una demanda de la inspección para que se haga este estudio, Emp1 lo hubiera interrumpido definitivamente. Pero estaba segura de que, aunque esa fuera su intención y que tuviéramos que esperar unas semanas, al final la empresa tendría que decir algo a los trabajadores. Lo mejor, entonces, sería seguir con el estudio. (Diario de campo)*

y (2) por presión de los representantes de los trabajadores.

*Sí que había voluntad, ahora no recuerdo, porque inicialmente dijimos que no era el momento, si era por trabajo, por contrato, no recuerdo, pero el comité sí que empujó. Empujó un poco. El hecho de hacerlo en esa fecha fue porque el comité nos empujó a hacerlo. No porque, por miedo a hacerlo, al contrario, yo creo que EMP1 siempre, siempre, y aunque parezca muy muy muy banal, o una frase de esas de titular, siempre ha pensado en la gente. El activo de la empresa es el trabajador. Lo haremos mejor o lo haremos peor, o la alta dirección lo hará mejor o lo hará peor y si nos equivocamos, que nos equivocamos, se van corrigiendo. Se hizo, yo creo que el comité empujó un poquito pero yo creo que ya estaba ... el comité cuando se hizo, sí, entonces... sí, fue por eso, yo creo que un poquito fue el empuje del... (Dirección de la empresa)*

Parece que había predisposición para hacer la ERPT pero, en realidad, se ha evitado por más de cuatro años. Así, cuando no hay otra posibilidad, la dirección de la empresa acepta, con diferentes grados de hipocresía, que se

lleve a cabo la ERPT. Se inicia entonces un proceso que puede ser muy breve, en que se hace un análisis muy rápido de la organización, o muy largo, en que aplazan reuniones, entrega de informaciones, etc.

No hay que olvidar que la dirección de la empresa tiene el control de los tiempos y la disponibilidad del personal en la organización. Prioriza lo que considera más importante y resulta fácil ralentizar la ERPT, algo que no considera necesario ni, mucho menos primordial.

*RT2E11: Se retomará pero ya será, yo creo que será agua pasada. No tendrá fuerza. Ha cambiado mucho la empresa en este último año, han cambiado muchas cosas...*

*ENT\_01: Uhum...y eso se ha...*

*RT2E11: Y ahora sería diferente el estudio. Te puede servir para hacer alguna medida porque algo de fondo siempre puedes hacer. Pero el estudio en sí ha cambiado, ha cambiado mucho. Se nos ha pasado el tiempo de, de aplicar, lo creo.*

*TEC3E21: O sea, que, que como se ha tardado tanto en analizar los resultados y la situación de la empresa es otra, en, también hay muchos valores que consideran que ahora no darían ese resultado, ¿vale?*

El tiempo juega a favor de la dirección de la empresa para que la ERPT (resultados, propuestas, etc.) pierda importancia y caiga en el olvido. Aplazar reuniones y las varias formas alternativas de ralentizar el proceso, es la manera más fácil de evitar el diálogo y difuminar las críticas de los/as trabajadores/as.

#### **4.1.2.2. Defenderse de las críticas**

*Emp2 dice que ese es un tema que se está trabajando hace tiempo. Que hacen formación a los coordinadores respecto a la gestión del trabajo en grupo, etc.*

*Observación: Los representantes de los trabajadores comentan algo, la empresa explica que ya está aplicando medidas para solucionar ese*

*problema. No es “claramente” ataque y defensa/justificativa, que el tono es amigable, pero casi. (Diario de Campo)*

Si la ERPT es para los/as trabajadores/as una oportunidad para hablar de problemas, necesidades, etc., para la dirección de la empresa se trata más bien de un ataque, algo que amenaza o debilita su posición de dominante. Por eso, a cada “ataque”, la dirección se defiende justificando, aplazando o ironizando las observaciones y propuestas de los/as trabajadores/as.

*A Emp1 y a Emp2 no les parece una gran propuesta. Dicen que ya se ha hablado sobre eso pero que no parece que pueda funcionar en esa empresa. Así se pierde la sugerencia, sin elaborarla como una propuesta de medida preventiva. (Diario de campo)*

Una de las maneras de hacerlo es reconocer que conoce el problema y que la propuesta es una medida preventiva ya pensada y/o implantada. Algunas veces incluso ya valorada y descartada.

*Trab1 comenta que los trabajadores no saben que hay la posibilidad de pedir una excedencia o una reducción de jornada. Emp2 dice que se informa a todos y que quién necesita lo tiene. Comentan que los trabajadores consideran que está mal visto pedir una reducción de jornada. Emp1 dicen que a la empresa no le interesa la reducción de jornada. Así que en el caso de informar sobre esa posibilidad, que se define como medida preventiva, también se dejaría claro que a la empresa no interesa. (Diario de campo)*

Otra de las maneras de defenderse es explicar, desde la posición de quién más conoce la organización, la inviabilidad de la propuesta.

*Emp3 es uno de los mandamases de la empresa, lo tratan de tú a tú y RTE3 que es picajosa es la que...Le va metiendo puyitas, sí, sí... Pero Emp3 lo... se lo toma todo muy bien y en según qué propuestas, pues Emp3 dice: es que esto no va a ser viable. (Entrevista T3E2I)*

El tono de los representantes de la empresa da a entender que el diálogo es posible y que están abiertos a sugerencias. Sin embargo, muchas de las sugerencias de los/as trabajadores/as mueren en el primer intento. Es imposible vencer la barrera de la viabilidad, argumento del que tiene más conocimiento de la situación, que es la dirección de la empresa.

*Trab3 dice que “Tu idea no va a ir a ninguna parte”. Causa frustración.*

*Emp2 dice: “Muchas veces hemos visto un procedimiento incorrecto, el agente tiene razón, pero no podemos cambiar.”*

*Emp2 reconoce el problema pero no cree que se pueda hacer algo. Aquí nos encontramos en la situación de eso es Inherente y no hay nada que hacer. (Diario de Campo)*

“Eso es inherente” es también uno de los argumentos que utiliza la dirección para justificarse, defenderse de una crítica y descartar una propuesta. Desde este enfoque, se trata de algo más fuerte que uno mismo, más fuerte que la organización. Y, así, fuera del control de la dirección. En el abanico de lo “inherente” están las características del sector (si es una compañía aérea, un call center, un centro geriátrico, una consultoría, etc., tendrá sus propias especificidades, que habrá que asumir), del país (aquí la ley es esta y funciona de esta manera) y del contexto de crisis económica. Por lo tanto, no hay nada que hacer.

*En el caso de Administración/ reprografía, se considera la incidencia de problemas internos. Emp1 explica, con detalles y un dibujo, los problemas entre las trabajadoras del departamento de administración. Dice que no entiende qué pasa, que, se disculpa por decirlo delante de todos, cree que es un problema de tener muchas mujeres juntas. Que no es fácil trabajar con mujeres, etc. Trab1 se mosquea un poco pero todos rien del comentario. (Diario de Campo)*

Algunas veces también, a falta de argumentos, se percibe ironía por parte de la dirección de la empresa.

*Trab2 comenta que hay poca flexibilidad en el horario, dice que se podría plantear la posibilidad de introducir el teletrabajo en algunos puestos.*

*Emp1 contesta en tono de broma: lo dices porque vives lejos...*

La consecuencia de que la dirección esté constantemente defendiéndose de las críticas e invalidando propuestas de los/as trabajadores/as es que el grupo percibe que la discusión se limitará a lo que la dirección acepte y eso, desde las primeras reuniones, empieza a marcar el camino que hay que seguir en la ERPT.

*Emp1 explica que la ayuda del técnico no se da al inicio por tema de producción. Sabemos que Emp1 es quién más conoce y controla la producción. Su opinión es muy importante. Si a Emp1 le parece una propuesta inviable, es porque es inviable. Él, como representante de la empresa, condiciona, de cierta forma, las propuestas del grupo y las medidas preventivas. (Diario de campo)*

Los representantes de la dirección de la empresa se defienden de las críticas de los/as trabajadores/as para preservar su posición, proteger a “la empresa” y a los mandos (a veces individualmente).

#### **4.1.2.3. Proteger a los mandos de las críticas**

Proteger a los mandos significa proteger a la empresa, mantener la integridad de este “sujeto empresa” en que la dirección se reconoce.

*Con lo cual, no sé, y sí, realmente se encuentran con problemas de ese tipo, pues de, sobretudo relación con los mandos, que tenían mucho problemas para acceder a los jefes y poder hablar con ellos, o plantearle dudas, o mucha falta de apoyo, no sé, un problema que les puede repercutir en la producción. Entonces los trabajadores estaban*

*interesados, la empresa no. Yo creo que porque saben que ahí hay un problema... y deben de pensar... La empresa solamente decía los beneficios que tiene la empresa, que los trabajadores eran unos desagradecidos, que tienen muchos beneficios sociales, que, a ver, es verdad, pero también hay unos problemas que podían mejorar. (Entrevista TEC2E1I)*

La dirección habla de participación como si ésta fuese una característica especial de la organización, en la que se facilita el diálogo con los/as trabajadores/as sin cualquier tipo de censura. Luego se percibe que no es exactamente así y se observa en la ERPT que el diálogo no es tan fácil cuando las críticas van dirigidas a los mandos.

La ERPT pone en evidencia los fallos y las carencias de la dirección de la empresa, señalando directamente a algunas personas que forman parte de “la empresa”, por lo que algunos de sus representantes tratan de defenderlos para no dañar su propia imagen.

*RE2E1II: Yo lo que en este punto, eh... bueno, yo me di cuenta, personalmente, de que el, digamos, la publicación de los resultados tal como estaban, podía causar en algunos directores, un, eh... una, digamos... un disgusto importante.*

Aunque en este momento el director criticado ya no sea “la empresa” para los que sí siguen siéndolo. Se trata de un trabajador cualquiera a quién hay que proteger pero que en el análisis se evita identificar con la empresa. Así, tratando la crítica como algo personal y no algo que se dirige hacia la dirección o hacia “la empresa” como un todo, los representantes de la dirección tratan de preservar la buena imagen del conjunto “la empresa”.

*O sea, que realmente podíamos causar, eh... Y, además, o sea, además podíamos causar malestar, que gente, hubiera gente que se sentiría realmente, realmente mal, no? Porque había, digamos, valoraciones concretas de personas, porque son los directores los, los directamente implicados. Ya alguno no salía de todo bien, eso es la verdad, o al menos había uno peor que otros, entonces esa comparación*



*eh... pues no era así que se publicara digamos de esta manera pues era publicar con casi como un ranking de quienes son los mejores y los peores directores. (Entrevista RE2E1II)*

La principal manera de proteger a los mandos es evitar que la crítica se propague, evitándose la publicación de los resultados de la ERPT. La dirección considera simplemente que los resultados pueden causar malestar. No se plantea seriamente que los resultados malos correspondan a una percepción de la mayoría de los trabajadores que se permiten valorar la calidad del liderazgo.

En este momento la discusión se centra más en la manera cómo se presentan los resultados, los colores de las gráficas y las posibles comparaciones que puedan surgir entre departamentos y directores. Eso es más importante que los motivos, el “porqué” de los resultados. Tratando de evitar el malestar, la dirección de la empresa cuestiona la validez de los resultados y rechaza la ERPT.

#### **4.1.2.4. Rechazar la ERPT**

*TEC2E1I: Es un tema muy duro, la verdad... (risas) Claro, no es una cosa objetiva que vas y mides la luz con un luxómetro. Claro, a la empresa no le gusta que le digas que los trabajadores no están contentos, o que tienen problemas de comunicación, o de organización...*

La dirección de la empresa evita el diálogo sobre las condiciones de trabajo. Resulta incómodo que la organización del trabajo pueda considerarse un riesgo para la salud. Tampoco resulta atractivo que se propongan cambios que pongan en riesgo su posición.

Y es justo lo que posibilita la ERPT, un acercamiento a la opinión de la plantilla sobre la organización del trabajo. Mediante encuestas se obtiene una valoración de los/as trabajadores/as sobre el apoyo social, el liderazgo, la carga de trabajo, la conciliación, etc. Luego esta valoración se agrupa y se

compara con valores de referencia que caracterizan las situaciones favorables o desfavorables. Las desfavorables son aquellas en que se considera que hay riesgos para la salud de los/as trabajadores/as. Es ahí donde habría que intervenir para cambiar.

*Además no querían ni que los trabajadores tuvieran el resultado, o sea.. bueno, es que fue, eso fue todo por teléfono, la empresa pues eso, me empezó a decir de todo, que mis opiniones, que eso eran opiniones subjetivas, que yo no conocía la empresa, que cómo se me ocurría sugerir tales cosas, o sea, bueno, y nada... (Entrevista TEC2E1I)*

La ERPT es un proceso mucho más complejo que el que se aplica para valorar otros riesgos y, por eso mismo, más propenso a ser desacreditado. Muchas veces se cuestiona la validez del método, el contenido de la encuesta, el informe del técnico de prevención, etc. Aunque los resultados no lleguen a sorprender, muchas veces son molestos para la dirección y rechazar el proceso de la ERPT es una manera de negarlos.

*La gente se fijaba yendo directamente a comparar su departamento o, con el de al lado, cuando no era el objetivo. El objetivo era, digamos, primero verlo en... como estamos, cual es la respuesta...*

*ENT1: No si estoy mejor o peor....*

*RE2E1II: Esto es... entonces, claro, eso, vi que distorsionaba mucho la recepción de los, de los resultados porque el, la primera experiencia que había tenido de explicación al director general y al gerente, en esto no se había fijado. Ahí no ha influido de una manera directa. La exposición que había hecho a los directores eran una cuantas preguntas y no estaban divididas por un departamento dado. Claro, en el momento en que la semana siguiente fui a Madrid y expuse eso a los directores de Madrid y vi la reacción, dice Ui, y se me levantó ahí, de repente, una, digamos, un peligro que no había calibrado hasta aquél momento, y a continuación, pues lo leen también con el propio director de Madrid con el Director General, claro, nos dimos cuenta de aquello era, he... una auténtica, un auténtico peligro.*

También es cierto que además del retrato desfavorable, la manera como se presentan los resultados, en gráficas de unidades de análisis facilitan la comparación entre departamentos, puestos de trabajo, directores, etc.: en un departamento se trabaja más que en otro, un jefe es mejor que el otro, etc. La dirección considera un peligro y evita informar sobre los resultados de la ERPT.

*Desde el inicio, Emp1 mantuvo en la reunión un tono irónico. Por ejemplo, al analizar las exigencias cuantitativas, dijo que debería salir TODO en rojo. Que ese resultado quiere decir que hay gente que podría estar trabajando más. “Pues, entonces, habría que utilizar el látigo” (risas). (Diario de campo)*

El rechazo hacia los resultados impide la participación de la plantilla y dificulta el proceso de análisis. Al final, también por eso, por el rechazo a la forma, la ERPT se va configurando como un simple trámite incómodo para algunos.

*Porque, bueno, yo lo entiendo más así, no? Un psicosocial... es realmente para llegar a, a los puntos en... la carga de trabajo es adecuada? Y hacer un estudio de carga de trabajo. ¿Es adecuada? Se requiere X horas para hacer eso. Y esta persona trabaja estas X horas. No. No salen. Pero, claro, estamos hablando de un planteamiento en el que, en teoría, ya no tendrían que existir las horas extras. Sólo tendría que entrar a su hora y salir a su hora. Y no se está haciendo. Entonces, no. No creo en psicosocial en estos momentos. Cambiar la organización de la empresa, pues cambiar la organización de qué? Claro que no va a querer la empresa. (Entrevista Tec3E2I).*

El técnico de prevención se siente participe de algo que no tiene mucho sentido, que no acaba de ver su utilidad. No cree que valga la pena analizar las condiciones de trabajo cuando no hay posibilidad de cambio.

#### **4.1.3 – Estrategias de la Dirección y del Técnico de Prevención**

La tarea del/ de la técnico/a de prevención en la ERPT se rige por un contrato firmado entre la dirección de la empresa y el servicio de prevención. En base a

este contrato se define formalmente la duración y el alcance de la Evaluación. E, informalmente, la relación entre el técnico y la dirección.

"Este estudio se realiza en base al Concierto de Servicio de Prevención Ajeno nº xxxxx contactado con xxxxx para dar cumplimiento a lo establecido por la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, en lo que se refiere a la evaluación de riesgos que se ha de efectuar en cada puesto de trabajo (Art. 16)". (Documento: Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales)

El técnico de prevención se ajusta a lo que paga la empresa, algo que en la mayoría de los casos se define sin su participación ya que se trata de una decisión más comercial que técnica.

*En otro de los correos, me dice que la empresa ha firmado el concierto y que yo puedo asignarme las actividades en el programa de gestión. Lo voy a hacer y veo que se trata de un concierto de mínimos. Significa que tendría más o menos unas 6 horas para ir de Barcelona a Tarragona, visitar la empresa, entregar las encuestas, recogerlas, volver a Barcelona, tabular las encuestas, preparar y enviar un informe. Me parece poquísimo. Sé que es urgente, hay que hacer todo en un solo día. Pero me parece que aún así, se debería haber contado más horas. Nadie, en ningún momento, me ha preguntado cuánto tiempo necesitaría para hacer el estudio. (Diario de Campo)*

*Para una empresa se presentó una oferta de acuerdo con el número de horas (80 hs) que consideré que se ajustaba más al estudio, considerando que se realizarían 8 reuniones, dos informes y se aplicaría el método ISTAS. Para la otra empresa, la oferta fue completamente distinta. Básicamente, una tercera parte de las horas (30 hs). Y eso que mi compañera dijo que negoció con el técnico responsable de la empresa. Según el manual del servicio de prevención, este estudio, para este número de trabajadores se debería realizar en 16 hs, que incluye 4 reuniones y dos informes. (Diario de campo)*

Además del hecho de tener una participación muy limitada en el momento en que se contrata la ERPT, otra de las dificultades que tiene el/la técnico/a de prevención es la falta de información sobre los factores psicosociales y los métodos de evaluación.

*Yo lo veo que es... es el tema en el que estamos peor. O sea, es que yo, si tuviera que hacer uno, es que me siento perdidísima. O sea, con el técnico ese que tuvo que hacerla, que yo no sabía qué explicarle, pues es que, no tenemos formación... Y el servicio de prevención no nos da formación sobre ese tema. (T2E1I).*

En algunos momentos de la ERPT se evidencia la falta de formación del/de la técnico/a, lo que debilita su imagen de “experto” frente a la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores.

*Emp2 dijo que había leído el informe y que tenía algunas dudas. Abrió su informe en el apartado que explicaba el tema de la población de referencia y me hizo preguntas sobre algunos aspectos que yo no estaba muy segura.*

*Una vez más, me siento avergonzada por haber presentado unos resultados que no corresponden a la realidad y por las limitaciones de la herramienta (el método y la aplicación informática).(Diario de campo)*

También la carga de trabajo habitual del técnico de prevención es algo que mengua su participación en la ERPT.

*Si no nos forman, pues no vamos a estar preparados cuando a lo mejor haga falta hacer estudios. Y creo que nos sobrecargan tanto de trabajo, que quieren que hagamos lo que nos piden y cuando sale una cosa así es algo tan puntual que no sabemos cómo... no sé... cómo hacerlo. O sea, lo que quieren es que vayamos en plan máquinas, la producción, hagamos empresas, empresas, empresas, y que estemos a lo que quiere la empresas pero... bueno... no sé... lo veo mal. (Entrevista T2E1I)*

*Pues tengo los huevos tocados ya con los estudios (risas). Pues inspección de trabajo está pidiendo estudios psicosociales. El otro día tuve que presentar un estudio psicosocial de una empresa de 12 trabajadores. ¿Qué resultados pones en el estudio psicosocial? (Entrevista T3E2I)*

Además de la falta de experiencia.

*Bueno, hombre, yo esperaba aprender, porque era el primero que hacía, bueno, no he hecho ninguno desde el principio, uno que heredé, bueno, la expectativa era aprender. Y como era una cosa que ya estaba hecha, bueno, me pareció más fácil que no empezar una cosa desde cero. Sobretudo aprender y ver un poco, desde fuera, un poco también ver como la empresa iba acabando de organizar para implantar en su empresa, vamos. Eso... (Entrevista T2E1I)*

También dificulta la participación del técnico en la ERPT la falta de conocimiento sobre la organización.

*A medida que vamos analizando las dimensiones, los representantes de la empresa y de los trabajadores me van explicando cosas de la empresa que yo no tenía ni idea. Me doy cuenta de lo poco que sé hasta este momento, muy poco realmente, de la organización y de la actividad. Veo que hacemos un estudio de factores psicosociales sabiendo muy poco de la organización y, según el desarrollo del estudio, podemos seguir sabiendo muy poco. (Diario de campo).*

*Otro de los problemas del estudio para mí es que yo no conozco la organización interna de la empresa. Esa empresa tiene una organización interna bastante compleja. Entonces a veces se ponen a hablar... a veces también les dejo mucho hablar a ellos porque no me entero y porque es que yo no puedo... tampoco sé tampoco como buscar o como introducirme porque, hum... no sé. (Entrevista T3E2I)*

Aunque, vale señalar, que la falta de información sobre la organización es una limitación para el/la técnico/a de prevención de un servicio de prevención ajeno, que presta un servicio a la empresa. Las limitaciones para el/la técnico/a de un servicio de prevención propio, que es un/a trabajador/a más de la empresa, probablemente serían otras.

*¿cómo sería el análisis con un servicio de prevención propio, un técnico que estuviera dentro de la empresa y la conociera bien? (Diario de campo)*

A pesar de todo, de la falta de experiencia, conocimiento, formación y tiempo, el/la técnico/a debe llevar a cabo la ERPT que se le asigna, lo que muchas veces provoca inseguridad.

TEC3 me comentó que tenía que hacer uno (estudio de riesgos psicosociales) y que estaba muerta de miedo. (Entrevista T2E1I)

Esta inseguridad puede hacer que evite participar en la ERPT, aunque sus expectativas iniciales se acercan al idealismo romántico. Idealismo que mengua rápidamente cuando tiene que ajustarse a lo que impone la dirección de la empresa al contratar la ERPT.

*Y, claro, los trabajadores, los delegados se dieron cuenta de que, los delegados me decían a mí que no era culpa mía pero que esto era, que como trabajamos para la empresa, que habíamos hecho lo que la empresa había querido. (Entrevista T2E1I)*

En principio, la función del/ de la técnico/a de prevención en la ERPT es hacer la toma de datos, los informes y aclarar dudas sobre los resultados y los aspectos psicosociales que se analizan. En la fase de análisis que se ha observado, el técnico acaba asumiendo un papel de moderador, orientando el diálogo entre la dirección de la empresa y los representantes de los/as trabajadores/as.

*Sabía que mi compañero nunca había hecho un estudio de factores psicosociales. Le preocupaba la falta de experiencia. Yo le tranquilicé diciendo que simplemente debería seguir el orden del informe que yo había hecho y moderar el diálogo entre la empresa y los trabajadores sobre los riesgos y las medidas preventivas. (Diario de campo)*

*Yo he visto, en el caso del técnico de prevención se encargaba un poco de centrar, sobre lo que teníamos que hablar, no? Porque a veces las definiciones que pone allí no son muy tal, y, después... (...) El técnico centraba los temas los temas y, aparte, pues nos dejaba hablar mucho. Primero que nosotros opináramos sobre eso y si veía que, si veía el técnico que no, no... pues nos centraba un poco, no? (Entrevista RT2E1I).*

Aunque no deje de ser un moderador contratado por la dirección de la empresa; se ha observado en varios momentos de la ERPT cómo la dirección de la empresa busca el apoyo del/de la técnico/a de prevención; es decir, cómo el capital económico en la relación con el/la técnico/la de prevención refuerza la posición de la dirección de la empresa como dominante.

*Emp2 muchas veces se ha desahogado conmigo sobre lo difícil que era para ella la “actitud negativa” de los delegados de prevención. Creo que por eso yo, como técnico, tengo más cuidado y creo que de alguna manera protejo a la empresa de enfrentamientos directos; sin, por supuesto, dejar de informar a los trabajadores o de tener en cuenta sus necesidades y sus problemas específicos. También es verdad que reconozco a la empresa como “mi cliente”, mientras que los trabajadores son “mi objeto de estudio”. (Diario de campo)*

En las reuniones de análisis de datos en las que se discuten los resultados de la toma de datos, el papel del/de la técnico/a, como moderador/a, es de evitar la confrontación entre la dirección de la empresa y los representantes de los/las trabajadores/as.



*Yo, más que nada es (...) me daba la sensación de poder llegar a crear una confrontación y no lo quiero, tampoco, algo que se te vaya de las manos, de... (Entrevista T3E2I)*

*Creo que el técnico de prevención puede controlar la situación y crear un ambiente de diálogo, más que de lucha y quejas. (Diario de campo)*

Muy pocas veces el/la técnico/a llega a presentar propuestas de cambios en la organización y a formular medidas preventivas.

*Entonces, lo único que a mí se me ocurre y, claro, pienso, hostia es que son chorradas, lo que pasa es, uhm... y tampoco sé del todo. (Entrevista T3E2I)*

*La verdad que... sí, a mí los conflictos que puede ocasionar porque yo iba con muy buena fe de intentar ayudarles, yo propuse unas mejoras que, bueno, consideré que podían ser buenas, y me las empezaron a discutir todas. Y me dijeron que me ciñera a lo que había visto mal en las preguntas. Pero, claro, de las preguntas se podían deducir cosas. (Entrevista T2E1I)*

En cuanto a su posición en campo, si la ERPT es un juego entre los que ocupan la posición de dominante y los de dominados, el/la técnico/a de prevención sería una herramienta del dominante, facilitándole el cumplimiento de una obligación.

*Tanto el comercial como mi interlocutora me enviaron correos de agradecimiento por haber hecho el trabajo. Al día siguiente, el comercial me reenvió una copia de un correo de su interlocutor, el director de la empresa, sobre el resultado de la visita a la Inspección. Parece que fue todo bien. Enseñaron la documentación y no hubo ninguna sanción. La inspectora le dijo que se trataba de una campaña informativa. (Diario de campo)*

Resulta inevitable que al final de la ERPT el/la técnico/a tenga una visión más escéptica sobre los resultados y la utilidad del estudio.

*¿Por qué dices cuando, cuando dices “ah es que el tema de psico lo odio y tal”...?*

*TEC3: Sí, bueno, porque lo veo todo muy, muy... mira, sinceramente, eh... ¿qué medidas preventivas se han propuesto? ¿Realmente van a transformar el, el puesto de trabajo?*

*¿Tú crees que es, que va a haber algún cambio en la empresa como consecuencia de este estudio?*

*TEC3: No. ¿En xxx? No..., no, no... lo dudo bastante. (Entrevista T3E2I)*

#### **4.1.3.1. Censurar los resultados**

Ocultar o delimitar la información que se presentará a la plantilla es una práctica que evidencia el papel de dominante de la dirección de la empresa; así como la aceptación por parte de los/as trabajadores/as y del/ de la técnico/a de prevención de esta jugada demuestra la posición de éstos/as como dominados.

A través de la censura, la dirección mantiene la integridad de “la empresa”, los mismos que ocupan la posición de dirección.

*Ha habido un momento que la empresa tomó un poco el... decisiones... en el sentido de, cuando ya estaba hecho las gráficas y el estudio, pues creo que se asustó un poco en ciertos temas. Y entonces quiso limitar la publicación. (Entrevista RT2E1I)*

La censura es más habitual en el momento en que los resultados de la ERPT demuestran los puntos más débiles de la dirección, que es cuando se analizan directamente aspectos como la calidad de liderazgo, el apoyo social, etc. Este es el momento en que la dirección se asusta, plantea el problema de hacer públicos los resultados y decide limitar la información al resto de la plantilla.

*RT3E1NI: Sí, sí, los únicos resultados que conocí fue en una reunión de comité de empresa que discutían qué información iban a dar o no iban a dar. En principio se iba a dar toda la información. Es que es lo que se*

*dijo a todos los trabajadores pero al final, como hubo un par de gráficas de puntuación a coordinadores...*

Aunque inicialmente se promueva la transparencia de información como algo necesario durante todo el proceso de la ERPT, incluso para el análisis de los resultados, llega un momento en que la dirección lo frena. Es la decisión del que tiene el poder, aceptada por todo los demás.

*TEC2E11: La técnico responsable dijo que si había que cambiar cosas que las cambiara porque la empresa era muy importante y que podían hablar con XXX... no, no, que hiciera lo que ellos me dijeron. O sea, que, fíjate, hay una coacción...*

La dirección de la empresa tiene el apoyo de la técnica de prevención. Aunque la técnica, personalmente, tenga algunas veces una opinión diferente, se le recuerda, sus propios compañeros y superiores del servicio de prevención, que debe hacer lo que la dirección determine. Así, el informe final del técnico se ajusta a lo que se puede o no se puede decir según la dirección de la empresa. Para el técnico de prevención, contradecir a la dirección de la empresa es arriesgar su propio puesto de trabajo.

El trabajo del/de la técnico/a está bastante limitado por el contrato inicial para llevar a cabo la ERPT, aunque hay un pequeño margen de libertad en que el/la técnico/a puede argumentar en contra del deseo de la empresa. Básicamente, eso ocurre cuando defiende criterios metodológicos y técnicos y cuando motiva a los/as representantes de la plantilla a participar en el proceso de ER.

Con la censura de los resultados no se sigue el método de análisis que se propone inicialmente, que incluye la presentación de los resultados y el *feedback* de los trabajadores. Se limita la participación de la plantilla durante el proceso de la ERPT haciendo que la gran mayoría de los/as trabajadores/as participe solamente en el momento de contestar la encuesta.

*RT2E11: En principio, hubo... yo recuerdo en una reunión se llegó a decir propuestas tan inasumibles por todos, que la empresa dijo “pensad que eso es un brainstorming, ¿he? Recordad que esto...”.*

*ENT\_01: Risas...*

*RT2E1I: Y dije, pues sí, pero permitió decir cosas que aunque no eran realizables te daban una idea de lo que... hacia dónde podíamos ir, ¿vale? Esos momentos estuvieron bien, creo yo. Y el recordar que, eh... cuidado dónde estamos es necesario, creo, pero, estaba bien decirlo. (Entrevista RT2E1I)*

La consecuencia de la censura es que el resultado de la ERPT es simplemente lo que a la empresa no molesta, en términos de críticas, y considera viable, en cuanto a las propuestas de cambios. No se tiene en cuenta aquello que los/as trabajadores/as consideran que son los principales problemas de la organización, lo que poco a poco hace que vaya menguando la participación y el interés por la ERPT.

*ENT\_01: ¿Pero llegaste a ver estas gráficas?*

*RT3E1NI: No, no vi nada, no vi nada. Yo lo único...*

*ENT\_01: Te explicaron eso...*

*RT3E1NI: Me explicaron eso que hubo unas gráficas que algunos coordinadores no quedan muy bien parados entonces la empresa quería eliminar estas gráficas. Es lo único que sé. Del estudio, de los resultados es lo único que sé.*

*(Entrevista RT3E1NI)*

#### **4.1.3.2. Manipular datos**

Manipular datos es una manera de censurar. Es cuando, para proteger a la dirección de la empresa, el/la técnico/a de prevención elimina resultados, los cambia o cambia el formato del informe.

*RT1E1I: Es que lo entendemos hasta cierto punto porque el director de departamento no deja de ser también un trabajador, ¿vale? Entonces tampoco queríamos entrar en un linchamiento, pero no deja de, de, ¿no? de ser una manipulación. Yo pienso que las manipulaciones, bueno,*

*sobre la opinión de la gente no, no debería existir, ¿no? todas las opiniones son válidas y todas son legítimas, por lo tanto, es lo que ha salido y ya está. (Entrevista RT1E1)*

Siempre resulta más fácil defender la censura cuando se personaliza la crítica hacia una persona, y no hacia “la empresa” como sujeto y como un todo. De esta manera la censura es mejor aceptada por los/as representantes de los/as trabajadores/as y por el/la técnico/a de prevención.

Como modalidad de censura, se manipulan los datos para proteger a los mandos y su posición. De esta manera, la dirección de la empresa suaviza y enmascara una realidad percibida por los/as trabajadores/as.

Desde el primer momento, la presentación de los resultados, en gráficos de barras con tres colores, resulta desagradable e incómoda para la dirección de la empresa.

*Volvemos a hablar sobre la publicación de los resultados y la mejor forma de publicar. Trab1 insiste en que hay que hacerlo lo antes posible. Emp2 presenta un esquema, hecho por él, para presentar los resultados. Se denomina “Claves de lectura”. Dice que lo enviaría a todos los trabajadores para explicar los gráficos y el concepto de “riesgo” psicosocial. (Diario de campo)*

En la Figura 7 se presenta un esquema, elaborado por la dirección de la empresa, denominado “Claves de lectura”, para preparar a la plantilla para la lectura de los resultados. En este esquema la dirección de la empresa trata de mostrar la “normalidad” del riesgo y del color rojo en los resultados.

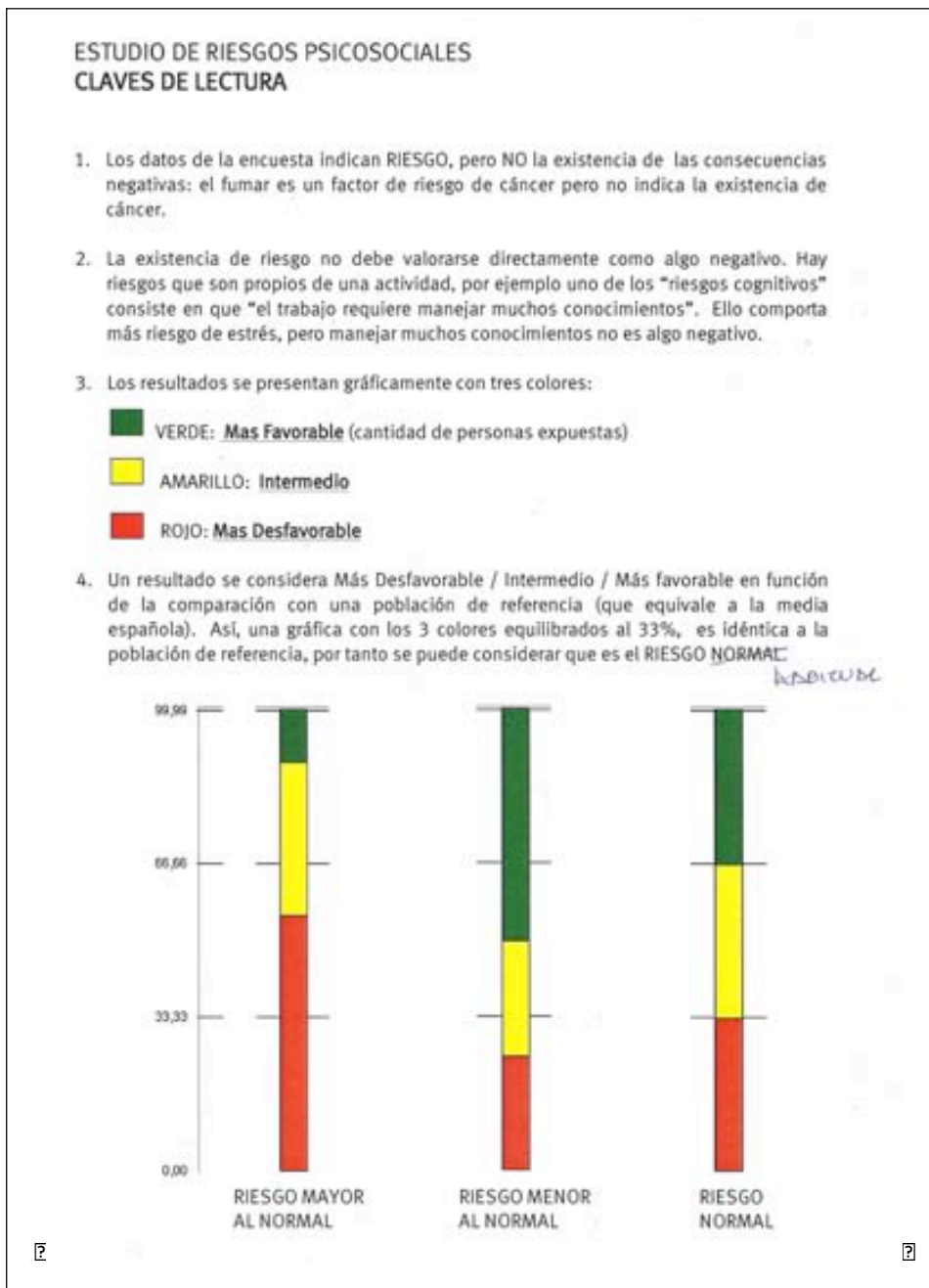


Figura 7: Claves de lectura

El color rojo de las gráficas asusta a la dirección. La manera de presentar los resultados, con datos estadísticos, tal como genera la aplicación del método de la ERPT que se utiliza, dificulta la necesaria y deseada transparencia de la información.

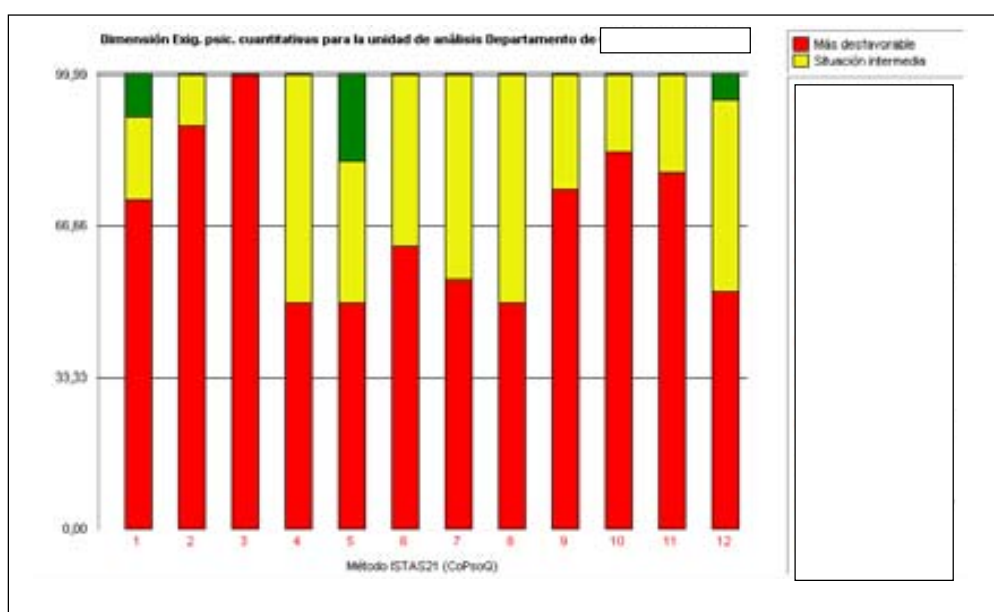
Otro aspecto que se ha valorado negativamente y que ha dificultado la publicación de los resultados es el hecho de que éstos se presenten en gráficos en que se agrupan diferentes departamentos o unidades de análisis. Es también la manera en cómo los genera la aplicación, que posibilita comparaciones no deseadas.

*RE2E1I: A mí se me ocurrió una fórmula que me pareció que después, que podía ser interesante, que es la que tenemos hecha pero que no... que es otra manera de presentar los resultados que no era digamos cada uno de los resultados comparativos entre departamentos. Si no todos...*

*I: La totalidad por departamento...*

*RE2E1II: Esto es... todos los resultados por departamentos, para que cada uno supiera analizar a si mismo... (Entrevista RE2E1I)*

En la Figura 8 se presentan los resultados por “dimensión psicosocial”, de todos los departamentos, tal como los genera la aplicación y se incluyen en el informe que se entrega a la dirección de la empresa.



**Figura 8** – Resultados por dimensión psicosocial

En la Figura 9 se presentan los resultados agrupados por departamentos, de todas las dimensiones psicosociales, que generó la dirección de la empresa para presentar a la plantilla.

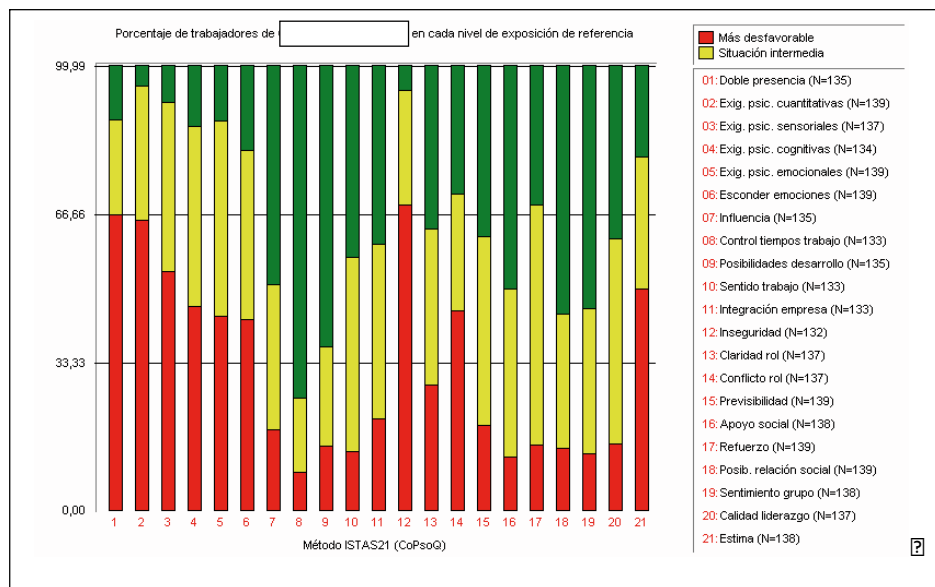


Figura 9 – Resultados por departamentos.

A la hora de presentar los resultados a la plantilla, tal como se plantea al principio de la ERPT, la dirección de la empresa, con el visto bueno de la técnica de prevención, propone otro formato de presentación.

*RT3E1NI: Sí, pues esto, nos explicaron que habían unos resultados que estaban analizando y que habían llegado a unas conclusiones y que, esto, que habían unos temas que, que aunque eran temas muy generales, que se intentó por sexo, departamento, para que, para que la gente no pudiera después ligar, habían algunos que se veían muy claros qué personas podían ser, las valoraciones. Entonces la empresa quería filtrar un poco. Y se debatió esto, que, o ¿se entrega sin filtro o con filtro?*

*ENT\_01: hum...*



*RT3E1NI: Y ahí el tema acabó, casi, casi, sí acabó luego en la nebulosa esta que, que al final nada de nada, sí, sí...*

(Entrevista RT3E1NI)

#### **4.1.4. Estrategias de todos**

Todos los agentes implicados en la ERPT, algunas veces a la vez, y por diferentes motivos, comparten estrategias. Por ejemplo, la de criticar el método de la ERPT. También hay momentos en el proceso de ERPT en que hay una especie de acuerdo tácito entre todos los agentes: se aceptan críticas, propuestas y límites. En el mejor de los casos se busca el consenso como única manera de concretar las propuestas de cambio y hacer que la ERPT se acerque mínimamente a las expectativas iniciales.

##### **4.1.4.1. Consensuar opiniones**

*DC: Yo iba apuntando las opiniones y sugerencias, iba señalando los puntos en común de los comentarios de todos, buscando el consenso.*

*Veo que cuando no hay consenso respecto a una sugerencia, esa se pierde inmediatamente. No figura ni en acta.*

*(Diario de campo)*

Para el/la técnico/a de prevención, el consenso es la única manera de concretar propuestas de cambio. Incluso porque el/la técnico/a no se arriesga a poner en un informe alguna opinión o sugerencia de los/as trabajadores/as que no sea compartida por la dirección de la empresa. El/la técnico/a de prevención reconoce que sin un consenso, cualquier crítica o propuesta cae directamente en el olvido. Para la dirección de la empresa y para los/las representantes de los/las trabajadores/as, es algo ya asumido que buena parte la ERPT se pierde en opiniones no compartidas.

*RT2E1I: la verdad es que yo creo que había tanto por la empresa como por los trabajadores el objetivo era el mismo o muy parecido prácticamente. Con lo cual la gente, la idea era sacar ideas. Y al final llegar a un documento final que funcionase. (Entrevistas RT2E1I)*

*RT3E2I dice que “Tu idea no va a ir a ninguna parte”. Causa frustración.*

*RE2E2I dice: “Muchas veces hemos visto un procedimiento incorrecto, el agente tiene razón, pero no podemos cambiar.”*

*RE2E2I reconoce el problema pero no cree que se pueda hacer algo. Aquí nos encontramos en la situación de eso es Inherente y no hay nada que hacer...*

*(Diario de campo)*

Algunas veces hay consenso y eso depende en gran parte de la capacidad de aceptación por parte de los agentes. Aceptar y resignarse son prácticas frecuentes que forman parte de otras estrategias. En los casos observados, en algunos momentos parece que la dirección acepta la crítica de los/as trabajadores/as. Pero no como un problema propio y posible de gestionar. Sino, como algo inherente o de imposible solución. Es cuando la dirección reconoce y explica que se trata de aspectos inherentes a la actividad, al puesto, al mercado y a la crisis. Y que no hay nada que se pueda hacer para cambiar esta situación. Es una estrategia de consenso, que empieza en el reconocimiento de los problemas por parte de la dirección y se concluye con el consenso final sobre la inviabilidad de las propuestas de los/as trabajadores/as.

De alguna manera, el consenso siempre se da cuando favorece a la dirección de la empresa; sea para mantener una buena imagen en el proceso de la ERPT, que no siempre sea de censura o manipulación de datos, sea para garantizar la invariabilidad de las condiciones de trabajo.

*TEC2E11: Todas la medidas propuestas ellos vieron que eran aplicables y que...Y que, bueno, que había que implantarlas. La otra cosa es cuestión de tiempo, cuestión de que, de ponerse...*

*(Entrevista TEC2E11)*

A través del consenso se llegan a formular propuestas. No se trata de grandes cambios en la organización. Son más bien propuestas menores, que no suponen un gran esfuerzo para la dirección de la empresa llevarlas a cabo. Aún así, llevarlas a cabo no es algo que se haga rápidamente.

#### **4.1.4.2. Criticar la ERPT**

Criticar la ERPT como proceso, como método de análisis, es una estrategia que también comparten todos los agentes, en diferentes momentos y por diferentes motivos.

*RE1E11: Sí, hacerlo más corto para que desde que haces las encuestas a obtener un resultado, el objetivo de tener un resultado fuera acertarse. Porque probablemente los resultados, uno de los puntos porque no se ha dado a conocer la información final es porque el tiempo ha sido muy largo. Fueron 6 meses... (Entrevistas RE1E11)*

La duración de la ERPT es consecuencia de la disponibilidad de los agentes implicados en el análisis y de todas las estrategias que ralentizan el proceso. El hecho de que sea un proceso lento hace que se pierda el interés, que baje la participación y que, al final, deje de tener importancia. Y esto mismo, es utilizado por parte de la dirección de la empresa para justificar una ERPT que se hace a medias. Cuando es, de hecho, la dirección, por medio de las estrategias de aplazar y evitar la ERPT quién determina el inicio y la duración de la evaluación.

Criticar la manera cómo se hace la ERPT es una estrategia de la dirección para defenderse de cualquier responsabilidad en cuanto a las limitaciones del estudio. También como estrategia de la dirección de la empresa, criticar el método de ERPT es una manera de menospreciar los resultados y el análisis.

Así, los resultados son malos porque el método es malo, no porque la realidad percibida sea mala. Por un lado, la rigidez del método, que utiliza principalmente herramientas cuantitativas, posibilita críticas. Por otro lado, no se plantea en ningún momento un estudio cualitativo, simplemente porque no se consideraría válido.

*DC: En mi opinión, los dos documentos que Emp2 elaboró para ayudar en el análisis y en la presentación de los resultados demuestran ciertas carencias del método y de los procedimientos de información y feedback de los trabajadores. Primero, que no queda claro cómo con cuatro preguntas sacamos una conclusión sobre una exposición favorable o desfavorable a una dimensión psicosocial. Segundo, que la presentación de los resultados, en gráfico de 3 colores, no es muy fácil de entender. (Diario de campo)*

En todo el proceso de la ERPT, lo que orienta el trabajo del/de la técnico/a de prevención es el procedimiento definido por el método de evaluación y las herramientas informáticas que utiliza, y que no siempre entiende ni controla. Al/a la técnico/a le falta información, no domina la técnica y algunas veces tampoco está de acuerdo.

*Hicimos la identificación que sale en el Dulcinea, entonces, claro, es una cosa bastante breve. Son 10 preguntas o 14 preguntas. Claro, el delegado de prevención decía que eso no servía para nada, que quería el método ISTAS, tenía el libro, que no sé qué... Yo decía, claro, pero la empresa pide otra cosa... (Entrevista TEC2E1I)*

Los/as representantes de los/as trabajadores/as critican la ERPT cuando consideran que el método que se utiliza no posibilita un retrato fiel de la organización ni la participación de los/as trabajadores/as. Esto se da en evaluaciones que se hacen rápidamente, con encuestas sencillas, simplemente para dar cumplimiento a la obligación legal de realizar la ERPT. O en cualquier caso en que no utilice el método ISTAS, que defienden como la mejor manera de evaluar los riesgos psicosociales, y cuando no se facilite la participación de los/as trabajadores/as. En estos casos, como el método que se utiliza y la

duración de la evaluación son decisiones de la dirección, el/la técnico/a de prevención simplemente se limita a lo que se contrata.

#### 4.1.4.3. Dirigir la ERPT

Dirigir la ERPT es determinar el procedimiento, el método, la duración y las fases de estudio. De alguna manera, según su posición y expectativas, todos los agentes implicados intentan y/o llegan a dirigir la ERPT.

*Se puede contratar un estudio de factores psicosociales de 15 hs, 30 hs o 90 hs. Todos son válidos para la inspección del trabajo y el cumplimiento de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos. (Diario de campo)*

El primer agente que dirige la ERPT es la Inspección del Trabajo. Es el poder de la administración pública que determina que la ERPT es una obligación legal para todas las empresas. La inspección demanda, controla y sanciona las empresas que no cumplen con esta obligación. Aunque no controla cómo se hace (siempre y cuando se utilice uno de los dos métodos considerados válidos), ni los resultados, ni hace cualquier seguimiento posterior a la ERPT.

*Emp2 dice que eso se deberá revisar cuando se analicen dimensiones psicosociales relacionadas con la exigencias cuantitativas (defensa/aplazar). (Diario de campo)*

Aunque se vea obligada por la inspección a hacer la ERPT, la dirección de la empresa, en su papel de dominante, determina el cómo de la ERPT. Controlar el método, tiempos, fases, etc., es para la dirección una manera de esquivar situaciones incómodas.

*RE1E1I: Sí, pero, a ver, la empresa, la empresa es la que manda. Está claro, pone todos los medios para que la cosa funcione, y para que todo... pero la empresa es la que decide. Yo entiendo que la gente quiera reclamar pero hay información que se puede dar y hay información que no se puede dar. (Entrevista RE1E1I)*

Para la dirección de la empresa es tan natural dirigir la ERPT como es dirigir la empresa, por supuesto, velando por sus intereses. Los argumentos son exactamente los mismos: pone todos los medios y manda. Todo tiene un límite, incluso las reclamaciones de los/as trabajadores/as.

*Hubo momentos (2) en que el análisis parecía que se desviaba del foco. En esos momentos, Emp4 intentó centrar la discusión. Buscó mi opinión, de “experta”, para limitar un poco la discusión. (Diario de campo)*

A falta de argumentos para limitar las críticas o las propuestas, la Dirección busca la complicidad del/ de la Técnico/a de Prevención. Y la encuentra. En estos momentos, tal como se ha visto en las prácticas que comparten la dirección y el/la técnico/a de prevención, el/la técnico/a ayuda a la Dirección a dirigir la ERPT.

*Volvemos a hablar sobre la publicación de los resultados y la mejor forma de publicarlos. Trab1 insiste en que hay que hacerlo lo antes posible. (Diario de campo)*

Hay momentos en que, a pesar de la censura por parte de la dirección de la empresa, los/as representantes de los/as trabajadores/as intentan dirigir la ERPT, evitar la manipulación por parte de la Dirección y que todo caiga en el olvido. Los/as representantes de los/as trabajadores/as mantienen las expectativas iniciales sobre los posibles cambios en la organización que serían fruto de la ERPT. En este sentido, argumentan con principios metodológicos.

*Hemos decidido analizar las dimensiones en el mismo orden en que se presentan en el informe de resultados, que sigue el orden del método ISTAS. (Diario de campo)*

De cierta forma, el método de evaluación dirige la ERPT, definiendo, entre otras cosas, las fases de la evaluación. En el caso del método ISTAS, elaborado por CC.OO., se da especial importancia a la participación de los/as trabajadores/as, estableciéndose ciertas obligaciones por parte de la dirección, como consultar, informar y mantener la transparencia de la ERPT en todo el momento. Además, la herramienta informática que se utiliza con el método

ISTAS para tabular las encuestas genera un informe de resultados completo (con un clic) y determina el procedimiento de análisis (fases, modelos, etc.).

*Les pregunto si tienen algo más que decir sobre la doble presencia. Se han agotado los comentarios y las propuestas. Pasamos a la siguiente dimensión. (Diario de campo)*

Aún siguiendo el procedimiento estipulado por el método de evaluación y los límites establecidos por la dirección de la empresa, el/la técnico/a de prevención tiene su pequeño margen de libertad para dirigir la ERPT. Es cuando en base a criterios técnicos determina la profundidad del análisis, explica resultados o busca el consenso de opiniones. Todo eso, en el mejor de los casos.

#### **4.1.4.4. Proponer cambios en la organización**

El objetivo final de la ERPT es la concreción y planificación de medidas preventivas, que son propuestas de cambios en la organización para minimizar o eliminar lo que suponga un malestar para los/as trabajadores/as. Sin juzgar si se trata de una utopía o idea romántica, simplemente reconociéndolo como objetivo que forma parte de las expectativas iniciales de los agentes implicados en la ERPT. De esta manera, se observa cómo los diferentes agentes llegan a proponer los cambios en la organización, las similitudes y diferencias entre las propuestas de los agentes según la posición que ocupan.

*Se han propuesto dos actividades muy concretas que el grupo considera que son necesarias: reuniones de equipo y formación sobre cómo afrontar y gestionar conflictos (“inteligencia emocional”). (Diario de campo)*

“Reunión y formación” es un tipo de propuesta en que se logra un consenso entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores. Son medidas que no suponen ningún cambio significativo en la organización y se centran en reforzar las habilidades de los/as trabajadores/as (individualmente, en caso de cursos de gestión e estrés, o colectivamente, en el caso de

reuniones para mejorar la comunicación y fomentar el sentimiento de grupo). Además, aceptando esas medidas, la dirección de la empresa, sin poner en riesgo su posición, demuestra que tiene en cuenta las propuestas de los/as trabajadores/as.

*Señalo que considero necesario, como medida preventiva, definir un procedimiento de gestión de conflictos. Emp2 me explica que ya existe pero que quizás se debería incluir dentro del plan de desarrollo de competencias. (Diario de campo)*

Raras veces el/a técnico/a de prevención propone medidas preventivas. Por falta de conocimiento de la organización, por inseguridad o por no contradecir a la dirección de la empresa.

*TEC2E11: La verdad que... sí, a mí los conflictos que puede ocasionar porque yo iba con muy buena fe de intentar ayudarles, yo propuse unas mejoras que, bueno, consideré que podían ser buenas, y me las empezaron a discutir todas. Y me dijeron que me ciñera a lo que había visto mal en las preguntas. Pero, claro, de las preguntas se podían deducir cosas. (Entrevista TEC2E11)*

Las medidas que la dirección de la empresa, en sus estrategias de defenderse de las críticas y limitar propuestas de cambios, dice que ya existen, pasan a formar parte del grupo de medidas que deben darse a conocer. Es una medida genérica, que depende del boca a boca, del interés de los/as trabajadores/as y de los procedimientos de información sobre la organización, que, en definitiva, no necesita ninguna planificación por parte de la dirección de la empresa.

*RT1E11: Y quizá dónde había más, auffff.., diferencia, eran en las medidas, ¿no? Algunos temas, las medidas que se proponía por parte del comité pues eran más, ¿no?, más atrevidas, ¿No?. Cada tema, íbamos a buscar, revisar todo el proceso productivo. Y la empresa en eso, pues, ya es más, más tranquila en eso, ojo, cuidado. Estas cosas son difíciles, ¿no? Pero que no, yo pienso que el papel de cada uno fue bastante enriquecedor. (Entrevista RT1E11)*



La diferencia entre las medidas propuestas por los/as representantes de los/as trabajadores/as y las medidas propuestas por la dirección de la empresa es que los primeros buscan cambiar las condiciones de trabajo mientras que los segundos buscan mantenerlas. Las medidas propuestas o aceptadas por la dirección son siempre conservadoras.

Además, la dirección de la empresa es quien prioriza y se encarga de la puesta en marcha de las medidas preventivas o propuestas de cambio. Esta planificación depende, entre otras cosas, de la disponibilidad de la dirección de la empresa, de cómo valora la viabilidad de las propuestas. Si la dirección no llega a concretar las propuestas o no las considera viable, el resultado más probable es que la medida caiga en el olvido.

*¿Y llegasteis a priorizar las medidas preventivas?*

*TEC2E1I: Sí, ellos priorizaron, hicieron... bueno, designaron lo que era más importante y quedaron en transmitirlo a los... un poco a los jefes, había algunas cuestiones que eran de jefes, un poco a los responsables para que se implantara. Pero no sé, después no se han visto resultados. No sé si lo han hecho o no lo han hecho, no hay resultados. (Entrevista TEC2E1I)*

#### **4.1.4.5. No concretar / no planificar medidas preventivas**

A pesar de las expectativas iniciales y de que se lleguen a proponer algunas medidas preventivas, las propuestas no llegan a concretarse y en la mayoría de los casos no hay ningún cambio en las condiciones de trabajo a consecuencia de la ERPT.

*RT1E1I: Yo lo que pasa es que encuentro que el estudio... yo pienso que el estudio... tanto a nosotros como quizá a la empresa le falta un punto de valentía. De decir, bueno eso es lo que ha salido, vale. Pues es que hay un jefe de departamento que sale mal. Porque no se puede hacer público, no? ¿Estamos diciendo que su trabajo lo hace mal? No. Estamos diciendo que hay una situación que es anómala es que se tiene*

*que solucionar. Entonces ahí hay un poco de... y quizá por esas, esas corta-pizas, ha hecho que nosotros incluso perdiéramos un poco el interés en... han publicado tanto generín, es una foto tan transversal, que no entras en particularidades que al final pierde un poco la eficacia. (Entrevista RE1E1)*

Por un lado se considera que hay que tener valor para afrontar la ERPT, tanto los/as representantes de la empresa como los/as representantes de los/as trabajadores/as. Se trata de algo difícil, que asusta. Es evidente que es un trámite que causa incomodidad a la dirección de la empresa, que lleva a las prácticas de censura, manipulación y límites impuestos en varios momentos. Con lo cual al final impide que se llegue a concretar y planificar cualquier medida preventiva. Muchas propuestas se quedan en el tintero como ideas borrosas sobre necesidades, deseos, etc.

*DC: En lugar de profundizar en el análisis de las dimensiones “inseguridad” y “apoyo social” que habíamos empezado en la reunión anterior, hemos hablado sobre la propuesta de medida preventiva que definimos cuando analizamos “esconder emociones”.*

*Parece que preferimos desarrollar una medida en concreto, que “gusta a todos”, en lugar de analizar un problema que no tiene solución. (Diario de campo)*

Las pocas propuestas aceptadas por la dirección de la empresa, básicamente reunión y formación, son aquellas que no llegan a comprometer el equilibrio actual de la organización y que no afectan a los que ocupan la posición de dominantes en el campo. Trabajar profundamente e intentar concretar estas medidas es una manera de evitar medidas más difíciles.

*DC: Me parece bien que quieran definir los detalles de la reunión, concretando la medida preventiva. Yo creo que es importante que se haga. Lo que empieza a preocuparme es la necesidad de concretar al máximo, que puede dificultar o aplazar la puesta en marcha de la medida preventiva. (Diario de campo)*

Aún así, propuestas relativamente simples no se dan por acabadas, no se planifican. Es una manera de asumir, desde la Dirección, que aún no es momento de llevarlas a cabo.

*¿Por qué dices cuando, cuando dices... ah es que el tema de psico lo odio y tal?*

*TEC3E2I: Sí, bueno, porque lo veo todo muy, muy... mira, sinceramente, eh... ¿qué medidas preventivas se han propuesto? ¿Realmente van a transformar el, el puesto de trabajo?*

*¿Tú crees que es, que va a haber algún cambio en la empresa como consecuencia de este estudio?*

*TEC3E2I: No. ¿En EMP2? No..., no, no... lo dudo bastante.*

*(Entrevista TEC3E2I)*

Que no se llegue a concretar ninguna propuesta tiene consecuencias también para el/la técnico/a de prevención, quien tiene que llevar a cabo la ERPT, que se da cuenta de las limitaciones de su propio trabajo. Y la experiencia hace que la ERPT pueda resultar más que un trabajo inútil, un trabajo “odiable”.

*RT1E1I: Una de las cosas que he encontrado yo, por la empresa aún no se ha actuado demasiado. Se ha hecho algo, se ha hecho un, se ha sido consciente del estrés, se ha hecho un cursillo de gestión del estrés, pero digamos que estructuralmente no se ha intentado parar ese estrés.  
(Entrevista RT1E1I)*

Para los/las trabajadores/as, queda claro que la formación, sin cambios en la organización, no sirve de mucho. En este sentido la ERPT es algo que llega a provocar frustración.

*Pero en cuanto a la aplicación no puedo estar satisfecho porque es que aparte del curso de estrés voluntario que hizo para la gente, otras medidas que se podrían tomar no se tomó ninguna de las que habíamos propuesto, por lo tanto, digamos satisfecho del...*

*ENT\_01: De cómo se hizo, pero las consecuencias...*

*RT1E1I: Relativamente, bueno muy satisfecho de cómo se hizo, muy satisfecho de cómo, satisfecho de cómo se gestionó aunque pongo la en el tiempo y digamos no tan satisfecho de lo que ha significado después para el conjunto de los trabajadores.*

*(Entrevista RT1E1I)*

Aunque el hecho de que se concreten medidas preventivas y que se vea luego que no hay ninguna medida propuesta que se lleve a cabo, lleva a los/as trabajadores/as a considerar que eso se debe probablemente a que no se ha finalizado aún la ERPT. Siguen creyendo en el poder de la ERPT.

*RE1E1I: Sí, sí, el tema de..., se está buscando un tema de soporte social, que la empresa pueda desgravar el IVA de una guardería, de una compra de un teléfono móvil, esas cosas han salido a través del estudio y cosas del día a día que ves que hay puntos de mejora que se han ido mejorando, o sea, la comunicación, el tema de... Claro, en el momento está, había una de los valores de la seguridad en la empresa que, claro, eso aún se ha venido para abajo. (Entrevista RE1E1I)*

Al final de todo, parece incluso que la dirección de la empresa es la única parte que considera que la ERPT es algo muy positivo y útil. O, al menos, la que mantiene las apariencias. Para reforzar esa visión, la dirección hace referencia a propuestas que se han ido concretando en el proceso, pero que en realidad no son propuestas de la ERPT, y que se han ido aplicando en el proceso. Además se han llevado a cabo otras propuestas más genéricas, como mejorar el diálogo en la organización, que también se ha tenido en cuenta, aunque no se especifique exactamente cómo. La dirección refuerza así su papel de buen oyente reformista, imagen contraria a la de censura y manipulación que se podría llegar a asociar con los que ocupan dominantes. Pero es difícil disimular.

#### 4.1.4.6. Olvidar la ERPT

El olvido es la principal consecuencia de que la ERPT se alargue en el tiempo. Es algo que sirve a la dirección de la empresa para tener el control de la situación.

*DC: Recuerdo que firmamos el término de compromiso pero la empresa no lo encontró. Yo les enseñé el modelo, el documento original, sin la firmas. Ellos lo aceptaron sin exigir que se firmase un nuevo término. (Diario de campo)*

Con el tiempo, los acuerdos, términos de compromiso, resultados, comunicados, etc., van difuminándose. O porque el contexto cambia o porque cambian las expectativas respecto a la ERPT.

*ENT\_01: Y esas personas que participaron de la toma de datos, luego, qué? No volvieron a participar y esperaban algo...*

*RT1E1I: Sí nos han preguntado, he? Porque, bueno, que aún no se ha publicado el estudio aún. El estudio no se publicó. No está. Está ahí metido en un cajón aún... (Entrevista RT1E1I)*

El resto de la plantilla, que no ha estado involucrada en la ERPT más allá del momento de las encuestas, olvida que se ha hecho una ERPT. Es una consecuencia de la lentitud del proceso, provocada tanto por el procedimiento de análisis como por la empresa, que hace que los/as trabajadores/as pierdan el interés en la ERTP.

Con el tiempo, la participación de los/as trabajadores/as va a menos, hasta que se olvidan del todo. Hay una desconexión del problema, de los resultados, de las propuestas, etc., y no hay rescate posible de la ERPT después de que haya caído en el olvido y haya dejado de ser algo mínimamente importante. Así también acaban perdiendo la motivación tanto para esta ERPT como para otros estudios similares.

#### 4.1.4.7. Participar en la ERPT

La participación va de más a menos, a medida que el proceso se eterniza y no se ve cualquier posibilidad de cambiar y mejorar las condiciones de trabajo.

*DC: Casi todos habían preparado los deberes. Emp4 trabajó una hoja impresa con sus observaciones. Fue el primero que comentó lo que le parecía y presentó una propuesta. Luego, Trab1, que había apuntado sus observaciones a lápiz, en el informe. Y Trab2, que también había señalado en el informe. Las demás, Emp3 y Emp2, parecían que habían mirado el informe, lo habían analizado pero no traían ninguna nota. (Diario de campo)*

Al principio, todos se preparan para la reunión: leen el informe y hacen observaciones. Las expectativas iniciales de los/as trabajadores/as son buenas y la dirección de la empresa también está suficientemente preocupada como para participar en la ERPT. Las expectativas hacen que los agentes (tanto trabajadores/as como la dirección de la empresa) participen activamente en las reuniones de análisis de datos.

*DC: Al final de estudio Trab2 quiso dejarlo porque estaba cansado y creía que no llevaría a nada. Pero no lo dejó, parece que fue más una amenaza o algo para llamar la atención. Eso sí, siempre llamaba mucho la atención con sus quejas. (Diario de campo)*

Al final se pierden las expectativas iniciales y el/la trabajador/a amenaza con dejar la ERPT. Es evidente que la participación va a menos a medida que se percibe la imposibilidad de llevar a cabo propuestas y los límites de la ERPT impuestos por la dirección.

*RE1E1I: Hay tres partes, ¿no? La primera parte de selección de necesidades o de puntos a trabajar, correcta, la participación de la gente, las encuestas, segundo punto, el trabajo, al principio lo tomas con mucho puño y al final, uf, te vas desgastando, no sé si a lo mejor habría que hacerlo, en vez de estructurarlo en muchas partes, a lo mejor en 3, 4 grandes divisiones y trabajarlas, para que no fuera tanto, el equipo de trabajo, se hacía, había momentos que igual que al principio dejabas*

*cosas del trabajo para hacer esto, luego las cosas de trabajo te hacían no venir aquí. Y al final es un... deshincharse los resultados, y tal. Es donde se ha perdido. La agilidad, a lo mejor la agilidad... (Entrevista RE1E1I)*

La ERPT puede llegar a ser un proceso lento, eterno, sin conclusión. Entre otros motivos, esto se debe, a que con el tiempo falta interés y motivación para concluir la ERPT.

#### **4.1.5. Estrategias de la Inspección**

Desde la Directiva Europea 89/391, todas las empresas de la Comunidad Económica Europea tienen la obligación legal de evaluar y gestionar todos los riesgos laborales, incluyendo los aspectos psicosociales. Sin embargo, de acuerdo con el informe europeo sobre empresas y riesgos nuevos y emergentes (ESENER; EU-OSHA, 2010), solamente el 26% de las organizaciones en los 27 estados de la Unión Europea aplican procedimientos para tratar el estrés laboral (Nielsen, 2010). Y, de este total, la principal razón, con una media de 63% de respuestas, es el “cumplimiento de una obligación legal”. En España la situación no es muy diferente. El papel de la Inspección de Trabajo es el de “incentivar” a las organizaciones a llevar a cabo la ERPT.

*Inspección les dijo que si lo hacían pues, bueno, que podrían tener beneficios, o, bueno, ver un poco lo que salía. Tampoco fue una cosa impuesta porque... es una denuncia de la trabajadora... pero Inspección no lo puso por escrito pero lo recomendó. (Entrevista TEC2E1I)*

Los/as técnicos/as de prevención reconocen que la mayoría de los estudios psicosociales se realizan a demanda (formal) o recomendación (informal) de la Inspección de Trabajo.

*Que tenía razón, yo creo que tenía razón. Pero, claro, a la empresa no le interesa, la empresa hizo porque inspección pidió una identificación y lo hizo para cubrir expediente. (Entrevista TEC2E1I)*

Aunque, el propio hecho de que se haga una ERPT para cumplir con una demanda de la Inspección de Trabajo ya lleva a pensar que no es algo muy favorable.

*Y es que, además, hacerlo porque Inspección lo pida es que es un ambiente que se puede crear súper malo... (Entrevista TEC2E1I)*

También es evidente que, aunque la mayoría de los estudios se realice a demanda de la Autoridad Laboral, no se ha observado por parte de la Inspección cualquier acción de seguimiento o control de la calidad o profundidad de los estudios que se realizan. Éste es el motivo por el cual no se han registrado estrategias de control y seguimiento.

*Los trabajadores estaban interesados, la empresa no. Yo creo que porque saben que ahí hay un problema... y deben de pensar... La empresa solamente decía los beneficios que tiene la empresa, que los trabajadores eran unos desagradecidos, que tienen muchos beneficios sociales, que, a ver, es verdad, pero también hay unos problemas que podían mejorar. Que tenía razón, yo creo que tenía razón. Pero, claro, a la empresa no le interesa, la empresa hizo porque inspección pidió una identificación y lo hizo para cubrir expediente. (Entrevista TEC2E1I)*

*Tampoco creo que Inspección sepa mucho del tema. Piden una identificación. ¿No se ha tenido en cuenta en la evaluación de riesgo? Entonces pasas las encuestas. Ya has tenido en cuenta e Inspección ya se queda contenta. (Entrevista TEC3E2I)*

En el año 2012 la Inspección de Trabajo realizó una campaña, a nivel europeo, para “concienciar” a las empresas sobre la importancia de tener en cuenta los riesgos psicosociales.



*De acuerdo con la Guía de Actuación de la Inspección, los inspectores visitarán empresas de 3 sectores: Transporte, call centers y sanitario. Siendo una clínica dental, podría estar dentro de la campaña. (Diario de Campo)*

Dentro de esta campaña, se ha podido observar la actuación de la Inspección en una clínica dental. En este caso, el comercial del servicio de prevención avisa al técnico de prevención sobre la necesidad de realizar la ERPT en una nueva empresa.

TEC1, buenas tardes:

La empresa tiene la inspección el día 2, con lo cual, bien asesor o bien empresa deben tener alguna documentación para llevarla al inspector. (Correo electrónico enviado por el comercial al TEC1)

No hay ninguna exigencia por parte de la Inspección sobre el alcance o la profundidad de la evaluación que hay que realizar. La duración de la ERPT, que determina el alcance del estudio, depende principalmente de intereses comerciales y económicos.

*Se puede contratar un estudio de factores psicosociales de 15 hs, 30 hs o 90 hs. Todos son válidos para la inspección del trabajo y el cumplimiento de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos. (Diario de Campo)*

Los comerciales del servicio de prevención ajustan el precio de la evaluación para que la empresa cliente no busque una oferta económicamente más atractiva. El/la técnico/a de prevención no participa en esta decisión.

*Me molesta ver que es un concierto de mínimos. Si fuera un estudio de ruido, probablemente sería el doble del tiempo o más. Quiero averiguarlo. Pero como es psicosocial, pues, de mínimo. ¿Se dará cuenta la inspección? ¿Podría darse cuenta? (Diario de Campo)*

Al final de la campaña no se observan resultados significativos en cuanto a la actuación de la Inspección de Trabajo respecto a la prevención de riesgos psicosociales. Ni siquiera en el caso específico en que actuó la Autoridad Laboral.

*No me quedó duda de que la clínica fue unos de los centros de trabajo visitados en Tarragona dentro de la campaña europea de la Inspección sobre riesgos psicosociales. Lo que veo es que de informativo hay poco. Inspección verifica si se hace una evaluación de riesgos psicosociales, aunque por lo visto, les importa poco el resultado de la evaluación. No ha habido ni por parte de la empresa, ni por parte de la Inspección, ningún comentario sobre los resultados. Es prácticamente imposible que haya resultados peores que los de este estudio y llama la atención que eso sea tan poco relevante.*

#### **4.1.5.1. Demandar**

Demandar es, al final, la única estrategia de la Inspección de Trabajo que se ha observado en los dos contextos en que se ha realizado esta investigación. Lo que no quiere decir que la Inspección no tenga otras estrategias en otros contextos. En los casos observados, aunque exija la ERPT, la Inspección no detalla cómo se deberá hacer: si con la participación o no de la plantilla, si con encuestas, etc.. Lo único que determina es que se haga con la mayor brevedad y en muy poco tiempo. También en los casos observados no se ha valorado ni el método (siempre y cuando se utilice uno de las dos encuestas válidas) ni el resultado de la ERPT.

*En uno de los correos del comercial viene la demanda de la Inspección en que se solicita, entre otras cosas, la Evaluación de Riesgos Psicosociales.*

*“Buenas tardes. La empresa tiene la inspección el día 2, con lo cual, bien asesor o bien empresa deben tener alguna documentación para llevarla al inspector.” (Diario de campo)*

Motivada por denuncias de trabajadores/as o campañas de prevención de riesgos, la Inspección de Trabajo demanda a las empresas la realización de las ERPTs. De hecho, como se ha visto antes, la mayoría de las ERPT se realizan únicamente por este motivo.

*Yo acabé la reunión pensando que si no fuera porque hay una demanda de la inspección para que se haga este estudio, Emp1 lo hubiera interrumpido definitivamente. Pero estaba segura de que, aunque esa fuera su intención y que tuviéramos que esperar unas semanas, al final la empresa tendría que decir algo a los trabajadores. Lo mejor, entonces, sería seguir con el estudio. (Diario de campo)*

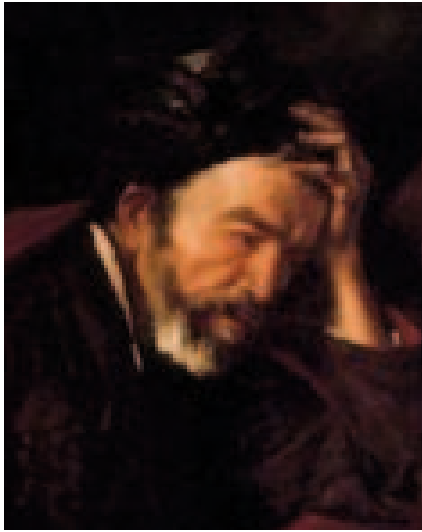
El poder de la Inspección está por encima del poder de la dirección de la empresa y a pesar de los esfuerzos realizados para evitar la ERPT, siempre que hay una demanda de la Inspección de Trabajo, la dirección de la empresa se ve obligada a llevar a cabo el estudio. Se crea, entonces, el escenario que hemos observado, en que cada uno de los agentes, desde su posición, luchará por sus intereses.

*Yo sé que a Emp2 le preocupa mucho la reacción de los representantes de los trabajadores. Me da la sensación de que piensa que cualquier cosa pueda generar un conflicto entre la empresa y los delegados de prevención (representantes de los trabajadores). Yo pienso que el conflicto ya existe, que este estudio se hace a demanda de la inspección de trabajo, provocada por una denuncia de los delegados de prevención que, después de intentar convencer a la empresa para que se realizara el estudio, sin lograr el resultado esperado, han decidido presionar y de esta manera demostrar la fuerza que tienen. (Diario de campo)*

Al final, entre todos, con demanda o no de la Inspección, participación o no de los/as trabajadores/as, apoyo o no de la dirección de la empresa, interés o no del/de la técnico/a de prevención, la ERPT es un brevísimo acercamiento a la opinión de los/as trabajadores/as sobre la organización del trabajo.

*Sirve mucho a la empresa que, de hecho al final es quién lo paga y tal, pero después a los trabajadores, esos que han hecho una encuesta, les va llegar la información muy filtrada. Con solamente lo que la empresa quiere que se vea. Por lo tanto, sí la empresa reconoce que hay una foto que está mal. Pero la concreción de esta foto, la gente que lo ha hecho, y ya ha participado y ha demostrado esa concreción y sabe que existe, la empresa en ese sentido pues la deja un poco... y nosotros del comité tampoco nos hemos opuesto a ello, por lo tanto hemos colaborado en eso. (Entrevista RT1E1I)*

¿Realmente sirve de algo la ERPT? Desde el primer momento en que pensamos en esta investigación teníamos claro que el objetivo era identificar en los procesos de evaluación de riesgo psicosociales los condicionantes que determinan la utilidad de la intervención en la organización. Así llegamos a los agentes y sus estrategias. Sin ánimo de agotar el tema, visualizando algunas de las prácticas en que se concreta la ERPT, podemos entender un poco más sobre el diálogo en las organizaciones.



## 5. CONCLUSIONES

---



Empezando por cuestionar su utilidad, pretendíamos ofrecer una visión reflexiva sobre el proceso de la ERPT. En este sentido, analizar las prácticas sociales en que se concreta la ERPT utilizando nociones de Bourdieu nos ha permitido una visión más allá de los resultados y de lo procedimental, que es lo más habitual a hora de analizar intervenciones psicosociales. Desde este punto de vista, analizando la ERPT como un entramado de prácticas en que se refleja la relación entre los agentes en el campo, se evidencia que la ERPT es, además de un producto de este juego social, algo que ayuda a perpetuarlo y, por lo tanto, que no se debe analizar de manera aislada e independiente del contexto en el que se desarrolla.

Se trata de un nuevo enfoque sobre la ERPT, un camino que hemos empezado a explorar y que nos ha permitido sacar conclusiones que hemos agrupado en: (1) repasando los objetivos de la investigación, (2) sorpresas en el camino y (3) debilidades y fortalezas. En la primera parte se intenta contestar algunas de las cuestiones planteadas al principio de esta investigación. En la segunda parte, se identifican puntos de interés que surgieron a medida que se iba avanzando en la investigación. Las sorpresas en el camino son aspectos relacionados con el proceso de la ERPT que no se han tenido en cuenta inicialmente pero que tienen que ver con algunas características de los agentes y con el diálogo en la organización que consideramos importante remarcar. En la tercera parte se reconocen los puntos fuertes y débiles de la investigación y se sugieren cuestiones para seguir explorando, que permitirían lograr una visión más amplia de la situación, de cómo se desarrolla la ERPT en diferentes contextos y el impacto que tiene o puede llegar a tener en la organización.

## **5.1. REVISANDO LOS OBJETIVOS**

Para valorar hasta dónde hemos llegado, el primer paso es verificar si este camino que hemos explorado, de observación y análisis de prácticas, ha permitido alcanzar los objetivos especificados al principio de esta investigación.

Hemos analizado la ERPT como un entramado de prácticas que corresponde a un grupo de agentes, que son consecuencia de sus disposiciones incorporadas y están objetivamente orquestadas y armonizadas entre sí, y con las prácticas de todos los agentes que ocupan la misma posición en el campo. A tal punto que las personas que forman parte de la dirección de la empresa se reconocen como una unidad: La empresa.

En este sentido, observar las prácticas en la ERPT permite conocer las disposiciones de los agentes e identificar el *habitus* del grupo al que pertenecen. En este caso, observar las prácticas de manipulación por parte de la dirección, apoyada por el/la técnico/a, dice mucho de las posibilidades de diálogo que hay en la empresa. Al fin y al cabo, se trata de un juego (utilizando la metáfora de Bourdieu), en el que el jugador “trabajadores/as” tiene muy pocas fichas rojas (capital económico, dominante) para arriesgar, además de una trayectoria de pocas fichas (de cualquier tipo) acumuladas, lo que determina su manera de jugar. En contrapartida, tener prácticamente la totalidad de las fichas que hay en juego determina la manera de jugar de los/las que ocupan la posición de dominante.

Aunque la observación de las prácticas no agote, evidentemente, el repertorio de todas las prácticas posibles de los agentes, nos ofrece mucha información sobre sus intereses y sobre cómo sus disposiciones influyen en el desarrollo de la ERPT.

### **5.1.1. Objetivos específicos**

¿Hasta qué punto nos hemos acercado a los objetivos que teníamos al inicio de este camino?

- Describir prácticas de los procesos de evaluación de Riesgos Psicosociales en ámbitos laborales.

En esta investigación se ha observado y se han descrito muchas de las prácticas que configuran el proceso de evaluación de Riesgos Psicosociales en



ámbitos laborales. Aunque, hay que reconocer, los límites del propio campo y de los agentes implicados en el mismo.

En cuanto al campo, los escenarios observados tienen características específicas, como puedan ser la cercanía entre los agentes, dónde se reconocen los propietarios, jefes, etc., que influyen sobre los *habitus*, donde las prácticas serán diferentes de lo que se podría observar en las grandes empresas y en la administración pública. También en estos escenarios la ERPT la realiza un Servicio de Prevención Ajeno contratado por la dirección de la empresa mientras que en las grandes empresas es el Servicio de Prevención Propio quien se encarga de llevar a cabo la evaluación. En el caso del Servicio de Prevención Ajeno, el/la técnico/a ofrece un servicio a la empresa que lo contrata, lo que supone, por una lado, más libertad que la de un/a técnico de un servicio de prevención propio, que es un/a trabajador/a más de la empresa. Pero, por otro lado, es también una pieza más fácilmente sustituible en el caso de que su servicio no se ajuste a las expectativas de la empresa.

Asimismo, puede llamar la atención que las prácticas que se observan con más frecuencia y como algo “exclusivo” de los/as trabajadores/es, consistan en “criticar la organización: el retrato del malestar”. En este sentido, cabe señalar que, aparte de la insatisfacción que pueda haber por parte de los/as trabajadores/as, el “escenario de riesgo” que se ha creado a partir de la entrada en vigor de la LPRL (donde se evalúan las condiciones de trabajo siempre desde el punto de vista negativo) favorece la crítica. En este escenario es muy difícil que se den prácticas en que se valoren positivamente aspectos de la organización. La ERPT es, por naturaleza, un análisis de posibles causas de daños.

También en este contexto, se observa el rechazo por parte la dirección de la empresa hacia las críticas, las sugerencias y las propuestas de cambio presentadas por los/as trabajadores/as. Las prácticas de los que ocupan la posición de dominante son estrategias dirigidas a defender la organización y conservar su posición en un escenario en que se sienten amenazados.

Para ello, la dirección de la empresa cuenta también con la complicidad del/de la técnico/a de prevención que realiza la ERPT y que lo hace a medida que la

dirección lo va requiriendo. Es una estrategia compartida que se observa, por ejemplo, en la manipulación y la censura de los datos que genera la ERPT.

Se observan también estrategias compartidas por todos. Es el caso de consensuar opiniones, cuando la dirección acepta las propuestas de los/as trabajadores/as y cuando todos se ponen de acuerdo sobre aspectos desfavorables, que normalmente se entienden como inherentes a la tarea, al sector o el contexto de crisis. Los agentes buscan el consenso para concretar y planificar medidas preventivas, que es lo que da sentido a la ERPT.

Criticar la ERPT también es una estrategia que se ha visto como común a todos los agentes, aunque se aplique en diferentes momentos y por diferentes motivos. La mayoría de las veces sirve para cuestionar la validez de los datos obtenidos o la posibilidad de concretar propuestas.

También todos los agentes, en diferentes momentos, intentan dirigir la ERPT. Es la estrategia por excelencia que refuerza y posibilita el desarrollo de las estrategias de cada grupo (dirigir para aplazar, censurar, criticar, etc.). Dirigir la ERPT, para la dirección, supone controlar tiempos y contenido, apoyando sus estrategias de defender la organización de las críticas. Para los/as trabajadores/as, dirigir la ERPT, determinando por ejemplo el método de evaluación que se aplicará, es intentar garantizar el espacio que necesitan para ese diálogo. Y, para el/la técnico/a de prevención, dirigir la ERPT es una manera de delimitar su propia actividad, dentro de los límites económicos, de tiempo y de los intereses que apoya o a los que está sometido.

Proponer cambios en la organización es el objetivo de la evaluación de riesgos y todos lo hacen, desde sus posiciones, de manera más o menos conservadora. En los casos observados, el/la técnico/a de prevención es quién menos propone medidas preventivas. Los resultados apuntan a que podría ser debido a su falta de experiencia y por desconocimiento del tema, por el hecho de ser de un servicio de prevención ajeno y saberse una pieza fácilmente cambiable, por no formar parte de la organización y no conocerla en profanidad, y/o para no enfrentarse a la dirección la empresa, que, en la posición de dominado, adopta una postura más conservadora.

También sobre las propuestas de cambios (“medidas preventivas”), en los casos observados, muchos de los aspectos de la organización que se han identificado inicialmente como riesgos se han considerado al final como aspectos difíciles o imposibles de cambiar porque, según lo que se ha consensuado, dependían de factores que no se pueden controlar. Con lo cual, pocos cambios se han propuesto y, entre estos pocos, como por ejemplo propiciar reuniones o la formación del personal, ninguno se llegó a concretar. No se llegan a definir medios materiales, humanos, económicos ni fechas de inicio y realización. En definitiva, no se planifican las medidas preventivas.

El olvido es el resultado natural de un proceso que se alarga en el tiempo, en el que se rebaten muchas de las disconformidades de los/as trabajadores/as y en el que las propuestas se archivan como posibilidades a desarrollar. Olvidar los resultados y olvidar las propuestas es algo que acaba ocurriendo a todos los agentes, hasta que la ERPT se llega a ver como algo lejano e irrelevante. El olvido como consecuencia de la falta de implicación y de las demoras en el desarrollo del proceso hace menguar aún más la participación. La falta de implicación que genera el olvido, que genera menos participación, configuran un ciclo en que la ERPT se vuelve un trámite sin sentido.

Demandar que la empresa realice y presente una ERPT es la manera que tiene la Inspección de hacer que se cumpla la LPRL. De hecho, es la única práctica que se observa por parte de la Inspección, que es consecuencia de su posición de dominante ya que puede “multar” como cualquier policía. Demandando, la Inspección cumple con su función de vigilar el cumplimiento de la ley. Sin embargo, no se ha visto ninguna práctica que corresponda al papel que también se le atribuye de “asesorar e informar a las empresas y a los trabajadores sobre la manera más efectiva de cumplir las disposiciones cuya vigilancia tiene encomendada” que también se define en el marco legal. Incluso en el caso que se ha observado sobre la actuación de la Inspección en la campaña europea realizada para concienciar a las empresas sobre la prevención del estrés, no se ha visto ninguna práctica más allá de la demanda de la realización de la ERPT. Es más, cuando la empresa presenta el informe solicitado, con resultados muy desfavorables, no se ha detectado ninguna actuación por parte de la inspección. ¡Ni siquiera la temida sanción...!

- Analizar cómo la relación entre los agentes (representantes de la empresa, representantes de los trabajadores, técnicos de prevención, asesores externos, etc.) orienta los procesos de evaluación de Riesgos Psicosociales.

Apoyándonos en el marco teórico de las prácticas sociales, utilizando nociones de Bourdieu, observamos la posición de los agentes como dominantes y dominados. Posición que depende del capital (económico, social, cultural y/o simbólico) acumulado, que determina sus intereses y, finalmente, sus estrategias.

En la relación Inspección-Empresa, la Inspección de Trabajo ocupa la posición de dominante propia de la Administración Pública, y que se observa en el hecho de que la mayoría de las ERPTs se llevan a cabo para cumplir con sus demandas o por temor a sus sanciones.

En la relación Empresa-Trabajadores/as, la dirección de la empresa, que ocupa la posición de dominante, desarrolla estrategias para mantener intacta su imagen y su posición, mientras que los/as trabajadores/as aprovechan la ERPT para criticar e intentar cambiar la organización. En uno de los escenarios observados se identifica claramente, en la distribución de los agentes en el espacio físico, el enfrentamiento entre las dos posiciones. En el otro caso no es tan evidente y los agentes están mezclados, y las diferencias se perciben a medida que avanza la ERPT y el análisis de las condiciones de trabajo.

En este espacio de diálogo que es la ERPT, donde se analiza la organización con la intención de cambiar todo lo que se considera “riesgo”, se observan, desde las diferentes posiciones, las estrategias de conservación y subversión. Con el tiempo, las estrategias de conservación de la dirección de la empresa hacen que la ERPT vaya perdiendo su sentido y los/as trabajadores/as van abandonando sus estrategias de subversión, resignándose a una realidad que asumen que no se puede cambiar.

En la relación Empresa-Técnico/a de Prevención, la relación contractual que determina la dominación de la empresa, hace que el/la técnico/a de prevención,

en el desarrollo de la ERPT, apoye a la dirección de la empresa, llegando a prácticas de censura y manipulación de datos que demuestran esta complicidad. Esta dominación es entendida también por los representantes de los/as trabajadores/as que entienden que el/la técnico/a de prevención es un/a aliado/a de la dirección.

- Analizar la influencia del contexto organizacional y de los productos (informes, cartas, etc.) en el proceso de evaluación de riesgos psicosociales.

Sin duda alguna, el desarrollo de la ERPT es consecuencia también del contexto y de la cultura organizacional. En este sentido, se podrían diferenciar las ERPTs según la cultura de la empresa (o del lugar dónde se realiza). En este caso se analiza la ERPT en PYMES, campos donde la distancia entre los que ocupan la posición de dominantes y dominados es más corta y las estrategias de dominación son diferentes de las que se dan, por ejemplo, en la administración pública, multinacionales, etc. Algunas características del contexto como pueden ser la participación de los/las trabajadores/as en cuestiones relacionadas con la organización del trabajo, el diálogo entre trabajadores/as y dirección, la manera como se definen los objetivos, la seguridad/inseguridad, etc., influyen en este proceso donde se pretende evaluar las condiciones de trabajo.

También los productos que se generan, como los informes, cartas, etc. tienen influencia sobre la ERPT. En los dos casos observados, se utiliza en la ERPT el método ISTAS, que propone un procedimiento de evaluación y que, a través de una aplicación informática, genera un informe de resultados que condiciona y determina los pasos a seguir en la ERPT. De esta manera el método dirige la ERPT y el/la técnico/a de prevención se ajusta a este método que, muchas veces, no conoce y no se siente seguro/a para utilizar. Algo que se observa en situaciones en que la dirección de la empresa cuestiona la validez del método y los resultados de la ERPT.

En uno de los casos observados, la dirección de la empresa propone una manera de presentar los resultados diferente a la que genera el método de evaluación. La dirección considera que los gráficos del método podrían generar comparaciones y malestar, y propone una manera que considera más apropiada, elaborada por la propia dirección. Tanto los/as representantes de los/as trabajadores/as como el/la técnico/a de prevención aceptan la propuesta de la dirección.

Los informes de la ERPT son, en principio, elaborados y firmados por el/la técnico/a de prevención. Son documentos donde se presentan los resultados de la encuesta que se pasa a los/as trabajadores/as sobre las condiciones psicosociales y, en algunos casos, las propuestas o medidas preventivas. El alcance del informe, así como de la ERPT, depende de lo que se define al principio de la evaluación. En muchos casos se presentan medidas genéricas que no se llegan ni a concretar ni a planificar en el tiempo. Pero el hecho de tener un informe de la ERPT quiere decir que ya se ha hecho la evaluación y que la empresa cumple con su obligación, independientemente de lo que se haya observado. Incluso en el caso de demanda por parte de la Inspección de Trabajo, el simple hecho de tener el informe de la ERPT, aún con resultados desfavorables, certifica el buen hacer de la empresa. Así, en muchos casos, el informe es el resultado final de la ERPT. ¿Qué pasaría si el informe tuviese que ser un documento elaborado y firmado por todas las partes implicadas en el proceso?

En cuanto a las cartas, en los dos casos observados se ha utilizado, en un primer momento, un modelo de carta propuesto por el método de evaluación para informar a la plantilla sobre la realización de la ERPT. Se trata de una carta en que se explican básicamente los objetivos de la evaluación, se presentan las personas implicadas en el proceso, incluyendo los/las representantes de los/as trabajadores/as, se garantiza la confidencialidad y se anima a la participación.

El hecho de que se utilice un modelo propuesto por el método y defendido por los/as representantes de los/as trabajadores/as es una muestra de la poca implicación de la dirección de la empresa en el inicio de la ERPT y la

aceptación de algo que le viene impuesto, sin formar parte del proceso de creación de este algo.

El resto de comunicaciones escritas que se han analizado son correos enviados entre los agentes implicados en la ERPT. La mayoría son correos para planificar reuniones de análisis de datos. Aunque hay también correos entre el/la técnico/a de prevención y otras personas del servicio de prevención (comerciales, técnicos responsables y directores) que determinan aspectos como el método a aplicar, el alcance de la evaluación, etc. Asimismo, hay más comunicación entre el/la técnico/a de prevención y la dirección de la empresa, exclusivamente, que en entre el/la técnico/a y los/as trabajadores/as, lo que demuestra que el principal interlocutor del/ de la técnico/a de prevención en el desarrollo de la ERPT es la dirección de la empresa. También en la comunicación escrita se observan las estrategias que corresponden a las diferentes posiciones de los agentes en el campo.

- Identificar en las prácticas la concreción, planificación y realización de medidas preventivas y analizar cómo condicionan la utilidad de la evaluación de riesgos psicosociales

El objetivo final de la ERPT, como cualquier evaluación de riesgos, es la concreción de medidas preventivas. Sin embargo, en los casos observados, a pesar de haber durado muchos meses el proceso de análisis, no se llegaron a concretar propuestas de cambio en la organización ni a planificar acciones a corto, medio o largo plazo. Como dice la canción, “se quedó en el tintero la promesa de un mundo mejor” (Antonio Vega, 2009). Eso no quiere decir, evidentemente, que éste sea el final de todas las ERPTs. Seguramente habrá casos en que la ERPT tenga una continuidad, se alcancen propuestas concretas e, incluso, se apliquen estas propuestas. Damos por hecho que habrá contextos favorecedores donde haya diálogo, conciencia sobre la necesidad de minimizar el estrés, buscar el bienestar, y donde haya en definitiva agentes implicados en este sentido. Contextos donde quizás no fuese

necesaria siquiera la obligatoriedad de hacer una ERPT o la aplicación de un procedimiento estructurado con contenido definido, fases, etc. Pero eso no es lo que hemos observado.

Lo que sí se ha visto es que, en el mejor de los casos, se proponen medidas relacionadas con la formación del personal (habilidades directivas, gestión de estrés) que, en general, son aceptadas por todos los agentes. Lo mismo ocurre con las propuestas de reuniones de departamento, entre compañeros/as, etc. Son propuestas que no van en contra de la dirección ni suponen cambios en la organización y son también bien aceptadas. Así, a pesar de que la ERPT sea una intervención de nivel primario en que se busca solucionar los problemas en su origen,, las únicas propuestas que se consideran viables, necesarias, etc., son las de nivel secundario., que objetivan desarrollar habilidades para afrontar los problemas.

## **5.2. SORPRESAS EN EL CAMINO**

Además de las cuestiones que se han propuesto inicialmente como objetivos específicos, algunas reflexiones han sido recurrentes a la hora de analizar los datos. Son las sorpresas en el camino que se han ido revelando como aspectos que influyen en el desarrollo de la ERPT y que son puntos de interés a explorar.

- El escenario de riesgo

Todas las referencias teóricas sobre la ERPT son relativamente recientes, creadas y desarrolladas a partir de la LPRL, cuando se empezó a considerar la organización y el trabajo como escenarios de riesgo. Antes de este momento, habían estudios sobre estrés, satisfacción, liderazgo, relaciones interpersonales, etc., pero no se hablaba específicamente de riesgos. Aunque la directiva marco en que se basa la LPRL se centre en la seguridad y la salud más que en el riesgo, en España, sin embargo, el riesgo para la salud es la preocupación hegemónica, muy por encima del bienestar, la salud mental, etc.



Una de las consecuencias de la creación del escenario de riesgo es la inseguridad y el malestar que genera y que favorece el enfrentamiento entre los que provocan el riesgo y los que están expuestos a él. En este sentido, el escenario de riesgo culpabiliza a la dirección de la empresa y victimiza a los/as trabajadores/as, expuestos/as a condiciones de trabajo dañinas que no pueden controlar.

Para Peiró (1999) el éxito de una intervención depende de que los involucrados quieran y acepten el cambio, es decir, de su “disposición para el cambio”. Y, según Pryce, Albertsen & Nielsen (2006), para que los participantes den la bienvenida al cambio es necesario (1) que perciban que su situación actual es poco saludable, (2) que estén convencidos de que el cambio es necesario, (3) de los beneficios que puede aportar, y (4) que estén motivados a trabajar activamente en las iniciativas para el cambio.

Lo que se observa, sin embargo, es que identificar los riesgos laborales supone desde el primer momento un enfrentamiento entre responsables y víctimas, dirección y trabajadores/as. En este contexto, se generan prácticas de crítica, control, rechazo, etc., que se observan en la ERPT, donde la dirección de la empresa y los/as trabajadores/as se reconocen y son reconocidos como posiciones opuestas de “agresores y víctimas”.

El escenario de riesgo provoca un enfrentamiento y un malestar que, quizás, no esté presente cuando el objetivo es “fomentar la seguridad y la salud” o “mejorar el bienestar”. Ya que éste se entiende como un objetivo de todos que implica acciones conjuntas de la dirección de la empresa y los/las trabajadores/as y que tiene resultados positivos para todos. Habría que observar.

- El sujeto empresa

“La empresa” es la dirección de la empresa, reconocida así por todos los agentes, desde todas las posiciones: la empresa decide, la empresa quiere, la empresa manda, la empresa paga, etc. Desde esta perspectiva, está claro que

unos son la empresa y otros no. El sujeto empresa es una evidencia de la distancia que hay entre la dirección y los/as trabajadores/as.

Los que no son la empresa y ocupan la posición de dominados son la gran parte de los/as trabajadores/as, que asumen que no tienen nada que hablar ni decidir; y que reconocen que la ERPT es útil para “la empresa”, para que “la empresa” sepa cómo se sienten. Porque, según ellos, la empresa necesita saberlo.

Asimismo, se ha observado que, aunque en general el sujeto empresa se utilice para referirse a los que ocupan la posición de dominante, se puede llegar a personalizar, con nombre y apellidos, cuando se apuntan fallos de una persona que ocupa esta posición. Probablemente por no manchar la imagen de “la empresa”.

Algunos autores (Cox et al, 2002) analizan la importancia de que la organización tenga un cierto nivel de madurez y experiencia en intervenciones a nivel organizativo para que sea posible desarrollar e implementar la ERPT. En este sentido, antes de empezar el proceso, sería recomendable explorar quién/qué es la empresa y hasta qué punto los objetivos de la dirección y de los/as trabajadores/as son comunes o son sólo de “la empresa” o sólo de los/as trabajadores/as.

Otra cuestión a tener en cuenta es que si lo que se busca es el bienestar de todos y todas, quizás sea recomendable evitar referirnos exclusivamente a la dirección como “la empresa”, entendiendo que ésta es una práctica que separa y excluye gran parte de los que también forman parte de la empresa.

- El silencio organizacional

La ERPT es un intento de diálogo en un contexto de poco diálogo. Para los/as trabajadores/as es una oportunidad para hacer que la empresa sepa cómo se sienten. Para la dirección de la empresa, más allá de la incomodidad que supone llevar a cabo la intervención, la ERPT posibilita, según dicen, conocer la opinión de los/as trabajadores/as. Así, la primera constatación es que en

muchas empresas no hay otro espacio, aparte de la ERPT, donde se pueda hablar de las condiciones de trabajo y del bienestar.

*Qué guay para la empresa poder tener una herramienta así, que les diga qué punto débiles tienen y poder ellos mejorar, ¿no?, esa situación, que ellos vean, y que ellos vean realmente que les hace una mejora, que no piensen “qué tontería”, ¿no? (Entrevista TEC2E11).*

En los resultados que se obtienen en la ERPT se evidencia también la falta de diálogo en la organización. Apoyo social, liderazgo, participación, previsibilidad son algunos de los factores que en muchos casos se observan como desfavorables y que se asocian a la comunicación en la organización.

*También se considera que la falta de diálogo entre los trabajadores puede ser una de las causas de estos resultados. Los delegados de prevención comentan que, en general, no se conoce el trabajo de los demás. (Diario de campo. Emp2)*

Por eso, una de las medidas preventivas muy aceptada por todos es la creación de espacio de diálogo: reuniones de equipo para planificar el trabajo, comentar necesidades, dificultades, etc.

Recientemente, en una reunión con la directora de una gran empresa multinacional, al entregar y explicar los resultados de la ERPT, vi cómo mi interlocutora se sorprendía con los resultados desfavorables del factor “Participación/Supervisión” y comentaba que justamente ella, siendo favorable a una gestión proactiva, había creado foros de discusión en la Intranet, blogs de sugerencias, etc. Le sorprendía el resultado principalmente porque los/as trabajadores/as no participaban en estos espacios virtuales. Empezamos a hablar de los espacios reales de diálogo, cuando me comentó algo sobre una iniciativa recién implantada: empezarían a hacer reuniones frecuentes con siete representantes del equipo, algo revolucionario en la organización.

Lo que está claro es que el diálogo que se propone mediante la ERPT es algo forzado, poco habitual en las organizaciones. Además, la ERPT es un hecho puntual, en el mejor de los casos un ejercicio de diálogo y participación con una duración limitada. Y, si no se llegan a concretar propuestas y no hay una

participación real de los trabajadores en las decisiones, se concluye como un ejercicio de terapia de grupo. Ningún término de compromiso (que en algunos casos los/as trabajadores/as, siguiendo la metodología de ISTAS; exigen que se firme) garantiza la utilidad de la evaluación.

En este sentido, sería recomendable, en un primer momento, escuchar el silencio que hay en la empresa, observando qué prácticas participativas hay y cómo se desarrollan. Entendiendo que no puede haber práctica participativa aislada, y menos por obligación. Y que, si la ERPT ha de ser la primera de ellas, quizás habría que ser menos ambicioso a la hora de plantear el alcance y la duración de la evaluación.

Asimismo, es necesario hacer hincapié en la necesidad de crear espacios de diálogo y participación en las organizaciones. Sin duda es necesario romper el silencio para acortar la distancia entre los agentes. Pasar una encuesta, que en muchos casos es a lo que se limita la ERPT, no es suficiente.

Por último, es importante pensar en cómo el silencio organizacional fomenta el individualismo, provoca la percepción de “No formar parte de” y la “No confianza” que se observa en la ERPT. Con lo cual, si el objetivo es hacer una ERPT con la finalidad última del cambio organizacional, habría que ver hasta qué punto los agentes que ocupan posiciones de dominantes y dominados llegan a compartir la percepción de que están en el mismo barco y pueden confiar los unos en los otros para llegar a consensuar medidas sin que este proceso suponga un enfrentamiento constante.

- La ERPT legitima las prácticas organizacionales

Si no se alcanzan los objetivos de la ERPT, que son la fotografía de la organización y los cambios que afectan la salud y el bienestar, la ERPT servirá solamente para reforzar el *status quo*. Así, lejos de ser una acción promotora del cambio, la ERPT puede ser una manera de naturalizar muchas de las prácticas organizacionales, y por lo tanto, inherentes, imposibles de cambiar, etc.

No se puede decir, aunque no se haya visto, que ninguna ERPT alcanza sus objetivos. No serán, desde luego, todas las ERPT censuradas, manipuladas, limitadas, olvidadas, etc. Lo que sí es importante es ver cómo, en cualquier contexto, los agentes pueden contribuir o evitar que la ERPT sea, además de un reflejo de la dominación por parte de la dirección de la empresa, algo que legitima sus prácticas. Y por eso es importante también observar el rol de la Inspección de Trabajo y del/ de la Técnico/a de Prevención.

En los casos observados, la Inspección no tuvo ninguna implicación más allá de demandar a las empresas que presentasen la ERPT. Incluso en el caso de la demanda originada por la campaña a nivel europeo para concienciar a las empresas sobre la importancia de la ERPT, no hubo ningún tipo de explicación, información ni seguimiento del proceso o de los resultados de la ERPT solicitada. En este caso, el tiempo que la Inspección determinó en que se debería hacer la ERPT (pocos días) era absolutamente incompatible con un análisis detallado, con participación, consenso, etc. De esta manera, la Inspección de Trabajo no solo no frena, sino que contribuye a que se haga la ERPT como simple formalidad. De esta manera, al no tener en cuenta los resultados, esta formalidad puede ayudar a perpetuar las prácticas y el mismo juego en la organización. Más allá de las demandas, es necesario que la Inspección cumpla con su rol también definido en la LPRL de “asesorar e informar a las empresas y a los trabajadores sobre la manera más efectiva de cumplir las disposiciones cuya vigilancia tiene encomendada” (Ley 31/1995) así como de “comprobar y favorecer el cumplimiento de las obligaciones asumidas por los servicios de prevención” (Ley 31/1995).

Porque los servicios de prevención (en el caso de los ajenos, contratados por la empresa) siempre realizarán una actividad condicionada por los límites económicos del contrato y los intereses de quién paga. Es el/la técnico/a de prevención quien elabora y firma el informe de ERPT pero eso no quiere decir que esté preparado/a realmente para esta tarea. Tampoco quiere decir que en el informe del/ de la técnico/a se refleje una ERPT completa. Cosa que no importa demasiado porque, a día de hoy, una vez hecha y documentada la ERPT, se considera que la empresa ya cumple con sus obligaciones en cuanto a la prevención de riesgos psicosociales.

Por lo tanto, es más que necesario, tanto por parte de la Inspección como de los Servicios de Prevención, dar un paso más allá del “hay que evaluar” y ser un poco más críticos con el “cómo se están evaluando” los riesgos psicosociales. Sin duda es muy importante, tal como apuntan varios autores (Cox., Randall, & Griffiths, 2002), el análisis del proceso de la intervención psicosocial. Y, de alguna manera, definir algunos criterios para valorar una ERPT. Cabría preguntar: ¿Es aceptable una evaluación sin planificación de medidas preventivas?, ¿Es aceptable una evaluación sin la participación de los/as trabajadores/as?, ¿Es aceptable una evaluación hecha en dos o tres días?

Además de algunos criterios objetivos, un análisis del proceso de la ERPT como este, centrado en las prácticas sociales, en el cual se identifican los agentes, sus posiciones y los intereses que hay en juego, puede explicar la intervención de una manera más amplia que un análisis centrado en los procedimientos. De hecho, el registro y el análisis de prácticas sociales es algo que se debería incorporar a todas las intervenciones, cualquiera que sea su nivel.

- Procedimiento y duración de la ERPT

Aunque la cuestión procedimental no sea el objeto de esta investigación, llama la atención como la duración del proceso de ERPT es uno de los aspectos que destacan las personas implicadas en los casos observados cuando valoran la intervención. Para la mayoría de los agentes, estos casos que duraron varios meses, fueron demasiado largos. Por otro lado, cuando es la Inspección de Trabajo quien demanda la realización de la ERPT, determina que se haga en un corto espacio de tiempo. Con lo cual, es evidente que hay una cierta percepción generalizada de que la ERPT es, o debería ser, un proceso rápido. Lo que no está claro es cuál sería el alcance o el nivel de detalle de una evaluación rápida.

Está claro que una ERPT realizada como una actividad aislada, con una duración limitada, está destinada al fracaso. En cambio, la evaluación de

riesgos como inicio de un proceso de diálogo, que podría llevar a más diálogo, puede mejorar la comunicación en la organización. Pero eso no se consigue en cinco días. Los casos observados, por ejemplo, aún con una duración de varios meses, no van más allá de una identificación de “riesgos”. No ha habido ningún tipo de intervención, seguimiento ni revisión de un proceso en que se ha consensuado poco. Por eso es importante valorar las expectativas respecto al tiempo que durará la intervención. Si ha de ser un proceso rápido, como un diagnóstico de la organización hecho en un breve espacio de tiempo, no se podrá esperar ni participación ni concreción de propuestas de cambio.

Y si se asume que la ERPT es un proceso largo, habría que analizar de qué manera se puede desarrollar sin que pierda actualidad. Es decir, que el tiempo necesario para un análisis en profundidad de los resultados no dure tanto que se considere que los cambios más recientes en la organización no se han tenido en cuenta y que todo sería diferente si la ERPT empezara “ahora”.

*RT2E11: Se retomará pero ya será, yo creo que será agua pasada. No tendrá fuerza. Ha cambiado mucho la empresa en este último año, han cambiado muchas cosas...*

*ENT\_01: Uhum...y eso se ha...*

*RT2E11: Y ahora sería diferente el estudio. Te puede servir para hacer alguna medida porque algo de fondo siempre puedes hacer. Pero el estudio en sí ha cambiado, ha cambiado mucho. Se nos ha pasado el tiempo de, de aplicar, lo creo.*

*(Entrevista Representante de trabajadores/as)*

Asimismo, el procedimiento de la ERPT que se entiende como un ciclo que empieza con una toma de datos sobre “todos” los aspectos desfavorables, para dar paso a una fase de análisis de “todos” los resultados y concreción de “todas” las medidas preventivas (Figura10), contribuye a que los datos iniciales pierdan validez. Quizás una ERPT menos ambiciosa, como un conjunto de pequeños ciclos de evaluación sucesivos (Figura 11), enfocando en cada uno de ellos algunos pocos aspectos de la organización (“riesgos psicosociales”), sería una manera de evitar la caducidad de los datos.



Figura 10: Ciclo de intervención. (Nielsen, et. al., 2010).

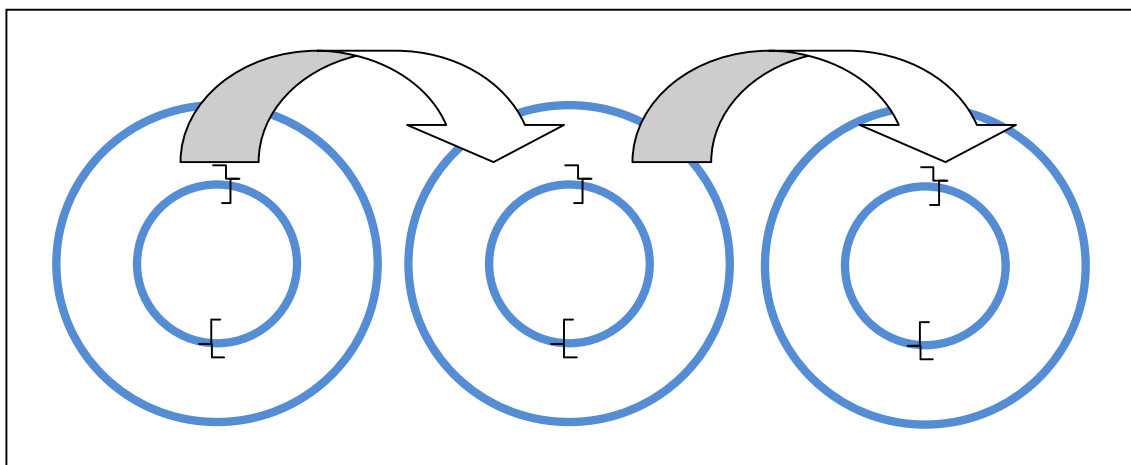


Figura 11: Propuesta de ciclos de ERPT (Elaboración propia)

### 5.3. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Llegando al final de este camino, es importante reconocer, además de las debilidades y fortalezas del trabajo, posibles nuevos caminos que abre esta investigación. Es necesario seguir investigando y reflexionando no sólo sobre la ERPT sino, principalmente, sobre la participación y el diálogo en la organización. Observar y analizar las prácticas sociales utilizando nociones de Bourdieu, que es el camino que hemos explorado, nos libera del análisis de los



procedimientos y las obligaciones y posibilita ver otros aspectos de la relación entre la dirección de la empresa, los/as trabajadores/as, técnicos/as de prevención y demás agentes que, en definitiva, es la manera como se construye este juego social.

En cuanto a las debilidades de este trabajo, el sujeto objetivante es sin duda la principal. En este caso, uno de los agentes analizado (el/la técnico/a de prevención) y el agente analizador son la misma persona. Con lo cual, resulta muy difícil alejarse del rol de técnico/a para analizarlo desde cierta distancia. Estoy segura de haberlo conseguido del todo. Además, hay que reconocer la influencia de todas las experiencias y representaciones que he ido construyendo a lo largo de años de trabajo como técnica de prevención sobre mi manera de mirar la ERPT como un conjunto de estrategias y la dinámica de ese juego.

Hay otras debilidades que condicionaron la investigación, que tienen que ver con la disponibilidad del campo, habiendo que gestionar, por ejemplo, la imposibilidad de llevar a cabo las entrevistas planificadas en uno de los escenarios observados, y una serie de circunstancias personales relacionadas con la conciliación de la vida privada y la vida laboral que fueron definiendo las urgencias y las apuestas.

Sobre las fortalezas, reconocemos el valor de experimentar una nueva mirada sobre la ERPT. Desenredar el entramado de prácticas en que se concreta la ERPT posibilita explicar los mecanismos del juego y desentrañar las reglas que regulan este juego. A partir de aquí se crean condiciones para analizar las intervenciones psicosociales más allá de los procedimientos, observando, más que el resultado, a los jugadores.

Si, como dice Nielsen (2012) es necesario investigar más sobre el proceso de intervención psicosocial, quizás también sea necesario crear nuevas maneras de enfocar el proceso. Con esta tesis se propone un camino que creemos posibilita una visión de la ERPT no como proceso aislado, sino, desde una perspectiva más amplia, como parte del juego social que hay dentro y fuera de la organización.

Asimismo, resaltamos la etnografía en la empresa como un punto fuerte de la investigación. Hemos podido comprobar que la etnografía crea una base (el diario de campo) sobre la cual se puede analizar y valorar cualquier intervención en la organización desde el punto de vista de las prácticas sociales. En el caso de la ERPT sería especialmente recomendable incluir la etnografía y el diario de campo en el proceso, lo que posibilitaría un análisis reflexivo sobre la intervención.

También es importante señalar que en esta investigación nos hemos centrado en un contexto (la PYME), un tipo de Servicio de prevención (Ajeno) y un procedimiento de análisis (método ISTAS, encuesta, reuniones en grupo). Seguramente, si hubiésemos observado una ERPT realizada por un/a técnico/a de un servicio de prevención propio, en una gran empresa, tendríamos otros datos. Lo cierto es que en cualquier otro contexto y circunstancia podríamos observar otras prácticas. La cuestión es ver cómo estas prácticas se generan y cómo influyen en el desarrollo de la intervención psicosocial.

En este sentido, teniendo en cuenta que en diferentes estructuras y culturas organizacionales se generan diferentes prácticas, un desarrollo lógico de esta investigación sería explorar otros escenarios y poder comparar las prácticas de diferentes campos. Además, sería interesante realizar un análisis comparativo de lo que ocurre cuando se utilizan diferentes métodos de evaluación, etc. En este sentido, hay infinitas posibilidades de seguir explorando las prácticas sociales en las intervenciones psicosociales. Aunque en este recorrido hayamos podido observar mucho, es necesario seguir pensando, en diferentes escenarios, sobre qué es, cómo se hace y para qué se hace la ERPT.

En sus últimos trabajos, Bourdieu se plantea explícitamente la posibilidad de modificar los *habitus* y con ello, de modificar las prácticas, mediante un proceso de autosocioanálisis individual o asistido. En este sentido, se plantea la posibilidad de provocar en el análisis de las prácticas de la ERPT un proceso de autosocioanálisis, mediante la observación de las prácticas y entrevistas, creándose condiciones para que los agentes construyan sus propios puntos de vista sobre ellos mismos y sobre el proceso de intervención, que hagan manifiesta su posición en el mismo. Es decir, que los agentes puedan explicitar

el punto a partir del cual ellos se ven a sí mismos y la organización, y de este modo, hacer comprensibles sus prácticas.

Si la consciencia del *habitus* es necesaria para poder llegar a cambiar el *habitus*, es más que recomendable explorar esta posibilidad y acompañar la ERPT con un registro y un análisis de las prácticas. Y no se trata sólo de la ERPT, sería aconsejable en diferentes escenarios en que se puedan observar las prácticas de diálogo y participación en la organización.

Por último, decir que a pesar de que una mirada optimista sobre la ERPT y el diálogo en la organización presente a día de hoy cierta inconsistencia, tampoco hay que aferrarse a una mirada del todo determinista y pesimista. Al fin y al cabo, utilizando las palabras de Bourdieu (2001), “cada uno tiene un pequeño margen de libertad para hacer lo poco que puede para escapar de las leyes, de las necesidades, del determinismo. Podría hablar mucho de eso...”



## 6 – REFERENCIAS

---

Almodóvar, A., Pinilla, J.F. (coord.). (2007). *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: INSHT.

Atkinson, R. (Ed.). (1998). *The life story interview*. Qualitative Research Methods, 44, Thousand Oaks, CA: Sage.

Andersen, H. D. El traje nuevo del emperador. Recuperado de [http://www.ciudadseva.com/textos/cuentos/euro/andersen/el\\_traje\\_nuevo\\_del\\_emperador.htm](http://www.ciudadseva.com/textos/cuentos/euro/andersen/el_traje_nuevo_del_emperador.htm)

Bade, S., & Eckert, J. (2008). Occupational therapists' critical value in work rehabilitation and ergonomics. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 31(1), 101-111.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187-200.

Bibao, J. y Nogareda, C. NTP926: Factores psicosociales: metodología de evaluación. INSHT. Recuperado de <http://www.insht.es/inshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP>

Blanch, J. M., Cervantes, G., Sahagún, M., Cantera, L. M. (2013). Violencia Ocupacional Externa ("Third-Party Violence"). En Cantera, L.M., Pallarés, S., Selva, C. (Ed.), *Del Malestar al Bienestar Laboral* (pp.135-155). Barcelona: Amentia Editorial.

Bourdieu, P. (1988). *Cosas dichas*. Buenos Aires: Editorial Gedisa.

\_\_\_\_\_ (1990). *Sociología y cultura*. México: Grijalbo.

\_\_\_\_\_ (2001). *La sociología es un deporte de combate*. Bourdieu, P. La Sociología es un deporte de combate. (2001).

\_\_\_\_\_ (2008) *El sentido práctico*. Madrid: Siglo XXI.

Cook, T. D., & Shadish, W. R. (1994). Social experiments. Some developments over the past fifteen years. *Annual Review of Psychology*, 45, 545-579. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Costa, R. (1976). *Para una definición social de los actores sociales. La teoría del campo*. Mimeo. Córdoba.

Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). Research on work-related stress: European Agency for Safety and Health at Work. *Research on work-related stress: European Agency for Safety and Health at Work*.

Cox, T., Randall, R., & Griffiths, A. (2002). Interventions to control stress at work in hospital staff. Sudbury: HSE Books.

Cox, T.; Taris, T. W., Nielsen, K. (2010) Organizational interventions: Issues and challenges. *Work & Stress*, 24(3), 217-218. United Kingdom: Taylor & Francis.

Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 293-318.

Duran, J. B., & Busquet, J. (2011). *Pierre Bourdieu* (Vol. 132). Editorial UOC.

Egan, M., Bambara, C., Petticrew, M. & Whitehead, M. (2008). Reviewing evidence on complex social interventions: appraising implementation in systemic reviews of the health effects of organizational-level workplace interventions. *Journal of Epidemiology & Community Health*. .doi:10.1136/jech.2007.07.1233.

Encuesta Nacional de Gestión de la Seguridad y la Salud en las Empresas (ENGE). (2009). INSHT – Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo e Inmigración.

ESENER – Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes – EU-OSHA – Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

Recuperado de <http://intervencion-psico.insht.es:86/Recursos.aspx?res=2&filter=&theme=&sect=&proc=&ambito=&page=1>

Feuerstein, M., & Harrington, C. (2006). Secondary prevention of work-related upper extremity disorders: Recommendations from the Annapolis conference. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16(3), 401-409.

Gascón, S., Olmedo Montes, M., & Ciccotelli, H. (2003). La prevención del burnout en las organizaciones: el chequeo preventivo de Leiter y Maslach. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 8(1), 55-66.

Generalitat de Catalunya. (2012). Segona enquesta catalana de condicions de treball. Departament d'Empresa i Ocupació.

Gilworth, G., Smyth, G., Smith, J., & Tennant, A. (2008). The development and validation of the Office Work Screen. *Occupational Medicine*, 58(4), 289-294.

Gochfeld, M. (2005). Occupational Medicine Practice in the United States Since the Industrial Revolution. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(2), 115-131.

Griffiths, A. (1999). Organizational interventions: Facing the limits of the natural science paradigm. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 25, 589-596.

Hammersley, M. & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Principles in Practice*. New York: Routledge.

Hendrick, H. W. (2002). Macroergonomics : Teoría , métodos y aplicaciones. En Kleiner, Brian M. (Ed.) (pp 151-171) . Mahwah , NJ , Estados Unidos : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Houdmont, J., & Leka, S. (Eds.). (2010). *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-309.

Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kompier, M.A. & Kristensen, T.S. (2003). As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 6, 37-58

Kristensen, T. (1995). The demand-control-support model: Methodological challenges for future research. *Stress medicine*, 11(1), 17-26.

\_\_\_\_\_ (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and environmental medicine*, 62(3), 205-210.

Kushnir, T., Malkinson, R., & Ribak, J. (1995). A graduate level course: Teaching stress management skills to occupational health physicians and practitioners. *Safety Science*, 20(2-3), 337-341.

Lara, A. (2013). *Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgos psicosocial*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/PSICOSOCIOLOGIA/Maqueta%2018%204%20Angel%20lara.pdf>

Leka, S., Cox, T. (2010). Psychosocial Risk Management at the Workplace level.

Levin, T. (2006). Review of 'Cognitive Therapy with Chronic Pain Patients'. *Psycho-Oncology*, 15(5), 447-448. doi:10.1002/pon.1003.

Ley 31/1995, de prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado, Agencia Estatal, Gobierno de España. 8 de noviembre de 1995.

Lipsey, M., & Cordray, D. (2000). Evaluation methods for social intervention. *Annual Review of Psychology*, 51, 345-375.



Martín Daza, F., & Pérez Bilbao, J. (1997). NTP 443. Factores psicosociales: metodología de evaluación. *INSHT*.

Mikkelsen, A., Saksvik, P.O., & Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 14, 156-170.

Millelsen, A., & Saksvik, P. (1999). Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress. *International Journal of Health Services*, 29, 871-893.

Moncada, S. y Llorens, C. NTP 703. El método COPSPQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales. Recuperado de <http://www.insht.es/inshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP>

Moreno, L., García, J., Tobal, J., & Díaz, M. (2005). El cuestionario multidimensional DECORE: Un instrumento para la evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 189-202.

Muñoz Justicia, J., & Sahagún, M. A. (2011). Análisis cualitativo asistido por ordenador con ATLAS.ti. En C. Izquierdo y A. Perinat (eds), *Investigar en Psicología de la Educación. Nuevas Perspectivas Conceptuales y Metodológicas* (pp. 299-363). Barcelona: Amentia,

Murphy, L. R. (1996). Manejo del estrés en entornos de trabajo : Una revisión crítica de los efectos sobre la salud . *American Journal of Health Promotion* , 11 ( 2 ) , 112-135 .

Murphy, L. R., & Sauter, S.L. (2003). The USA perspective: current issues and trends in the management of work stress. *Australian Psychologist*, 38, 151-157.

Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. London: Sage Publicantions.

Niedhammer, I., Chastang, J., David, S., & Kelleher, C. (2008). The contribution of occupational factors to social inequalities in health: Findings from the national French SUMER survey. *Social Science & Medicine*, 67(11), 1870-1881.

Nielsen, K., Fredslind, H., Christensen, K. B., & Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress*, 20, 272-287.

Nielsen, K., Randall, R., & Albertsen, K. (2007). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 793-810.

Nielsen, K., Randall, R., Holten, A., González, E. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: what works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259.

Nytrø, K., Saksvik, P., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress*, 14, 213-225.

OSALAN, (2012). La prevención de los riesgos psicosociales en la comunidad autónoma vasca: mapa de situación y propuesta de actuación. Recuperado de <http://www.osalan.euskadi.net/> 6 de mayo de 2014.

Peiró, J. (2000). Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: The AMIGO model as the basis of the Prevenlab/Psicosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4(1), 139-166.

Peiró, J. (2010). *El Papel del Liderazgo en la Promoción de la Salud Ocupacional*. En F. Santolaya (Presidencia), Conferencia llevada a cabo en el VII Congreso Iberoamericano de Psicología, Oviedo, España.

Randall, R. & Nielsen, K. (2010). Interventions to Promote Well-Being at Work. En Leka, S. & Houdmont, J., *Occupational Health Psychology* (pp. x-x). Lugar de edición: Wiley-Blackwell.

Randall, R., Griffiths, A., & Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management intervention using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 23-41.

Randall, R., Nielsen, N., & Tvedt, S. (2009). The development of five scales to measure participants' appraisals of organizational-level stress management intervention. *Work & Stress*, 23, 1-23.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2): 243-263.

Robinson, S. K., & Kerr, R. (2009). The symbolic violence of leadership: A critical hermeneutic study of leadership and succession in a British organization in the post-Soviet context. *Human Relations*, 62(6), 875-903.

Rugulies, R., & Krause, N. (2005). Job strain, iso-strain, and the incidence of low back and neck injuries. A 7.5-year prospective study of San Francisco transit operators. *Social Science & Medicine*, 61(1), 27-39.

Ruiz Olabuénaga, J. & Inspizua, M<sup>a</sup>. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sahagún, M. (2008). The life at the gates of the iron cage. Power relations through practices of participation in the Third Sector. Tesis doctoral. UAB, Barcelona.

Saksvik, P. O., Tvedt, S. D., Nytro, K., Andersen, G. R., Andersen, T. Kl, Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-263.

Saksvik, P.O., Nytro, K., Dahl-Jorgensen, C., & Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16, 37-57.

Salminen, S. (1992). Vakavat työtapatuimat uhrin näkökulmasta. *Psykologia*, 27(2), 113-117.

Sato, L. (2002). Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. *Cadernos de Saúde Pública*, 18(5): 1147-1166.

Sato, L.; Araújo, M.D.; Udihara, M.L.; Franco, F.N.; Daldon, M.T.B.; Settimi, M.M.; Silvestre, M.P. (1993). Atividade em grupo com portadores de LER e achados sobre a dimensão psicossocial. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 79(21), 49-62.

Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in organizations*. London: Sage Publications.

Spink, P. (1991). Saúde mental e trabalho: o bloqueio de uma prática acessível. En Campo, F.C.B. (org.), *Psicologia e Saúde: repensando práticas*. São Paulo: Ed. Hucitec.

Spink, P. (2001). O lugar do lugar na análise organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(SPE), 11-34.

Vázquez Sixto, F. (1996). El análisis de contenido temático. *Objetivos y medios en la investigación psicossocial*. (Documento de trabajo). (pp.47-70). Universitat Autònoma de Barcelona.

Vázquez, F. (2002). *Pierre Bourdieu: La sociología como crítica de la razón*. Editorial Montesinos: España

Vega, A.. (2009).Te espero.

Vega, S. (2009). *Experiencias en intervención psicossocial: más allá de la evaluación del riesgo*. Madrid: INSHT.

Vega, S. (2012).. NTP 944. Intervención psicossocial en prevención de riesgos laborales: principios comunes. Barcelona: INSHT.

Vendung, E. (2006). Process evaluation and implementation theory. En Randall, R. & Nielsen, K. Interventions to Promote Well-Being at work. *Occupational Health Psychology*.

Verbeek, J. (2001). Vocational rehabilitation of workers with back pain. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(5), 346-352.

Warren, N. (2001). Work stress and musculoskeletal disorder etiology: The relative roles of psychosocial and physical risk factors. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 17(3), 221-234.

Weber, M. (1968). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*. New York: Bedminster Press.

Weyers, S., Peter, R., Boggild, H., Jeppesen, H., & Siegrist, J. (2006). Psychosocial work stress is associated with poor self-rated health in Danish nurses: A test of the effort-reward imbalance model. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 20(1), 26-34.

Witman, Y., Smid, G. A., Meurs, P. L., & Willems, D. L. (2010). Doctor in the lead: balancing between two worlds. *Organization*, 18(4), 477-495.



## **7 - ANEXOS**

---

### **7.1. Anexo 1 – Diario de campo**





## Diario de Campo: Empresa 1

### Ingeniería: ERPT realizada por iniciativa del técnico de prevención y de la empresa

Aunque las observaciones de este diario de campo se hayan realizado durante el proceso de análisis de resultados, tenemos en cuenta los pasos previos a este análisis que también forman parte del estudio de factores psicosociales que se ha llevado a cabo en la empresa.

Etapas del estudio, desde que se plantea por primera vez su realización hasta la primera reunión de análisis de resultados:

1 – **Proponer** estudio - Evaluación preliminar y análisis de resultados. **Planteo la realización de un estudio** más detallado.

Se hace una evaluación preliminar de los riesgos psicosociales como parte de las actividades de prevención, dentro de horas de concierto. Fue una propuesta mía, como técnico de prevención de la empresa. En la evaluación preliminar se utiliza la versión corta del método ISTAS.

Se hace la evaluación preliminar y, en vista de los resultados, propongo, no como una necesidad inmediata, sino como algo aclaratorio que podría aportar datos interesantes, hacer una evaluación más detallada.

2 – Aplazar – Pasan aproximadamente 4 años entre la propuesta de realizar el estudio y que la empresa demuestre interés real en hacerlo.

*(Hay que tener en cuenta que aplazar el estudio no es simplemente una cuestión de falta de interés. La realización del estudio supone horas de dedicación del técnico, un nuevo contrato y un gasto que la empresa prefiere ahorrar. En este caso, se han acumulado algunas horas, no utilizadas en actividades técnicas, durante dos años consecutivos. Esa “bolsa” de horas acumuladas se podría destinar a cualquier actividad: formación, estudios específicos, etc. Habría que valor cuál sería la mejor y la empresa sugirió que retomáramos el tema del estudio de riesgos psicosociales.)*

3 – **Interesarse** por el estudio - La **empresa demuestra interés** en la realización del estudio. En una visita que hice para revisión de las condiciones de trabajo y planificación de las actividades técnicas.

4 – **Decidir** realizar el estudio - Reunión con representantes de trabajadores en que **se decide realizar el estudio**

Se realiza una reunión en la que inicialmente los trabajadores comentan que les gustaría tener formación en temas como: dieta, prevención del estrés, gestión de la

agenda, etc. Yo les explico que el servicio de prevención no da ese tipo de formación. Hablo del estrés como consecuencia de las condiciones de trabajo y propongo que se haga una evaluación de los factores psicosociales. Explico qué es el estudio y qué podría aportar.

5 – **Decidir** cómo realizar el estudio

En esta reunión explico por encima cómo sería el estudio: el método, encuesta, reuniones de análisis de resultados, informes, etc.

Comento que hay dos métodos considerados válidos en España y que prefiero trabajar con uno de ellos, el método ISTAS. Les digo que es más completo, que incluye aspectos que el método del INSHT no contempla, como la doble presencia, y que incluye la creación de un grupo de trabajo con representantes de la empresa y representantes de los trabajadores para hacer un análisis cualitativo del resultado que considero muy positivo.

La propuesta es bien aceptada por el grupo y se intenta viabilizar el estudio primero creando el comité de seguridad y salud y el grupo de trabajo.

**De:** Emp2

**Enviado el:** miércoles, 28 de octubre de 2009 12:05

**Para:** Tec1

**Asunto:** Reunión con el Comité de Seguridad y Salud

Tec1,

para que puedan asistir todos los del Comité, la reunión prevista debería ser el martes día 10 a las 10h.

¿Qué tal te va?

Saludos,

**De:** Emp2

**Enviado el:** jueves, 29 de octubre de 2009 18:07

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Reunión con el Comité de Seguridad y Salud

Gracias Tec1, queda así confirmado: el día 10 a las 10h.

**De:** Tec1

**Enviado el:** jueves, 29 de octubre de 2009 12:42

**Para:** Emp2

**Asunto:** RE: Reunión con el Comité de Seguridad y Salud

Hola, Emp2.

De acuerdo.

Saludos,

Tec1.

**De:** Tec1

**Enviado el:** viernes, 27 de noviembre de 2009 17:17

**Para:** Emp2

**Asunto:** RE: Reunión con el Comité de Seguridad y Salud

Hola, Emp2.

Te envío la actualización de la planificación de las actividades preventivas y un modelo de encuesta para que podáis ir mirando. Ya verás que algunas preguntas hay que adaptar (puestos, departamentos, horario, vínculo con la empresa) y otras se puede suprimir (edad, sexo, etc.) para mantener la confidencialidad.

Ya hablaremos sobre eso en la reunión.

Un saludo y buen fin de semana,

Tec1.

6 – **Concretar** - el estudio - **Inicio del estudio: primera reunión con el grupo de trabajo.**  
Explico más detalladamente cómo será el estudio: método, fases, reuniones, informes y se adapta la encuesta.

El Técnico de prevención propone que se utilice el método ISTAS.

*(Propongo ese método porque es el que mejor conozco y el con que me siento más cómoda para trabajar. Considero también mejor que el del INSHT, que en aquél momento, se estaba revisando.)*

*(De acuerdo con la método ISTAS, en esa reunión se debería firmar un término de compromiso de que el estudio se realizará para determinar medidas preventivas y que esas medidas preventivas serán aplicadas por la empresa. Con mi experiencia he visto que en general ese término de compromiso es mal aceptado por la empresa, que se siente presionada por los representantes de los trabajadores. En este caso no me pareció necesario firmar la carta porque la empresa tenía interés en realizar el estudio y no consideré que tenía que comprometerse formalmente a aplicar medidas*

*preventivas que se podrían determinar durante la realización del estudio. Me parecía evidente que lo haría y decidí no incluir un documento que considero como una "arma que se utiliza en caso de necesidad.)*

## 7 – Preparar el trabajo de campo

En esa reunión se decide también cuándo y cómo se informará a toda la plantilla sobre la realización del estudio, cuando se pasará la encuesta, cómo se recogerá, etc.

**De:** Emp2

**Enviado el:** jueves, 14 de enero de 2010 10:34

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Reunión con el Comité de Seguridad y Saldu

Tec1, necesitamos que nos envíes cuanto antes el cuestionario adaptado para confirmarlo.

También necesitamos saber si has contactado con el técnico de Madrid para hacer el estudio paralelamente. Yo he hablado con el Comité de Seguridad y Salud de Madrid, les he propuesto la iniciativa, les parece bien y esperan nuestras indicaciones porque ellos ya lo comenzarán a anunciar para la semana del 25 de enero.

Saludos,

Emp2

**De:** Tec1 [mailto:Tec1deMelo@spibermutuamur.es]

**Enviado el:** viernes, 27 de noviembre de 2009 17:17

**Para:** Emp2

Hola, Emp2.

Con respecto al trabajo de mi compañero de Madrid - Juan Yubero, ya hemos hablado y le pedí que entre en contacto con EMP Madrid para quedar, explicar el tema y llevar las encuestas. Y, sin necesario, que se reúna con el comité de seguridad y salud para explicar el tema. Le dije que lo ideal sería que hiciéramos el estudio en paralelo y que deberían pasar la encuesta el 25. No hay que preocuparse por eso, Juan está informado y hará en Madrid todo lo que haga falta. Por lo demás, creo que es importante también que expliques a EMP Madrid lo que estamos haciendo aquí y el objetivo del estudio.

Necesito, para acabar de preparar la encuesta, que me confirmes la forma de recogida de las encuestas (urna ubicada ¿dónde?) y que me pases los datos de las personas (nombres y teléfonos) que estarían disponibles para consultas en caso de duda.

Gracias.

Un saludo,

Tec1.

**8 - Informar:** Dejo en manos de los representantes de los trabajadores y de la empresa la tarea de informar a la plantilla. Se hace por medio de email y conversas en pasillos.

**9 - Preparar encuestas:** Preparo las encuestas: adapto las preguntas correspondientes, según acordado en con el grupo de trabajo, y hace las fotocopias. Un día antes de la fecha de entrega de las encuestas a los trabajadores, llevo a la empresa las encuestas junto con los sobres correspondientes y una caja que serviría de urna.

Hola, Emp2.

Te envío la encuesta revisada. Por favor, dime si consideras que está de acuerdo con lo que se ha decidido en la reunión. Es importante que revises las pregunta sobre los puestos de trabajo, relación laboral y jornada.

Enviaré a XX (TEC Madrid) cuando me digas que está OK.

Gracias.

Un saludo,

Tec1.

**De:** Emp2

**Enviado el:** viernes, 15 de enero de 2010 8:51

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Reunión con el Comité de Seguridad y Saldu

De acuerdo, puedes sustituirme a mí por Trab1 o 2 Calle (tel. 1403) Ya he hablado con él y con Emp3 para que las respuestas a las dudas las compartan entre ellos para evitar diferencias.

Otra cosa: EMP de Madrid me dice que no le ha llamado nadie de MUTUA. ¿me puedes dar el teléfono de TEC Madrid para hablar yo con él?

Gracias,

Emp2

**De:** Tec1

**Enviado el:** jueves, 14 de enero de 2010 23:57

**Para:** Emp2

**Asunto:** RE: Reunión con el Comité de Seguridad y Saldu

Hola, Emp2.

Sí, es eso. Deberíamos incluir también el nombre de los representantes de los trabajadores, del Comité, para posibles consultas.

Gracias.

Un saludo,

Tec1.

**De:** Emp2

**Enviado el:** jueves, 14 de enero de 2010 18:24

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Reunión con el Comité de Seguridad y Saldu

La forma de recogida: una urna colocada en la recepción (tanto en Barcelona como en Madrid).

No sé si entiendo lo de las personas para caso de dudas: ¿te refieres a personas de EMP1 que puedan resolver consultas que puedan hacer cuando rellenen las encuestas? ¿Es para ponerlo en los papeles de la encuesta? Si es así podríamos poner como personas de contacto a Emp3 emp (tel. 1091) y a mí mismo (tel. 1090) en Barcelona.

Si es otra cosa acláramelo por favor.

Gracias,

Emp2

**De:** Tec1

**Enviado el:** martes, 13 de abril de 2010 19:13

**Para:** Emp2

**Asunto:** Grupo de trabajo

Hola, Emp2.

Para cuando me envíes vuestros comentarios:

Necesito saber el nombre completo de todas las personas que constituyen el grupo de trabajo (hay que añadir algunas personas a la lista de la página 12 del informe). Necesito saber quién está como representante de la empresa y quién está como representante de los trabajadores.

Gracias.

Un saludo,

Tec1.

**Tec1**

#### 10 – Preguntar - Trabajo de campo

Se dio un plazo de una semana para que los trabajadores contestasen las encuestas y depositasen en un sobre cerrado en la urna. La participación fue muy buena. Aproximadamente el 90 % de la plantilla contestó las encuestas.

**De:** Tec1

**Enviado el:** lunes, 01 de febrero de 2010 16:46

**Para:** Emp2

**Asunto:** Encuestas Psico

Buenas tardes, Emp2.

Mañana por la mañana pasaré a recoger la urna con las encuestas. TEC Madrid ya las recogió en en centro de Madrid.

Un saludo,

Tec1.

-----  
Nos permitimos recordarle que tiene a su disposición nuestro teléfono de Atención al Cliente.

Gracias Tec1

#### 11 – Tabular las encuestas

Utilizando la aplicación de ISTAS, tabulo las encuestas y preparo el informe de resultados.

## 12 - Elaborar el informe de resultados

En este caso, después de introducir las respuestas de todos los cuestionarios (aproximadamente 30 horas), fue bastante laborioso preparar el informe de resultados. Utilizando un modelo propio de un estudio anterior, fue necesario copiar los gráficos de cada variable de la aplicación de ISTAS al informe en Word, añadir texto aclaratorio sobre las variables, añadir tablas manualmente, etc.

Después de unas 20 horas de trabajo, el resultado final fue un informe con algunos pequeños errores y pegotes. Otro problema es que no fue posible imprimir el informe en color. Se entregó a la empresa una copia en blanco y negro. Es un problema porque todos los gráficos utilizan los colores verde, amarillo y rojo. En la copia en blanco y negro no se aprecia tanto la diferencia y es más difícil visualizar los resultados.

*He tardado en elaborar el informe más de lo previsto. Inicialmente había dicho a la empresa que tardaría unas 3 semanas. Al cabo de un mes, el interlocutor de la empresa empezó a reclamar el informe y a presionar. Al final, tardé casi 2 meses en entregar el informe. La carga de trabajo de un técnico de prevención de un servicio de prevención ajeno dificulta la realización de un estudio que requiere dedicación y tiempo para una sola empresa, mientras intenta atender a todas las demás.*

*En la nueva versión del método ISTAS se reduce este tiempo de trabajo. La nueva aplicación incluye una función que elabora directamente un informe que incluye los resultados en gráficos, tablas, textos explicativos y sugerencias.*

**De:** Tec1

**Enviado el:** lunes, 15 de marzo de 2010 14:20

**Para:** Emp2

**Asunto:** Encuestas Psico

Hola, Emp2.

Acabo de enviar a mi compañero de Madrid el informe de resultados que te envió.

Necesito unos días más para finalizar el de Barcelona. Ya te enviaré cuando lo tenga.

Creo que lo mejor es que nos reunamos para empezar a analizar los informes y definir la estrategia de trabajo del Grupo (tanto para Madrid como para Barcelona).

Un saludo,

Tec1.

**Tec1**



**De:** Emp2

**Enviado el:** lunes, 29 de marzo de 2010 17:54

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Encuestas Psico

Gracias Tec1.

¿cómo va el de Barcelona?

He encontrado a faltar en el informe de Madrid la diferenciación por sexos.

Otra cosa que yo veo que será necesario para interpretar correctamente la encuesta es el resultado de cada una de las preguntas del test por separado.

Saludos,

Emp2

**De:** Tec1

**Enviado el:** martes, 30 de marzo de 2010 13:39

**Para:** Emp2

**Asunto:** RE: Encuestas Psico

Hola, Emp2.

Estoy acabando de preparar el informe de Barcelona. La semana que viene, después de semana santa, estaremos de traslado. Si te parece quedamos para hablar y para que yo te entregue los informes impresos entre los días 12 a 16. Dime qué día te va bien.

Incluiré, en los dos informes, los resultados por sexo. Los resultados serán: dimensión psicosocial x sexo (por la totalidad de la plantilla).

Con respecto a los resultados de cada pregunta, estoy intentando ver si es posible con la aplicación que disponemos. Sí no, alguna vez ya lo hice, habría que contar manualmente, en el caso de que nos parezca muy relevante.

De todas maneras, insisto en que se trata de un método cuantitativo, que utilizamos para analizar la situación de manejar cualitativa, según lo que conocemos de la organización. El método cuantitativo tiene sus limitaciones y, en este caso, la aplicación del método también. Por eso, en caso de dudas, cuando no podamos entender los resultados, creo que habrá que hacer un recuento manual.

Un saludo,

**Tec1**

**De:** Tec1

**Enviado el:** domingo, 11 de abril de 2010 15:30

**Para:** Emp2

**Asunto:** Informes Madrid y Barcelona

Hola, Emp2.

Te envío los dos informes que entregaré y analizaremos en la reunión de mañana.

¿Podrías hacer el favor de imprimir las copias para los participantes? Puede ser en borrador / formato reducido. Se trata de un informe preliminar.

Muchas gracias.

Un saludo,

Tec1.

**Tec1**

Fecha de la observación: Primera semana de abril de 2010

Observación: **Reunión de presentación de informes de resultados**

---

**De:** Tec1

**Enviado el:** miércoles, 31 de marzo de 2010 10:55

**Para:** Emp2

**Asunto:** RE: Encuestas Psico

Buenos días, Emp2.

El 12 me va bien. La hora... ¿podría ser a las 10? Antes de eso me supone un arreglo complicado de personal y tiempo (es la cuestión de la compatibilidad entre la vida laboral y la vida privada, doble presencia). Ya me dirás. Si no es un problema para vosotros, por supuesto. Si no, ya planificaré las medidas necesaria.

Entiendo lo que comentas con respecto a los resultados de las preguntas. Tengo que hablar con el personal de ISTAS para ver cómo podemos solucionar ese tema.

Un saludo,

**Tec1**

**De:** Emp2

**Enviado el:** martes, 30 de marzo de 2010 13:57

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Encuestas Psico

Me va bien el día 12 a las 9,30 h. ¿Quieres que convoque también al Comité de Seguridad y Salud?

Los resultados de las preguntas pienso que serán muy necesarios al menos en algunas preguntas cuyas respuestas pueden tener motivos explicables.

Saludos,

Emp2

Mi principal interlocutor de la empresa, el responsable de RRHH, me envió un correo preguntando por los resultados de la encuesta y sobre cuándo presentaría el informe.

Le había dicho que el trabajo de tabular las encuestas y elaborar el informe requiere tiempo y le comenté que necesitaría una par de semanas más para presentar los resultados.

En base a eso, mi interlocutor fijó una fecha de reunión para la entrega de los informes de Barcelona y Madrid.

*Para mí, su actitud demuestra interés por el estudio. No quiere que tarde y quiere que vayamos avanzando en el proceso.*

Cuando acabé los informes, me preguntó si debería avisar al comité o si prefería hacer una primera reunión individual para conocer los resultados, sin el grupo de trabajo y los representantes de los trabajadores, o hacer directamente con el grupo.

*En muchos casos, el interlocutor de la empresa prefiere ver antes los resultados y prepararse para presentarlos a los demás.*

Le contesté que podríamos hacer directamente con el comité. Me contestó lo mismo, que haríamos directamente con el grupo de trabajo y así ganaríamos tiempo. Quedamos simplemente en que le enviaría el informe por e-mail para que pudiera analizarlo antes de la reunión.

*Yo vi que no le preocupaba y que quería que todos conociesen los resultados para empezar el análisis lo antes posible.*

**De:** Emp2

**Enviado el:** miércoles, 31 de marzo de 2010 11:05

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Encuestas Psico

A las 10 me va bien igualmente. ¿aviso al Comité?

**De:** Tec1

**Enviado el:** miércoles, 31 de marzo de 2010 11:43

**Para:** Emp2

**Asunto:** RE: Encuestas Psico

Emp2,

Yo creo que si avisas al comité, ganamos tiempo en el sentido de que ya podríamos hacer la presentación de los resultados para todos y podríamos empezar a analizar el informe preliminar. En vuestro caso, por cómo se está desarrollando el estudio, creo que eso es bastante factible.

En algunos casos, cuando el estudio se hace a demanda de la inspección o por presión de los trabajadores, y hay conflictos en el comité, el interlocutor de la empresa prefiere ver los resultados antes de presentarlos al comité. Entiendo que es una manera de prepararse para posibles enfrentamientos.

Yo creo que en el caso del Empresa 1, podríamos pasar directamente a la reunión con el comité. Yo lo convocaría.

De todas maneras, si prefieres ver los informes antes, también es válido.

Ya me dirás.

Un saludo,

**Tec1**

**De:** Emp2

**Enviado el:** miércoles, 31 de marzo de 2010 12:13

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Encuestas Psico

Tec1, yo también pienso que vale la pena convocar al Comité porque ganaremos tiempo. Otra cosa es que no puedan venir todos, pero si pueden venir la mayoría, todo eso que ganaremos.

Felices Pascuas,  
Emp2

En la fecha acordada, hicimos la reunión con todo el grupo de trabajo, excepto uno de los representantes de la empresa.

Participantes:

- Emp2 (representante de la empresa)
- Trab1 o 2 Calle (representante de los trabajadores)
- Trab1 o 2 (representante de los trabajadores)
- Trab1 (representante de los trabajadores)
- Emp3 (representante de la empresa)
- Tec1 (técnico de prevención de riesgos laborales)

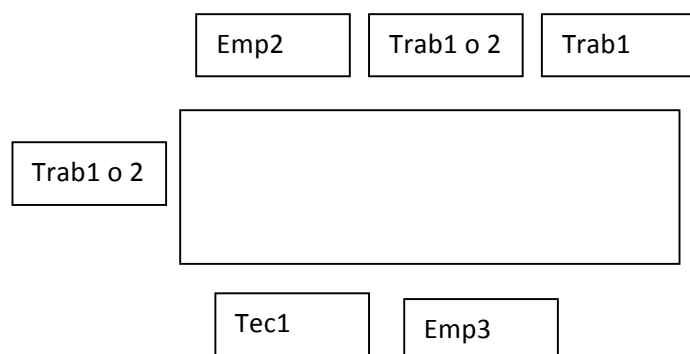
Local: Sala de reuniones en la planta donde se encuentra el departamento de recursos humanos. No fue la sala donde hicimos las reuniones anteriores ni las posteriores.

*Fue la única reunión que realizamos en este local. El motivo es que no habíamos reservado una sala en la planta habitual y tuvimos que hacer en esta.*

Material: Informes de resultados de Barcelona y Madrid

La reunión se hizo para presentar los resultados de las encuestas pasadas en Barcelona y Madrid y entregar los informes preliminares.

Distribución de los participantes en la mesa de reunión:



Yo empecé la reunión explicando el informe de Barcelona: contenido, gráficos, resultados, etc. Iba enseñando en el informe que había llevado, impreso en blanco y negro (un detalle importante), los diferentes apartados: Introducción, breve explicación sobre las dimensiones analizadas, resultado general, resultados por departamentos, resultados por género (que lo solicitaron, el grupo consideró importante dentro del plan de igualdad de la empresa) y el anexo con las preguntas de la encuesta que corresponden a cada dimensión psicosocial. Después de mirar el informe de Barcelona, pasamos al informe de Madrid.

En la gráfica de resultados generales, observamos que la curva de Barcelona y Madrid son similares, aunque los resultados de Madrid son un poco más desfavorables, en todos los puntos, que los de Barcelona.

Emp2 dijo que había leído el informe y que tenía algunas dudas. Abrió su informe en el apartado que explicaba el tema de la población de referencia y me hizo preguntas sobre algunos aspectos que yo no estaba muy segura.

Uno era sobre el porcentaje habitual de exposición al riesgo, resultado que se reflejaría en una gráfica de 33% exposición favorable, 33 % exposición intermedia y 33 % exposición desfavorable. Emp2 me preguntaba si había, entonces, que comparar los resultados de la empresa con los “resultados habituales”.

*Yo nunca había tenido en cuenta, en mis estudios anteriores, los resultados “habituales” de la población de referencia y no sabía exactamente qué significaban.*

Yo les dije que deberíamos mirar con cuidado los resultados. Primero porque estábamos trabajando con grupos pequeños, algunos de menos de 10 personas, y que los resultados estadísticos son poco fiables en esos casos. Les dije e insistí en que era más importante el análisis cualitativo que haríamos sobre esos indicadores que los resultados cuantitativos.

Pero para ellos, los datos cuantitativos eran muy importantes. Son ingenieros, pensé.

Emp2 también me pidió que les entregara la frecuencia de respuestas de las preguntas para poder analizar los resultados por pregunta, sin agruparlas en las dimensiones psicosociales que se presentan en el informe. Le parecía que las preguntas eran muy diferentes para analizarlas agrupadas y que valía la pena mirar los resultados por separado.

*Las preguntas que me hacía Emp2 eran de quién realmente se había detenido a mirar el informe con cuidado, señalando algunas líneas, apuntando sus dudas, observaciones, etc. En la reunión, su tono era muy técnico, amable, demostraba seguridad en sus comentarios e incluso en sus preguntas.*

Los demás no habían mirado el informe (no lo habían recibido) y hacían comentarios sobre lo que observaban en el momento de la presentación. Todos comparaban los resultados por departamentos y entre Barcelona y Madrid.

Estuvimos hablando sobre la presentación de los resultados a los trabajadores. El grupo estuvo de acuerdo en que se debería presentar los resultados a todos, sin censura. Se publicaría el informe en la Intranet para que todos pudiesen ver.

Les comenté que el resultado de “calidad de liderazgo” en uno de los departamentos de Madrid era 100 % desfavorable, tal como veía en mi informe, y que eso pondría a una persona en evidencia, el jefe de este departamento, lo que podría ser perjudicial para él y para la organización.

Estuvimos hablando sobre eso. El jefe que aparentemente había sido tan mal valorado era un Catalán que llevaba poco tiempo en Madrid. Trab1 o 2 hizo la broma de que lo habían valorado así porque era del Barça. Decidimos, entonces, que pensaríamos sobre cómo se publicarían los resultados, si el resultado general o por departamentos. Deberíamos tratar este tema específicamente en la siguiente reunión que tendríamos.

Hemos concretado, a partir de esa primera reunión, 3 fechas más de reuniones, con un espacio de aproximadamente 2 semanas entre una reunión y otra.

También hemos pensado en cómo haríamos el análisis de los resultados de Madrid y hemos decidido hacerlo por vídeo-conferencia, con la participación del grupo de trabajo de Madrid (representantes de la empresa y representantes de los trabajadores), del técnico de prevención de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur en Madrid, de Emp2 y mía. Habría que buscar una fecha que nos fuera bien a todos para hacer la primera vídeo-conferencia.

Acabamos la reunión teniendo 3 fechas definidas para siguientes reuniones y algunos deberes: Todos deberíamos analizar individualmente los resultados de las primeras 5 dimensiones psicosociales del informe.

Les comenté que la reunión debería ser para hacer una “puesta en común” de las ideas, sugerencias, etc., no un “brainstorming” de la nada, que sería más difícil de manejar.

Yo tenía como deberes enviar los datos de frecuencia de respuestas y preparar a mi compañero de Madrid para la reunión de presentación de resultados de Madrid.

Yo salí de la reunión con la sensación de que este estudio, que había empezado por iniciativa de la empresa, sería muy interesante, que tendría la participación de todos, que el diálogo sería fluido y que yo podría aprender mucho porque parecía que realmente les interesaba.

Pocas horas después de nuestra reunión, recibí un correo de Emp2, comentando que el resultado de “calidad de liderazgo” en Madrid no era negativo. Simplemente que la gráfica tenía solamente los colores verde y rojo que en mi impresión en blanco y negro se veían iguales.

**De:** Emp2

**Enviado el:** lunes, 12 de abril de 2010 15:50

**Para:** Tec1

**CC:** Emp3 Borrás; Trab1 o 2 Plana; Trab1 o 2 Calle; Trab1 Yus

**Asunto:** RE: Informes Madrid y Barcelona

Tec1, veo en el informe de Madrid que el factor CALIDAD DEL LIDERAZGO que hemos comentado que salía completamente negativo, no sale así en el informe que yo tengo.

Mirátelo bien porque es posible que nos haya engañado el tema del color (en blanco y negro se ve igual el verde y el rojo). Si la realidad es como el infome que yo tengo, no es necesario dejar de publicar lo que allí sale porque no revela ninguna respuesta individual identificable (por otro lado la valoración es más positiva que negativa).

Dime algo para aclarar este asunto, gracias.

Emp2

Hola, Emp2.

Me alegro mucho por eso.

Es cierto, me ha engañado el color de mi impresión. Esta mañana, revisando los datos en el informe impreso, me preocupó esa cuestión. Me alegro de que haya sido un error de percepción debido a la impresión en blanco y negro.



Por eso, es muy importante que todos estemos revisando todo y, te agradezco el cuidado con que miras (y, por supuesto, con que me informas sobre mis propios fallos).

Me alegro de que, al contrario de lo que pensaba, la valoración de la calidad de liderazgo (Test/Madrid) sea más positiva que negativa.

Así que, por supuesto, no eliminaré nada.

Te envío los informes revisados (en Word) y la frecuencia de respuestas de Barcelona. Queda pendiente Madrid.

Un saludo,

Tec1.

PD.: La vanguardia trae hoy un artículo interesante de dos páginas sobre el bienestar laboral. Justo lo que hablábamos hoy sobre el caso de France Télécom. Vale la pena.

**Tec1**

Me alegré por el resultado y porque no tendríamos problemas para publicar los resultados. Por otro lado, sentí vergüenza por mi impresión en blanco y negro, por mi error, por haber comentado algo que no era correcto.

*(observación: en las siguientes reuniones, Emp2 mantuvo un papel que me pareció de “alumno aplicado que busca los fallos del profesor” y yo de “profesor pillado por el alumno aplicado”. Creo que esa relación alumno aplicado x profesor pillado, se genera por una expectativa y un discurso del tipo “tú, que eres la experta... ¿qué te parece?, ¿cómo lo ves?...”, etc.” que crea una distancia entre el técnico y la organización, además de una responsabilidad para el técnico, que, para la empresa, debería dominar todos los temas relacionados con los de factores psicosociales en general y la organización. En la práctica, ni tenemos ese conocimiento, ni tiempo para profundizar en un estudio en concreto y una organización.)*

Pasados unos días, Emp2 me comenta qué habría que cambiar en el informe para mantener la confidencialidad:

Buenos días Tec1, sólo he recibido una propuesta para evitar que pueda sentirse identificada una persona. Adjunto el archivo de Word de Barcelona con la modificación en la página 46. Con esto y quitando los departamentos de los comentarios escritos, pensamos que se puede publicar sin que nadie se sienta mal.

Espero recibir los documentos corregidos.

Gracias,

Emp2

Hola, Emp2.

Te envío los dos informes revisados en PDF.

También te adjunto una tabla con las frecuencias de las respuestas de Madrid. He tardado un poco porque no pude sacar los resultados como lo hice para Barcelona (problemas de la aplicación). De la totalidad de datos, borré las primeras preguntas para mantener la confidencialidad de las encuestas y dejé simplemente las que tienen que ver con los contenidos y exigencias del trabajo, que es donde pueden surgir dudas a la hora de interpretar los resultados. Añadí la frecuencia de las respuestas al final de cada fila.

Creo que deberíamos enviar este archivo al centro de trabajo de Madrid, no vale la pena imprimir. Se lo diré a mi compañero.

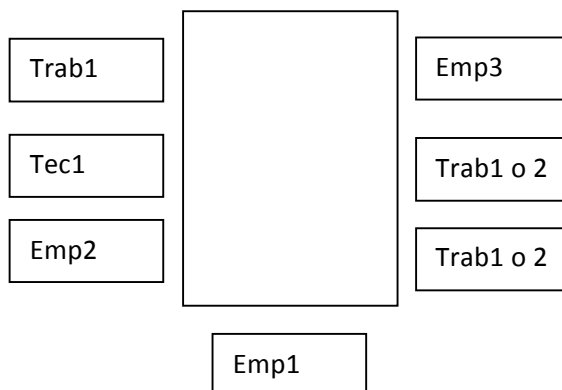
Un saludo,

Tec1.

**Tec1**

Fecha de la observación: 27 de abril de 2010

Observación: **Reunión de análisis de resultados (1ª reunión)**



### Participantes:

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención
- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab2 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp1 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp2 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa

### Análisis de resultados:

Es la primera reunión de análisis de resultados. Todos parecen animados con el estudio y el ambiente es muy bueno, muy de colegas.

Hemos decidido analizar las dimensiones en el mismo orden en que se presentan en el informe de resultados, que sigue el orden del método ISTAS.

Todos tenían una copia del informe de resultados con algunas observaciones apuntadas a mano. Para mí eso significaba que habían hecho los deberes.

Emp2, además, tenía una tabla gigante con todas las preguntas y la frecuencia de respuestas para poder analizar los resultados. Como cada dimensión se relaciona con algunas preguntas, le parecía importante verificar cuáles eran más favorables/desfavorables.

Emp2 hace preguntas sobre los datos y los resultados. Yo no tengo muy claro. Son preguntas relacionadas con cómo la aplicación recoge las frecuencias de 4 o 5 preguntas y transforma eso en exposición favorable o desfavorable y riesgos. No lo sé. Explico e insisto en que los datos cuantitativos son simplemente indicadores y que el resultado estadístico no se debe considerar una verdad absoluta, principalmente porque en algunos casos, la muestra que tenemos, es de 5, 6 personas (por departamento).

Volvemos a hablar sobre la publicación de los resultados y la mejor forma de publicar. Trab1 insiste en que hay que hacerlo lo antes posible. Emp2 presenta un esquema, hecho por él, para presentar los resultados. Se denomina “Claves de lectura”. Dice que lo enviaría a todos los trabajadores para explicar los gráficos y el concepto de “riesgo” psicosocial.

*En mi opinión, los dos documentos que Emp2 elaboró para ayudar en el análisis y en la presentación de los resultados demuestran ciertas carencias del método y de los procedimientos de información y feedback de los trabajadores. Primero, que no queda claro cómo con cuatro preguntas sacamos una conclusión sobre un exposición favorable o desfavorable a una dimensión psicosocial. Segundo, que la presentación de los resultados, en gráfico de 3 colores, no es muy fácil de entender.*

Habíamos dicho que en esta reunión analizaríamos las 5 primeras dimensiones.

La primeras de las dimensiones que analizamos fue la **Doble Presencia**. Primeros leímos las preguntas, las definiciones. Miramos los gráficos, general, por departamentos y por género.

Hemos visto que de los 12 departamentos, dos se encontraban en los extremos. Uno muy desfavorable y otro en una situación más favorable que todos los demás, aunque, yo repetía, no podíamos considerar estos resultados como una verdad absoluta, ya que se trataban de departamentos en que solamente 3 personas habían contestado la encuesta (casualmente, el mismo número en los dos) y que eso estaba lejos de poderse considerar una muestra significativa. De todas maneras, podríamos considerar como un indicador que nos ayuda a visualizar y entender las especificidades de cada departamento.

Leyendo las preguntas relacionadas con la doble presencia, hemos visto que todas las preguntas se referían a las responsabilidades domésticas, al hecho de tenerlas o no tenerlas. No había ninguna pregunta específica sobre las políticas de conciliación de la empresa. Ninguna sobre si los trabajadores conocen, si están de acuerdo, si habría que mejorar, etc.

Aún habiendo detectado eso, algunas personas del grupo de trabajo (tanto representantes de los trabajadores como de la empresa) empiezan a comentar que los trabajadores no conocen y/o no están contentos con la política de conciliación de la empresa.

*Está claro que en el grupo de trabajo tenemos en cuenta los resultados de una encuesta. Pero también somos personas que tenemos nuestras propias opiniones sobre un determinado tema y, aunque los resultados de la encuesta no digan mucho sobre ese tema, cada uno intentará dar su opinión. Por eso, por mucho que no se pregunte directamente sobre la política de conciliación de empresa, se utiliza esa utiliza esa oportunidad para hablar del tema.*

Yo insisto en que no se pregunta sobre eso, volvemos a leer las 4 preguntas. (¿Qué parte del trabajo familiar o doméstico haces tú?, Si faltas algún día casa ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer?, Cuando estás en la empresa ¿piensas en las tareas domésticas y familiares?, ¿Hay momentos en los que necesitaría estar en la empresa y en casa a la vez?)

*Llego a la conclusión de que aquí no importa el resultado de la encuesta (respecto a Doble presencia), que para mí es muy poco significativo, que poco tiene que ver con esa empresa en particular. En este momento pienso que lo importante es que este grupo, que conoce bien la empresa, habla sobre el tema y que, ojalá, puedan llegar a propuestas interesantes, aunque sea a partir de preguntas que no tienen mucho que ver con eso. Intento que no se frenen, que empiece el brainstorming.*

Trab1 o 2 Calle comenta que hay poca flexibilidad en el horario. Trab1 o 2 Plana dice que se podría plantear la posibilidad de introducir el teletrabajo en algunos puestos.

Emp1 contesta en tono de broma: lo dice eso porque vives lejos...

Trab1 o 2 se ríe... sí, sí, es que paso muchas horas en el tren. Y sigue defendiendo la idea de que algunos puestos podrían tener teletrabajo.

A Emp1 y a Emp2 no les parece una gran propuesta. Dicen que ya se ha hablado sobre eso pero que no parece que pueda funcionar en esa empresa. Así se pierde la sugerencia, sin elaborarla como una propuesta de medida preventiva.

*Veo que cuando no hay consenso respecto a una sugerencia, esa se pierde inmediatamente. No figura ni en acta. En general, las propuestas de medidas preventivas, ya son propuestas consensuadas. Ahí se percibe claramente la censura o la aceptación de una sugerencia/medida.*

Trab1 o 2 dice que la flexibilidad de horario es muy limitada (una hora) y que se podría ampliar. Me explican que la idea es que estén todos los trabajadores en la empresa de 9 a 13 y de 3 a 6. Pero que quizás se podría estudiar y ver la posibilidad de aumentar la flexibilidad.

Trab1 y Trab1 o 2 comentan que los trabajadores no saben que hay la posibilidad de pedir una excedencia o una reducción de jornada. Emp2 dice que se informa a todos y que quién necesita lo tiene. Comentan que los trabajadores consideran que está mal visto pedir una reducción de jornada. Emp1 y Emp2 dicen que a la empresa no le interesa la reducción de jornada. Así que en el caso de informar sobre esa posibilidad, que se define como medida preventiva, también se dejaría claro que a la empresa no interesa.

También se comenta que no tienen días de asuntos propios. Que si necesitan un día libre, tiene que explicar porqué. Emp1er dice que siempre se concede. Trab1 o 2 dice que lo mejor sería no tener que explicar, que se solicitaría un día para asuntos propios sin tener que decir nada. La propuesta es bien acogida. A todos les parece que esta sería una buena medida.

Les pregunto si tiene algo más que decir sobre la doble presencia. Se han agotado los comentarios y las propuestas. Pasamos a la siguiente dimensión:

### **Exigencias cuantitativas**

A todos les parece que el resultado refleja la realidad. Las exigencias cuantitativas son altas.

Empezamos a hablar de las causas las exigencias cuantitativas altas. Tiene mucho trabajo, todos reconocen.

Se habla (Trab1 o 2 y Trab1) de la falta de formación de los coordinadores. Emp2 dice que ese es un tema que se está trabajando hace tiempo. Que hacen formación a los coordinadores respecto a la gestión del trabajo en grupo, etc.

*Observación: Los representantes de los trabajadores comentan algo, la empresa explica que ya está aplicando medidas para solucionar ese problema. No es "claramente" ataque y defensa/justificativa, que el tono es amigable, pero casi.*

Trab1 o 2 Calle (representante de los trabajadores) comenta, en tono de pregunta, si la tarea de coordinación debe ser exclusiva del coordinador. Y sugiere que la ayuda del técnico se dé al inicio del proyecto, para apoyar al coordinador en la planificación del trabajo. Emp1 explica que la ayuda del técnico no se da al inicio por tema de producción.

*Sabemos que Emp1 es quién más conoce y controla la producción. Su opinión es muy importante. Si a Emp1 le parece una propuesta inviable, es porque es inviable. Así, él, como representante de la empresa, condiciona, de cierta forma, las propuestas del grupo y las medidas preventivas.*

Trab1 o 2 insiste en que para reducir las exigencias cuantitativas, debería haber más participación del técnico y más reuniones con las personas implicadas.

Trab1 comenta que en su departamento (con alto nivel de exigencias cuantitativas) no hay comunicación suficiente y que eso puede provocar más carga de trabajo. Todos reconocen que es un departamento en que no hay diálogo. Emp1 explica (a mí) que el director no habla mucho con los trabajadores.

*A medida que vamos analizando las dimensiones, los representantes de la empresa y de los trabajadores me van explicando cosa de la empresa que yo no tenía ni idea. Me doy cuenta de lo poco que sé hasta este momento, muy poco realmente, de la organización y de la actividad. Veo que hacemos un estudio de factores psicosociales sabiendo muy poco de la organización y, según el desarrollo del estudio, podemos seguir sabiendo muy poco.*

Trab1 o 2 Calle sugiere la creación de equipos de trabajo y que debería haber más reuniones con las personas implicadas en el proyecto;

Trab1 o 2 dice que también habría que mejorar la relación entre el técnico y el delineante. Que se debería implicar más al delineante, que éste sepa qué está dibujando, y que eso mejoraría también la comprensión del proyecto.

Trab1 o 2 explica que como los proyectos son tan grandes y los delineantes están repartidos por diferentes departamentos, que se quedan sin una visión del conjunto del proyecto.

Trab1 o 2 y Emp1 hablan de un nuevo programa que está en prueba. El programa REVIT. Que con este programa el delineante sabrá qué estará dibujando y tendrá una mejor comprensión del proyecto. Explican que en este momento se está probando con un grupo e 6 personas.

*Una vez más, los representantes de la empresa explican a los representantes de los trabajadores lo que la empresa está haciendo para “solucionar” un problema.*

Se propone, entonces, como medida preventiva, analizar la utilización del programa REVIT (la prueba piloto con el grupo de 6 personas ya formadas) con respecto a las exigencias cuantitativas y los diferentes departamentos.

Acabamos la reunión, después de 2 horas y 15 minutos, habiendo analizado solamente dos medidas preventivas. Inicialmente habíamos quedado que analizaríamos 5 pero hemos visto que el análisis es mucho más lento de lo que preveíamos. Todos ya están cansados.

Les digo que la reunión ha sido muy buena y que en la próxima reunión analizaremos más dimensiones que en esta porque ya estaremos más entrenados. Les digo que es muy importante que hayan analizado antes de la reunión, individualmente, y que la reunión debe servir para comentar lo que cada uno propone y hacer una puesta en común.

*Mi sensación es buena, pienso que todos están implicados y que el estudio puede tener buenos resultados. Salgo optimista.*

**MADRID**

Reunión Presentación y Análisis de resultados de Madrid

Reunión por video-conferencia

Presentación de resultados:

En Barcelona: Emp2 e Tec1

En Madrid: EMP Madrid y TEC Madrid (Técnico de Prevención)

**De:** Emp2

**Enviado el:** jueves, 15 de abril de 2010 16:22

**Para:** Tec1

**Asunto:** RE: Grupo de trabajo

Tec1, ya he confirmado con el Comité de Seguridad y Salud de Madrid la reunión que hablamos por videoconferencia el día 23 de abril, viernes, a las 10 h. ¿Sabes si tu compañero TEC Madrid podrá asistir?

Otra cosa: el documento con los resultados directos de cada una de las preguntas, sólo tiene los de Barcelona, no los de Madrid. ¿Podrías enviarme los de Madrid?

Una última cosa: hemos decidido publicar los resultados de cada oficina sólo para ella, es decir no se publicarán los de Barcelona en Madrid ni viceversa. Lo hemos pensado así para evitar agravios comparativos entre las dos oficinas.

Gracias y saludos,

Emp2

Buenos días, Emp2.

Mi compañero confirmó que Sí

Hacemos la reunión con el grupo de Madrid el viernes a las 10.

Enviaré a TEC Madrid el informe de Madrid con las correcciones (Grupo de trabajo).

Un saludo,

**Tec1**



**De:** Emp2  
**Enviado el:** viernes, 07 de mayo de 2010 11:05  
**Para:** Tec1  
**Asunto:** cambio de fecha de reunión

La reunión por videoconferencia con Madrid para el estudio psicosocial me dicen que no pueden hacerla el martes a las 12h como estaba previsto.

Proponen hacerla el miércoles día 12 a las 12 h.

¿Qué tal te va?

Saludos,

**De:** Tec1  
**Enviado el:** viernes, 16 de abril de 2010 12:31  
**Para:** Emp2  
**Asunto:** RE: Grupo de trabajo

Buenos días, Emp2.

Mi compañero confirmó que Sí

Hacemos la reunión con el grupo de Madrid el viernes a las 10.

Enviaré a TEC Madrid el informe de Madrid con las correcciones (Grupo de trabajo).

Un saludo,

**Tec1**

**De:** Emp2  
**Enviado el:** jueves, 15 de abril de 2010 16:22  
**Para:** Tec1  
**Asunto:** RE: Grupo de trabajo

Tec1, ya he confirmado con el Comité de Seguridad y Salud de Madrid la reunión que hablamos por videoconferencia el día 23 de abril, viernes, a las 10 h. ¿Sabes si tu compañero Juan podrá asistir?

Otra cosa: el documento con los resultados directos de cada una de las preguntas, sólo tiene los de Barcelona, no los de Madrid. ¿Podrías enviarme los de Madrid?

Una última cosa: hemos decidido publicar los resultados de cada oficina sólo para ella, es decir no se publicarán los de Barcelona en Madrid ni viceversa. Lo hemos pensado así para evitar agravios comparativos entre las dos oficinas.

Gracias y saludos,

Emp2

Hola, Emp2.

De acuerdo. Nos vemos mañana para la reunión de Barcelona, ¿no?.

Me gustaría analizáramos la manera de coordinar los estudios de Barcelona / Madrid. Estuve hablando con mi compañero de Madrid sobre eso.

Te envió un informe con lo que hemos analizado en la última reunión.

Un saludo,

**Tec1**

Aquí se acaba mi participación en el estudio de Madrid.

Fecha de la observación: 11 de mayo de 2010

Observación: **Reunión de análisis de resultados (2ª reunión)**

**Participantes:**

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención
- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab2 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab3 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp1 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp2 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa

Antes de esta reunión, estuvimos discutiendo, por correo electrónico, si deberíamos publicar los resultados y la manera de hacerlo.

**De:** Emp2

**Enviado el:** dimarts, 27 / abril / 2010 17:31

**Para:** 'Tec1'; Emp1; Emp3 ; Trab1; Trab1; Trab1; EMP Madrid; EMP Barcelona

**Asunto:** Publicación de resultados de encuesta psicosocial

Hablando con varios directores, incluido Dirección, sobre la publicación de los resultados de la encuesta psicosocial nos planteábamos si es conveniente que aparezcan los resultados por departamentos.

Ya hemos visto que algunos resultados de algunos departamentos son poco representativos por el pequeño número de personas. Por otro lado he ido comprobando que la atención de bastantes personas se concentra en las diferencias entre departamentos y pienso que eso desvía la atención de lo que es más importante, y además se presta a crear agravios comparativos, actitudes defensivas, etc. Para hacer un análisis como el que nos toca hacer a los Comités sí que nos puede dar pistas sobre las causas y posibles soluciones, pero su publicación ahora podría provocar más distorsión que ayuda. Por todo ello propongo no publicar ahora los datos desagregados por departamentos. En todo caso, sí podría hacerse referencia en el informe final a las diferencias que se vean significativas.

Me gustaría que me dierais vuestra opinión.

Respecto a los datos desagregados por sexo no he visto reacciones preocupantes. Pero si veis que también puede producirlas podríamos plantearnos eliminarlos también.

Decidme algo por favor.

Gracias,

**De:** Trab1

**Enviado el:** jueves, 29 de abril de 2010 13:38

**Para:** 'Tec1'; Emp1; Emp3 ; Trab1; Trab1; Trab1; EMP Madrid; EMP Barcelona

**Asunto:** Publicación de resultados de encuesta psicosocial

Ayer ,la verdad, es que contesté sin pensarlo detenidamente, pero después de leer todas las opiniones y de recordar lo que ya habíamos hablado sobre este tema, encuentro que no estaría bien censurar los resultados por departamentos. Parece lógica la precaución por la reacción de la gente pero contradice el fin de la encuesta en sí. Precisamente nos interesa que se publiquen los resultados para que la gente los pueda debatir, comentar y, si lo encuentran necesario, criticar.

Y sobretodo, no deberíamos dar ni el más pequeño motivo de duda sobre nuestra transparencia en la gestión de los datos que nos han confiado, eso podría ir en contra de cara a nuevas consultas.

**De:** Trab 2

**Enviado el:** jueves, 29 de abril de 2010 18:32

**Para:** 'Tec1'; Emp1; Emp3 ; Trab1; Trab1; Trab1; EMP Madrid; EMP Barcelona

**Asunto:** RE: Publicación de resultados de encuesta psicosocial

Emp2, creo que este tema da opiniones para hablarlo tranquilamente. ¿Os parece tratarlo en la próxima reunión de la comisión?

**De:** Emp2

**Enviado el:** jueves, 29 de abril de 2010 16:20

**Para:** 'Tec1'; Emp1; Emp3 ; Trab1; Trab1; Trab1; EMP Madrid; EMP Barcelona

**Asunto:** RE: Publicación de resultados de encuesta psicosocial

Agradezco vuestras opiniones.

Sin embargo hay algo que no se ha tenido en cuenta suficientemente. Quizás no fui suficientemente explícito en mi anterior nota.

Siempre es deseable la máxima transparencia, pero tiene unos límites claros: no sólo el derecho a la intimidad, sino también el derecho a la propia imagen. Y es que en uno de los factores de la encuesta se valora directamente la calidad de su liderazgo y en otros dos se valora también indirectamente. Esos resultados hablan directamente de ellos. El respeto a su imagen personal es una razón más que suficiente para no publicar esos resultados. En la gestión de los datos que tenemos confiados no nos podemos olvidar lo básico: los derechos de las personas.

Por otro lado no se incumple el compromiso de publicar los resultados, que siempre se condicionó a esos límites.

Por último también pienso que es conveniente que la gente pueda hablar, debatir y criticar. Pero dar pie a que se hable de lo que no toca -las diferencias entre los directores-, no sólo los somete injustamente a una exposición pública de sus personas, sino que además desvía del objetivo del estudio.

**De:** Tec1

**Enviado el:** viernes, 30 de abril de 2010 12:50

**Para:** 'Tec1'; Emp1; Emp3 ; Trab1; Trab1; Trab1; EMP Madrid; EMP Barcelona

**Asunto:** RE: Publicación de resultados de encuesta psicosocial

Hola,

Yo apoyo la propuesta de Trab1. Creo que lo mejor es analizar el problema en la próxima reunión del grupo de trabajo. Supongo que no pasa nada si esperamos unos días para publicar e informar a los trabajadores sobre el desarrollo del estudio.

Cuanto a la confidencialidad, es cierto que no debemos dejar a nadie en evidencia en situación desfavorable. Ya habíamos hablado de eso, os acordaréis, cuando yo me equivoqué con la interpretación de los datos impresos y concluimos todos que no se debería presentar la dimensión Calidad de Liderazgo. Luego, revisándolo, vimos que había sido un error mío debido a la copia en blanco y negro y que sí se podría publicar, ya que el resultado no era tan problemático. Pero, bueno, siempre estamos a tiempo de volver a revisar la decisión.

Yo propongo que todos hagan una revisión del informe y que en la próxima reunión cada uno indique qué resultados eliminaría del informe a presentar a todos los trabajadores y porqué.

Un saludo,

Tec1.

**Tec1**

**De:** Emp3

**Enviado el:** viernes, 30 de abril de 2010 12:50

**Para:** 'Tec1'; Emp1; Trab1; Trab1; Trab1; EMP Madrid; EMP Barcelona

**Asunto:** RE: Publicación de resultados de encuesta psicosocial

Yo también pienso que lo más apropiado es analizar el problema en la próxima reunión. Entiendo los dos puntos de vista diferentes que se plantean y la mejor solución es sentarnos todos y hablarlo.

Un saludo y buen fin de semana para todos,

Emp3

Los días anteriores a esta reunión hemos intercambiado correos sobre si deberíamos publicar los resultados y la manera cómo hacerlo. Emp2 explicaba que había enseñado los resultados a algunos directores y que en la opinión de todos, no se debería publicar los resultados por departamentos. Inicialmente, pedía la opinión al grupo. Los representantes de los trabajadores defendían la transparencia y que se publicara los resultados en la íntegra. Expuestas las opiniones, Emp2 defiende más explícitamente su punto de vista. Luego, nos hemos enviado correos diciendo que deberíamos analizar la cuestión en la próxima reunión.

Por eso hemos empezado la reunión hablando sobre eso. A Trab1 no le parecía correcto que Emp2 hubiese enseñado los resultados a personas ajenas al grupo de trabajo. Se suponía que los resultados deberían ser vistos y analizados únicamente por el grupo. Emp2 dijo que no enseñó todos los resultados, simplemente algunos que consideró que serían útiles en una reunión con directores.

Trab1 y Trab 2 defendían que se presentara a todos los trabajadores todos los resultados. Que eso era lo que esperaban y lo que deberíamos hacer.

Emp2 volvió a explicar que hay un tendencia natural a compara los resultados entre los departamentos y que eso genera malestar. Además de poner en evidencia a algunos directores. Emp1 estaba de acuerdo con Emp2.

Al final, hemos acordado que se publicaría y se presentaría a todos los resultados de la totalidad de la plantilla y que los resultados de los departamentos se entregarían a cada departamento.

Había entonces que definir la manera cómo se presentarían y se analizarían los resultados en los diferentes departamentos. Para evitar comparaciones, debería ser diferente de la manera cómo por defecto el método ISTAS presenta los resultados.

*Después de este debate, quedó bastante claro que los representantes de la dirección definirían siempre los puntos más conflictivos sobre cómo haríamos el estudio. No queda la menor duda de que el hecho de tener acceso a la dirección, de conocer más a fondo la empresa (argumento a que recurrieron varias veces) y ser los que pagan el estudio hace con que tengan más voz que los demás. No es del todo cierto que en el grupo de trabajo, donde hay igual*

*número de representantes de la empresa y representantes de los trabajadores, todos tienen derecho voz y voto. En la práctica, la voz de algunos suena más alta y hay que aceptarlo, sin que se vote.*

Al cabo de unos días recibí un correo de Emp2 con los nuevos gráficos de resultados.

Adjunto los gráficos con los resultados por departamentos comparados con las medias.

Cada uno de estos gráficos se deberán enviar a los pertenecientes a los respectivos departamentos. Al director de cada uno de los departamento conviene hacerle una explicación además de enviarle el gráfico.

Con esto pienso que podemos publicar, por otra parte, los resultados globales. Lo comentamos el miércoles.

Saludos,

Emp2

Después de analizar el tema de la publicación de los resultados, pasamos al análisis de las dimensiones psicosociales. Nadie había preparado un documento de análisis y propuestas. Emp1 y Trab1 tenían, algunas notas al lado de unos gráficos. Eso fue lo máximo. Les dije otra vez que la reunión no debería ser el momento para brainstorming, que debería servir para una puesta en común. Como en la primera reunión, empezamos analizando los resultados siguiendo el orden de las dimensiones según presenta el método.

### **Exigencias psicológicas sensoriales**

Primero miramos las preguntas: ¿Tu trabajo requiere mucha concentración?, ¿Tu trabajo requiere mirar con detalle?, ¿Tu trabajo requiere atención constante?, ¿Tu trabajo requiere un alto nivel de precisión?

Miramos los resultados y nos parece que el nivel de exposición desfavorable es alto. La conclusión es que no puede ser diferente. Se trata de una empresa de ingeniería. Realizan proyectos grandes, estudian planos y tienen que estar muy atentos para que no haya errores en el proyecto.

Todos consideran que los resultados reflejan las exigencias propias de la actividad. Y, visto que no podemos incidir sobre la actividad, hay que aceptar ese hecho.

¿Qué podemos hacer en este caso?, me pregunta Trab1 o 2. No podemos hacer nada, concluyo yo. Les digo que se trata de conocer los factores y la percepción de los trabajadores. Y que hay que tener en cuenta como los factores se relacionan con otras condiciones de trabajo.

Les comenté que teniendo en cuenta estas exigencias de atención y precisión, habría que asegurarse de que las condiciones ambientales (iluminación, ruido, etc.) son las más adecuadas. Todos conocemos el local y sabemos que hay algunos problemas respecto a las condiciones ambientales que se podría tratar de mejorar. Aceptamos esta como una buena medida preventiva.

*Me pareció que no había quedado muy claro por qué estábamos analizando esta dimensión. Me dio la sensación de que les parecía que estábamos entrando en un terreno muy poco objetivo, que algunas cosas no tendrían una aplicación directa.*

*Observación: Semanas después, supe que esta dimensión y estas preguntas habían sido eliminadas de la nueva versión del método ISTAS.*

### **Exigencias Psicológicas Cognitivas**

Como en la dimensión anterior, miramos las preguntas: ¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?, ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida?, ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles?, ¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?

Comentan que los resultados reflejan las exigencias propias de cada actividad / departamento. Emp1 y Trab1 o 2 reconocen que el nivel de exigencias en el caso de los Directores de Obra es muy alto porque deben tomar muchas decisiones y se encuentran solos en la obra.

Trab1 o 2 comenta que si el director tuviera el apoyo de un técnico podría dividir la responsabilidad. Trab1 o 2 explica que el director está muy solo.

Emp1 dice que es algo que ya se ha intentado, que no funcionó bien. Trab1 o 2 dice que se podría tener en cuenta como una sugerencia.

Emp2 comenta que hay que mejorar la formación de los directores y de todos. Que la formación es básica para ese punto. Emp2 explica que esa es una medida que ya está en curso.



*Con la explicación de Emp2, nos enteramos de que para este problema hay una medida preventiva que ya está en marcha. Eso significa que la dirección de la empresa ya es consciente e intenta solucionar el problema. La dirección tiene aquí muy buena imagen. Pienso que en el estudio se puede reforzar la imagen de la dirección, además de justificar cualquier decisión que tome.*

Otra de las medidas preventivas propuestas es reforzar el soporte de los coordinadores. No se ha detallado la manera de hacerlo.

*Creo que las medidas preventivas tienen que ser más concretas. En este caso, “¿de qué manera reforzar el soporte de los coordinadores?”. Desde luego, cuanto más concreta, más cerca de una planificación. Cuanto más abstracta, más difícil que se planifique y se lleve a cabo.*

### **Exigencias Psicológicas Emocionales**

Cambiamos de dimensión, empezamos mirando las preguntas, como antes.

*Como no sabemos exactamente qué significa la dimensión, tenemos que verificar a partir de qué preguntas vienen los resultados.*

¿Se producen en tu trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?, ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?, ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?

En el caso de Administración/ reprografía, se considera la incidencia de problemas internos. Emp1 explica, con detalles y un dibujo, los problemas entre las trabajadoras del departamento de administración. Dice que no entiendo qué pasa, que, si disculpa por decirlo delante de todos, cree que es un problema de tener muchas mujeres juntas. Que no es fácil trabajar con mujeres, etc. Trab1 se mosquea un poco pero todos ríen del comentario.

*Un comentario machista que no ayuda al análisis del problema. La mala relación entre compañeras no puede ser simplemente consecuencia de que éstas sean mujeres. ¿Por qué no profundizar en el tema? Podría ser una medida preventiva.*

En el caso de Licencias y Dirección de obras, se observa la relación con las exigencias cognitivas. Tienen que tomar decisiones rápidas, difíciles, etc. Eso hace que el trabajo sea desgastador emocionalmente.

Trab1 explica que en el departamento de Licencias tienen muy poco apoyo del responsable. Que eso hace que el trabajo sea más desgastador.

*En general, Trab1 habla de su departamento. Pocas veces comenta algo sobre otro departamento. Me parece que los representantes de los trabajadores son, en realidad, representantes de su departamento. Lo mismo pasa con Trab1 o 2, que habla siempre de los técnicos. Mientras que los representantes de la empresa sí que hablan de todos los departamentos. Es como si éstos tuviesen más información sobre la empresa como un todo que los representantes de los trabajadores. ¿Habría que buscar un representante de los trabajadores de cada departamento?*

Trab1 o 2 ha comentado que en el caso de Delineación, si la toma de datos se hiciera hoy, los resultados serían distintos. Trab1 o 2 explicó que actualmente hay un conflicto importante entre los trabajadores y la persona que ocupó temporalmente el puesto de mando intermedio. Que es una chica que no se lleva bien con los demás. Trab1 o 2, que es el director del departamento, no sabe cómo gestionar el tema.

Trab1 o 2 me preguntó: "¿Qué se hace en estos casos"?

*Creo que he contestado muy vagamente hablando de igualdad, ponerse en el lugar del otro, etc. Alguien que tuviera más experiencia en solución de conflicto hubiera dado una respuesta más completa. En esos casos sí que se nota la poca experiencia que tenemos los técnicos de prevención en temas psicosociales.*

Su comentario derivó en un diálogo sobre un conflicto y las dudas sobre estrategias de resolución de conflictos.

*Me sorprendió que no pudiera evitar ni solucionar ese tipo de conflicto. Al día siguiente le envié un correo para que el tema no fuera olvidado. Quizás haya sido demasiado didáctica y me haya distanciado de la realidad.*

12/05

Hola,

Os envío el informe de la reunión de ayer.

Además, quería comentar:

Ayer, cuando estuvimos analizando el tema de las "exigencias emocionales", hablamos sobre el conflicto que Trab1 o 2 expuso (y me preguntó: "¿Qué se hace en estos casos"?). Creo que he contestado muy vagamente hablando de igualdad, etc. Creo que la pregunta y la importancia del tema merece una respuesta más completa. Desde luego, la resolución de un conflicto es algo más complejo que lo que expuse en nuestra reunión.

Primero, pasa por percibir el conflicto como un problema (no como una condición), luego, investigarlo (¿qué lo produce?, ¿qué lo mantiene?, ¿sus consecuencias?, ¿qué posibilita que se reproduzca?, etc.).

Luego, habría que aplicar una estrategia de resolución del conflicto (hay diferentes modelos). En este caso, se podría aplicar algunos puntos de la estrategia integrativa (modelo de Harvard) que pasa por contemplar los intereses en común (no las oposiciones) y "ponerse en el lugar del otro", que es a lo que yo me refería cuando hablaba de "igualdad". Se pueden hacer preguntas simples a las partes implicadas en el conflicto como, por ejemplo: ¿Qué te parece esa situación? La persona que está en medio de la negociación debe enfocar "el problema", no "las personas".

En resumen, la estrategia de resolución es reconocer el problema, reconocer los intereses de la partes, hacer visible el interés que se tiene en la resolución del conflicto, mirar hacia la resolución, generar una variedad de opciones, seleccionar una solución.

Aprovechando esa cuestión, creo que podríamos analizar, como propuesta dentro de nuestro estudio, la posibilidad de definir una estrategia de resolución de conflictos propia para la empresa. O, si ya existe, analizar la manera de informar/formar a las personas que están más propensas a verse implicadas en conflictos (coordinadores, directores). De todas maneras, es una medida que afectaría a muchos temas que estamos analizando: liderazgo, sentimiento de grupo, apoyo, etc. Creo que vale la pena analizar con más detenimiento.

Saludos,

Tec1.

Concluimos que los resultados reflejan las exigencias de cada departamento respecto a problemas internos (relación entre compañeros, por ejemplo) y externos (relación con clientes).

*Analizando caso a caso, no queda claro de dónde viene los resultados, si de factores externos o internos de la organización. Así es más difícil incidir sobre el problema. Otra vez la sensación de "Entonces, ¿porque estamos analizando eso?"*

Como no vemos claro de dónde viene el problema y qué se podría hacer para evitarlo, no se han determinado medida preventivas específica.

*Hemos acabado la reunión un poco cansados. La reunión pareció más larga que la primera.*

Fecha de la observación: 10 de junio de 2010

Observación: Reunión de análisis de resultados (3ª reunión)

**Participantes:**

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur en Barcelona
- Trab1– Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab2– Empresa 1, Representante de los trabajadores

- Trab3 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp1 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp2 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp3– Empresa 1, Representante de la empresa

### **Análisis de resultados:**

#### **Esconder emociones**

Después de leer las preguntas (¿Tu trabajo requiere que te calles tu opinión?, ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?) y analizar los resultados, hemos considerados que los resultados reflejan las exigencias de los departamento respecto a problemas internos y externos. En algunos casos podrían ser internos (como conflictos entre trabajadores) y en otros externos (relación con el cliente).

*Podemos intuir, conociendo la organización, pero teniendo en cuenta simplemente los resultados, no queda muy claro el origen del problema.*

En el caso de Administración/ reprografía, se considera la incidencia de problemas internos. Emp1 recuerda el problema entre los compañeros. Vuelve la broma de que es porque hay muchas mujeres en el departamento. En el caso de Licencias y Dirección de obras, se observa la relación con las exigencias cognitivas, el trato con los clientes, decisiones rápidas, etc.

Se ha comentado que en el caso de Delineación, Trab1 o 2 comenta que si la toma de datos se hiciera hoy, los resultados serían distintos. Esa percepción derivó en un diálogo sobre un conflicto y las dudas sobre estrategias de resolución de conflictos.

Aprovechando el comentario de Trab1 o 2, señalo que considero necesario, como medida preventiva, definir un procedimiento de gestión de conflictos. Emp2 me explica que ya existe pero que quizás se debería incluir dentro del plan de desarrollo de competencias.

A todos parece evidente la necesidad de realizar reuniones en departamentos en que no se realizan de manera sistemática. Reconocen que hay problemas de comunicación entre los jefes de departamento y los trabajadores.

Trab1 comenta que en el caso de Licencias, las reuniones deberán ser como las de Dirección de obras para intercambio de experiencia. Trab1 parece especialmente disgustada con el jefe de su departamento. Ha dicho varias veces que no se comunica con la gente, que no da apoyo...

Aquí veo una vez más que la representante de los trabajadores es, de hecho, una representante de los trabajadores de su departamento. Y eso se aplica también a los demás representantes, que se limitan a hacer comentarios sobre sus departamentos. Mientras que los representantes de la empresa hacen comentarios sobre todos los departamentos. Parece que tienen una visión más global. Y trabajan también con propuestas más amplias: plan de formación general, etc.

## Influencia

Como en los otros casos, miramos primero las preguntas: ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?, ¿Tienen influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?, ¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?, ¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?.

Es muy evidente que el departamento de administración es el que tiene menos influencia. Emp1 explica que el resultado, en este caso, se debe a que “son los últimos que llegan al proceso” y no tienen ninguna influencia.

Otro departamento que tiene un resultado desfavorable es Climatización. No está claro el motivo. Es posible que por la edad de los trabajadores y que hace poco que se han incorporado, “tienen todo muy marcado”.

*Parece que nadie sabe muy bien porqué en Climatización los trabajadores tienen poca influencia. No hay ningún representante de este departamento en el Grupo de trabajo del estudio. Aquí se nota cierta carencia de información. Creo que habría que plantear la participación de representantes de todos los departamentos en el estudio.*

No se han definido medidas preventivas. En el caso de administración, no se pudo hacer nada: “es lo que hay”, dice Emp1. En el caso de Climatización, parece que es un problema circunstancial, que se solucionará con el tiempo, a medida que los trabajadores se sientan más seguros.

*Nadie propuso la participación de un representante de este departamento. Yo creo que hubiera sido lo más acertado. Pero se me escapó en este momento. Como todos, di por bueno el análisis superficial que hicimos.*

## - Control sobre los tiempos de trabajo

Leemos las preguntas: ¿puedes decidir cuándo haces un descanso?, ¿Puedes coger las vacaciones más o menos cuanto tú quieres?, ¿Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera?, ¿Si tienes algún asunto personal o familiar, ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora, sin tener que pedir un permiso especial?.

Todos reconocemos que el resultado es muy positivo en general. Refleja que los trabajadores pueden hacer descansos, planificar vacaciones y hablar con compañeros sin cualquier control que lo impida o dificulte.

Los comentarios que es positivo teniendo en cuenta las exigencias cuantitativas. Digo que la posibilidad de controlar los tiempos de trabajo es muy importante cuando hay una carga de trabajo tan importante.

*De acuerdo con los resultados, que queda claro es que no hay nadie con un látigo que impida descansos, hablar, etc. Tampoco quiere decir que el control sobre los tiempos es total. Sabemos que no hay mucha flexibilidad de horarios,*

*que no hay teletrabajo, que no se “desea” que se pida excedencia. Pero como eso no se pregunta en ese apartado, la cuestión del “control sobre los tiempos de trabajo” parece excelente. Me parece que faltan preguntas, que los resultados no son un retrato muy fiel de la realidad. Pero como todo parece perfecto, no profundizamos mucho en el análisis.*

### **Posibilidad de desarrollo en el trabajo**

Empezamos, como siempre, mirando las preguntas: ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?, ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?, ¿La realización de tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?, ¿Tu trabajo es variado?

*Tenemos que empezar mirando las preguntas porque no sabemos bien a qué se refiere cada dimensión. Mirar las preguntas nos ubica.*

Trab1 (delineación) comenta que en el caso de delineación, considera que la influencia depende de la iniciativa personal.

Trab1 (delineación) también habla de la formación del experto. Que hiciera parte del proyecto y lo tuviese como referencia. Comenta que el delineación los trabajadores están muy aislado y que eso no da mucha posibilidad de desarrollo en el trabajo.

Trab2 (técnico) comenta que el técnico puede tener la sensación de quedarse estancado. Que hay poca posibilidad de desarrollo. Una vez más Trab1 o 2 habla de la posibilidad de que el técnico visite obra, que acompañe a la dirección de obras.

*No es la primera vez que Trab1 o 2 defiende esa idea. Es una propuesta que sirve para varias de las cuestiones que analizamos en el estudio. No sé si el estudio le llevó a tener esa idea. O si aprovecha el estudio para manifestar algo que ya tiene más que pensado.*

Comentario: “Lo que interesa a la empresa es que cada uno se desarrolle en lo que mejor hace. Se podría facilitar que un técnico se desarrolle acompañando a un director de obra.”

Trab2 plantea la posibilidad de crear un equipo para hacer el seguimiento de la obra. Así el técnico tendría más conocimiento de la obra.

Emp1 comenta que desde la dirección de la empresa ya se han propuesto medidas como: “técnico experto”, visitas de obra. Pero que no funcionó.

*No profundizamos en porqué no funcionó. Pero, desde luego, ese comentario, desde un representante de la dirección de la empresa, que conoce muy bien la empresa y su historia, frena la defensa de Trab1 o 2. No es fácil argumentar con el “ya sabemos que eso no funciona”.*

Emp2 propone buscar las expectativas del técnico: ¿qué podrías / gustaría hacer? Ser coordinador, etc.

*Observación. Esto, por ejemplo, había puesto en acta: “Se propone buscar las expectativas del técnico.” Me doy cuenta, escribiendo el diario de campo, que el texto de las actas de las reuniones es impersonal, quizás demasiado. Se propone, se comenta, etc. Supongo que lo hago para no dejar a nadie en evidencia. O, quizás, para reforzar la idea de que las propuesta se llegan en consenso y que se trata de un grupo. Sea cual sea la intención, a veces suena bastante artificial.*

*Emp1 dice que en administración la posibilidad de desarrollo es pequeña. Aunque se podría dar siguiendo los perfiles de lugares de trabajo.*

*Empezamos (Trab1 técnico, Trab2 y yo) a hablar de la formación. Emp2 comenta que cada 6 meses se valora la formación del personal. Dice que eso forma parte del plan de formación. Que el mecanismo existe pero no se aplica realmente. Que no se pregunta a todos.*

*Reconociendo que existen los mecanismos, la propuesta es que hay que poner en funcionamiento los mecanismos existentes: fichas de formación, descripción de los perfiles, etc.*

*Observo otra vez, ante un problema, el representantes de la empresa dice que la empresa ya tiene una solución, que simplemente falta ponerla en marcha de manera apropiada.*

*Trab2 (técnico) vuelve a hablar de la figura del técnico experto.*

*Emp1 dice que también se podría fomentar la publicación de artículos en revistas especializadas. Y una de las medidas propuestas es informar sobre publicaciones.*

*Pienso que la publicación sería más una forma de darse a conocer externamente y buscar un reconocimiento. Más que algo que posibilite el desarrollo dentro de la empresa. Ni yo ni nadie cuestiona la propuesta.*

*Acabamos la reunión bastante cansados. Aunque, satisfechos por haber avanzado en el análisis. La dimensión Posibilidad de desarrollo se analizó en dos reuniones: al final de la reunión del día 10/06 y principio de la reunión del día 22/06, en la que participaron Emp3, Trab1, Trab1 o 2 Plana, Emp1 y yo.*

Fecha de la observación: 22 de junio de 2010

Observación: Reunión de análisis de resultados (4ª reunión)

**Participantes:**

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención

- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab3 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp1 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa

### **Análisis de resultados:**

Faltan dos personas. Trab 2 y Emp2, que en general es muy activo en las reuniones. Me explican que tenía una reunión que no podía cancelar. Emp3, su brazo derecho, le representa y le informará sobre todo.

Hemos empezado revisando la dimensión Posibilidad de desarrollo que no había acabado en la reunión anterior por falta de tiempo y cansancio.

#### **- Sentido del trabajo**

Las preguntas son: ¿Tiene sentido tus tareas?, ¿Las tareas que haces te parecen importantes?, ¿Te sientes comprometido con tu profesión?

Consideramos, todos, que en general los resultados son muy positivos. “Los resultados reflejan una situación muy positiva”, dice Emp1. Estamos todos de acuerdo.

El único resultado que no parece muy positivo es el del departamento de Simulación. No se entiende. Todos consideran que es un departamento importante.

Emp1 me explica la actividad del departamento de Simulación y dice que es un departamento importante, que no entiende los resultados. Como nadie en el grupo entiende, pensamos que la mejor medida preventiva es comunicar y analizar el resultado de Simulación en el departamento.

#### **- Integración empresa**

Las preguntas son: ¿Te gustaría quedarte en la empresa en la que estás para el resto de tu vida laboral?, ¿Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas?, ¿Sientes que los problemas de tu empresa son también tuyos?, ¿Sientes que tu empresa tiene una gran importancia para ti?

Emp1 considera que los resultados reflejan una situación muy positiva. Estamos de acuerdo.

*¿El análisis siempre empieza con el representante de la dirección de la empresa?*



Emp1 también me explica que entiende que hay relación entre los resultados y la antigüedad en la empresa. Los departamentos dónde hay menos integración es dónde hay más trabajadores jóvenes y contratados más recientemente.

Antes este resultado y este análisis, se concluye que “la empresa no puede hacer nada”. Entendemos que la integración en la empresa se crea con el tiempo.

### **Inseguridad**

Empezamos por la preguntas: En estos momentos, ¿estás preocupado/a... por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?, ...¿por si te cambian de tareas contra tu voluntad?, ...¿por si te cambian de horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?,... por si te varían el salario (que no te actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?

Consideramos que los resultados, que son bastante malos, reflejan la realidad actual de crisis económica. Hay mucha inseguridad, sin duda.

Emp1 aclara, además, que, poco antes de la toma de datos, “se había tratado la situación de Madrid, que no había aumento de sueldo”.

*En general, los representantes de la empresa son los que “aclaran”, casi siempre asumen el papel de los que mejor conocen la empresa y reconocen los problemas.*

Emp1 propone, como medida preventiva, que se haga un seguimiento del estado de cuentas, con información trimestral. Comenta que hay también información de la comisión económica que se podría transmitir a la plantilla con tal de disminuir los rumores y la inseguridad.

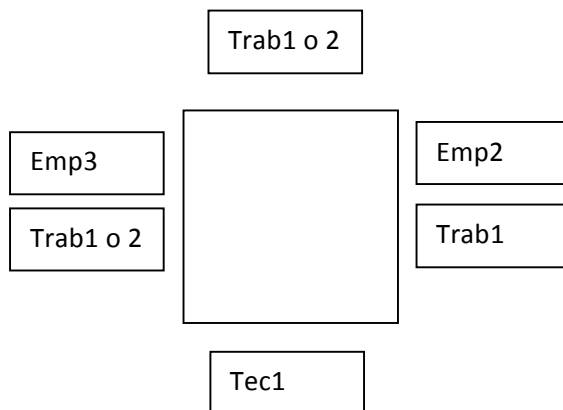
*Esta ha sido una reunión rápida. Hemos revisado 4 dimensiones psicosociales relativamente simples de analizar, podríamos decir que con resultados “esperados”. Es probable también que la presencia de Emp1 acelere el análisis. Xaví comunica como un “director/gestor” objetivo y rápido y eso impone cierta velocidad al análisis.*

Reunión de grupo de trabajo: 15 de julio de 2010

Lugar: Empresa 1 - Barcelona

**Participantes:**

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur en Barcelona
- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab2 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab3 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp2 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa



Se presentan los gráficos de resultados por departamentos. Se planifica el desarrollo del análisis y la conclusión del estudio para posterior publicación de los resultados. Se definen fechas para las próximas reuniones: 20 de julio (para concluir el análisis de las dimensiones psicosociales) y 2 de septiembre (para analizar los resultados por departamentos).

**Análisis de resultados:**

**- Claridad de rol**

Empezamos por las preguntas: ¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?, ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?, ¿Tienes que hacer tareas que tu crees que deberían hacerse de otra manera?, ¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?

El grupo considera que en el caso de Simulación el resultado refleja el hecho de que sea un departamento creado recientemente y que no hay objetivos claros. “Es un departamento en formación”, explica Emp2.

“Hay una indefinición del proyecto”, comenta Trab1 o 2. Considera que el proyecto no se define y que los trabajadores no se sienten valorados dentro de la empresa. Cree que eso se refleja respecto a la estima.

“¿Hasta qué punto el hecho de que los departamentos estén tan cohesionados perjudica la integración?”

Trab1 considera que “la manera de trabajar encasilla”, “no tiene idea” de una visión de conjunto del problema. Se deberá reducir la falta de contacto con el proyecto.

Cuando pensamos medidas preventivas, Trab 2 comenta: “¿quién me dice qué hacer?: mi jefe, el coordinador, el jefe de producción...”, considera que la organización por departamentos puede afectar el bienestar y la claridad de rol. Trab 2 propone que se realicen reuniones iniciales del coordinador con los técnicos. Es una propuesta bien aceptada por todos, también por Emp2.

Trab1 o 2 habla sobre la relación Coordinar-técnico, técnico-delineante:

“Habría que intentar recuperar el diálogo y la explicación”. Fomentar mayor comunicación, mayor formación. “Es la medida preventiva para muchos casos”, digo yo.

*Veo que muchas de las dimensiones psicosociales que se analizan en este estudio tienen como medida preventiva la formación y la comunicación. Que, medida preventiva como tal, es simplemente un borrador de medida preventiva. ¿Quién formará, quién comunicará, cómo y todo los demás, aún estaría por definir.*

#### - **Conflicto de rol**

Siempre que empezamos una nueva dimensión psicosocial, habiendo considerado finalizado el análisis de la anterior, seguimos el orden que empieza por mirar las preguntas, cosa necesaria para que entendamos de qué estamos hablando. Luego empezamos a interpretar los resultados y poco a poco a definir las medidas preventivas.

Preguntas de conflicto de rol: ¿Haces cosas en tu trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?, ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?, ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?, ¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?

En la interpretación de los resultados, Emp2, Trab1 y Trab2 comentan varias situaciones en que hay conflicto entre lo que dice el coordinador y lo que se hace. Trab1 dice que muchas veces se hacen cosas que no cumplen con la normativa porque “dice” el coordinador.

“En el caso de Dirección de obra, lo tienen muy asumido que es así”, dice Emp2. Explican que las circunstancias de la obra hacen con que se tomen decisiones rápidas que muchas veces no están acorde con lo que se pensaba inicialmente.

Medidas preventivas. No se han definido medidas preventivas específicas.

*No se definen medidas preventivas probablemente porque no sabemos si es posible cambiar algo o simplemente, para esta dimensión psicosocial, no único que se puede hacer es reconocer que existe este problema. Es estudio parece que “se queda corto”.*

- **Previsibilidad**

Miramos las preguntas: ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar tu futuro?, ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?

“Se han individualizado, comenta Emp2 al mirar los resultados”. Emp2 explica que en el caso de Clima, los resultados reflejan que no se dispone de información, que normalmente el departamento no tienen los datos que necesitan. Lo mismo ocurre con Simulación, que “inventan” los datos. Tienen que simular un proyecto sin que se hayan definido algunos puntos.

*Pienso que ser un técnico de un servicio de prevención ajeno a la empresa condiciona el diálogo en el sentido de que alguien tiene que explicarme cómo funciona la organización y porqué. La explicación es una manera de analizar los resultados de las dimensiones psicosociales. ¿cómo sería el análisis con un servicio de prevención propio y un técnico que estuviera dentro de la empresa y la conociera bien?*

No se han definido medidas preventivas específicas.

*No sé porque no se han definido medidas preventivas. Probablemente porque se acepta que esa falta de previsibilidad forma parte del trabajo y no se puede eliminar/disminuir.*

- **Apoyo social**

Las preguntas: ¿Recibes ayuda o apoyo de tus compañeras o compañeros?, ¿Tu compañeros o compañeras están dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo?, ¿Recibes ayuda y apoyo de tu inmediato o inmediata superior?, ¿Tu inmediato o inmediata superior está dispuesto a escuchar tus problemas en el trabajo?

“Apoyo social es una marca de la casa.”, dice Emp2. Todos parecen estar de acuerdo.

“Es posible que en “equipos de trabajo” se perdiera el apoyo social.

Como medida preventiva, el grupo considera que se podría intentar mejorar en los departamentos en que los resultados son más desfavorables.

*Con otra medida preventiva genérica damos por acabado el análisis de esta dimensión psicosocial.*

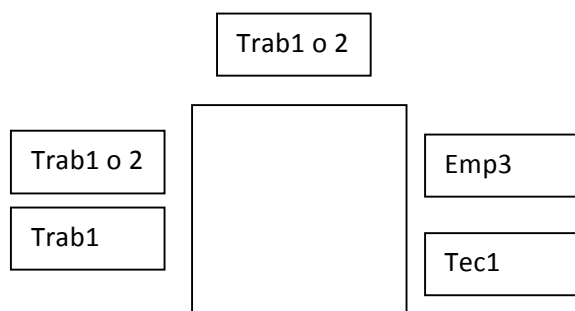
Podría ser interesante comparar este estudio con el estudio de Empresa 2 para ver la participación del técnico a la hora de definir las medidas preventivas. Por lo que dijo Vanesa en la entrevista, ella definió más medidas preventivas que yo.

Reunión de grupo de trabajo: 27 de julio de 2010

Lugar: Empresa 1 - Barcelona

### Participantes:

- Tec1 – Técnico de prevención
- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab 2 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab1– Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa



En esta reunión no pudieron asistir ni Emp1 ni Emp2. A mí me parece que por eso la reunión fue un poco más relajada. A la vez, sin un director. Se nota que cuando no están, el análisis es un poco menos “objetivo”.

### Análisis de resultados:

- **Refuerzo**

Empezamos, como siempre, por las preguntas. Todos, yo incluso, necesitamos las preguntas para saber qué es lo que estamos analizando. ¿Hablas con tus superiores sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?, ¿Habas con tus compañeros o compañeras sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?

Los resultados de los departamentos, en general, son bastante buenos. Dentro de lo bueno, Electricidad es un departamento en que el resultado no es excelente.

Consideran que porque hay menos control y menos apoyo del superior. Trab1 o 2 dice que se ha perdido.

*Y quedamos en eso. No le pregunto por qué se ha perdido ni me lo explica. Una vez más noto lo superficial que es el análisis que hacemos de los resultados.*

En el caso de Ing. Construcción, dicen que el trabajo favorece el trabajo en grupo y que la distribución del mobiliario facilita la comunicación.

Trab1 explica que en licencias el mobiliario no ayuda. La estantería y la pantalla perjudican la visión.

En el caso de Coordinadores, éstos no reciben ayuda. Los gerentes “no tienen amigos”, dice Trab1 o 2. Todos se *rien del chiste*.

No se definen medidas preventivas.

*Probablemente porque los resultados son buenos. También porque el análisis (ahora pienso yo) es algo superficial. Y, probablemente, porque no sabemos bien cómo enfocarlo.*

#### **- Posibilidad Relación Social**

Las preguntas: ¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado de tus compañeros o compañeras?, ¿Puedes hablar con tus compañeros o compañeras mientras estás trabajando?

Vemos que los resultados, en general, son muy buenos. El único departamento que presenta peores resultados es Dirección de obras. Trab1 o 2 explica que es un departamento con gente nueva. Dice que “El jefe es de los escuchan e intervienen.” Aunque los trabajadores se comunican poco entre ellos. En general, no coinciden. Tienen reuniones cada 15 días. “El jefe del departamento hace un esfuerzo para compensar”. Los trabajadores están aislados.

Es el único análisis que hacemos más detalladamente. Trab1 o 2 comenta que en el caso de dirección de obra, “si va con el técnico, podría haber más posibilidad de relación social”.

*Volvemos aquí a su propuesta de antes, la medida preventiva que comentó en el análisis de otras dimensiones psicosociales. Esta es la única medida que se insiste.*

Los resultados de los otros departamentos son muy buenos y no llegamos a comentar nada.

Ahora pienso que también deberíamos comentar los resultados buenos, para reforzar el análisis y entender mejor la organización. Creo que en este estudio no deberíamos centrarnos únicamente en lo negativo. Da la sensación de que el estudio es

únicamente una crítica, cuando debería ser más un “reconocimiento” de la organización, con todo, lo “positivo” y lo “negativo”. Podríamos preguntar ¿Por qué aquí el resultado es excelente, mejor que en este otro departamento...?

- **Sentimiento de grupo**

Revisamos las preguntas: ¿Hay un buen ambiente entre tú y tus compañeros de trabajo?, En el trabajo ¿sientes que formas parte de un grupo?

Vemos que los resultados, en general, son bastante positivos, excepto en Delineación. Trab1 o 2, que es el jefe del departamento de delineación, explica que los trabajadores “se sienten como grupitos, no como un grupo grande. Hay dos grupos: “cables” y “tubos”.

Los delineantes no tienen claro en qué grupo están.”

Cuando analizamos los resultados de sentimiento de grupo por género, vemos que los resultados son más desfavorables para las mujeres. Trab1 e Emp3 comentan que hay jefes que no consideran que una mujer pueda trabajar igual que un hombre. Dicen que la mayoría de mujeres no está en puestos de mando, aunque haya algunas. Trab1 considera que la falta de reconocimiento del trabajo de la mujer puede provocar conflictos y falta de sentimiento de grupo.

*Las “chicas” defienden a las “chicas”. Las dos únicas mujeres del grupo de trabajo son las que analizan y proponen medidas preventivas respecto a los resultados de género y la situación de las mujeres. Parece que en el estudio cada uno habla de lo que le toca directamente. A excepción de Emp1 y Emp2, representantes de la dirección, cada uno habla básicamente de su departamento. Y las mujeres hablan de mujeres. Habría que tenerlo en cuenta a la hora de definir los grupos de trabajo.*

Cuanto a los resultados positivos, ni los hemos mirado. Una vez más, no analizamos resultados positivos.

No se han definido medidas preventivas específicas. Ni siquiera para el departamento de delineación, que tiene los peores resultados. Y que el jefe del departamento, que es Trab1 o 2, está en la reunión.

Con eso creo que muchas veces simplemente se acepten los resultados que, aparentemente, no son tan malos como algo que forma parte de la organización y que no se puede cambiar.

Trab1 defiende que la puesta en práctica del Plan de igualdad es la medida preventiva idónea para reforzar el sentimiento de grupo entre las trabajadoras.

Emp3 comenta que se ha definido recientemente un Plan de igualdad pero que aún no se ha podido poner en marcha.

*Aquí nos quedamos en el análisis del sentimiento de grupo. Creo que si fuera un estudio más profundo, habría que conocer y analizar bien el plan de igualdad para ver si realmente podría mejorar el sentimiento de grupo entre las trabajadoras.*

**- Calidad de liderazgo**

Revisamos las preguntas: Tus jefes inmediatos: ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?, ¿Planifican bien el trabajo?, ¿Resuelven bien los conflictos?, ¿Se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?

*Es una pena que analicemos el tema de la Calidad de liderazgo sin los dos líderes de la empresa y de nuestro grupo que justo en esta reunión están ausentes.*

Mirando los resultados vemos que los departamentos en los que los líderes son peor valorados son licencias, de lejos, y delineación que, curiosamente, el jefe está allí.

Trab1, que es del departamento de licencias, explica que no tiene jefe, el jefe prácticamente no está presente. No se reúne, no hay relación con el jefe. No tiene actitud de “cap”, no se ocupa de los que tiene a su cargo.

Trab1 o 2 comenta que en clima los trabajadores pueden sentir que no planifican bien el trabajo, que necesitan más tiempo.

El resultado de clima no es tan desfavorable. Me sorprende que se hable de este departamento y no se profundice, por ejemplo, en el caso de administración, que tiene peores resultados.

Trab1 o 2 explica que se ha cambiado la organización del trabajo en Delineación y que ahora se hacen más reuniones. Trab1 o 2 considera que si se hiciera la encuesta hoy, que los resultados de su departamento respecto a la calidad de liderazgo serían mejores.

*Yo entiendo lo que comenta y pienso que es una buena salida para una situación en que podría sentirse expuesto y criticado.*

Como medida preventiva, Trab1 o 2 repite su medida preventiva “comodín”: “Hay que potenciar el seguimiento de los directores”, dice, como medida también para prevenir el problema de calidad de liderazgo en el departamento Directores de Obras que, mirándolo bien, tampoco tiene resultados malos.

Trab1 o 2 comenta que la hora de tratar los resultados por departamentos, hay que entregar las preguntas.

*Veo que siguen sin tener claro ni cuándo ni cómo presentar los resultados a los departamentos. Les preocupa el impacto que puede tener. Que hiera susceptibilidades, que hagan comparaciones, etc.*



Les comento que hubo un error en los datos de frecuencia de repuestas sobre estima, por lo que se considero mejor aplazar el análisis de esta última dimensión.

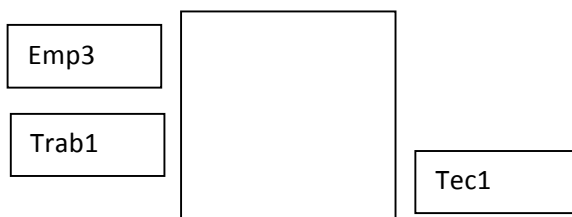
También considero que ya estamos cansados y que Estima, que es la última de las dimensiones a analizar, sería como una síntesis de otros aspectos analizados. Yo creo que estaría bien que estuviesen Emp2 y Emp1 en este análisis. A todos les parece bien y damos por acabada la reunión.

Reunión de grupo de trabajo: principio de agosto de 2010

Lugar: Empresa 1 - Barcelona

### Participantes:

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención
- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa



Esa tenía que ser la última reunión de análisis de resultados. Siguiendo el orden determinado por el método que estamos utilizando (ISTAS), faltaba solamente analizar la última dimensión psicosocial: Estima.

*A mí me parece bien que Estima sea la última dimensión, ya que, de alguna manera, sintetiza muchos aspectos analizados en las dimensiones anteriores.*

Habíamos, como siempre, determinado la fecha de la reunión con antelación, avisando a todos. Pero en el momento de la reunión, además de mí, se presentaron solamente Emp3 y Trab1, una representante de la empresa y una representante de los trabajadores.

Me dijeron que lo sentían y que como habíamos quedado con antelación, que no quisieron cancelar la reunión el mismo día. Emp3 se disculpó por la ausencia de los demás. Dijo que están teniendo muchas movidas debido a la crisis económica y la reducción de proyectos.

*Aquí empezamos a notar realmente cómo la crisis afecta el desarrollo del estudio, haciendo que este parezca un tema menos importante.*

*En una reunión anterior Emp1 comentó que hubo un día terrorífico en que abrió el periódico y empezó a ver que se cancelaban todos los proyectos que tenían previsto desarrollar. Eran obras públicas que se habían cancelado por falta de presupuesto: Zoo, etc. Eso les estaba afectando muchísimo.*

Recordamos que al inicio del estudio habíamos dicho que no haríamos una reunión si no hubiese al menos dos representantes de cada parte. Por ese motivo decidimos cancelar la reunión y posponer el análisis de la última dimensión psicosocial.

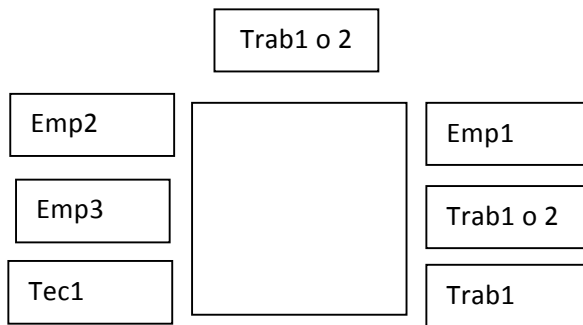
*Yo soy consciente de que se respira un clima de tensión en la empresa. La empresa se dedica a la construcción, está en el sector más afectado por la crisis. Hace tiempo que no hay nuevas contrataciones y no se renuevan los contratos temporales. Se está hablando también de reducciones salariales. Todos eso genera un clima de inseguridad. El estudio de factores psicosociales pasa en este momento a segundo plano. Aunque yo creo que podría ser muy útil precisamente para enfocar este momento, direccionándolo a la situación actual de la empresa. Yo creo que así tendría sentido seguir con el análisis. Mientras que si seguimos como algo ajeno a las circunstancias actuales, la tendencia natural es de que se pierda el interés. Que creo que puede estar pasando.*

Reunión de grupo de trabajo: 2 de septiembre de 2010

Lugar: Empresa 1 - Barcelona

**Participantes:**

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur en Barcelona
- Trab1– Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab2 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab1– Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp1 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp2 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa



Esta es la última reunión de análisis de resultados. Igual que en la primera reunión, está el grupo de trabajo completo.

*Quizás por el fracaso de la convocatoria anterior, de la reunión que al final tuvimos que cancelar por falta de participantes. Quizás porque hace ilusión que sea la última reunión de análisis y, de alguna manera, todos quieren ver y participar de las conclusiones. Quizás sea una manera “elegante” de despedirse del estudio.*

#### **Análisis de resultados:**

##### **- Estima**

Empezamos, como siempre, por las preguntas: Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco; En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario; En mi trabajo me tratan injustamente; Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que realizo, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.

Hubo un problema. Inicialmente parecía que la pregunta que un número mayor de trabajadores había contestado de manera desfavorable era “En mi trabajo me tratan injustamente”. Este dato se veía en la tabla de frecuencia de respuestas. A Emp2 le parecía muy raro, no estaba convencido de que un porcentaje tan alto de trabajadores considerara que recibía un trato injusto. Además, no entendía muy bien la pregunta. ¿Qué es un trato justo?, me preguntó algunas veces. Al final, me pidió que hiciera un recuento manual de las encuestas y comprobamos que su sospecha era pertinente. El resultado de esta pregunta fue exactamente lo opuesto de lo que salía en la tabla de frecuencia. Aunque no había variación en los gráficos de resultados.

*Una vez más, me siento avergonzada por haber presentado unos resultados que no corresponden a la realidad y por las limitaciones de la herramienta (el método y la aplicación informática).*

Mirando los gráficos, los resultados parecen desfavorables. Trab1 o 2 (delineación) comenta que los técnicos y delineantes tienen una participación parcial en el proyecto y que quizás por eso no perciben el reconocimiento del trabajo.

*Cómo la presencia de un representante de un departamento influye/dirige el análisis:  
No sorprende que empecemos el análisis por aquí. Eso se debe sin duda a la presencia de Trab1 o 2, que es el responsable del (delineación). Si él no estuviera presente, creo que no se hablaría de su departamento, visto que los resultados no son negativos.*

Emp1 dice que es posible que la valoración tenga relación con el sueldo.: “es un tema económico”. También comenta que, en general, en la historia de la empresa, no hay un reconocimiento del trabajo. “Los primeros años yo no sabía si estaban contentos”.

*Para mí, Emp1, que lleva muchos años en la empresa y representa la dirección en este grupo, demuestra su conocimiento, se pone en la peor situación y “relativiza” el resultado.*

Emp2 comenta que en una de las reuniones de directores se ha preguntado qué pensaban que la gente había contestado respecto a “Estima”. El resultado fue bastante similar excepto en una de las preguntas: “mi superiores me dan el reconocimiento que merezco”. Por lo que se ve que los directores piensan que la percepción de los trabajadores es diferente de la que se ha recogido con las encuestas. Los resultados que observamos no son tan favorables como las expectativas de los directores.

Trab1 comenta que no le parece bien que Emp2 haya enseñado algunos resultados a los directores. Se supone que estos resultados solo se deberían haber analizado en las reuniones con el grupo de trabajo del estudio. “Nosotros no podemos enseñar los resultados a nadie”, dice Trab1.

Emp3 comenta que hay diferencia en los resultados según el género. El resultado de las mujeres es bastante más desfavorable que el resultado de los hombres. Emp1 comenta que no hay diferencias salariales significativas entre hombres y mujeres. “No sé porque ese resultados”, dice. “¿Podría ser más una percepción?, ¿Qué las mujeres sean más sensible”. Ni Emp1, ni Emp2 ni nadie encuentra una razón lógica para eso. Se entiende que no hay discriminación en la empresa pero hay más hombres que mujeres en la plantilla y la percepción que tienen respecto a “Estima” también es diferente.

*Sobre la superficialidad del estudio:*

*Nos faltan herramientas para profundizar. Aquí creo que habría que proponer alguna medida específica para entender mejor la situación. Pero no lo hacemos.*

Se argumenta que la estima tiene más relación con el trabajo que con la persona. Por eso hay que valorar el trabajo, no “dar la palmadita”.

Vemos en los gráficos que hay relación entre la estima y las exigencias cuantitativas (carga de trabajo). Podría ser por falta de tiempo para hacer un proyecto. Dice Trab1 o 2 que mejoraría con más coordinación.

“La comunicación es lo más importante: saber escuchar, saber informar, etc.” (Trab1 o 2)

Como medida preventiva, Trab1 o 2 comenta que “Habría que hacer un árbol sobre el proyecto, cómo llega, qué valores se tienen en cuenta, porque hacemos proyectos en que se pierde dinero en lugar de otros en que se gana...” Parece que todos están de acuerdo.

También consideramos que las medidas preventivas relacionadas con las exigencias cuantitativas también serían medidas aplicadas en este caso.

Emp1 comenta que el ejercicio de propuestas se incluye en el Proyecto 2000 – Revisión del proceso. Y que, además, se están revisando los documentos. Se está haciendo una reflexión sobre la documentación de un proyecto para eliminar trabajo que no sea tan necesario.

Emp1 habla de “primar el replantear cosas de manera constante”. Explica que hay que promover la innovación constante por medio de propuestas.

También habría que hacer una valoración de las competencias.

Se habla también de la formación de coordinadores. Emp2 ya está buscando alternativas para eso.

Trab1 o 2 dice que habría que formar a los técnicos para que en 5 años puedan llegar a coordinadores. Que “ese es un tema clave”: Promoción de coordinadores.

Después de cada uno comentara las medidas preventivas, les digo que faltaría priorizarlas, en función de la valoración de las dimensiones psicosociales. Les comento que habría que hacer una revisión de todo lo que hemos analizado, valorando y priorizando.

Todos saben que yo ya no estaré y les digo que deberán seguir el estudio con mi compañera, que me sustituirá como técnico de prevención de la empresa. Les digo que tenemos que concretar una fecha para que todos conozcan a Tec2 y planificar con ella la última fase del estudio.

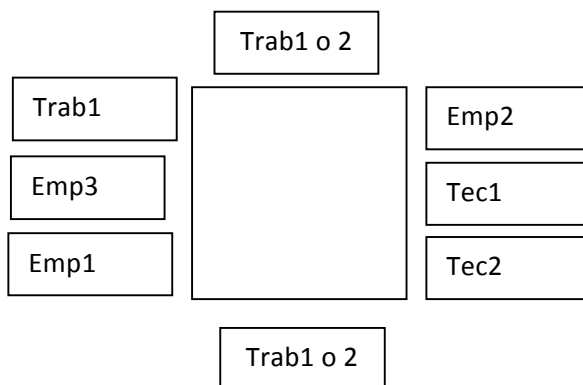
Concretamos una fecha y nos despedimos.

Reunión de grupo de trabajo: Octubre de 2010

Lugar: Empresa 1 - Barcelona

**Participantes:**

- Tec1 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur en Barcelona
- Tec2 – Técnico de prevención de la Sociedad de Prevención de Ibermutuamur en Barcelona
- Trab1– Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab2 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Trab1 – Empresa 1, Representante de los trabajadores
- Emp1 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp2 – Empresa 1, Representante de la empresa
- Emp3 – Empresa 1, Representante de la empresa



Esa fue mi última reunión. Quedamos para presentar a Tec2, que dará continuidad al estudio de factores psicosociales en mi lugar, al grupo de trabajo.

Al principio Tec2 estaba preocupada porque no tenía ninguna experiencia. Nunca había hecho un estudio de factores psicosociales y no sabía bien qué tenía que hacer. Yo la tranquilicé diciendo que ese estudio ya estaba acabando, que sólo faltaba hacer una revisión de todo lo que hemos analizado y propuesto en las reuniones anteriores. Y priorizar las medidas preventivas.

En la reunión estaba todo el grupo de trabajo. Presenté a Tec2 a todos y comenté brevemente lo que deberían hacer, que deberían revisar el análisis que habíamos hecho los últimos meses.

Todos fueron muy amables deseándome suerte y agradeciendo el trabajo realizado.

A Tec2 le dijeron que querían acabar el estudio lo antes posible. En ese mismo momento concretaron una fecha para reunirse y hacer la revisión.

Las siguientes fases del estudio serían:

- Revisión del análisis y Priorización de medidas preventivas: planificación

- Puesta en marcha de medidas preventivas
- Seguimiento de medidas preventivas

En la entrevista con Tec2 comentamos cómo se ha desarrollado el estudio.





## Diario de Campo: Empresa 2

Call center - ERPT a demanda de la Inspección a partir de denuncia de trabajadores/as

### ENTREGA DEL INFORME DE RESULTADOS

Algunos días antes de la reunión, informé a la interlocutora de la empresa (Emp2, responsable de RR.HH) que ya había elaborado el informe y le pregunté cómo prefería que fuera a entrega: si en una reunión sólo con ella o en reunión con el grupo de trabajo que se formó para la realización del estudio, que incluye representantes de la empresa y de los trabajadores. Emp2 dijo que consultaría con la dirección de la empresa (Emp1).

*Yo sé que a Emp2 le preocupa mucho la reacción de los representantes de los trabajadores. Me da la sensación de que piensa que cualquier cosa pueda generar un conflicto entre la empresa y los delegados de prevención (representantes de los trabajadores). Yo pienso que el conflicto ya existe, que este estudio se hace a demanda de la inspección de trabajo, provocada por una denuncia de los delegados de prevención que, después de intentar convencer a la empresa para que se realizara el estudio, sin lograr el resultado esperado, han decidido presionar y de esta manera demostrar la fuerza que tienen. Emp2 muchas veces se ha desahogado conmigo sobre lo difícil que era para ella la “actitud negativa” de los delegados de prevención. Creo que por eso yo, como técnico, tengo más cuidado y creo que de alguna manera protejo a la empresa de enfrentamientos directos; sin, por supuesto, dejar de informar a los trabajadores o de tener en cuenta sus necesidades y sus problemas específicos. También es verdad que reconozco a la empresa como “mi cliente”, mientras que los trabajadores son “mi objeto de estudio”.*

*Aún teniendo en cuenta todo eso, también debo considerar que la demanda de la inspección para que hiciéramos ese estudio vino de una denuncia se hizo hace más de 3 años, que los delegados que se quejaban entonces, ya ni están en la empresa y que los actuales representantes de los trabajadores tienen una relación más cordial con mi interlocutora. Por lo tanto, tampoco debería ser necesario tanto cuidado. De todas maneras, respeto sus temores y dejo la posibilidad de que decidan si quieren prepararse, conociendo el informe previamente, antes de que presente los resultados al grupo de trabajo.*

Como yo esperaba, Emp2 me informó que preferían que presentara y explicara los resultados primero a ellos, antes de la reunión con el grupo de trabajo. Después de

varios correos que nos enviamos presentando posibles fechas, Emp2 define la fecha y la hora de la reunión que, como todas, se realizaría en la empresa.

Cuando llego a la empresa, me dirijo al despacho de mi interlocutora. Empezamos un breve diálogo cordial superficial (Hola, ¿qué tal?, Bien... ¿Mucho trabajo?... ) y muy pronto Emp1 entra y nos dice:

- Hola, justo venía a preguntar a qué hora vendría Tec1...

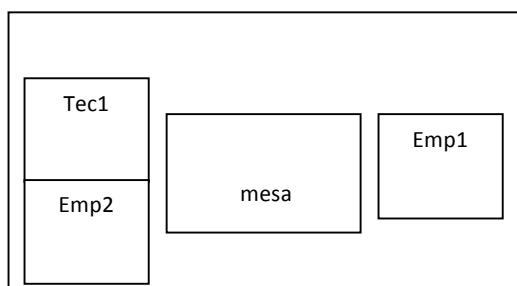
*Por el tono agitado, quedó claro que me estaba esperando y que quería empezar la reunión lo antes posible.*

Emp1 me saludó con amabilidad, con la mano, y dijo que haríamos la reunión en su despacho.

Fue la primera vez que hicimos una reunión en el despacho del director. Todas las reuniones anteriores se habían realizado en una de las salas de reunión de la empresa. También era la primera vez que el director participaba en una reunión relacionada con este estudio.

*¿Por qué nos reunimos en el despacho del director? Creo que hay dos motivos. Primero, para que no fuera evidente para los trabajadores el hecho de que el director se reuniera con el técnico, durante el proceso de evaluación, en un contexto que no era el del grupo de trabajo. Su despacho queda al lado del despacho de la interlocutora y nadie se daría cuenta. Mientras que para ir a la sala de reunión, habría que pasar delante de todos, lo que podría dar lugar a comentarios, preguntas, etc. Segundo, porque el despacho del director es un lugar dónde él se encuentra especialmente cómodo, es su lugar, refleja y evidencia su papel y su poder más que una sala de reuniones impersonal.*

El despacho de Emp1 es grande y tiene básicamente dos áreas: la de la mesa de trabajo, con el ordenador portátil, el teléfono y la silla de trabajo, y otra, para reuniones, que parece también una zona de descanso, con un sillón, una mesa de centro y un sofá de dos plazas al otro lado. Ese conjunto, cerca de una gran ventana, desde dónde se aprecia una buena vista. Ahí nos pusimos: Emp1 en el sillón, yo y Emp2 en el sofá.



El objetivo del encuentro era entregar y presentar el informe de resultados, con los datos recogidos en las encuestas contestadas por los trabajadores. Primeramente, entregué una copia del informe a cada uno.

*Si no hubiese llevado varias copias, hubiera sido más difícil presentar el informe desde el sofá, con la mesa de centro en medio, a Emp1 que estaba echado hacia atrás, muy cómodamente, en su sillón.*

Empecé a explicar el contenido del informe que incluye, como iba comentando: en las primeras páginas la Introducción (explicación de la metodología, de cada dimensión psicosocial), luego vienen los resultados (primero la totalidad de la plantilla y luego por departamentos), al final, en anexo, están las preguntas de la encuesta que se relacionan con las dimensiones psicosociales.

Vi que Emp1 iba directamente a los gráficos de resultados y le seguí. Empezamos analizando el primer gráfico, en que se presentan todas las dimensiones psicosociales por la totalidad de la plantilla. Luego miramos uno a uno los gráficos de resultados por departamentos, leyendo también las preguntas relacionadas a cada uno.

Desde el inicio, Emp1 mantuvo en la reunión un tono irónico. Por ejemplo, al analizar las exigencias cuantitativas, dijo que debería salir TODO en rojo. Que ese resultado quiere decir que hay gente que podría estar trabajando más. “Pues, entonces, habría que utilizar el látigo” (risas).

Alguna vez, hacía comentarios señalando su autoridad: Sobre la Inseguridad, respecto a un departamento, comentó: Claro, ¿sabes porque eso? Porque una semana antes de que pasaras la encuesta, les reuní aquí y les dije que de los 5 que están, me sobra uno. Por eso no me extraña ese resultado.

También hubo comentarios en tono de amenaza: Pero si es así, que está todo tan mal, lo mejor entonces es cerrar la empresa.

Yo iba explicando, Emp2 ayudaba a interpretar los resultados, buscaba las preguntas correspondientes a cada dimensión psicosocial en el anexo... no hizo ninguna pregunta sobre el informe.

(Añadir comentario, bromas: Suecia, suicidio, )

Al final, Emp1 me habló de una posible reestructuración que afectaría a toda la empresa. Dijo que estaban a punto de perder su mejor cliente y que, posiblemente, acabarían echando a un 40% de la plantilla. Para él, esos resultados, entonces, serían poco significativos. Que deberíamos pensar qué hacer. Si pasaríamos otra vez la encuesta, si trabajaríamos sobre esos mismos resultados considerando los cambios, en fin, si todo eso tendría alguna validez.

Le comenté que el estudio tiene una parte cuantitativa y una parte cualitativa. Que consideraba muy importante la manera como el grupo de trabajo Emp2 analiza los resultados, de manera cualitativa, entre varios. Que los datos siempre son indicadores que nos sirven para hacer una reflexión. Y que, quizás, a pesar de la reducción de la plantilla, algunos indicadores seguirían siendo válidos. Yo no sólo no interrumpiría el estudio como que considero válidos los datos que tenemos.

Emp1 dijo que, de todas maneras, esperaríamos hasta que supiera exactamente qué pasaría en la empresa. Que presentáramos el informe y empezáramos el análisis teniendo clara la situación. Según él, en un par de semEmp2s ya lo sabríamos. Estuvimos de acuerdo en esperar. Por mí, no hay prisa. Emp2 dijo que creía que podía aguantar un par de semEmp2s la presión de los trabajadores que preguntaban por los resultados y pelo estudio.

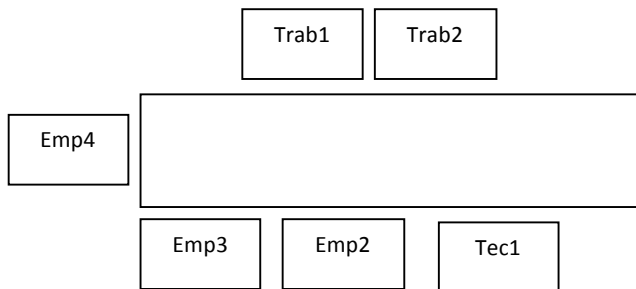
Después de despedirme de Emp1, fuimos Emp2 y yo a su despacho. Emp2 dejó caer su copia del informe sobre su mesa y suspiró. Me despedí diciendo que esperaba noticias tuyas. Ella debería informarme cuándo y cómo presentaríamos ese informe a todo el grupo de trabajo, incluyendo los representantes de los trabajadores.

*Yo acabé la reunión pensando que si no fuera porque hay una demanda de la inspección para que se haga este estudio, Emp1 lo hubiera interrumpido definitivamente. Pero estaba segura de que, aunque esa fuera su intención y que tuviéramos que esperar unas semanas, al final la empresa tendría que decir algo a los trabajadores. Lo mejor, entonces, sería seguir con el estudio.*

## **PRESENTACIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS AL GRUPO DE TRABAJO**

Lugar: Sala de reunión de la empresa

Participantes: Emp3 (empresa), Trab1 (trabajadores), Trab2 (trabajadores), Emp2 (empresa), Emp4 (empresa), Tec1 (técnico).



*Esta disposición, los representantes de los trabajadores de un lado de la mesa y los representantes de la dirección de la empresa de otro, se repite en varias otras reuniones. A diferencia de la empresa 1, aquí se “visualiza” los dos lados y la confrontación.*

El objetivo de la reunión era presentar el informe de resultados al grupo de trabajo.

Antes de la reunión, como de costumbre, pasé por el despacho de Emp2 para avisar que ya había llegado. Emp2 estaba hablando con Emp4. Emp3, que comparte despacho con Emp2, parecía que también participaba de la conversación. Los tres parecían preocupados. Me comentaron que la posibilidad comentada en la reunión anterior por Emp1 se había concretado. Ellos habían perdido su principal cliente y habría una reducción importante en la plantilla, sobre el 40%. El ambiente en la empresa era muy malo. Uno de los departamentos, que se reflejaba en los gráficos, desaparecería. El departamento dónde se concentraba la mayor parte de los trabajadores se vería muy afectado, se reduciría a la mitad. Ellos no sabían cómo deberíamos enfocar los resultados y dar continuidad al estudio, teniendo en cuenta esta situación.

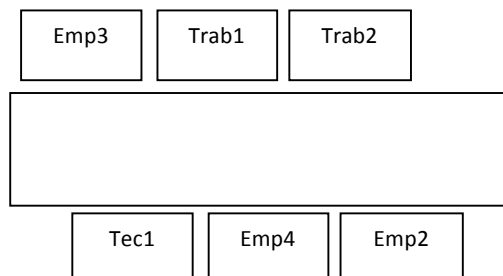
Yo tampoco sabía muy bien cómo enfocarlo. Por supuesto, sabía que no analizaríamos el departamento que desaparecería. Y, con respecto al departamento que tendría una reducción tan drástica, deberíamos analizar entre todos, a medida que fuéramos avanzando en el análisis, para cada caso, si consideramos que los resultados de la encuesta siguen siendo válidos como indicadores. Yo pensaba que a pesar de la reestructuración, había aspectos de la organización que se mantendrían, independientemente del número de trabajadores, y que valía la pena analizarlos. Fue lo que les dije.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS – PRIMERA REUNIÓN

Reunión de grupo de trabajo: 26 de abril de 2010

Lugar: Sala de reunión de la empresa

Participantes: Emp3 (empresa), Trab1 (trabajadores), Trab2 (trabajadores), Emp2 (empresa), Emp4 (empresa), Tec1 (técnico).



En la reunión anterior habíamos quedado que analizaríamos las dimensiones siguiendo un orden de importancias. Las que viéramos que estaban en una situación más desfavorable serían las primeras que analizaríamos, junto con las que nos

parecían que tenían una relación directa. Por ejemplo: calidad de liderazgo y apoyo social. Esa fue una propuesta de Emp2. Que propuso también que analizáramos aquellas que considerásemos más importantes para el momento actual de reestructuración. Así determinamos que inseguridad también sería de las primeras dimensiones.

Con eso, saldríamos del orden del análisis propuesto por el método, lo que me pareció una buena propuesta.

En base a esto, habíamos decidido que el objetivo para esta reunión era analizar 3 dimensiones psicosociales: Exigencias psicológicas emocionales, Inseguridad y Apoyo social.

En una hora y media sólo pudimos analizar la primera.

Casi todos habían preparado los deberes. Emp4 trabajo una hoja impresa con sus observaciones. Fue el primero que comentó lo que le parecía y presentó una propuesta. Luego, Trab1, que había apuntado sus observaciones a lápiz, en el informe. Y Trab2, que también había señalado en el informe. Las demás, Emp3 y Emp2, parecían que habían mirado el informe, lo habían Emp2lizado pero no traían ninguna nota.

El debate fue bastante animado, fluido, todos participaban y exponían sus opiniones, sus propuestas. Hubo momentos (2) en que el análisis parecía que se desviaba del foco. En esos momentos, Emp4 intentó centrar la discusión. Buscó mi opinión, de “experta”, para limitar un poco la discusión.

Yo iba apuntando las opiniones y sugerencias, iba señalando los puntos en común de los comentarios de todos, buscando el consenso.

Al final, se han propuesto dos actividades muy concretas que el grupo considera que son necesarias: reuniones de equipo y formación sobre cómo afrontar y gestionar conflictos (“inteligencia emocional”).

Hemos decido finalizar la reunión con el análisis de solamente una dimensión y planificamos para la próxima reunión Analizar las dos que teníamos previsto más “Exigencias Psicológicas de Esconder Emociones” que indirectamente también analizamos en esta reunión.

Emp2 propuso: “¿Miramos ya la fecha de la próxima reunión?”

Todos estuvieron de acuerdo y empezamos a Analizar la disponibilidad de cada uno. Al no coincidir claramente, quedamos en que me escribirían para confirmar el día, uno de los dos que propuse yo, según mi disponibilidad.

Los comentarios de todos sobre ese primer encuentro fueron muy positivos. Comentarios del tipo: “Qué bien...”, “sí, van saliendo cosas...”,... “Está muy bien...”.

*Yo acabé la reunión con la idea de que el grupo veía el estudio con buenos ojos, como algo que podría aportar cosas positivas.*

### **Análisis de resultados:**

Los resultados reflejan que hay situaciones de exigencias emocionales altas (“desgastadoras”).

Dice Emp2: “Lo que está claro es que nuestro trabajo es desgastador” Y todos están de acuerdo. Emp2 dice que eso es inherente, que en un Call Center las exigencias emocionales siempre son altas. “Nadie llama para Emp3citar”, dice Emp4.

Trab2 comenta que los trabajadores no conocen el trabajo de los demás.

*Lo hace con un tono un poco irónico y agresivo hacia la dirección de la empresa. Es el tono que mantiene en las reuniones. Es ligeramente cómico porque entre el fuerte acento, las palabras en italiano, el toque de ironía y desprecio, es el prototipo del guerrero que ya está de vuelta, que ironiza la propia guerra. Trab2 tenía una gran expectativa al inicio del estudio. Me dijo que estaba allí porque le habían dicho que íbamos a hacer un estudio para que ellos estuviesen mejor. Tec2 explicó que, al final de estudio, Trab2 quiso dejarlo porque estaba cansado y creía que no llevaría a nada. Pero no lo dejó, parece que fue más una amenaza o algo para llamar la atención. Eso sí, siempre llamaba mucho la atención con sus quejas.*

### **Propuestas de medidas preventivas.**

Emp3 y Emp2 creen que es importante formar a los trabajadores para afrontar esa carga que vemos como “exigencias emocionales”. Consideran que lo más apropiado sería una formación con talleres de inteligencia emocional con experto externo.

Emp4 propuso reanudar las reuniones de equipos – “team meetings”: serían reuniones de grupo en las que se presentarían situaciones desgastadoras para que se comenten posibles soluciones. Las reuniones también permitirán conocer el día a día de cada uno.

*Esta, que fue la primera, ha sido, al final, la medida preventiva más trabajada, como si fuese una solución para todos los problemas. Se ha propuesto como medida para otras dimensiones psicosociales. Yo vuelvo a pensar que la principal medida preventiva (para todos los casos que he visto hasta ahora) es crear espacios de diálogo en la empresa.*

Trab1 propone ampliar la formación sobre: “como gestionar una llamada conflictiva”, “qué procedimientos seguir”. Los trabajadores comentan que la formación que reciben no es suficiente.

*Habría que ver cuánto se repite: los representantes de los trabajadores hablan de sus carencias (quejas). La empresa justifica según sus conocimientos de la organización (defensa). ¿Cómo ocurre el diálogo denuncia/defensa/agresión?*

Trab1 propone que se desconecte 5 minutos antes de finalizar la jornada (es una queja/denuncia). Explica que estar conectado hasta el final genera mucho estrés.

Emp2 dice que eso se deberá revisar cuando se Emp2licen dimensiones psicosociales relacionadas con la exigencias cuantitativas (defensa/aplazar).

La reunión se acaba cuando acaba el tiempo prevista. Hemos Emp2lizado solamente una de las dimensiones que habíamos pensado. Les digo que eso es normal, que en las primeras reuniones el análisis es más lento.

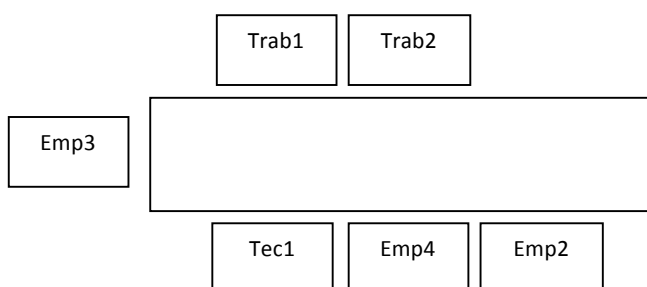
Quedamos para la próxima reunión en la que queremos Analizar las dimensiones exigencias de esconder emociones, inseguridad, apoyo social.

Reunión de grupo de trabajo: 01 de junio de 2010

Lugar: Empresa 2 – Barcelona

**Participantes:**

- Tec1– Técnico de prevención
- Emp3 (5322) – Representante de la empresa
- Emp2 (3117) – Representante de la empresa
- Emp4 (5305) – Representante de la empresa
- Trab1 (31087) – Representante de los trabajadores
- Trab2 (31189) – Representante de los trabajadores



**Temas tratados:**

Como ha pasado más de un mes desde la última reunión, empezamos con la revisión del acta de la reunión anterior, a modo de recordatorio. Los representantes de los trabajadores insistían en que había que realizar corrección e incluir comentarios específicos y la propuesta de desconexión 5 minutos, de Trab1, que se desarrollará cuando se Emp2licen las exigencias psicológicas cuantitativas.

*Ha pasado un mes y medio entre la primera y la segunda reunión. No es fácil concretar una fecha para la reunión, en que todos estén disponibles. De hecho, una de las delegadas aún no ha podido estar en ninguna de las reuniones. Yo creo que el tiempo no juega a favor del estudio y que se pierde el interés y la motivación.*



Los delegados de prevención me preguntan sobre la falta de datos sobre percepción subjetiva del estado de salud. Se explica que eso se debe a la falta de datos sobre "sexo" y que es una limitación de la aplicación de método ISTAS. Se proponen que se incluya esa explicación en el informe de resultados.

*He visto, por las preguntas técnicas, que los delegados de prevención se han asesorado en el Sindicato. Seguramente no hablarían de esos datos si no se les hubiese dicho.*

Los delegados también preguntan sobre el término de compromiso de la empresa de llevar a cabo las medidas preventivas. Se enseña a los delegados de prevención el término y los representantes de la empresa reconocen haber firmado y presentando a los representantes de los trabajadores.

*Seguramente también les han asesorado en el sindicato sobre ese tema. El término de compromiso es una carta que firma la empresa y los delegados de prevención antes de que se inicie el estudio. Forma parte del método ISTAS. Yo recuerdo que sí firmamos esa carta y que, en su día, mucho antes de que empezara el estudio, tuve que explicar a la dirección de la empresa que era una formalidad que el método exigía pero que, por supuesto, la empresa no estaría de ninguna manera obligada a hacer algo que no fuera viable. Les expliqué que justamente el principal criterio para definir y planificar las medidas preventivas es la viabilidad.*

Recuerdo que firmamos el término de compromiso pero la empresa no lo encontró. Yo les enseñé el modelo, el documento original, sin la firmas. Ellos lo aceptaron sin exigir que se firmase un nuevo término.

*Aunque sea una exigencia del método, yo creo que firmar el término de compromiso no es necesario. Incluso porque no tiene ningún valor más allá de demostrar el compromiso de la empresa de llevar a cabo el estudio y llevar a cabo las medidas preventivas que se propongan y que sean viables, por supuesto. Desde mi punto de vista, eso se debe dar por supuesto al inicio del estudio y no hace falta firmar un papel. Al revés, yo creo que hacer firmar un papel demuestra cierta desconfianza y general mal estar. Hace unos años, dejamos de hacer un estudio en una empresa, en que había interés, porque no se pusieron de acuerdo sobre la firma del termino de compromiso. A pesar de que la dirección de la empresa tuviese interés en hacer el estudio, un responsable de parte de la central no quiso firmar ningún término de compromiso. Y los delegados de prevención, por su parte, no querían hacer el estudio sin eso. Y así murió el estudio. En el caso de Empresa 2, como el estudio vino a demanda de la Inspección, a partir de una denuncia, estaba claro que los delegados de prevención insistirían sobre la firma, como lo hicieron. En otro estudio, en la Empresa 1, que se hizo por interés de la empresa, no firmamos ningún término de compromiso, aunque utilizamos el*

*mismo método. No me pareció necesario, los representantes de los trabajadores, al no estar informados sobre eso, no lo solicitaron.*

*Para mí, el término de compromiso es como “casar en el papel”. El papel, por sí sólo, no mantiene a nadie casado ni Emp3. Yo no lo considero necesario. Aunque, por supuesto, considero importante hablar y que todos estén de acuerdo sobre el proceso de evaluación y los objetivos del estudio.*

También hemos hablado sobre el grupo de trabajo incompleto. Les comento que es importante que el grupo esté completo, cosa que aún no ha pasado. En las últimas reuniones ha faltado uno de los representantes de los trabajadores.

### **Análisis de resultados:**

#### **- Esconder emociones**

En el análisis vemos que los resultados demuestran un nivel muy alto de exposición respecto a las exigencias emocionales. Comparando con otras dimensiones como, por ejemplo, apoyo social, se considera que se debe principalmente a la relación con el cliente externo, más que problemas internos.

*Estuvimos dudando sobre si el resultado se debía a factores externos o internos. Al final, a todos nos parecía que contaban más los factores externos. Creo que es algo que simplemente en base a las respuestas de las encuestas no queda muy claro. Es muy importante complementar con lo que se conoce de la actividad. Quizás se podría plantear en una revisión del método separar los factores internos y externos para que quede más claro.*

También se considera que la falta de diálogo entre los trabajadores puede ser una de las causas de estos resultados. Los delegados de prevención comentan que, en general, no se conoce el trabajo de los demás.

#### **Propuestas de medidas preventivas**

Volvemos a hablar de las reuniones como la gran medida preventiva. Y se han detallado algunos aspectos de las reuniones que se han propuesto en el análisis de las exigencias emocionales:

Emp2 dice que para hacer las reuniones debemos tener muy claro los objetivos, cómo se harán, etc.

Se considera que deben ser reuniones heterogéneas en las que se deberán tratar temas específicos y se deberá crear una especie de guión de las reuniones:

-“¿qué nos gustaría que se sacara de las reuniones?”, dice Emp2.

Yo propongo que se concrete al máximo esa propuesta y que se intente llevar a cabo antes de que se finalice la evaluación de riesgos. Tanto a los representantes de la dirección de la empresa como de los trabajadores les parece bien. Pensamos que sería muy bueno empezar a ver los resultados del estudio.

*Parece que hay buena voluntad y ganas de hacer cosas. Todos valoran el estudio y la medida preventiva.*

#### - **Inseguridad**

Los resultados demuestran un nivel muy alto de inseguridad. Todos dicen que refleja la realidad de la empresa en el momento en que se pasó la encuesta y el contexto de crisis económica.

Sabemos que la empresa está pasando un período muy duro con una gran reestructuración de la plantilla. La empresa perdió su principal cliente y hubo una reducción de la plantilla de más de 50%. Está claro que esto se vería en las encuestas.

Medidas preventiva

No se han propuesto ninguna medida preventivas específica. Todos pensamos que los resultados tienen que ver con el contexto actual y parece ser que no hay nada que hacer. Es evidente que tenemos pocas herramientas para afrontar ese problema.

#### - **Apoyo social**

Los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores se encuentran en situación favorable respecto a Apoyo social.

Tampoco se han propuesto medidas específicas.

Se acaba el tiempo de la reunión y acabamos la reunión cansados, aunque motivados. Pensamos que para la próxima reunión debemos seguir hablando sobre inseguridad y apoyo social, que hemos quedado en un análisis superficial.

*La duración de la reunión, así como la del estudio, de intenta fijar a priori. Cada reunión, en función de la disponibilidad en el día a día. Y del estudio, en el concierto (contrato) que se firma para la realización del estudio. El alcance, la profundidad del*

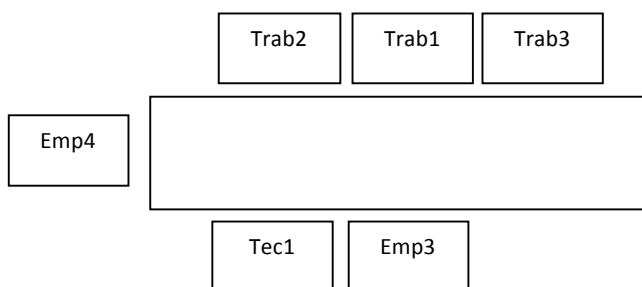
*análisis, depende de las horas contratadas. Esta es una cuestión económica, de cuánto la empresa paga por el servicio. Se puede contratar un estudio de factores psicosociales de 15 hs, 30 hs o 90 hs. Todos son válidos para la inspección del trabajo y el cumplimiento de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos. El técnico de prevención puede orientar la empresa sobre los objetivos del estudio y el proceso de evaluación y su palabra puede llegar a determinar lo que se contrata. Un técnico que no tiene experiencia ni interés en el tema propone un tipo de estudio que sirve simplemente para cumplir con la obligación. En general son estudios rápidos, en que se pasa una encuesta, se tabula y se presenta un informe de resultados con medidas preventivas genéricas. Por eso algunos delegados de prevención, orientados por los sindicatos, insisten en que se aplique el método ISTAS, que especifica algunos pasos mínimos que se deben cumplir en el proceso de evaluación y la necesidad de crear un grupo de trabajo, valorando la participación de los trabajadores en el análisis.*

Reunión de grupo de trabajo: 16 de junio de 2010

Lugar: Empresa 2

**Participantes:**

- Tec1– Técnico de prevención
- Emp3 (5322) – Representante de la empresa
- Emp4 (5305) – Representante de la empresa
- Trab1 (31087) – Representante de los trabajadores
- Trab2 (31189) – Representante de los trabajadores
- Trab3 – Representante de los trabajadores



**Temas tratados:**

Esa es la primera reunión que participa Trab3, una delegada de prevención. Por eso, hacemos una revisión de los criterios de unidades de análisis y de las actas antes de Analizar los resultados.

Trab3 tiene una postura un poco crítica con la empresa y trato de ser lo más transparente posible sobre cómo estamos haciendo el estudio para que se sienta cómoda.

*Creo que el técnico de prevención puede controlar la situación y crear un ambiente de diálogo, más que de lucha y quejas. Creo que esa es una de sus principales funciones en el estudio, la de moderador.*

### **Análisis de resultados:**

En lugar de profundizar en el análisis de las dimensiones “inseguridad” y “apoyo social” que habíamos empezado en la reunión anterior, hemos hablado sobre la propuesta de medida preventiva que definimos cuando analizamos “esconder emociones”.

*Parece que preferimos desarrollar una medida en concreto, que “gusta a todos”, en lugar de analizar un problema que no tiene solución.*

#### **- Esconder emociones (desarrollo de la propuesta)**

Cuanto a la propuesta de reuniones, Trab3 propone que empecemos a planificar a partir del 15 de julio.

Junto con Emp3 y Emp4, van concretando cómo serían las reuniones. Podrían ser grupos de 6/7 personas. Puestos de trabajo: variados, para que todos los trabajadores conozcan el trabajo de los demás. Se debería elaborar un guión para las reuniones. Para que no se pierda tiempo, para dirigir el diálogo. Cuanto a la frecuencia, podrían ser reuniones bimensuales de grupos (cada persona participará de unas 6 reuniones/años.) Se debería establecer un tiempo aproximado. Emp4 comenta que para que la reunión no sea simplemente una tertulia informal, se deberá presentar los resultados de la reunión – feedback.

*Me parece bien que quieran definir los detalles de la reunión, concretando la medida preventiva. Yo creo que es importante que se haga. Lo que empieza a preocuparme es la necesidad de concretar al máximo, que pude dificultar o aplazar la puesta en marcha de la medida preventiva.*

Emp3 se preocupa, así como Emp2, con que la medida tiene que estar muy bien definida, “para que la gente vea que se está haciendo bien”. “No podemos hacer cualquier cosa”, dice.

Después de hablar de las reuniones, empezamos a Analizar los resultados. Y, en lugar de ver los de la reunión anterior, que nos habíamos propuesto, empezamos a mirar una “nueva” dimensión.

*Yo tengo la sensación de que la poca disponibilidad de tiempo para reunirnos, junto con el deseo de avanzar con el estudio, hacen que el análisis sea muy superficial.*

**- Sentimiento de grupo**

Los resultados reflejan un buen ambiente respecto al sentimiento de grupo. Los delegados de prevención, que son agentes, comentan que los agentes, por el hecho de que realicen actividades individuales, no tienen conflictos. Además, dice Trab1, “no tienen tiempo para caer en conflictos”.

Emp4 comenta que con los Team Leaders y TCM se hacen reuniones frecuentes y se puede hablar de manera clara. Hay buena comunicación.

En el grupo de Suport también hay buen diálogo, las críticas son bien recibidas.

Emp3 dice que “Hemos tenido problemas que se han solucionado bien”.

*Los delegados de prevención hablan de su trabajo (su departamento/puesto de trabajo), mientras que los representantes de la empresa hablan de otros puestos que conocen, como si tuviesen un conocimiento más amplio de la organización que los representantes de los trabajadores.*

**Propuestas de medidas preventivas**

No se proponen medidas preventivas específicas porque se considera una buena situación.

*A veces pienso que deberíamos dar más importancia a las dimensiones y a las condiciones más favorables para conocer los puntos fuertes de organización, en lo positivo. Quizás así podríamos ver qué aspectos podrían equilibrar las condiciones más desfavorables.*

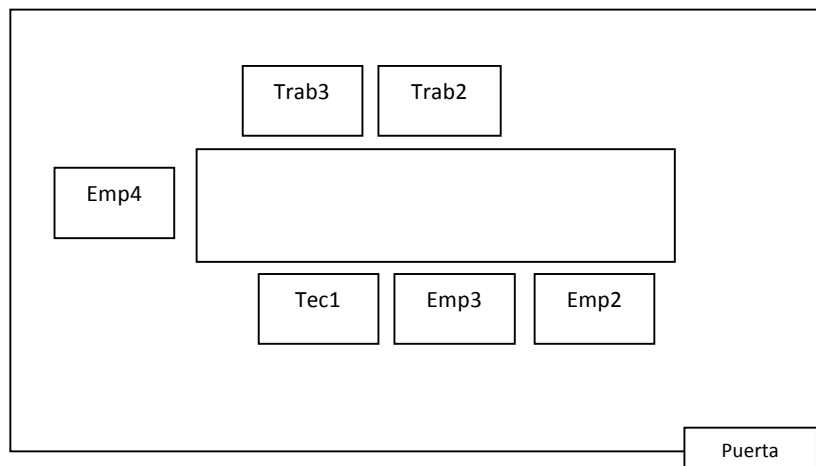
Así acabamos la reunión. Decidimos que en la siguiente Analizaremos las dimensiones Influencia y Control de los tiempos de trabajo.

Reunión de grupo de trabajo: 16 de septiembre de 2010

Lugar: Empresa 2

**Participantes:**

- Tec1– Técnico de prevención
- Emp2 García – Representante de la empresa
- Emp3 (5322) – Representante de la empresa
- Emp4 (5305) – Representante de la empresa
- Trab2 (31189) – Representante de los trabajadores
- Trab3 – Representante de los trabajadores



*Los delegados de prevención siempre se sientan juntos, al fondo de la sala. No hay una mezcla como en el caso de la empresa 1. Es evidente que hay más enfrentamiento entre los representantes de los trabajadores y los representantes de la empresa. Parece que cada parte busca sus aliados.*

#### **Temas tratados:**

Han pasado 3 meses desde la última reunión. Por diferentes motivos tuvimos que aplazar la reunión: los despidos, la reestructuración en la empresa, vacaciones, etc.

Hemos hablado sobre el cambio de Técnico de prevención y el desarrollo del estudio. Les dije que pediré una excedencia y estaré un año alejada del trabajo. Me hubiera gustado acabar el estudio antes de eso pero como no ha sido posible, una compañera dará continuidad en mi lugar. Quedamos en que la próxima reunión haremos junto con mi compañera, para que la conozcan y que ella vea cómo está el estudio y cómo trabajamos.

*En principio, demuestran cierta preocupación y me preguntan si mi compañera tendrá la formación y la capacidad para seguir con el estudio. Creo que les da pena el cambio, principalmente a los delegados de prevención. Le digo que mi compañera es una técnico que lleva mucho años y que aunque no tenga mucha experiencia con temas psicosociales, hará un papel más de moderadora y recopiladora de datos, dando continuidad a un trabajo que ya está avanzado.*

#### **Análisis de resultados:**

De las dimensiones que nos habíamos propuesto Analizar esta reunión, sólo pudimos Analizar una:

**- Influencia**

Vemos que los resultados son desfavorables. Emp2 explica que la falta de influencia causa insatisfacción pero no se puede cambiar, que todo depende del cliente.

Trab3 dice que “Tu idea no va a ir a ninguna parte”. Causa frustración.

Emp2 dice: “Muchas veces hemos visto un procedimiento incorrecto, el agente tiene razón, pero no podemos cambiar.”

Emp2 reconoce el problema pero no cree que se pueda hacer algo. Aquí nos encontramos en la situación de eso es Inherente y no hay nada que hacer. Y yo, como técnico de prevención, también me encuentro si medios. Pienso que no tengo ni la experiencia ni la formación para proponer algo respecto a un problema que no podemos evitar. Teniendo en cuenta la formación del técnico de prevención, ¿cuál debería ser el alcance del estudio? Sé que mi aportación no es más que facilitar el diálogo entre las dos partes pero cuando las partes no entienden un problema o se ven limitadas, yo también me quedo en ese mismo punto.

Hablamos de una influencia respecto al cliente, que no se puede cambiar, y una influencia respecto a la organización interna.

Emp4 dice que hay diálogo respecto a la organización del trabajo y se citan ejemplos: reunión sobre horarios.

**Propuestas de medidas preventivas**

Se considera que no se puede cambiar la influencia porque depende del cliente. Les digo que en este contexto, lo que se puede hacer es potenciar otros aspectos, tales como: sentimiento de grupo, liderazgo, exigencias psicológicas emocionales, etc.

Volvemos a hablar de la medida preventiva “estrella”: las reuniones. Emp2 comenta que habrá un traslado del centro de trabajo y que no es posible en este momento ni planificar ni convocar las reuniones. “No podemos dar a la plantilla algo que no funcione bien”. “Tienen que darse cuenta de que es algo que tiene que ver con el estudio y que va a dar un resultado positivo.” Así que propone esperar el traslado para planificar las reuniones. Todos lo aceptan.

Reunión de grupo de trabajo: octubre de 2010

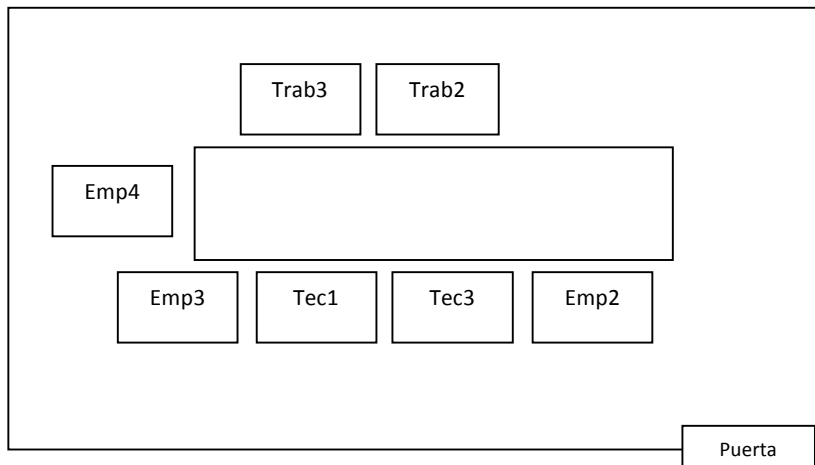
Lugar: Empresa 2

**Participantes:**

- Tec1 de Melo Mussi – Técnico de prevención
- Tec3 - Técnico de prevención
- Emp2 García – Representante de la empresa



- Emp3 (5322) – Representante de la empresa
- Emp4 (5305) – Representante de la empresa
- Trab2 (31189) – Representante de los trabajadores
- Trab3 – Representante de los trabajadores



**Temas tratados:**

Me hubiera gustado acabar ese estudio antes de mi período de excedencia. No fue posible. Esa última reunión hacemos con Tec2, quién dará continuidad al estudio.

Tec2 estaba muy preocupada por su falta de experiencia. No sabía si podría hacerlo bien. Era la primera vez que haría un estudio de riesgos psicosociales.

Le dije que no se preocupara. Que su papel era de moderadora que simplemente debería conducir el análisis.

La reunión fue bastante amena. Estuvimos hablando sobre la continuidad del estudio y sobre cómo deberían planificar las reuniones. Todos parecían muy dispuestos a acabarlo lo antes posible, cosa que me sorprendió muchísimo.

En la entrevista con Tec 3 comentamos como se desarrolló el estudio a partir de ese momento.



## Diario de Campo: Otros escenarios

### Clínica dental - ERPT motivada por campaña de la Inspección de Trabajo

Observación:

Empresa 3 – Clínica T

Fecha: 31 de julio de 2012

Lugar: Sociedad de Prevención

Participantes:

Responsable Servicio de Prevención Barcelona

Técnico de Prevención Barcelona

Comercial Servicio de Prevención Valencia

Asunto: Se comunica la necesidad de hacer una evaluación de riesgos psicosociales en una empresa de nueva captación.

---

Esta mañana RSP (responsable) me ha comentado que hay una empresa que, por una demanda de la Inspección de Trabajo, tiene que hacer una evaluación de riesgos psicosociales. No sabe bien porqué. Le comento que, siendo un centro sanitario, podría estar dentro de la campaña informativa de la Inspección sobre riesgos psicosociales.

RSP comenta que, al final, la Inspección es nuestro mejor comercial. Muchas veces hemos comentado que algunas empresas contratan el servicio de prevención o estudios específicos gracias a la presión de la Inspección de Trabajo.

RSP me pregunta cómo estoy de tiempo, si tengo disponibilidad, si podría ir a hacerlo. Miro mi agenda y le digo que sí, que podría. Y él me dice que me confirmará, que aún no es cierto, que depende de que firme el concierto.

Me pregunta cómo haría la evaluación. Le pregunto el número de trabajadores. Dice que son 4. Pienso un poco y le digo que haría con la versión corta de ISTAS.

*En este momento, pienso que, siendo tan pocos trabajadores se podría hacer una reunión con todos y analizar juntos los aspectos de la organización que se consideran como riesgos psicosociales. Pero no lo sugiero. Prefiero utilizar la versión de ISTAS, consciente de que de esta manera el estudio se consideraría más serio y sería más aceptado por la Inspección que un informe en base a un grupo de discusión.*

Cuando me voy de la oficina, me dirijo al despacho de RSP y le digo que me voy a una visita. RSP me dice que aún no le han confirmado. Yo le digo que, por si acaso, imprimí 5 encuestas de la versión corta de ISTAS. Cesar dice primero que me llamaría para decir algo. Luego dice que no, que me enviaría un mail.

Por la noche miro mis correos y encuentro 8 correo relacionados con ese tema. Algunos del comercial de Valencia que gestionó el concierto con la empresa. Algunos de RSP, poniéndome en contacto y reenviando el correo del Comercial.

En uno de los correos del comercial viene la demanda de la Inspección, en que se solicita, entre varias cosas, la Evaluación de Riesgos Psicosociales.

*Antes había hablado con RSP sobre eso. No entendemos bien porqué la Inspección pide la Evaluación Psicosocial. Podría ser por una denuncia de algún trabajador. Le digo que podría ser por la campaña de la Inspección de concienciación sobre los riesgos psicosociales. De acuerdo con la Guía de Actuación de la Inspección, los inspectores visitarán empresas de 3 sectores: Transporte, call centers y sanitario. Siendo una clínica dental, podría estar dentro de la campaña. Es importante averiguarlo.*

En otro de los correos, me dice que la empresa ya firmado el concierto y que yo puedo asignarme las actividades en el programa de gestión. Lo voy a hacer y veo que se trata de un concierto de mínimo. Significa que tendría más o menos unas 6 horas para ir de Barcelona a Tarragona, visitar la empresa, entregar las encuestas, recogerlas, volver a Barcelona, tabular las encuestas, preparar y enviar un informe.

*Me parece poquísimo. Sé que es urgente, hay que hacer todo en un solo día. Pero me parece que aún así, se debería haber contado más horas. Nadie, en ningún momento, me ha preguntado cuánto tiempo necesitaría para hacer el estudio. Me molesta ver que es un concierto de mínimos. Si fuera un estudio de ruido, probablemente sería el doble del tiempo o más. Quiero averiguarlo. Pero como es psicosocial, pues, de mínimo. ¿Se dará cuenta la inspección? ¿Podría darse cuenta? No, creo que no, a menos que conociesen más la actuación del técnico y fuera un poco más allá del simple hecho de verificar si hay o no una evaluación de riesgos, sin que importe su calidad.*

Pues, con toda la obediencia del mundo, mañana, a primera hora, me voy a Tarragona, a una empresa que no conozco, a hacer el estudio de factores psicosociales.

Cuando el comercial del servicio de prevención comunica la necesidad de hacer la evaluación psicosocial.

TEC, buenas tardes:

La empresa tiene la inspección el día 2, con lo cual, bien asesor o bien empresa deben tener alguna documentación para llevarla al inspector. Por mi parte voy a gestionar por lo menos las citaciones de los recos (no dará tiempo a hacerlos pero por lo menos que tengan la citación).

Lo que te quiero pedir con este correo, es que lo que hagas que se lo envíes a la empresa o me mandes claves de acércate para enviárselo yo mismo al asesor

Siento darte trabajo y mas con estas prisas, un saludo  
muchas gracias

Respuesta del técnico de prevención al comercial:

Buenas noches, CSP.  
Mañana, a primera hora, llamaré a la empresa e iré a Tarragona.  
Mirando el requerimiento de la Inspección, entiendo que mañana tengo que hacer la evaluación psicosocial (ya tengo preparadas las encuestas) y una charla con los trabajadores. Cuanto a la charla, aún no tengo claro ni el contenido ni el tiempo. Me parece que habrá que improvisar. Quizás algo tan básico como la introducción de la LPRL, gestión de prevención, conceptos, riesgos generales, etc., que es la introducción de todos los cursos que damos.  
Por la tarde te enviaré el informe de Factores Psicosociales y un certificado de la charla.  
Te parece bien así?  
Gracias.  
Un saludo,

Del comercial del servicio de prevención al técnico de prevención:

Genial TEC, perfecto

Vamos contrarreloj y como siempre apagando fuegos, te agradezco muchísimo esta gestión. Es un asesor que ha empezado a darnos cosas y con esto yo creo que quedaremos muy bien.

Cualquier duda, llámame, ok

suerte

Observación:

Empresa 3 – Clínica T

Fecha: 01 de agosto de 2012

Lugar: Clínica T

Participantes:

Isabela de Melo – Técnico de Prevención Barcelona

Interlocutora de la empresa, responsable del centro de trabajo

2 Trabajadoras de la empresa

Comercial Servicio de Prevención Valencia

Asunto: Se hace el estudio y el informe

Salgo a primera hora de la mañana de casa hacia la empresa. Llego a Tarragona sobre las 9:30. Rápidamente encuentro la empresa. La chica de la recepción me dice que mi interlocutora aún no ha llegado, que no tardará. Doy una vuelta, para estar allí antes de que ella llegue, y vuelvo al cabo de un cuarto de hora. Ahora sí está mi interlocutora. Y dos trabajadoras más. En total son cuatro pero una viene solamente los viernes.

Le explico quién soy y qué tenemos que hacer. Le digo que siguiendo el escrito de la Inspección, deberíamos hacer un cursillo y una evaluación de riesgos psicosociales. Le digo que, en general, hacemos una evaluación inicial más genérica pero que en este caso, haremos un estudio específico, para que puedan presentar a la inspección. Le comento que les entregaré una encuesta, luego las tabularé y que por la tarde le enviaré el informe que tiene que llevar a la Inspección.

TRAB, mi interlocutora, me pregunta si he visto la demanda de la Inspección. Le digo que sí, que me la enviaron escaneada, pero aún así, me la enseña. Le pregunto si sabe porqué ha venido la Inspectora. Dice que no sabe, que simplemente vino, sin avisar, dejó el papel y se fue.

*Yo creo que si esa es la campaña informativa de la Inspección de trabajo, que falta más información. Esa é una actuación de control, no de información.*

Le explico a mi interlocutora que la Inspección está haciendo una campaña, a nivel Europeo, para informar sobre la prevención de los riesgos psicosociales. Y que tienen como objetivo visitar empresas del sector transporte, sanitario y call centers. Le digo que, por ser una clínica dental, posiblemente les tocó. Sin que hubiese otro motivo. Habíamos descartado la posibilidad de una denuncia de algún trabajador.

Me dicen que tenemos 35 minutos para hacer todo, la formación y contestar la encuesta. Así que me parece más simpático y aclaratorio empezar con la charlita, explicando los objetivos de la prevención de riesgos, los riesgos generales de los centros de trabajo y, de ahí, enlazar con la encuesta.

Mi interlocutora llamó a las dos trabajadoras que estaban en el centro a su despacho y allí mismo empezamos la charla, mirando en mi ordenador, una presentación en powerpoint de un cursillo. Les digo que es una pequeña introducción y que luego haremos la encuesta.

La formación que hicimos fue mínima pero me sirvió para presentarme y explicar para qué serviría la encuesta que iban a contestar. Y luego les entregué la encuesta.

*Utilizamos para la evaluación la versión corta del método ISTAS, recomendada para autoevaluaciones y evaluaciones de pequeñas empresas. Me parecía que, siendo una demanda de la Inspección, deberíamos utilizar uno de los dos métodos reconocidos y considerados válidos.*

Las 3 contestaron allí mismo, rápidamente, sin comentarios negativos, sin ironías, con buena voluntad.

La actitud positiva de las trabajadoras me hizo pensar que lo que hacíamos allí era una formalidad, estábamos cumpliendo la demanda de la Inspección, nada más. Pensé que si hubiese realmente algún problema de tipo psicosocial, que me comentarían algo allí mismo, lo dejarían caer.

Luego, cuando acabaron de contestar las encuestas, las recogí y pedí a mi interlocutora que me enseñara el centro de trabajo para poder hacer la evaluación de riesgos inicial. Las demás fueron a sus puestos de trabajo, que ya había clientes llegando.

TRAB me iba enseñando las salas, explicando qué había en cada una, quién trabajaba dónde, qué equipos utilizaba, etc. Me comentó un problema, que no hay aire acondicionado en la primera parte de la clínica y que por eso, en recepción y en su despacho hace un calor insoportable en verano. No me quedó claro si era un problema técnico o de ganas de arreglar. Al final, me pareció que era más de ganas, que el responsable no se preocupaba, no daba importancia, lo que me pareció mala señal, visto la importancia que daban las trabajadoras.

Había también una estantería rota que se desplomaba, una silla inadecuada, aspectos que iba tomando nota y que incluiría en la evaluación de riesgos.

Después de la visita de toma de datos, de conocer la empresa y comentar sobre las condiciones de trabajo, mi interlocutora hablaba conmigo en un tono más de queja que el inicial. Es necesario cierto nivel de confianza para que los trabajadores empiecen a hablar sobre cómo se sienten. Quizás, si hubiese entregado la encuesta después de conocer el centro de trabajo, las trabajadoras hubiesen hecho más comentarios. Hacer la encuesta sin ningún contacto previo no posibilita el diálogo. Creo que en este tipo de estudio, en que no hay un encuentro con los trabajadores posterior a la toma de datos, se debería intentar, de todas las maneras, que, al menos, comenten la encuesta.

*Debería haber hablado más con las trabajadoras, debería haber creado un clima de confianza. No hice ni una cosa, ni otra. Por la prisa, por la demanda de la Inspección, por la presión del comercial, por simplemente querer cumplir con lo que se pedía lo antes posible, les pasé la encuesta sin apenas hablar con las trabajadoras. Me lo tomé como un trámite sin más importancia*

Después de la visita al centro de trabajo, me despedí y me fui rápidamente a preparar el informe.

### **Preparando el informe:**

Lo primero que hice fue buscar un modelo de informe que pudiera servir de base. Encontré uno de un estudio que hice hace unos años utilizando el mismo método. Simplemente había que cambiar la portada poniendo el logo actual del servicio de prevención, el encabezado, la fecha, etc. Mantendría la estructura del informe, los datos iniciales, etc. Una vez solucionado el tema de la forma, me puse a tabular las 3 encuestas.

Los resultados de la primera encuesta me sorprendieron porque eran bastante malos. Valorándolos según el método, que divide los factores psicosociales en 6 grupos y, para cada grupo determina 3 niveles de exposición: favorable, intermedio y desfavorable. En este caso, la trabajadora, no sabía quién, ya que las encuestas son anónimas, estaba en situación desfavorable en 5 de los 6 apartados.

Para mi sorpresa, las siguientes dos encuestas siguieron por el mismo camino. Al punto de que en dos de los seis apartados (Apoyo Social y Estima), las tres trabajadoras se encontraban en situación desfavorable.

Me quedé sin saber qué hacer, si mantener los resultados tal como estaban o si manipularlos de alguna manera para mantener la confidencialidad de los datos. Se supone que hay que garantizar la confidencialidad pero no hay confidencialidad cuando un resultado es de 100 %.

Dudando sobre qué debería hacer, llamé al comercial de la sociedad de prevención para comentar. Me dijo que hiciera lo que me pareciera mejor y que no diera mucha importancia. Se trataba simplemente de cumplir con la demanda de la Inspección. Me dijo que hablaría con su contacto en la empresa sobre el resultado. Le dije que sobretodo no hablar con él, que eso no sería confidencialidad. Le dije que llamaría a la trabajadora, mi interlocutora en el centro y que le comentaría.

*Me pareció que en la duda, teniendo en cuenta que la exposición de las trabajadoras, que lo mejor sería hablar con ellas, o con su representante.*

Le expliqué la situación a TRAB y le hablé de la confidencialidad de datos. Le dije que si prefería, en lugar de dejar las 3 trabajadoras en situación desfavorable, que podría dejar una en situación intermedia y dos en desfavorable, que así no quedaría tan evidente.

Meri me dijo que no, que dejara los resultados tal como habían salido. Que no cambiara nada, que esa era su opinión y de sus compañeras. Quería que la dirección de la empresa lo viera tal como había salido.

Así que mantuve los resultados, el gráfico tan rojo, y envié el informe a la empresa para que pudiesen entregar al día siguiente a la inspección.

Tanto el comercial como mi interlocutora me enviaron correos de agradecimiento por haber hecho el trabajo. Al día siguiente, el comercial me reenvió una copia de un correo de su interlocutor, el director de la empresa, sobre el resultado de la visita a la Inspección. Parece que fue todo bien. Enseñaron la documentación y no hubo ninguna sanción. La Inspectora le dijo que se trataba de una campaña informativa.

No me quedó duda de que la clínica fue unos de los centros de trabajo visitados en Tarragona dentro de la campaña europea de la Inspección sobre riesgos psicosociales. Lo que veo es que de informativo hay poco y que se verifica si se hace una evaluación de riesgos psicosociales, aunque por lo visto, les importa poco el resultado de la evaluación. No ha habido ni por parte de la empresa, ni por parte de la Inspección, ningún comentario sobre los resultados. Es prácticamente imposible que haya resultados peores que los de este estudio y llama la atención que eso sea tan poco relevante.



Yo, como técnico de prevención, no tengo nada más que hacer. No sé hasta qué punto podríamos proponer hacer un seguimiento de las condiciones de trabajo que tenga en cuenta los resultados del estudio. Si podemos hacer algún tipo de análisis cualitativo para profundizar, buscar medidas preventivas, etc. Podría llegar a hablar con el comercial de la sociedad de prevención sobre eso. Pero, habiendo cumplido ya la demanda de la inspección, pienso que probablemente no se hará nada.

Observación:

Empresa 3 – Clínica T

Fecha: 02 de agosto de 2012

Lugar: Sociedad de Prevención

Participantes:

TEC – Técnico de Prevención Barcelona

CSP – Comercial Servicio de Prevención Valencia

RE - Responsable de la empresa

Asunto: Se informa sobre la entrega del informe a la Inspección. Fin de la evaluación

---

Después de entregada la evaluación de riesgos psicosociales, el comercial del servicio de prevención pregunta a la dirección de la empresa cómo fue la visita a la Inspección. El comercial reenvía al técnico de prevención la respuesta de la dirección de la empresa. En ningún momento de la evaluación, el técnico de prevención tiene contacto con la dirección de la empresa.

Del comercial del servicio de prevención a la dirección de la empresa:

El 02/08/2012 13:21,

Asunto: Re: qué tal la inspección?

CSP escribió:

> Buenos RE:

> llevo toda la mañana pensando en tu inspección, ha ido todo bien?

>

> ya me contarás, un saludo

De la dirección de la empresa al comercial del servicio de prevención.

Bien, en principio me han dicho que están de campaña informativa, y que no habrá sanción, pero que nos pongamos las pilas

Un saludo

RE

Del comercial del servicio de prevención a la dirección de la empresa (enviado con copia al técnico de prevención):

Me alegro, muy bien RE.

un saludo

Después de entregar el informe de ER psicosociales no he vuelto a saber nada más de la empresa. Un año más tarde supe que habían cambiado toda la plantilla.

### **Ofertas para nuevos estudios**

La semana pasada mi compañera me llamó dos veces para consultar y avisar que había que presentar dos presupuestos, a dos empresas distintas, para estudios de riesgos psicosociales

Para una empresa se presentó una oferta de acuerdo con el número de horas (80 hs) que considero que se ajusta más al estudio, considerando que se realizarán 8 reuniones, dos informes y se aplicará el método ISTAS.

Para la otra empresa, la oferta fue completamente distinta. Básicamente, una tercera parte de las horas (30 hs). Y eso que mi compañera dijo que negoció con el técnico responsable de la empresa. Según el manual del servicio de prevención, este estudio, para este número de trabajadores se debería realizar en 16 hs, que incluye 4 reuniones y dos informes.

Le dije a mi compañera que no se preocupara por el número de horas, que lo importante era dejar claro el alcance del estudio. Si se trata simplemente de pasar una encuesta y hacer un análisis superficial de los resultados, que podríamos hacerlo en pocas horas. Pero que lo dejemos claro desde el principio. Hay muchos estudios que se consideran estudio y que son simplemente pasar y tabular una encuesta. Otros profundizan más en el análisis de resultados y planificación de medidas preventiva. Yo defendí que es importante, a la hora de presentar la oferta, decir a la empresa exactamente el alcance del estudio.

Llamé al técnico responsable de la empresa y éste me explicó que, como sabe nada sobre estudios psicosociales, que sigue las orientaciones de otro técnico, de Madrid, que le aconseja a utilizar el método del INSHT y hacer la toma de datos vía Internet.

Yo creo que hacer la toma de datos vía Internet hará que menos gente conteste la encuesta. Por mucho que se garantice la confidencialidad, hay más rechazo hacia encuestas hechas por ordenador. En una de las últimas jornadas que fui sobre factores psicosociales, cuando se presentó el método del INSHT y se habló de la posibilidad de contestar directamente con el ordenador, se dijo que eso podría tener como resultado un porcentaje más bajo de participación.

Le pregunté por qué habría que utilizar el método del INSHT y él me dio dos razones. Primero, que hay un protocolo de la inspección sobre acoso que aconseja el uso del método del INSHT. Segundo, porque ha tenido ya la experiencia de utilizar el método ISTAS y posteriormente el método del INSHT en esta empresa y ha visto que los resultados utilizando el método del INSHT son mejores. Supongo que quiere decir que los resultados de la encuesta del INSHT asustan menos a la empresa.

Mi compañera, que me consultó sobre el presupuesto, me preguntó si yo quería hacer el estudio. Me dijo exactamente: “a mí no me gusta y no creo en los estudio psicosociales pero si no quieres, yo puedo hacerlo”. Esa es la mentalidad del técnico que hace el estudio por obligación, sin estar formado, sin interés, simplemente por exigencia del guión, porque la inspección del trabajo obliga a la empresa y la empresa contrata este servicio.

Le dije que los haré igualmente, que me interesa, a pesar de las pocas horas que contratan para el estudio. Lo haré aunque sea para aprender a utilizar el método del INSHT. “Así podré criticar con más conocimiento”, le dije.

## Desarrollo del estudio

### Presentación del estudio a la empresa.

Fuimos mi compañera y yo a presentar el estudio. Primero en una reunión con la responsable de RR.HH. de Barcelona que llamaría a la responsable de RR.HH de Madrid para le explicaré por teléfono, en manos libres, para que todos escuchasen y pudiesen participar en la conversación, cómo haríamos el estudio.

Acabada la reunión, nuestra interlocutora en Barcelona nos comentó que, como estaba embarazada, quería empezar el estudio lo antes posible para que pudiera acabarlo antes de que naciera el bebé.

Le comenté que el estudio no es rápido y que probablemente haríamos solamente una parte antes de que naciera el bebé.

### Firma del contrato.

Pasado unos meses la empresa firmó el contrato para hacer el estudio. Tenía un total de X horas para hacer el estudio.

Lo primero que hice fue contactar con la interlocutora de la empresa, que no fue la misma de la primera reunión, que ya estaba de baja maternal. Era una sustituta, nueva en la empresa, responsable de RR.HH. Quedamos para que yo fuera a explicarle el estudio.

Una vez más fui a explicar cómo haríamos el estudio: el método, la duración, las reuniones, etc. Le dije que lo primero que deberíamos hacer es crear el grupo de trabajo con representantes de la empresa y de los trabajadores. Luego deberíamos hacer una reunión para adaptar la encuesta, determinar cuánto haríamos la toma de datos y todo lo demás.

Me dijo que intentaría hacerlo lo antes posible para que el período de las vacaciones de veranos no nos perjudicara. Le dije que quedaría en espera de que me llamara para la primera reunión con el grupo de trabajo.

Se pasaron algunos meses y, después de verano y de las vacaciones, mi nueva interlocutora me contactó para que hiciéramos la reunión. Le dije que perfecto y quedamos para la semana siguiente.

### Primera reunión de grupo de trabajo.

En la reunión estábamos yo y 4 personas más, que formaríamos el grupo de trabajo. Supuse, al principio, que serían 2 representantes de la empresa y dos de los trabajadores. Luego, me aclararon que la de RR.HH. estaría representando la empresa, junto con otra trabajadora designada por la responsable de RR.HH. de Madrid. Y que los demás estarían representando los trabajadores. Pero, realmente, no había ningún mando de Barcelona en el grupo de trabajo. Al decirles que creía que esto no era muy bueno, me comentaron que al mando de Barcelona no le interesaba el estudio, que diría que no tenía tiempo para eso. Luego dijeron que le llamarían a la hora de presentar y analizar los resultados. Les dije que para mí eso demuestra poca implicación de la empresa y que luego sería más difícil aceptar sugerencias, medidas preventivas, etc. Les dije que realmente allí parecía que todos eran representantes de los trabajadores.

Me dijeron que la representante que había escogido la responsable de RR.HH. de Madrid representaba la empresa. Y estaba la de Barcelona. Pero el tono cómo se referían al desarrollo del estudio y la NO implicación de los mandos en el estudio demostraba que realmente no había representación de la dirección de la empresa.

Creo que no valdría la pena empezar un estudio sin que los mandos estén implicados desde el principio. Es muy difícil que acepten cualquier conclusión y que tengan en cuenta medidas preventivas propuestas sin su participación. No lo interrumpo, me adapto a las circunstancias y pienso que dentro del poco tiempo que tenemos, toca hacer lo mejor que podamos. Y eso parece que es una toma de datos, un informe de resultados cuantitativos y algunas propuestas. Creo que las propuestas no deben ser medidas concretas. Debe ser propuestas de análisis cualitativo de los resultados, intentando planificar reuniones y fomentar el diálogo entre la dirección de la empresa y el grupo de trabajo. Y que la técnico de prevención haga, a la hora de revisar las condiciones de trabajo, un seguimiento de estos encuentros y

conclusiones. Creo que quizás este sea el único alcance posible de la evaluación psicosocial en esta empresa.

#### Preparando trabajo de campo, entrega y recogida de encuestas

Envié a mi interlocutora, por correo electrónico, la encuesta del INSHT adaptada (con puestos de trabajo) para que pudiese preparar el material. Le dije que habría que hacer las fotocopias y entregar a los trabajadores en un sobre en blanco. Hemos quedado en que daríamos una semana para contestar y depositarlas en el sobre cerrado en una urna.

También les había dicho que era muy importante que antes de pasar las encuestas, que deberían informar muy bien a todos sobre el estudio, los objetivos, la confidencialidad, etc. Cuando les pregunté si lo habían hecho, me dijeron que sí y que creían que habría buena participación.

Pasada la semana de contestar las encuestas, mi interlocutora me preguntó cuándo podría ir a recoger las encuestas. Quedamos para la misma semana. Al llegar, me recibió la chica de recepción, que está en el grupo de trabajo como representantes de los trabajadores.

Le pregunté qué tal había ido la participación y ella me dijo que bien. Saqué las encuestas de la urna para contarlas y ella no parecía muy optimista. Le parecía poco. Al final, le dije que tenía 47 encuestas. Le pregunté cuánto trabajadores debían de haber contestado. Me dijo que unos 55. Por lo que, teníamos una participación de un 85 %, que me pareció excelente. Hemos hablando sobre la necesidad de ampliar el plazo para que contestara más gente.

Ella me dijo que los que no habían contestado no contestarían. Dijo que el mandamás de Barcelona no ha contestado y no contestaría la encuesta porque no está por la labor, no le interesa el estudio. Me preocupó y le preguntó porque cree en eso. Me dice que él sabe que no saldrá bien y que no le gusta.

Cojo las encuestas. Ahora toca tabularlas y preparar el informe. Tengo que buscar un hueco para eso.



## **7.2. Anexo 2 – Consentimiento informado**





**Formulario de Consentimiento Informado de la Investigación:****Condicionantes de la Utilidad de la Evaluación de Riesgos Psicosociales:****Un análisis de las prácticas**

He entendido la información del proyecto que se me ha proporcionado en la fecha 23,24/03/2011.	<input type="checkbox"/>
He tenido la oportunidad de preguntar sobre el proyecto y se me ha respondido a todas mis cuestiones.	<input type="checkbox"/>
Estoy de acuerdo con participar en este proyecto. Mi participación en el mismo incluye que las entrevistas sean registradas en formato de audio.	<input type="checkbox"/>
Entiendo que mi participación es voluntaria. Puedo retirarme del proyecto en cualquier momento y no responder a aquellas preguntas que no quiera.	<input type="checkbox"/>
Entiendo que mi participación es anónima y confidencial. Por ello, la información proporcionada en las entrevistas, así como cualquier otro material que proporcione el investigador (fotografías, cartas, mails, etc.) pueden ser utilizadas en publicaciones, reportes de investigación, páginas web y otros productos de dicha investigación, pero mi nombre no será utilizado (se utilizará un seudónimo).	<input type="checkbox"/>
Entiendo que la información proporcionada será archivada únicamente con fines e investigación, y se utilizarán los medios técnicos necesarios para proteger su confidencialidad.	<input type="checkbox"/>
Entiendo que otros investigadores puedan acceder a la información y materiales proporcionados en las entrevistas, pero sólo en el caso que se preserve la confidencialidad de los datos en el mismo sentido que se ha especificado anteriormente.	<input type="checkbox"/>
Entiendo que otros investigadores puedan utilizar la información y materiales proporcionados en las entrevistas en publicaciones, reportes de investigación, páginas web y otros productos de la investigación, pero manteniendo la confidencialidad de los datos en el mismo sentido que se ha especificado anteriormente.	<input type="checkbox"/>

**Nombre del Participante:****Firma y Fecha:****Nombre del Investigador:**

Isabela de Melo Mussi

**Firma y Fecha:**



### **7.3. Anexo 3 – Entrevistas**



**Introducción de las entrevistas:**

El objetivo de estas entrevistas es construir relatos sobre el proceso de ERPT. Básicamente, cómo las personas involucradas lo describen, qué expectativas tenían, qué momentos destacan...

Sólo yo tendré acceso a las entrevista y al material generado a partir de las entrevistas, como las transcripciones, documentos de análisis, etc. Garantizo totalmente confidencialidad de los datos. En ningún momento, ni en la tesis ni en artículos publicados, los participantes o la empresa serán expuestos.

Para mí es muy importante recoger el máximo de información y por eso me gustaría grabar la entrevista, si no te importa.

¿Quieres hacer alguna pregunta antes de empezar?

Ese es un documento de consentimiento informado. Pone que... si estás de acuerdo firmas aquí.

### **Guión de las entrevistas**

Miércoles 23 de marzo:

**(representante de dirección involucrado en el estudio)**

**Pregunta inicial:** ¿Qué expectativas tenías respecto al estudio de riesgos psicosociales?

**Puntos a explorar:**

- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías?... que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio?
- Participantes - ¿Cómo participaron los que formaron el GT y resto de la plantilla? El papel de la dirección de la empresa, de los trabajadores y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando decidimos hacer el estudio:

Hace 4, 5 años, cuando os propuse realizar el estudio, ¿Por qué lo hemos aplazado?

Cuando decidimos hacer el estudio, ¿qué pasó? ¿Por qué se decidió hacer y empezar en aquél momento? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

En aquél momento, ¿Quién decidió cómo hacer el estudio? ¿Qué influyó en la decisión? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los trabajadores (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera cómo se les informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

En la reunión de presentación del informe de resultados: (No Estaba en la reunión)

¿Qué te pareció la presentación de los resultados? A partir del momento en que viste el informe de resultados, ¿qué esperabas que ocurriera en el estudio?

En las reuniones de análisis de resultados:

¿Cómo describirías tu papel en el proceso de análisis? ¿Y el papel de los demás? ¿Qué te pareció en general los documentos utilizados, la participación, el diálogo, etc.

Por ejemplo, cuando estuvimos discutiendo la manera de publicar los resultados, ¿cómo llegamos a una decisión?

En la fase final del estudio.

¿Qué pasó después del análisis de resultados? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio?

**(representante de los trabajadores involucrado en el estudio)**

**Pregunta inicial:** ¿Qué expectativas tenías respecto al estudio de riegos psicosociales?

**Puntos a explorar:**

- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías?... que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio? Criterios
- Participantes - ¿Cómo participaron los que formaron el GT y resto de la plantilla? El papel de la dirección de la empresa, de los trabajadores y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando decidimos hacer el estudio:

Cuando decidimos hacer el estudio, ¿qué pasó? ¿Por qué se decidió hacer y empezar en aquel momento? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

En aquel momento, ¿Quién decidió cómo hacer el estudio? ¿Qué influyó en la decisión? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los trabajadores (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera cómo se les informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

En la reunión de presentación del informe de resultados:

¿Qué te pareció la presentación de los resultados? A partir del momento en que viste el informe de resultados, ¿qué esperabas que ocurriera en el estudio?

En las reuniones de análisis de resultados:

¿Cómo describirías tu papel en el proceso de análisis? ¿Y el papel de los demás? ¿Qué te pareció en general los documentos utilizados, la participación, el diálogo, etc.

Por ejemplo, cuando estuvimos discutiendo la manera de publicar los resultados, ¿cómo llegamos a una decisión?

En la fase final del estudio.

¿Qué pasó después del análisis de resultados? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio?

**(representante de los trabajadores involucrado en el estudio)**

**Pregunta inicial:**

¿Qué expectativas tenías respecto al estudio de riesgos psicosociales?

**Puntos a explorar:**

- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías?... que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio? Criterios
- Participantes - ¿Cómo participaron los que formaron el GT y resto de la plantilla? El papel de la dirección de la empresa, de los trabajadores y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando decidimos hacer el estudio:

Cuando decidimos hacer el estudio, ¿qué pasó? ¿Por qué se decidió hacer y empezar en aquel momento? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

En aquel momento, ¿Quién decidió cómo hacer el estudio? ¿Qué influyó en la decisión? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los trabajadores (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera cómo se les informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

En la reunión de presentación del informe de resultados: (No Estaba en la reunión)

¿Qué te pareció la presentación de los resultados? A partir del momento en que viste el informe de resultados, ¿qué esperabas que ocurriera en el estudio?

En las reuniones de análisis de resultados:

¿Cómo describirías tu papel en el proceso de análisis? ¿Y el papel de los demás? ¿Qué te pareció en general los documentos utilizados, la participación, el diálogo, etc.

Por ejemplo, cuando estuvimos discutiendo la manera de publicar los resultados, ¿cómo llegamos a una decisión?

En la fase final del estudio.

¿Qué pasó después del análisis de resultados? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio?



**(representante de los trabajadores no involucrado en el estudio)**

**Pregunta inicial:**

Al saber que se haría un estudio de riesgos psicosociales, ¿Qué expectativas tenías respecto al estudio?

**Puntos a explorar:**

- Fases de estudio que participó y que acompañó.
- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías?... que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio?
- Participantes - ¿Cómo participaron los trabajadores? El papel de la dirección de la empresa, de los trabajadores y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los trabajadores (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera cómo se les informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

Después de pasar la encuesta:

¿Qué pasó después de la toma de datos? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio?

**Jueves 24 de marzo**

**(representante de los trabajadores no involucrado en el estudio)**

**Pregunta inicial:**

Al saber que se haría un estudio de riesgos psicosociales, ¿Qué expectativas tenías respecto al estudio?

**Puntos a explorar:**

- Fases de estudio que participó y que acompañó.
- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías?... que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio?
- Participantes - ¿Cómo participaron los trabajadores? El papel de la dirección de la empresa, de los trabajadores y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los trabajadores (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera cómo se les informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

Después de pasar la encuesta:

¿Qué pasó después de la toma de datos? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio?

**(representante de dirección involucrado en el estudio)**

**Pregunta inicial:**

¿Qué expectativas tenías respecto al estudio de riesgos psicosociales?

**Puntos a explorar:**

- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías?... que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio? Criterios
- Participantes - ¿Cómo participaron los que formaron el GT y resto de la plantilla? El papel de la dirección de la empresa, de los trabajadores y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando decidimos hacer el estudio:

Hace 4, 5 años, cuando os propuse realizar el estudio, ¿Por qué lo hemos aplazado?

Cuando decidimos hacer el estudio, ¿qué pasó? ¿Por qué se decidió hacer y empezar en aquél momento? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

En aquél momento, ¿Quién decidió cómo hacer el estudio? ¿Qué influyó en la decisión? ¿Cuál es tu opinión sobre eso?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los trabajadores (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera cómo se le informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

En la reunión de presentación del informe de resultados: (No Estaba en la reunión)

¿Qué te pareció la presentación de los resultados? A partir del momento en que viste el informe de resultados, ¿qué esperabas que ocurriera en el estudio?

En las reuniones de análisis de resultados:

¿Cómo describirías tu papel en el proceso de análisis? ¿Y el papel de los demás? ¿Qué te pareció en general los documentos utilizados, la participación, el diálogo, etc.

Por ejemplo, cuando estuvimos discutiendo la manera de publicar los resultados, ¿cómo llegamos a una decisión?

En la fase final del estudio.

¿Qué pasó después del análisis de resultados? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio?

**(representante de dirección no involucrado en el estudio)**

**Pregunta inicial:**

Al saber que se haría un estudio de riesgos psicosociales, ¿Qué expectativas tenías respecto al estudio?

**Puntos a explorar:**

- Fases de estudio que participó y que acompañó.
- Momentos clave, acciones - ¿Qué momentos y qué acciones destacarías?... que consideres que influyeron en el desarrollo del estudio. ¿qué sentiste? ¿qué pensaste?
- Decisiones - ¿Cómo se fueron tomando decisiones en el estudio?
- Participantes - ¿Cómo participaron los trabajadores? El papel de la dirección de la empresa, de los trabajadores y del técnico de prevención en el estudio.

**Momentos a explorar:** ¿Qué sentiste? ¿Qué pensaste?

Cuando pasamos la encuesta:

¿Cómo fue la participación de la plantilla? ¿Crees que la participación de los trabajadores (al contestar la encuesta) tiene alguna relación con la manera cómo se les informó sobre el estudio?... ¿con algo más?

Después de pasar la encuesta:

¿Qué pasó después de la toma de datos? ¿Qué relación tiene con tus expectativas al inicio del estudio?

**Pregunta final:** ¿Cómo describirías el estudio?

Identificado participante: P\_01  
Identificación de la entrevista:  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: en la empresa Emp 1, el día 23 de marzo de 2008.  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 26 de abril de 2011  
Identificador archivo transcripción: 01-20110323-Entrevista\_01.doc  
Identificador archivo de audio: 01-20110323-Entrevista\_01.mp3  
Documentos relacionados:

ENT\_01: (...) para empezar... ¿Qué expectativas tenías tú al principio, al respecto... sobre el estudio de factores psicosociales?

P\_01: Bien, Emp 1 ha tenido una evolución desde, hace 25 años que estoy aquí. Empezó como una empresa familiar y era más de tú a tú. Te lo decían y punto. Eso ha ido evolucionando, evolucionando convirtiéndose en una media gran empresa. Hoy estamos hablando de ahora aquí en Barcelona hay 120 trabajadores. Algo había que hacer. Se han ido haciendo cosas, de organización interna, y hay un momento en que las necesidades del trabajador de alguna manera se han de plasmar, ya sean técnicas como propias de él como persona, ¿no? Y esto está bien... el... los riesgos psicosociales, ¿no? Ante la posibilidad, a veces necesitas que, o desde la dirección necesitas que te den un toque: Ojo, que la gente aparte de trabajar, aparte del ordenador, necesita otras medidas, que tu por el simple hecho de que crees que lo das, ya es suficiente, y no es así. O das lo que crees que hay que dar pero ellos necesitan otras cosas. Sí que el balance es positivo pero reclaman otras cosas. Por lo tanto, en un estudio de ese tipo, yo creo que es bueno. Que los resultados que han salido nos han sorprendido? Yo creo que no, tampoco sería, otras, resulta que ahora lo que quieren es, no sé, no recuerdo ahora, un sitio para poder comer, porque desean tranquilidad... oye no se puede comer una zona de comedor pero sí que podemos habilitar unas zonas para comer. Por lo tanto, a veces, la dirección tiene que estar más atenta a esas cosas que tienen que venir del exterior, uno por mucho que trabaje, por mucho que crea, por mucho que informe, por mucho que de, sin no sabe de primera mano, es el propio trabajador, se pierde. Por lo tanto, un estudio de ese tipo es positivo, muy positivo porque te deja ver cosas que (...) porque parece que hay un problema. Cuando hicimos el resultado, la prueba, con los primeros análisis que se hicieron, cuando hicimos, y vimos los resultados ya decíamos: Probablemente aquí habían cosas que cambiarían porque ya se han hecho, cosas que no saldrían de esta manera y ahora, como hablamos al principio, creo que si volviéramos a hacer habrían cosas que, porque no deja ser un sentimiento, una percepción personal. La cosa va cambiando, día a día ha ido cambiando y cambian también esas cosas. Yo creo que siempre es importante tener inputs de la gente así en el día a día o con herramientas de ese tipo. Yo creo que es muy positivo.

ENT\_01: Vale. Cuando, hace 4 o 5 años, la primera vez, cuando planteamos hacer el estudio y dijimos, vale, pues vamos esperar un poco, y luego pasaron algunos años y sin que vamos a hacer el estudio... vale? Te acuerdas?

P\_01: Si, si, en la sala hicimos como un test...

ENT\_01: Sí, el aplazar este estudio y luego decidir hacerlo, porque consideras que en este momento... ¿Por qué decidimos hacer en este momento el estudio y qué es lo que...?

P\_01: Hay un tema que es el comité de empresa. El comité de empresa, la función que hace es buena, como tal, ante las dudas de la gente, las necesidades de la gente, el comité transmite esas necesidades a la dirección. Sí que había voluntad, ahora no recuerdo, porque inicialmente dijimos que no era el momento, si era por trabajo, por contrato, no recuerdo, pero el comité sí que empujó. Empujó un poco. El hecho de hacerlo en esa fecha fue porque el comité nos empujó a hacerlo. No porque, por miedo a hacerlo, al contrario, yo creo que Emp 1 siempre, siempre, y aunque parezca muy muy muy banal, o una frase de esas de titular, siempre ha pensado en la gente. El activo de la empresa es el trabajador. Lo haremos mejor o lo haremos peor, o la alta dirección lo hará mejor o lo hará peor y si nos equivocamos, que nos equivocamos, se van corrigiendo. Se hizo, yo creo que el comité empujó un poquito pero yo creo que ya estaba ... el comité cuando se hizo, sí, entonces... sí, fue por eso, yo creo que un poquito fue el empuje del...

ENT\_01: Sí, había representantes de los trabajadores de la empresa, de hecho se creó más o menos a la vez que lo hicimos...

P\_01: Sí, un poquito más el comité... RE112 probablemente nos dice, porque él tiene una memoria de elefante. No, fue por... esto.

ENT\_01: Bueno, cada uno como recuerda... ¿no?

ENT\_01: Y la manera como decidimos hacer el estudio, ¿vale? El método, los pasos, todo eso...

P\_01: bien, además la respuesta fue muy grande...

ENT\_01: Como decidimos hacer el estudio... hubo un momento que hicimos la reunión esta, que yo expliqué un poco como hacíamos el estudio en la sociedad e prevención y bueno, a vosotros más o menos os pareció bien, luego la participación de la gente cuando pasamos la encuesta...

P\_01: fue del 80%.

ENT\_01: Sí

P\_01: No, y la metodología utilizada, no hubo ningún, ninguna reticencia por parte de la gente. O sea, la explicación clara del porqué se hacía eso, lo que hablábamos antes, la información que se tiene que dar es clara, guste o no guste a veces. Hacemos esto porque creemos que es bueno saber cuáles son vuestras necesidades y la empresa, o qué es lo que está pasando, para qué sirve este estudio. Explicando esto a la gente la respuesta fue buena. Luego había un poquito de tenemos una semana para poner la respuesta aquí.

ENT\_01: Tú crees que la participación de la gente fue también en función de la información que han recibido...

P\_01: Sí, sí porque a veces la gente... cuando tu pides una cosa y no dices para qué la quieres, la gente encoge el brazo. El comité también ayudó. El comité sirve para estas cosas. La información que dio la empresa lo corroboró el comité. Entonces crea esta seguridad. La respuesta fue del 80 %. Por lo tanto yo creo que... si no hubiera estado el comité la información hubiera sido muy poco detallada, probablemente la gente, como no es su obligación... que lo diga otro. La información, la comunicación es básica.

ENT\_01: Y esas personas que participaron, que siempre hemos estado un poco preocupados... " el feedback a ellos"... qué dijeron después, porque ellos no lo tuvieron...

P\_01: No, aquí no hay respuesta porque no ha existido esta vuelta y no sé, no sé porque... no sé porque no se ha dado. Claro, hemos pasado un momento de en el momento de dar el resultado ha cogido en un crack de EMP 1, en julio de 2010 se despide un 10 % de la masa salarial de la oficina entonces aquí genera una serie de conflictos que no se habían vivido en EMP 1 desde 93 y so bastante diferentes porque desafortunada o afortunadamente he visto la crisis del 93 y es bastante diferente. Y el motivo del porqué no se ha dado la información, no lo sé, no lo sé, no lo sé. Porque sí que se han tomado medidas...

ENT\_01: ¿Se ha tomado medidas?... relacionadas con el análisis...

P\_01: Sí, sí, el tema de..., se está buscando un tema de soporte social, que la empresa pueda desgravar el IVA de una guardería, de una compra de un teléfono móvil, esas cosas han salido a través del estudio y cosas del día a día que ves que hay puntos de mejora que se han ido mejorando, o sea, la comunicación, el tema de... Claro, en el momento está, había una de los valores de la seguridad en la empresa que claro, eso aún se ha venido para abajo, porque antes, cuando hicimos la encuesta y mientras seguimos hablando que lo comentábamos que la empresa no te puede asegurar aquí de por vida, la empresa va como va según el mercado. Claro esto ha desvariado completamente los resultados. Porque en julio hay un 10% de masa salarial que se va, una baja de sueldo, un nuevo sistema retributivo, y hubo momentos de tensión, de tensión con el comité, con el personal, con todo el mundo, sí, sí... por lo tanto, no... se han llevado cosas a cabo pero no se ha dado información, el resultado final no se ha dado, no se ha dado.

ENT\_01: ¿Y no habéis tenido ningún tipo de presión por parte de los trabajadores...?

P\_01: No, RT1I2 lo reclamó un par de veces pero RE1I2 estaba, está muy liado y no ha habido más reclamación.

ENT\_01: Porque también supongo que eso pasa a ser un problema menor.

P\_01: No es por problema menor. No, ahí las urgencias que no te dejan hacer lo importante pero en ese caso las urgencias eran vitales, de vida o muerte de la empresa. Oye, la empresa continúa o no continúa si se hacen esas otras medidas y entonces quedó aparcado.

ENT\_01: ¿En las reuniones de análisis que fuimos haciendo, cómo ves la participación de todos?

P\_01: ¿De los dos equipos?

ENT\_01: Sí, y del técnico de prevención también. El papel de cada uno en esas reuniones.

P\_01: Yo creo que fueron... a ver, la forma de ser de la empresa, hace que la gente pueda participar. Aquí no se capa, no se limita, no se cogen prejuicios porque uno dice, porque uno hace, cuando hay alguna cosa se recoge a nivel técnico, a nivel de trabajo o eso es lo que cree la empresa porque luego recibes feedbacks que no, por puntos, pequeños puntos que yo creí que, y resulta que no por eso al principio la comunicación, por decirle, por preguntar, a lo mejor, a un tío con corbata, da más respeto, es posible, pero, bueno, eso no podemos hacer nada. Y la participación de la gente, tanto los representantes de la empresa, que estábamos RE1I2, yo, Yolanda, como los del comité, de los trabajadores, Jordi, Bea y el otro Jordi, bueno, y el técnico de prevención, bien. El técnico aportaba, nos dejaba hablar, porque es la empresa, los trabajadores lo que hay que hacer así o así, que

ENT\_01: Yo no soy el técnico...

P\_01: Ya, por eso digo el técnico nos dejaba hablar, nos dejaba porque sois vosotros que habéis hecho ese estudio, el técnico aportaba sus conocimientos e iba poniendo, lo iba encajando según modelos. Pero a nivel de la gente la participación fue buena y fue clara, había momentos de discusión, educada, pero discusión de no estoy de acuerdo, yo creo esto, visiones, recuerdo, del director de departamento, hasta decíamos nombres: no, es que Fulanito, no hace reuniones, no nos informa...

ENT\_01: sí, bastante transparente...

P\_01: sí, fueron reuniones transparentes, efectivamente.

ENT\_01: Y, respecto a algún tipo de liderazgo en las reuniones estas, crees que alguien asumía en determinados momentos algún papel más de querer conducir la reunión o las decisiones...

P\_01: Cada uno en su parcela, cada uno en parcela. Reconozco yo a veces que, pues cosas que me tocaba a mí, sacaba mi lucha, RE1I2 la parte que le tocaba y por parte del comité de empresa también, tanto RT1I2 y los dos Jordis, cada uno en su postura defendía. No había un líder sobre el que decía el líder se hacía, no.

ENT\_01: No...

P\_01: No.

ENT\_01: Crees que la toma de decisiones fue...

P\_01: conjunta.

ENT\_01: ¿Crees que fue conjunta?

P\_01: Sí, sí... Y acordada. Sí, porque, en mi caso, cosas que me decían. Había momentos en que no que rectificaba pero estaba de acuerdo en las decisiones que se tomaban.

ENT\_01: Cuando hicimos una reunión de presentación del informe, yo creo que no estabas en esa reunión, la primera reunión que hicimos de presentación de los resultados, pero luego



sí que tuviste el informe ¿qué te pareció al principio, cuando miraste estos resultados y el informe...

P\_01: Me perdí. Me perdí. Aquí sí que he necesitado un poco el soporte de Manel, del técnico de prevención, porque la lectura, había veces que la lectura se hacía difícil, tenías que ir a buscar la pregunta, cuáles eran los, el resultado del análisis al principio era un poco complicado, hasta que no cogías un poquito la estructura de cómo estaba montado...

ENT\_01: Y, luego, qué esperabas del estudio a partir de aquí. ¿Ha cambiado algo? No sé, porque igual al principio hay una expectativa así “vamos a hacer un estudio por el bien de la empresa, una idea más abstracta...”

P\_01: No, no, los puntos eran claros. Estaban enfocados a lo que realmente eran las necesidades de la empresa, nos que eran abstractas, al contrario, decidimos cuáles eran, los puntos eran (...) lo que era la empresa. Sí que y supongo que el resto de... los informes... se han ido tomando, o cuando empezamos a hacer el trabajo, habían cosas que ya se habían hecho, yo creo que la empresa en general siempre ido innovando, a nivel técnico, a nivel de servicios, y todo esto siempre ha ido innovando. En ningún momento dio miedo ir a hacer un informe, un estudio psicológico de la empresa, no, al contrario, la alta dirección dijo, sí, sí, endavant, hagámoslo, por lo tanto, tampoco esperábamos otras es que aquí nos van a dar la panacea, no sabes que el tema de personal, a mí me toca tema de personal con la gente y, uf, te salen cosas que ni te lo imaginas, tampoco salen grandes cosas que digas otras, que lo que creíamos era totalmente diferente. No. Yo creo que, tampoco eran grandes expectativas de grandes cambios, corroborar un poco lo que uno piensa y luego tener inputs de decir por aquí no hemos trabajado y hay que trabajarlo, ¿no? Necesidades de la gente que no las conoces o creías que no eran tan importantes para ellos.

ENT\_01: ¿Cómo fue la fase final del estudio, después del análisis que hicimos, qué se ha hecho, de las reuniones... ?

P\_01: Claro, quedó cerrado, yo recuerdo el tema de las reuniones de departamento, la importancia de comunicar entre el coordinador, se sigue, se sigue porque, lo de antes, ¿no?, o esperábamos grandes cambios pero sí que esperábamos cosas claras, esas cosas claras más o menos las sabíamos, a lo mejor en su grado de importancias, creíamos que no eran tan importantes, y se van tomando, el tema del coordinador, de pasar la información, del director de departamento informar las cosas, informar igual todos los directores de departamento, todo eso ha ido trabajando en el día a día, se va trabando, se va y más en estos momentos, en la situación actual que se hace una reducción de honorarios, se le dice al técnico que trabaje el triple, ¿yo realmente cuántos días tengo para hacer esto?, o sea que el feedback de la comunicación es más importante y se han ido tomando, y medidas ambientales y demás que se han ido haciendo, sí, se van aportando cosas según los resultados que han ido saliendo. Y hay muchas cosas que han quedado cerradas, pum, no es porque no se quiera, sino, se paró, la información general, se han quedado aparcadas, ahora no recuerdo, un tema del... del... bonos social, no sé como, una palabra técnica, el aprovechar la empresa para que las guarderías, compra de ordenadores, por aquí iba saliendo, pues se ha ido trabajando, y está, ahora tenemos una empresa que no va a gestionar, estamos a punto de cerrar el acuerdo y

presentar, y presentar a los trabajadores esto. Se han ido haciendo cosas, la dirección tiene el resultado y, bueno, se van atacando las cosas.

ENT\_01: Bien, y... como un resumen, ¿cómo describirías tú el estudio, todo el proceso?

P\_01: ¿Un resumen?

ENT\_01: Sí, ¿cómo describes tú el estudio?

P\_01: Repetir un poco lo de antes. Yo creo que las empresas, yo miro aquí, localmente, la empresa, como es EMP 1, la empresa ha de pensar en los trabajadores, piensa en los trabajadores, a veces te puede sorprender las necesidades que tienen los trabajadores en el día a día, y ese tipo de estudios te ayudan, te ayudan, a ver la necesidades de los trabajadores y saber atacarlas. Como resumen del...

ENT\_01: Del estudio que hicimos directamente...

P\_01: Toda la parte inicial de selección, yo lo veo correcto, la parte inicial de selección de los, como se llama, de los inputs... no sé que mañana tengo una auditoria y tengo el chip de...

ENT\_01: No tienes que ser políticamente correcto, no RE111...

P\_01: No, no...

ENT\_01: Hay cosas que hemos hecho, ¿qué es lo que cambiarías?...

P\_01: Hay tres partes, ¿no? La primera parte de selección de necesidades o de puntos a trabajar, correcta, la participación de la gente, las encuestas, segundo punto, el trabajo, al principio lo tomas con mucho puño y al final, uf, te vas desgastando, no sé si a lo mejor habría que hacerlo, en vez de estructurarlo en muchas partes, a lo mejor en 3, 4 grandes divisiones y trabajarlas, para que o fuera tanto, el equipo de trabajo, se hacía, había momentos que igual que al principio dejabas cosas del trabajo para hacer esto, luego las cosas de trabajo te hacían no venir aquí. Y al final es un... deshincharse los resultados, y tal. Es donde se ha perdido. La agilidad, a lo mejor la agilidad...

ENT\_01: ¿Harías más corto?

P\_01: Sí, hacerlo más corto para que desde que haces las encuestas a obtener un resultado, el objetivo de tener un resultado fuera acertarse. Porque probablemente los resultados, uno de los puntos porque no se ha dado a conocer o la información final es porque el tiempo ha sido muy largo. Fueron 6 meses...

ENT\_01: Sí, o más...

P\_01: Un año...

ENT\_01: Sí, casi un año. Desde que planteamos...

P\_01: Claro, el estudio se ha hecho muy largo. ¿Las fases son correctas? Sin, son correctas. A lo mejor hay que retocar, en lugar de 15 puntos, en 8 puntos, grandes puntos y ser más

genéricos, lo que pasa es que las cosas, en esos casos, no pueden ser muy genéricas, te olvidas de cosas...

ENT\_01: Sí, lo genérico es un manual, un manual de buenas prácticas...

P\_01: Sí, no sé si realmente así de los puntos, yo creo que fue demasiado tiempo...

ENT\_01: Sí... respecto a las expectativas que tenías al principios...

P\_01: Sí, es el único punto crítico, porque el resto yo lo veo correcto, los participantes, las dos partes, no por enfrentamiento, ¿no? Porque el comité tiene más, los representantes de la empresa lógicamente tienen más las necesidades de la gente, de cómo actuar, de cómo ver el día a día que a lo mejor...

ENT\_01: Con la metodología también... es que yo a veces tengo la sensación, por ejemplo, el papel de técnico respecto a la metodología, que en un determinado momento se plantea hacer el estudio y yo vengo de un servicio de prevención y digo, vale, pues vamos a hacer el estudio de esta manera, con este método y vamos a hacerlo en reuniones y en tantas fases y tal... en este momento el estudio es mío, ¿no? Es del técnico, el técnico decide cómo hacer las cosas...

P\_01: Pero porque nosotros tampoco sabemos cómo hacer un estudio de riesgos psicosociales. Y el técnico tiene la experiencia, sabe los métodos que hay, y entendemos que coge el método que él más conoce y ha comparado con otros. Que es, según, el punto o las comparaciones sobre las estadísticas, de Navarra, no sé qué, son acertadas o no son acertadas, sobre la media es lo que tú tiene que ir viendo y realmente nos hemos ido allí está de una manera y aquí me parece que tal, confiamos en eso, que hay otros métodos, probablemente, pero no nos dedicamos a esto nosotros. Vamos, si tú me dices, oye necesito hacer un edificio de oficinas, yo te plantearé qué tipo de edificio te haré, que es más o menos acertado o el mejor, nosotros creemos que sí.

ENT\_01: Bueno, hay empresas y hay situaciones a veces que dice, bueno, vamos a hacer un estudio y tiene que ser con ese método porque dice la inspección, los trabajadores o tal, por eso te digo, a veces la toma de decisiones es muy evidente, ¿no? Quién decide qué aquí en el estudio. Y eso se da. Por ejemplo, cuando discutíamos el tema de publicar los resultados, vale, que creo que fue de las discusiones más importantes que tuvimos en el estudio, ¿no?, que yo creo que estaba muy claro que por parte de la dirección de la empresa no era el momento de publicar los resultados, vale, Manel lo veía muy claro, no vamos a publicar. Yo veía que algunas personas, como Bea, de los trabajadores, pero tenemos que publicar, porque están esperando, y luego Manel, vale, vamos a publicar pero vamos a publicar de esa manera y tal, no general, si no por departamento, en este momento, sabes, la empresa dice, no, aquí decido yo, entonces hay varios momentos en el estudio que sí que veo claro quién conduce...

P\_01: Sí, pero, a ver, la empresa, la empresa es la que manda. Está claro, pone todos los medios para que la cosa funcione, y para que todo... pero la empresa es la que decide. Yo entiendo que la gente quiera reclamar pero hay información que se puede dar y hay información que no se puede dar. Uno, porque tú puedes identificar, según los resultados a que personas se refiere. Por eso Manel decía que más genérico por departamentos y punto. Y

la empresa es la que manda y no hay más. Ahora estamos teniendo proyectos de instalaciones y dicen oye pues ahora vamos a hacer pues energía nuclear. O te subes al barco de energía nuclear o te sales de él. Y a veces la gente no es consciente de todo esto. Ya no el estudio, de cosas que están pasando aquí, la decisión de la empresa, la estrategia ahora, el nuevo sistema retributivo, el 20%, no sé qué, lo ha marcado la empresa. Te gusta o no te gusta. Y aquí un contrato, de la persona, es individual, la persona con la empresa. Lo firmas o no firmas. La gente se lo puede tomar como una coacción. Oye, si no firmas te echan a la calle. No, la situación es esta. La calle está mal y EMP 1 está en la calle. Y es así. No está marcado EMP 1. Hasta ahora ha habido una forma de hacer, que por eso llevamos 40 y pico de años aquí y hemos sido siempre de los de arriba. Y con la gente. Aquí no ha habido rotaciones, ¿sabes? La gente no ha rotado. Ahora es un momento que va mal la cosa. ¿Puedes pedir un compromiso como pedías antes cuando todo iba bien, entonces te das cuenta de hay gente que no, por necesidades personales, por lo que sea. Esa es la estrategia de la empresa. Entonces hay cosas que puedes dar y cosas que no puedes dar. La información que se da en estos estudios a la gente que participa, la información yo creo que confidencial, y esta información confidencial hay que saber gestionar. RE112, como parte de la empresa lo tiene y el comité, por parte de los trabajadores, ya sea RT113, ya sea Jordi, pues, iba tirando más. Pero yo creo que tampoco son momentos tensos sino que... yo quiero verlo todo, no, no se puede verlo todo, pero es que la gente lo pide, a la gente se le puede dar, bueno, ha habido este acercamiento, y punto.

ENT\_01: Y crees que eso afectó al estudio, de alguna manera, para bien, para mal...

P\_01: No, afectó a la publicación o no publicación, o sea, el problema final ha sido el no publicar. Aunque fuera un, hubiésemos hecho el estudio, hubiéramos sacado 4 o 5 temas, un resumen, lo que tú quieras, no, pero no se, no se publicó. Coincidió con el crack del mes de junio, julio, y eso no sé si hubiera sido positivo o no, que te estén hablando de una cosa que la foto se hizo hacía un año y pico, con la realidad. A mí no me vengas con historias de comedores o de bar si me vas a bajar el 20% de mi sueldo. Déjate de eso, no me pongas comedor y no me bajes el 20%. Por lo tanto, no creo que fuera el momento, si hubiera sido una cosa más, si hubiera continuado todo igual, pues lo hubiéramos publicado, seguro. Seguro. No es que la empresa no quisiera publicarlo. Lo que pasa es que publicarlo de una manera. Esos son los resultados, esto es lo que le pasa a la empresa, y esos son los temas que tenemos que abordar.

ENT\_01: Ok. ¿Te gustaría dejarme algún mensaje final? Algo así... "ten en cuenta eso, para tu estudio tienes que tener en cuenta eso, cuando hables de nuestra experiencia..."

P\_01: No, en forma positiva yo diría. Diría en forma positiva, lo habrás visto tú más de fuera que no de dentro, creo que la empresa, o sea, en el estudio, no por el estudio, que sea el empresario, la alta dirección, el equipo directivo, ha de ser consciente de las necesidades que tiene el trabajador. Necesidades que no son las productivas, que no son de cada día pero que hacen que sean productivos y que trabajen a gusto. Identificar claramente las necesidades de los trabajadores. El estudio este, no sé que otros estudios hay, pero eran muy claros. ¿Y tú te sientes mal? ¿Cuándo estás en casa piensa en el trabajo? Eran muy claros. Por lo tanto, las identificaciones eran buenas y el técnico dejó hablar. No intervino... oye... sí que aportó experiencia pero dejó hablar, dejó que participasen los... y tampoco como dos. Unos contra

otros, no unos contra otros no, el tiempo, el tiempo, el tiempo es lo único, la longitud de inicio hasta el final, lo desgasta. Cuando tienes expectativa, bueno tenemos este trabajo, tenemos dos años para hacerlo, pues en principio son dos años claros y estos son las metas, los pasos, pero, claro, cuando dices si el objetivo es largo serán 8, 10 meses y se iba, se iba alargando, se iba alargando, se iba alargando, eso es lo que...

ENT\_01 : ¿Eso no esperabas al principio?

P\_01 : No. Sabía que no era una cosa de un día para el otro. Oye, Mira tengo el informe. No, que tenía su parte, su parte de trabajo, ¿no? Quién tiene que trabajar es el, lo que hacíamos nosotros, claro tú trabajarás, adaptarás la información que te ha llegado, la transcribirás, la pondrás en un formato, y darás para, pero el feedback es nuestro.

ENT\_01 : Ok, RE111. Muchas gracias. ¿Te has sentido incómodo en algún momento?

P\_01 : En ningún momento. Contigo nunca me he sentido incómodo, de verdad.

Identificado participante: P\_02  
Identificación de la entrevista:  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: Restaurante, abril 2011.  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 18 de mayo de 2011  
Identificador archivo transcripción: 01-20110517-Entrevista\_02.doc  
Identificador archivo de audio: 01-20110517-Entrevista\_02.mp3  
Documentos relacionados:

ENT\_01: (...) para empezar... Tus expectativas. Cuando heredaste el estudio de psico...

TEC: Sí...

ENT\_01: ¿qué esperabas en ese momento?

P: Bueno, hombre, yo esperaba aprender, porque era el primero que hacía, bueno, no he hecho ninguno desde el principio, uno que heredé, bueno, la expectativa era aprender. Y como era una cosa que ya estaba hecha, bueno, me pareció más fácil que no empezar una cosa desde cero. Sobre todo aprender y ver un poco, desde fuera, un poco también ver como la empresa iba acabando de organizar para implantar en su empresa, vamos. Eso...

I: Y las principales dificultades del estudio...

TEC Bueno, dificultades?

I: No sé qué habéis hecho hasta ahora...

TEC: bueno, hemos hecho una reunión sólo, en la cual ellos sobre lo que tú habías propuesto como mejoras, como ya temas para implantar, pues hicieron unos cambios, cambiaron un poco la manera de definirlo, adaptaron un poco a lo que ellos consideraban. Pero, bueno, se quedó bastante parecido. Y es la única reunión que hemos hecho. O sea que ya no han vuelto a llamar porque después tuvieron la urgencia esa del psicosocial de Bilbao, bueno, del norte, y eso yo creo que lo han dejado un poco aparcado.

ENT\_01: ¿Han dejado un poco aparcado del estudio de aquí, de Barcelona?

TEC: Sí, no me han vuelto a decir nada... o sea, quedamos en que ellos me avisarían para una reunión, hicimos otra reunión pero fue para la revisión de la evaluación de riesgos de puestos de trabajo que había que revisar y no habían avanzado más en el estudio...

ENT\_01: ¿Y qué pasó con el estudio de Bilbao?

TEC: Pues, que el técnico ha acabado la primera parte, la parte esta que comentamos que había que hacer en origen, que era, en un mes se podía hacer y no sé los resultados porque aún no me los ha enviado. Que lo había terminado.

ENT\_01: ¿Qué método utilizó él?

TEC: El ISTAS, creo que la versión larga, que habló contigo, está muy agradecido, y, sí, sí, yo diría que sí.

ENT\_01: Fue una demanda de la Inspección, ¿no?

TEC: Bueno, no era demanda, demanda, pero era, era como un acuerdo. Si. Inspección les dijo que si lo hacían pues, bueno, que podrían tener beneficios, o, bueno, ver un poco lo que salía. Tampoco fue una cosa impuesta porque... es una denuncia de la trabajadora... pero Inspección no lo puso por escrito pero lo recomendó.

ENT\_01: Vale, y el técnico pasó la encuesta...

TEC: Pasó las encuestas, hizo, no sé cómo se llama, la primera, el pre informe, ¿no? Esto lo tiene acabado. Claro. Es lo que a ellos les urgía más. Ver un poco, supongo que los problemas que tenía la empresa. A mí no me lo ha enviado todavía. Y no sé si a la empresa se lo habrá enviado.

ENT\_01: Y en el estudio de aquí de Barcelona, entonces hicisteis la revisión...

TEC: Sí, sí...

ENT\_01: ¿Y llegasteis a priorizar las medidas preventivas?

TEC: Sí, ellos priorizaron, hicieron... bueno, designaron lo que era más importante y quedaron en transmitirlo a los... un poco a los jefes, había algunas cuestiones que eran de jefes, un poco a los... los responsables para que se implantara. Pero no sé, después no se han visto resultados. No sé si lo han hecho o no lo han hecho, no hay resultados.

ENT\_01: ¿Sabes si llegaron a informar a los trabajadores sobre los resultados del estudio? ¿Hubo algún tipo de Feedback...?

TEC: No lo sé. Yo diría que no, porque ya te digo. Es un reunión que era más bien entre el grupo. De definir lo que ellos consideraban más importante y a quién tenían que transmitirlo pero yo creo que a todos los trabajadores no, no se ha transmitido.

ENT\_01: Vale...

TEC: No sé, si has hablado con ellos del tema... lo que te han dicho...

ENT\_01: No, a mí me dijeron que no, cuando yo hablé que con ellos...

TEC: Yo quedé con ellos hará un mes, o así, y no, que yo sepa no...

ENT\_01: Y tú como ves eso, tu opinión...

TEC: Pues yo creo que tienen mucho trabajo y bueno, que lo van dejando un poco porque ya tienen un poco lo que ellos querían que era ver la situación y después ya el tema de implantar y ver si mejora o no creo que es una cosa más a largo plazo... o que igual si no les insisto yo un poco, se irá retrasando.

ENT\_01: Crees que...

TEC: Por lo que a mí me parece... es la impresión que me da.

ENT\_01: De la reunión que participaste... bueno, fuiste a dos, no?

TEC: Sí, fui una contigo y otra con ellos...

ENT\_01: en esa dos reuniones, como has visto la participación del grupo de trabajo?

TEC: Bien... la verdad es que los vi bastante motivados, involucrados, o sea, como que conocían muy bien la empresa, para qué se había hecho el estudio... o sea, que estaban convencidos de la utilidad del estudio. Yo pensé por eso que sería una continuidad más..., que me llamarían más para continuar las reuniones, pero como vi que se estancaba un poco y yo tengo trabajo por otro lado, tampoco les he propuesto yo de quedar, ¿no? Pero, bueno, me imagino que es eso, como que tienen trabajo también ellos, que están con otros temas, se ha quedado... pero, bueno, interés sí que le vi que tenían interés...

ENT\_01: Y la relación entre los participantes... ha visto...¿Cómo es la relación entre los representantes de la empresa y de los trabajadores...?

TEC: Yo veo que forman un buen equipo.

ENT\_01: ¿Sí?

TEC: Sí, no he visto así grandes... así como en otras empresas sí que se ve claramente los que son empresa y los que son trabajadores, como en xx (otra empresa) que, bueno, pues ellos los veo bastante unidos...

ENT\_01: En xx...

TEC: xx, hicieron una identificación y, bueno, allí, un desastre.

ENT\_01: ¿Quién lo hizo?

TEC: Yo. La hice yo la identificación (risas). Sí, pero, bueno, querían que cambiara cosas...

ENT\_01: ¿Con qué método?

TEC: Hicimos la identificación que sale en el Dulcinea, entonces, claro, es una cosa bastante breve. Son 10 preguntas o 14 preguntas. Claro, el delegado de prevención decía que eso no servía para nada, que quería el método ISTAS, tenía el libro, que no sé qué... Yo decía, claro, pero la empresa pide otra cosa...

ENT\_01: ¿De CCOO?

TEC: Sí, de CCOO, sí. Que tenía razón, yo creo que tenía razón. Pero, claro, a la empresa no le interesa, la empresa hizo porque inspección pidió una identificación y lo hizo para cubrir expediente.

TEC: Y salió, algunas cosas salió intermedio, mejorable...



ENT\_01: Mejorable... de acuerdo con el x (programa corporativo). Pero, ¿las preguntas que salen en el x son preguntas de alguna metodología validada?

TEC: No sé, yo creo que las que pasábamos antiguamente... ¿tú lo conocías, no? Yo creo que son las mismas. Son las mismas. Pero, claro, decía el delegado que son preguntas muy abiertas, que depende en qué momento te la pregunten, o que tu puedes interpretar según qué cosa y responder, o sea que, claro, quería el método ISTAS porque es mucho más concreto, las preguntas. Igual de cada tema propone varias. Y que eso era un poco subjetivo y, claro, bueno, que para él no representaba. Porque, claro, la empresa decidió qué gente tenía que venir por parte de la empresa y ellos por parte de los delegados también y, bueno, quedó un poco intermedio. Quedó mejorable y algunos, alguna gente quedó bastante mal. O sea, una situación bastante desfavorable. Pero el global de la empresa, que es lo que ellos querían, porque la técnico responsable me dijo que no, que hiciera en global, en global salió, bueno, salió mejorable pero no se recomendaba un estudio psicosocial.

ENT\_01: No se recomendaba...

TEC: No se recomendaba, según ella. Entonces, claro, yo no podía hacer nada (risas).

ENT\_01: (risas)

TEC: Sí, sí...

ENT\_01: Pero, personalmente, ¿cómo ves esto?

TEC: Hombre, yo creo que tendría que hacer un estudio por lo menos de las partes que salieron mal. Porque, a ver, pude estar muy bien administración pero si está muy mal los comerciales o los ingenieros, pues ahí tienen un problema. O sea, dividirlo, hacer el estudio psicosocial al menos de esos departamentos. Pero, claro...

ENT\_01: ¿Por qué crees ... bueno, yo no te quiero inducir, pero, crees que es de utilidad hacer un estudio para la empresa?

TEC: Hombre, yo creo que sí. Sí, sí. Hombre, además que ellos, son empresas que en teoría quieren mejorar, que tienen lo básico hecho y que quieren ir a temas más importantes. Con lo cual, no sé, y si realmente se encuentran con problemas de ese tipo, pues de, sobretodo relación entre los mandos, que tenían mucho problemas para acceder a los jefes y poder hablar con ellos, o plantearle dudas, o mucha falta de apoyo, no sé, un problema que les puede repercutir en la producción entonces... los trabajadores estaban interesados, la empresa no. Yo creo que porque saben que ahí hay un problema... y deben de pensar... La empresa solamente decía los beneficios que tiene la empresa, que los trabajadores eran unos desagradecidos, que tienen muchos beneficios sociales, que, a ver, es verdad, pero también hay unos problemas que podían mejorar.

ENT\_01: ¿Y qué va a pasar ahora? Queda...

TEC: Sí, se va a quedar así. Que Inspección ya está contenta con la identificación. Como ha salido mejorable pero no es obligatorio, se propusieron unas mejoras cuanto a las preguntas que salieron mal y no sé si Inspección pedirá algo. A mí me pidió la técnico responsable, yo lo

hice y ya está, pero, vamos. La técnico responsable dijo que si había que cambiar cosas que las cambiara porque la empresa era muy importante y que podían hablar con Eusebio y se podían ir... no, no, que hiciera lo que ellos me dijeron. O sea, que, fíjate, hay una coacción, por Dios, horrible (risas), suerte que ha vuelto xx (otro técnico de prevención) y ya se la ha quedado la empresa.

ENT\_01: Sí, es mejor no hablar mucho de este tema entonces...

TEC: La verdad que... sí, a mí los conflictos que puede ocasionar porque yo iba con muy buena fe de intentar ayudarles, yo propuse unas mejoras que, bueno, consideré que podían ser buenas, y me las empezaron a discutir todas. Y me dijeron que me ciñera a lo que había visto mal en las preguntas. Pero, claro, de las preguntas se podían deducir cosas.

ENT\_01: Si la preguntas son tan genéricas...

TEC: Claro, pues, yo no sé, entonces ellos me dijeron de dónde sacaba yo que los trabajadores no estaban motivados. No hay ninguna pregunta que pregunte sobre la motivación pero se ve, se deduce, y, bueno, comentarios que hacían los trabajadores en las encuestas, las entrevistas, que, bueno, que no estaban motivados. Y, bueno, me dijeron que no, que no podía poner falta de motivación porque no había ninguna pregunta sobre eso. Supongo que en el método ISTAS sí que aparecen preguntas sobre la motivación directamente...

ENT\_01: Sí, sí...

TEC: Pero, bueno, la empresa, pues...

ENT\_01: Sí, hay preguntas más específicas: te gusta tu trabajo... Y...

TEC: Es un tema muy duro, la verdad... (risas) Claro, no es una cosa objetiva que vas y mides la luz con un luxómetro. Claro, a la empresa no le gusta que le digas que los trabajadores no están contentos, o que tienen problemas de comunicación, o de organización...

ENT\_01: Y tú, ¿cómo ves la formación de los técnicos de prevención para hacer los estudios de psico?

TEC: Yo la veo que es... es el tema en el que estamos peor. O sea, es que yo, si tuviera que hacer uno, es que me siento perdidísima. O sea, con el técnico ese que tuvo que hacerla, que yo no sabía qué explicarle, pues es que, no tenemos formación... Y el servicio de prevención no nos da formación sobre ese tema. Igual hay muchos cursos de higiene, más o menos, de construcción, de psicosociales no hay. Mira, Tec 3 me comentó que tenía que hacer uno y que estaba muerta de miedo, que te echaba mucho de menos, o sea, que...

ENT\_01: TEC 3 está con el estudio de EMP 2...

TEC: Pues debe ser ese...

ENT\_01: Tengo que hablar con TEC 3...

TEC: Ayer hablé con ella, me dijo esto, que estaba perdida, es que no hay nadie que entienda, o sea, tú eres la única persona que estaba y fatal, pero, bueno... (risas)

ENT\_01: De informes que hayas tenido que elaborar de los estudios que has hecho, ¿qué tipo de informes hiciste? ¿Este del x, sigue el modelo x, hiciste con la aplicación?

TEC: No, sale una explicación, sale un archivo Word, y, bueno, explica un poco, sale una estadística, con colores, de lo que ha salido de las preguntas más desfavorables, de la puntuación que han obtenido, porque las preguntas son de 1 a 4, creo, y, bueno, se suman. Se hizo por puesto de trabajo. Entonces es un Word, que sale la estadística, lo que ha salido mal y después propone unas medidas preventivas. Que yo, son las que dejé, las que consideré que eran de aplicación.

ENT\_01: So medidas preventivas genéricas...

TEC: Sí, genéricas.

ENT\_01: Y ese informe, ¿fue lo que entregaste?

TEC: Claro, uhum...

ENT\_01: Y en EMP 1, tuviste que preparar algo?

TEC: No, llevé, bueno, miré tu informe, y allí ellos tenían hecha una tabla con las medidas propuestas y ahí fuimos leyendo. Algunas cosas que no quedaban claras como estaba redactado pues allí ellos pensaron: "eso se debe de referir a eso" e intentaron modificar un poco para que se ajustara más a lo que ellos... pero no, no hice ningún estudio. O sea, fue redactar sobre eso y cambiar un poco, pues eso, cambiar un poco el redactado de algunas frases.

ENT\_01: Bueno, una visión más genérica de los estudio...

TEC: Bueno, yo pienso que en el futuro...

ENT\_01: En el futuro... (risas de las dos)

TEC: Yo pienso que en el futuro será un tema importante. Por lo menos en las empresa importantes de servicios. Yo creo que sí. Creo que aún falta que las empresas lo valoren... pues, como algo importante para mejorar la empresa... Es un tema que si no se lo pide inspección, es que no, no sé, no le da la importancia que yo creo que puede tener. Pues igual te preguntan... yo creo que es eso, sobre temas de sanción, si le pueden sancionar. Que si tengo poca luz me pueden sancionar, o si tengo muchos accidentes, cosas así. Pero las empresas, yo, por lo que veo, están todavía un poco retrasadas.

ENT\_01: Y dentro del servicio de prevención, ¿cómo ves?

TEC: Dentro del Servicio de Prevención?

ENT\_01: ¿Cómo se valora?

TEC: Yo veo que si nos forman, o sea, que si no nos forman, pues no vamos a estar preparados cuando a lo mejor haga falta hacer estudios. Y creo que nos sobrecargan tanto de trabajo, que

quieren que hagamos lo que nos piden<sup>2</sup> y cuando sale una cosa así es algo tan puntual que no sabemos como... no sé... como hacerlo. O sea, lo que quieren es que vayamos en plan máquinas, la producción, hagamos empresas, empresas, empresas, y que estemos a lo que quiere la empresas pero... bueno... no sé... lo veo mal.

ENT\_01: ¿Alguien más que conoces, que haya hecho estudios en la Sociedad de Prevención?

TEC: No, TEC 3, que me comentó esto...

ENT\_01: Y el técnico este...

TEC: Y el técnico este ...que no me ha comentado , pero, bueno, lo tiene hecho. (...) que las entrevistas, y que en breve acabaría todo lo que era el pre informe para enviarlo... ahora, ahora, antes de mitad de mayo tenía que enviarlo a EMP 1...

ENT\_01: Bien, bien... pues muy bien... Mucha gracias...

TEC: No sé si ha servido, un poco pesimista mi opinión...

ENT\_01: Pero voy a dejar en marcha la grabadora por si nos ocurre algo... No sé, yo quería que, a ver, el tema mismo del estudio de EMP 1, de momentos clave, algo que te haya llamado la atención. No sé, alguien que haya asumido algún liderazgo, ¿has visto algo de eso?

TEC: No, no, no he visto nada. Que se haya implantado algo, no he visto nada. O sea, sí que creo que les importa bastante por lo menos que los trabajadores estén motivados. Porque, por ejemplo, por otro tema, por un tema de formación, RE112 Abad me pidió un curso para coordinadores de obra. Pero querían que lo hiciéramos de manera que captásemos su atención y que realmente estuvieran motivados. O sea, que veo que la empresa no simplemente quiere un título o algo que sirva para cubrir el papel, que es lo que quieren todas, si no que quieren que al trabajador le sirva y que pues quede como grabado. Eso me llamó la atención que es una empresa digamos de otro nivel, que no es lo habitual que encuentras.

ENT\_01: Bueno, ese es un caso que el estudio se hizo por...

TEC: Porque ellos quisieron...

ENT\_01: Porque ellos quisieron...

TEC: Eso ya me sorprendió bastante... (risas)... que no fuera inspección, ni fuera los delegados, ni nada... o sea, a ver... ya dice bastante de la empresa.

ENT\_01: Sí, sí...

TEC: Y no sé, supongo que así se puede trabajar más a gusto que si no vas con coacciones...

ENT\_01: Claro... ¿Quién es tu interlocutor principal en la empresa? ¿Es RE112?

---

<sup>2</sup> Relación entre el técnico de prevención y el servicio de prevención.

TEC: RE1I2, RE1I2, aunque estuvo RE1I3 conmigo. La última vez que fui, una toma de datos de iluminación...

ENT\_01: ¿Y te siguió ella?

TEC: Que me estuvieron ensañando que había habido cambios, estuvo ella.

ENT\_01: En la reunión que tuvisteis, esa de la revisión de informes, ¿quién comentaba más cosas? RE1I2...

TEC: RE1I3.

ENT\_01: RE1I3.

TEC: Sí...

ENT\_01: ¿Pero estaban todos?

TEC: Estuvo RE1I2 un rato, que me estuvo explicando eso del curso que querían dar. Y, luego, bueno, le comentamos lo que habíamos visto, pues creo que tampoco... fue RE1I3 la que me acompañó. Y después los trabajadores también, como me veían por allí, y me preguntaban, e iban participando. Pero bueno, yo vi bastante buen ambiente, en general, en la empresa. O sea, para lo apretados que están, y el poco espacio que tiene, y las horas que trabajan...

ENT\_01: La carga que tiene...

TEC: Yo, me sorprendió que haya esas denuncias en otras delegaciones. Y aquí me pareció que era bastante buen ambiente. Son mucha gente también. No sé. La impresión que me da es eso, que se llevan bien, que hay buen ambiente entre ellos, que sí que tenían alguna queja: "me voy a quedar ciego, no sé qué, con la luz..." O sea, cosas así, pero que, bueno, que no era un tema de quejarse demasiado...

ENT\_01: Pero en esa reunión que me comentaste que hicisteis la revisión del informe, de lo que estaba escrito y tal...

TEC: Esa fue más o menos dos meses después de la primera...

ENT\_01: Sí, y ¿quién participó?

TEC: Allí estuvieron todos.

ENT\_01: Todos...

TEC: Es que no sé todos los nombres. Estuvo RE1I2, RE1I3, este chico que es más calvo,

ENT\_01: RE1I1

TEC: Más jefe, no, este...

ENT\_01: RE1I1

TEC: Sí, RE1I1... y otra chica, los delegados... sí, sí, todos...

ENT\_01: Y en esta reunión hicisteis la revisión de todas las medidas preventivas.

TEC: Sí, revisamos las medidas que tú habías propuesto.

ENT\_01: Y ¿quién hablaba más allí, o comentaba más?

TEC: RE112.

ENT\_01: RE112.

TEC: RE112 era el que hacía de intermediario así, que iba exponiendo... pues, preguntaba, no, “¿esto qué pensáis?”, entonces había alguien que opinaba “sí, porque..” Ahí, no sé si había algo de la discriminación de la mujer, o un punto así, entonces al que más le afectaba o el que había visto que a algún trabajador le había afectado eso pues lo comentaba y bien, había un buen diálogo y realmente se veía que era interesante. Todas la medidas propuestas ellos vieron que eran aplicables y que...

ENT\_01: Vale...

TEC: Y que, bueno, que había que implantarlas. La otra cosa es cuestión de tiempo, cuestión de que, de ponerse...<sup>3</sup>

ENT\_01: Y el diálogo entre ellos era bastante fluido...

TEC: Sí, sí, la verdad es que sí, no había... no hubo momentos de tensión. Igual había alguna broma, o , no sé, “que las mujeres son muy susceptibles”, o no sé qué, cosas así, pero no, la verdad es que muy bien, en ese sentido...

ENT\_01: bien, bien... ¿Y qué crees que pasará ahora con ese estudio?

TEC: Pues supongo que, bueno, lo normal sería que si yo continuara, no fuera a estar de baja, lo normal sería que ahora que les voy a entregar la documentación revisada, que es algo que nos marca, que si no lo hago me dirá x (el superior), me va a decir “¿Porqué no he hecho?” ...

ENT\_01: risas

TEC: Claro, digamos que para mí es mi prioridad. Pues nada, sería continuar, volver a reunirme con ellos y ver si esas medidas las han trasladado y las han implantado o qué... o qué piensan hacer. Que ya que el estudio está hecho, que ha costado un tiempo, una dedicación y tal, pues un poco que eso llegue a algún punto que sea de mejora. Yo creo que se llegará a hacer. Lo que pasa es que yo ahora estaré un tiempo fuera, con lo cual no sé quién continuará con la empresa, no sé, no sé qué pasará.

ENT\_01: A ver si yo...

---

<sup>3</sup> Resistencia de la empresa hacia las medidas preventivas

TEC: Tú vuelves... (risas) Así nada, ha quedado un paréntesis, tampoco hemos avanzado mucho como ves...

ENT\_01: Cojo el informe... (risas)

TEC: Sí, sí, lo suyo sería eso, ver finalmente que te puedan decir ellos “pues mira, hemos aplicado esas medidas...”

ENT\_01: Porque las medidas, las medidas que fuimos definiendo, ves muy concretas...

TEC: Sí, sí...

ENT\_01: Eso se puede aplicar...

TEC: Claro, claro... yo creo que el estudio sirve para eso, para ver medidas concretas que se ajusten a la empresa, no cosas genéricas y yo creo que sí, que se puede...

ENT\_01: Tu valoración sobre el estudio...

TEC: Yo veo... a mí perfecto, vamos...

ENT\_01: no, no, no... sin políticamente correcta...

TEC: no, claro, bueno, yo te digo, que no tengo mucha experiencia pero bueno, yo pensé, ¿no? “qué guay para la empresa poder tener una herramienta así, que les diga qué punto débiles tienen y poder ellos mejorar, ¿no?, esa situación, que ellos vean, y que ellos vean realmente que les hace una mejora, que no piensen “Bah, qué tontería, ¿no?”

ENT\_01: bien, bien, bien... pues nada, creo que te dejo descansar...

TEC: bueno, nada, si te ocurre otra cosa, tú me preguntas...

ENT\_01: No, a ver, la idea que tengo... la tesis es una observación de prácticas, ¿vale?, no es exactamente... una tesis sobre la utilidad y esto, no... es simplemente “qué ocurre mientras hacemos una evaluación de riesgos”. A veces comentarios del tipo “hablaban de eso en tono de broma” o “no sé quién hablaba más...” o algunos que hay conflictos. Entonces ver un poco, observar qué ocurre durante todo el proceso y cómo eso puede afectar el resultado final y la utilidad. Porque hay cosas, por ejemplo...

TEC: Sí... yo creo que RE112 estaba muy involucrado en el tema y lo explicaba. O sea, iba recogiendo las medidas y las iba exponiendo y muy bien, sí, sí. Pero todos estaban bastante enterados del estudio. Porque alguno decía “sí, porque eso se refiere a tal”, “nos os acordáis de aquél día que Isabela dijo...” Todos ellos iban haciendo comentarios y, realmente, no es que estuvieron allí y “ah... qué rollo de reunión...”. No, la verdad es que bien, sí, sí...

ENT\_01: Interesante eso que comentaste también de la otra empresa, la comparación...

TEC: Claro, es que yo, fui a la reunión de EMP 1 y vi ese ambiente y dije “qué guay esa empresa”, yo que sé... y claro, fui a la otra y yo, con mi buena voluntad, voy a proponerles cosas, que seguro que les sirve... y bueno, me llamó el de recursos humanos de Madrid y dijo que “¿cómo se me ocurría poner de medidas preventivas... no, son cosas generales, buscar la

forma, buscar alguna herramienta para mejorar la motivación de los trabajadores, bueno, porque realmente estaban fatal... Y, bueno, me dijo "¿qué cómo podía poner eso?, que yo, ¿quién era?, mi opinión subjetiva, que no sé qué... bueno, pues... luego, en las reuniones de comité, que he ido con ellos, siempre salen esos temas.

ENT\_01: ¿Tú crees que al final el comité puede presionar a la empresa para...

TEC: Yo creo que sí, yo creo que sí...

ENT\_01: En EMP2 lo que pasó fue eso, el comité intentó, intentó, intentó de todas las maneras y, al final, la empresa no quiso y pusieron una denuncia.

TEC: Yo creo que puede pasar eso. Sí, porque además que el comité es bastante guerrero, hay uno en el comité que es bastante de ir a por esos temas, así que... y que no se corta ni un pelo a la hora de decir la verdad, lo que piensa... o sea yo creo que a la larga...

ENT\_01: ¿Puede pasar esto?

TEC: Igual como están en período de crisis, tienen un poco de miedo, son un poco más benevolentes con la empresa pero yo creo que sí, que a la larga.

ENT\_01: ya, ya, ya... ahí ya es empezar un estudio al revés también, ¿no?

TEC: Sí, sí, sería muy diferente. Porque ya verías que la empresa no quiere. No hay una unión entre empresa y trabajadores.

ENT\_01: No es totalmente diferente.

TEC: A quién le toque, como la lleva Silvia.

TEC: Yo, vamos que... una ansiedad.

ENT\_01: Y Silvia no te comenta nada sobre eso.

TEC: Ella, claro, ha vuelto, la primera reunión de comité que ha habido, después de plantear esta, que además no querían ni que los trabajadores tuvieran el resultado, o sea.. bueno, es que fue, eso fue todo por teléfono, la empresa pues eso, me empezó a decir de todo, que mis opiniones, que eso eran opiniones subjetivos, que yo no conocía la empresa, que cómo se me ocurría sugerir tales cosas, o sea, bueno, y nada...

ENT\_01: risas... lo siento, lo siento, lo siento, lo siento...

TEC: Y, claro, los trabajadores, los delegados se dieron cuenta de que, los delegados me decían a mí que no era culpa mía pero que esto era, que como trabajamos para la empresa, que habíamos hecho lo que la empresa había querido.

ENT\_01: Ai, TEC2...

M. Mi experiencia con los temas psicosociales, un estrés, un estrés,



ENT\_01: No, pero, mira, todo eso es muy importante, la visión de los trabajadores de aquí también, todo eso,

M. Que tú estás en medio y tú, ralmente, yo, yo que sé, yo opino como opinan los delegados, a ver, es una empresa que funciona bien, que tiene muchos beneficios pero tiene problemas. Y los problemas los pueden mejorar, yo creo que es un beneficio para ellos. O sea, no es decirle "esto lo estás haciendo mal", sino, mira yo creo que es un beneficio para ellos. Aquí hay un punto que si lo cambiáis, si buscáis una forma. Y que los delegados van a proponer mejoras, que ellos conocen bien a la empresa también.

ENT\_01: Pero es súper difícil, mira que

TEC: Es muy difícil, sí,

ENT\_01: Que en nuestra empresa mismo, en la Sociedad de Prevención se hizo eso, no, una toma de datos, y jamás hubo una continuidad, ¿no? es muy

TEC: NO, no, nunca se supo más.

ENT\_01: Es que es muy difícil, es un tema... y casi creo que depende mucho de las ganas de la empresa, y del técnico de querer hacer. La cosa más de la empresa, por supuesto.

TEC: Sí, sí, sí, sí... Y es que, además, hacerlo porque Inspección lo pida es que es un ambiente que se puede crear súper malo... sí, sí...

ENT\_01: Sí, no, y puede ser todo lo lento que quieran...

TEC: Claro, también, sí, sí, claro, también...

ENT\_01: El de EMP2 igual va a durar 20 años eso también.

TEC: Sí? Claro también. ¿Ese empezaste tú también?

ENT\_01: Sí, y empecé antes del de EMP 1, mucho antes, y va súper lento. Sí, si...

TEC: Vale... y en qué fase estaba. Como el EMP 1, o sea, acabó el estudio...

ENT\_01: No, pasamos una encuesta...

TEC: A bueno estaba más retrasado, digamos.

ENT\_01: No, a ver, teníamos los resultados y estábamos empezando a analizar los resultados. Pero de las 21 dimensiones yo creo que habíamos hecho 8, o algo así, sabes. De EMP 1 se habían hecho todas, al menos, ¿no? De esa se habían hecho 8, iban retrasando reuniones.

TEC: Yo creo que lo que me comentó TEC 3 era otro estudio diferente, entonces. Porque me dijo que la empresa, que el comité quería hacer un estudio, bueno los delegados querían hacer un estudio, la empresa no quería hacerlo y que solamente había algunos departamentos conflictivos. Yo creo que igual es otra cosa. Que igual te quería llamar para preguntarte, no sé... No sé que empresa es ni nada...

ENT\_01: Pero van a salir, yo... a ver, esta es mi opinión, yo creo que van a salir cada vez más estudios.

TEC: ¿Por decisión de las empresas? O por...

ENT\_01: Por las dos vías. Tanto decisión de las empresas como por presión de los trabajadores.

TEC: Yo creo que sí, bueno también por presión de Inspección y por presión de los trabajadores.

ENT\_01: Lo que pasa es que ahora la gente está muy asustada.

TEC: Claro yo creo que no favorece. La gente ahora no quiere perder su puesto de trabajo y, bueno, no es el momento, pero... Yo creo que sí, que más que nada por, por Inspección que lo empieza a pedir como se ponga de moda y empieza a pedirlo que sí que bueno esto es los últimos que conozco. Pero no pide un estudio muy a fondo. Tampoco creo que Inspección sepa mucho del tema. Piden una identificación. ¿No se ha tenido en cuenta en la evaluación de riesgo? Entonces pasas la encuestas. Ya has tenido en cuenta e Inspección ya se queda contenta.

ENT\_01: Hay muchos delegados, ha... hay mucho representantes de los trabajadores diciendo "hay que hacer un estudio..." Y creen que pasar una encuesta ya es suficiente, ha?

TEC: Y más eso, los trabajadores.

Ya, ya, no saben. No, este de xx, ya te digo. Tenía el libro allí, tenía todas las preguntas. Porque he mirado, esa pregunta, por ejemplo, nos la tenéis que preguntar, porque, claro, porque no sé qué, y yo... Hum... No, el hombre, súper motivado, sabía lo que quería, sabía cómo se hacía, había ido a un curso, de Comisiones...

ENT\_01: Es que ellos forman mucho a los trabajadores

Sí, sí...

ENT\_01: Que también luego, es otro lado de la moneda, que luego tienes que hacer el estudio tú tal como dicen los de comisiones,

TEC: Ya, claro, ambas partes te pueden intentar... pero, bueno...

ENT\_01: Sí, que luego, dice, otras, tampoco es la única manera de hacer un estudio esta, no? Pero como están muy formados y son los que se mueven mucho no. Que a veces determina, no, hay que hacer un estudio de esta manera.

TEC: Comisiones lo hace con el método ISTAS, no?

ENT\_01: Sí, sí..

TEC: Que el hombre "el método ISTAS, no sé qué...". Yo sí, sí, el método ISTAS yo lo conozco, me suena.

ENT\_01: Es que el método ISTAS fue adaptado por comisiones. El método ISTAS es un método danés que comisiones, que ISTAS, que es un Instituto de Comisiones, ISTAS es Instituto de Salud, Trabajo y Ambiente.

TEC: Ah, no sabía, forma parte de Comisiones.

ENT\_01: Que está dentro de comisiones, es un instituto dentro de comisiones. Y que ellos

TEC: Vale...

ENT\_01: Ellos se dedican a investigar y... pero muchos temas de salud laboral, de medio ambiente, bueno, muchos temas así, relacionados con el medio ambiente también. Y, entonces, el método ISTAS es una de las herramientas que crearon ellos en los últimos años...

TEC: Vale, vale... muy bien...

ENT\_01: Sí, sí, que hubo un médico que está allí que lo cogió, conoció y lo adaptó. Casi... como su trabajo de doctorado. Y entonces eso, tuvo mucho éxito y tal, y es una buena herramienta, no? ISTAS es un buen radar,

TEC: Claro, sí, sí, te da bastante información de la empresa, de muchos aspectos, claro..

ENT\_01: Bueno, pues, nada... yo te dejo descansar...

(fin)

Identificado participante: P\_03  
Identificación de la entrevista: RT1I (Delineación), representante de los trabajadores  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: 23 de marzo de 2011  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 28 de abril de 2012  
Identificador archivo transcripción: 01-20120422-Entrevista\_03.doc  
Identificador archivo de audio: 01-20110422-Entrevista\_04.mp3  
Documentos relacionados:

RT1I1: 21, 23...

ENT\_01: 23...del 03...

RT1I1: Molt bé...

ENT\_01: Muchas gracias, ah, RT1I, yo os agradezco muchísimo la participación, es importante para mí esto...Eh...para empezar la entrevista, hum, primera pregunta...

RT1I1: uhum

ENT\_01: Tus expectativas respecto al estudio, ¿qué esperabas de este estudio?

RT1I1: Bueno, la idea que tenía, era más que nada prioridades de mostrar, de alguna manera lo que cómo trabajador más o menos ya sé en los temas que se trataban, no? Que era, pues, lo típico: el nivel de estrés, la carga de trabajo, ¿no?, las, bueno, lo que son temas cognitivos del trabajo que hacemos nosotros que ya van con ello, que yo veía que era de distinta manera y yo ya tenía alguna idea sobre ello, no, pero constatar eso delante de la empresa para que la empresa también sea consciente y trabajar juntos para intentar buscar soluciones, no. Eso era lo que esperaba del estudio.

ENT\_01: Sí, y ¿hasta qué punto se cumplieron estas expectativas? Cómo fue, vale, ¿Cómo me describes es estudio? Y, bueno, respecto a tus expectativas, ¿hasta qué punto se cumplieron?

RT1I1: No, se cumplieron bastante sobre lo que yo pensaba. Sí. Me sorprendieron en un departamento, que tenía una idea, sobre todo en el estudio de departamentos más que otra cosa, y, déjame recordar, también hubo algún tema de que, que, precisamente porque me afectaba a mí, como director de departamento que soy, también, aunque sea un director B, no soy un director, en cosas que yo pensaba que las llevaba bien, que no las llevaba tan bien, no? Pero que, en definitiva, las expectativas se cumplieron bastante. Una de cosas que he encontrado yo, por la empresa aún no se ha actuado demasiado. Se ha hecho algo, se ha hecho un, se ha sido consciente del estrés, se ha hecho un cursillo de gestión del estrés, pero digamos que estructuralmente no se ha intentado parar ese estrés. Ahora ese estrés ha bajado un poco, diría yo, porque la cantidad de trabajo que hay no es uniforme, hay departamentos que tienen mucho trabajo, pero ha sido la que ha..., la cantidad de trabajo es la que gestiona el estrés y eso en la empresa no tiene mucha influencia, si fuera por el empresario, cuanto más trabajo tuviéramos mejor, y el estrés pues ya lo palearíamos de alguna manera o nosotros mismos haciendo lo que fuera, ¿no? Pero ahí en el, personalmente el estudio me intereso mucho los resultados final, me satisfago bastante el resultado que tuvo y hasta ahí, no sé...

ENT\_01: Pero cuando hablas de los resultados del estudio hablas de los resultados en concreto de la toma de datos que hicimos o las consecuencias de este estudio.

RT111: No, no, te lo digo, la toma de datos estuvo bastante bien, no sé, yo, fue bastante, la respuesta fue muy amplia, la gente, ¿no? Pienso que el resultado, la muestra que tuvimos era bastante amplio, no, entonces esa parte fue satisfactoria casi al 100%. Después el, la gestión del estudio cuando estuvimos trabajándolo, se dilató un poco en el tiempo, porque si no recuerdo mal, mientras estamos estudiando una situaciones, la empresa se vio inmersa en otra, no, que a veces comentamos durante el estudio que podía haber hecho que algunos niveles de estrés que ahí salían bien, que hubieran salido mal, no, entonces, claro, un estudio de este tipo es muy concreto, haces una foto muy concreta en el momento. Sirve para hacerte eso, esa fotos, pero bueno sabemos que durante el año hay diferentes, diversos momentos durante el año y, después, durante la vida de una empresa hay diferentes momentos también que vive la empresa que hacen que eso vaya variando, ¿no? Pero en definitiva, la gestión de, estuvo bien, un poco larga en el tiempo. Por eso mismo que... Y después en cuanto a la aplicación yo diría que se ha quedado un poco incluso a medidas, no? No lo hemos finalizado aún. Aquél trabajo que teníamos que hacer individualizado está pendiente aún porque nos ha sobrevenido pues todo el tema este de crisis, y de una serie de medidas que ha tomado la empresa que ha hecho que incluso la gente del comité dedique todo el tiempo que tiene a solucionar estos temas y estos temas digamos en un segundo plano. Pero en cuanto a la aplicación no puedo estar satisfecho porque es que aparte del curso de estrés voluntario que hizo para la gente, otras medidas que se podrían tomar no se tomó ninguna de las que habíamos propuesto, por lo tanto, digamos satisfecho del...

ENT\_01: De cómo se hizo, pero las consecuencias...

RT111: Relativamente, bueno muy satisfecho de cómo se hizo, muy satisfecho de cómo, satisfecho de cómo se gestionó aunque pongo la en el tiempo y digamos no tan satisfecho de lo que ha significado después para el conjunto de los trabajadores.

ENT\_01: Uuum... cuando decidimos hacer el estudio te acuerdas que hicimos una reunión que, vale, pues tenemos varias inquietudes, pensábamos hacer un cursillo tal, de gestión de tiempo, de no sé qué, y, vale, había algunas propuestas y una de ellas era hacer el estudio. Y, entonces, en este momento planteamos hacer el estudio, ¿vale? ¿Cómo recuerdas ese momento, tú? Cuando se decidió hacer el estudio, porqué, qué es lo que nos llevó a hacer esto, como... porque, dice, vale, hemos hecho el estudio por eso, vale

RT111: Yo recuerdo que fue RE112 que nos comentó de que ya se había hecho un estudio antes pero que hacía bastante tiempo y que *caldría*, que habría que actualizarlos, vale. Fue una idea que él dejó caer en un reunión. Y nosotros pensamos que no estaba mal, o sea, digamos que en este sentido nos importaba pues eso, que la empresa se diera cuenta de que las cosas habían evolucionado, estamos dentro de... del otro estudio, de que tenemos una empresa con un estrés más o menos, estamos bien, ¿no?. Y nosotros teníamos la impresión de que no estábamos tan bien. Porque la carga de trabajo era importante. Entonces como comento RE112 vimos la conveniencia. Tampoco fue un estudio de aquello de decir ostras es que es necesario que tenemos que hacer fue una más a más que pensamos que era una información que estaría bien disponer de ella, vale? Tanto que la empresa tenía ya una serie de acciones puestas en marcha, vale. También tengo que decir que ahora también están paradas. Ya no se hace nada, no? Pero que era una información que a nosotros tanto como... además éramos un comité insipiente que hacía poco tiempo teníamos en marcha y era una cosa que queríamos ver cómo funcionaba. Entonces fue, creíamos que el momento estaba bien, era el momento, no, de, donde el nivel de crisis no era muy grande y no sabía, el momento adecuado para hacerlo y que pensamos que era interesante tener.

ENT\_01: Y la manera como decidimos hacer el estudio. Yo recuerdo que yo les dije, bueno, hay estos métodos, yo prefiero trabajar con este...

RT111: No, no, ahí nos guiaste bastante tú porque nosotros somos neófitos en el tema. Pero, bueno, cuando nos pasaste el manual, el checklist este de ISTAS...

ENT\_01: De ISTAS

RT111: Entonces tuvimos tiempo suficiente para revisar, para mirar, después estuvimos incluso a partir de este check estuvimos viendo cuales son los temas que podíamos incidir más y menos, no, un poco participamos en la configuración.

ENT\_01: Sí, sí...

RT111: O sea, que ahí también fue bastante satisfactorio. Bueno, yo sentí que estábamos participando bastante en configurar la máquina para hacer la foto.

ENT\_01: Vale, entonces, cuando, dice, vale, pues ahora es momento de hacer la foto, que fue cuando pasamos la encuesta también a todos los trabajadores, la participación. La participación fue bastante buena

RT111: Sí, sí

ENT\_01: Tú crees que esta participación tiene que ver con... bueno... ¿con qué tiene que ver esta participación?

RT111: ¿Sinceramente?

ENT\_01: Que me digas tú..

RT111: Yo creo que esto, supongo, yo creo que lo supimos vender bien.

ENT\_01: Sí?

RT111: Sí, Porque no, a la gente le preocupaba mucho lo de la personalización, lo del nombre y todo eso. Pero al ser anónimo y garantizar ese anonimato delante de la gente eso le importó mucho aquí, al menos. Y después el hecho de al ser anónimo la gente se podía expresar en los temas que, totalmente, libremente, sin ningún tipo... ¿no? Eso ha favorecido mucho. Además yo pienso que también que la gente quería pues, decir, cosas que igual personalmente no se atreven a decir en una reunión delante de un director, ¿no? Y ese método, con esa vía, pues, salieron cosas que no parecían que nunca se hubieron sabido, si no... Pero yo pienso que aquí lo que se valoró mucho es el anonimato y que eso supimos nosotros garantizarlos muy bien delante de todos, no? Tranquilo que esto es anónimo...

ENT\_01: Y esas personas que participaron de la toma de datos, luego, qué? No volvieron a participar y esperaban algo...

RT111: Sí nos han preguntado, he? Porque, bueno, que aún no se ha publicado el estudio aún. El estudio no se publicó. No está. Está ahí metido en un cajón aún...

ENT\_01: Por eso un poco también... porque ellas, aparte de este momento de de contestar encuentra no tuvieron ningún otro momento, no?

RT111: Yo lo que pasa es que encuentro que el estudio... yo pienso que el estudio... tanto a nosotros como quizá a la empresa le falta un punto de valencia. De decir, bueno eso es lo que ha salido, vale. Pues es que hay un jefe de departamento que sale mal. Porque no se puede hacer público, no? ¿Estamos diciendo que su trabajo lo hace mal? No. Estamos diciendo que hay una situación que es anómala es que se tiene que solucionar. Entonces ahí hay un poco de... y quizá por esas, esas corta-pinzas, ha hecho que nosotros incluso perdiéramos un poco

el interés en... han publicado tanto generín, es una fotos tan transversal, que no entras en particularidades que al final pierde un poco la eficacia. Sirve mucho a la empresa que, de hecho al final es quién lo paga y tal, pero después a los trabajadores eso es que han hecho una encuesta les va llegar la información muy filtrada. Con solamente lo que la empresa quiere que se vea. Por lo tanto, sí la empresa reconoce que hay una foto que está mal pero la concreción de esta foto, la gente que lo ha hecho, y ya ha participado y ha demostrado esa concreción y sabe que existe, la empresa por en ese sentido pues la deja un poco... y nosotros del comité tampoco nos hemos opuesto a ello, por lo tanto hemos colaborado en eso. Es que lo entendemos hasta cierto punto porque el director de departamento no deja de ser también un trabajador, ¿vale? Entonces tampoco queríamos entrar en un linchamiento, pero no deja de, de, ¿no? de ser una manipulación. Yo pienso que las manipulaciones, bueno, sobre la opinión de la gente no, no debería existir, ¿no? todas las opiniones son válidas y todas son legítimas, por lo tanto, es lo que ha salido y ya está. Pero hasta cierto punto lo entiendo. Lo que pasa es que encuentro que, tampoco nos lo piden tampoco. Ha olvidado en el cajón y ya no se acuerdan de esto. Pero que no está, sigo insistiendo que estaría bien. Lo que pasa es que ahora saldría muy desenfocado.

ENT\_01: Bueno, y también las circunstancias actuales hacen que la gente esté más preocupada por otras cosas que por eso, no? Está perdiendo un poco... como que diciendo, no nos vamos a ocupar de esto ahora porque tenemos cosas más importantes.

RT111: Sí, sí...no, es que es como, comparando es un poco bestia, pero es que, la preocupación de la gente antes del tsunami o después, ¿no? No ha habido el tsunami aquí pero, bueno, se ha hecho un proceso duro y, bueno, se ha contrapuesto a todo el resto, incluso se ha notado incluso en la producción aquí del trabajo, ha bajado la producción, sí, sí, sí, pero, bueno, es lo que hay.

ENT\_01: Ha bajado la carga... como tú has dicho al principio...

RT111: Si hubiéramos hecho la encuesta...

ENT\_01: Eh... en las reuniones que fuimos haciendo de análisis, ¿vale? Cómo ves el papel de cada uno en la reunión, ¿vale? De los representantes de la empresa, de los trabajadores, del técnico de prevención, a ver, qué imagen te quedó de todo eso, no? No cómo ves en teoría, no, como has visto? Cómo ha participado cada uno...

RT111: No, yo he visto, en el caso del técnico de prevención se encargaba un poco de centrar, sobre lo que teníamos que hablar, no? Porque a veces las definiciones que pone allí no son muy tal, y, después...

ENT\_01: Pero crees que lo suficiente, no, no te preocupes con ser políticamente correcto... ah, RT111...

RT111: No, no... yo me refería al técnico... (risas) El técnico centraba los temas los temas y, aparte, pues nos dejaba hablar mucho. Primero que nosotros opináramos sobre eso y si veías que, si veías el técnico que no, no... pues nos centraba un poco, no? Estáis diciendo eso, quizá es otra cosa, y tal, que nos pasaba, no, porque como muchas cosas va una ligada con la otra y es consecuencia de o viene de, o va para... digo, pues, nos ayudaba a centrar un poco el tema. Después por parte de los representantes de la empresa, bueno, había una buena colaboración, no, en cuanto a los temas, se reconocían muchas cosas que son ciertas, son evidentes, no hubo en ningún momento ninguna posición de no, también sus opiniones algunas siempre, alguna vez no, siempre igual que las nuestras eran enfocadas en una misma dirección. No iban chocando si no que intentaban colaborar, ¿no? Y quizá dónde había más, auff..., diferencia, eran en las medidas, ¿no? Algunos temas, las medidas que se proponía por parte del comité pues eran más, ¿no?, más atrevidas, ¿No?. Cada tema, íbamos a buscar,

revisar todo el proceso productivo. Y la empresa en eso, pues, ya es más, más tranquila en eso, ojo, cuidado. Estas cosas son difíciles, ¿no? Pero que no, yo pienso que el papel de cada uno fue bastante enriquecedor. De hecho, aquí... había días que, cuando un tema merecía hablarse mucho, se invirtió mucho tiempo, y en otros temas pues no hacía falta tanto y, sobre todo los que eran muy importantes donde había, nosotros íbamos más rápido, tampoco no hubo ninguna protesta en este sentido. Después también había una pequeña diferenciación a parte de lo de, entre hombres y mujeres, porque el estudio también hacía diferenciación. Sabía que las mujeres del comité y tal y de la empresa pues defendía mucho la postura, bueno, que ellas, los temas de, la diferencia por sexo en algunos temas era muy evidente y ellas explicaban también sus motivos. O sea, fue bastante enriquecedor.

ENT\_01: ¿Crees que hubo algún tipo de liderazgo en estas reuniones? Que, mira, yo, yo llevo el estudio... o aquí decido yo...

RT111: No, no, no recuerdo algún tipo de liderazgo, No, porque había temas que pensaba, eso que leemos rápido, nos tirábamos dos días. Y, otro que decíamos este, uf, y quedamos en una mañana. Liderazgo, liderazgo, intentamos que no, yo creo que ni por parte de la empresa, ni por parte nuestra, se intentó algo. Es mi opinión, no hubo.

ENT\_01: Cuando estuvimos planteando lo de publicación de los resultados, vale? Que yo creo que fue la discusión más larga que tuvimos...

RT111: Sí, sí.. y como

ENT\_01: Vamos a publicar, no vamos a publicar, y como, y qué vamos hacer, y cuando y tal... al final, no se ha publicado los resultados, vale, esto... ¿quién tomó esa decisión, de publicar o no publicar los resultados, cómo fue llegar a esa decisión.

RT111: No se ha tomado.

ENT\_01: No se ha tomado.

RT111: O sea, lo que no se ha tomado es el publicarlo. La intención de publicarlo sí que existe. Pero no nos hemos sentado a decir esto lo vamos a publicar. Porque es que, yo creo que el comité desde la última vez que nos reunimos, que fue, pues, para cerrar el estudio, que fue... ¿la cerramos contigo, no... con tu compañera...?

ENT\_01: Con Maite...

RT111: Tu compañera vino un día contigo y después ya no has vuelto a venir más...

ENT\_01: Bueno, pero ya estaba acabando, lo que era el análisis ya estaba acabado. Cuando yo dejé, el análisis...

RT111: El análisis sí, acabamos el análisis y se quedó ahí. Porque es que seguidamente empezó todo lo otro. Ya no lo hemos retomado, he? Supongo que conforme las aguas vuelvan a su cauce, he, retomaremos el estudio. Y quizá estudio ya tenga un poco más de validez, déjalo pasar un tiempo, cuando ¿no? todo esto, las mentes de la gente se relativice un poco, volverán un poco al día a día y a lo que estaban haciendo antes de. Pero no se ha tomado una decisión de no publicar. No se ha tomado la decisión de publicar, es diferente. Porque tampoco nos hemos sentado, ni lo hemos dicho, vale, vamos a hacerlo. Ahora, por parte, hoy tengo una reunión, esta tarde, y no vamos a hablar de esto para nada. Temas económico, por lo tanto, o sea, no tiene que ver.

ENT\_01: Esto quedó... casi olvidado, no?



RT111: Bueno, es que el comité de seguridad y salud, estas cosa de seguridad y salud, cuando hay épocas de crisis se pasan a... aunque tampoco aquí no se está haciendo ninguna cosa en contra de lo que es la, lo que significa, no? Pero no antes era cosas que teníamos nuestras reuniones y hace un montón que no nos reunimos porque hay otros temas preferentes y, claro, tampoco vas a estar siempre reuniéndote y las horas de reuniones del comité están fijadas por ley, las máximas que puedes hacer y no te puedes pasar. Estamos invirtiéndolas todas en temas económicos, no? Que son los que interesa ahora a los compañeros. Ahora, si con todo lo que están pasando, empezamos con el estudio de enero de 2010, casi que se pondrán a reír de nosotros. Pero bueno, igual les digo hay que dejar un poco pasar el tiempo... para, recordáis aquél estudio que hicimos... lo que pasa es que ahora también va a ser un poco difícil explicar a la gente los resultados esos, no? Pasará un año prácticamente, desde la toma de datos sí, no?

ENT\_01: Sí, desde la toma de datos sí, pero, a ver, algunas cosas si que son circunstanciales, no? y otras cosas son más de fondo, también. Yo creo que algunas cosas se puede relativizar, y, bueno, seguramente ahora ya no es esto...

RT111: Ya pero digo por el tiempo, yo me refería un año después de haber hecho las preguntas

ENT\_01: No, siempre se puede decir... mirad, tenemos problemas más importantes que tratar... y ahora no. A ver, es como el naufrago. Lo que tú has dicho del tsunami... a mí siempre me viene la imagen del naufrago en el mar... no?

RT111: risas, exacto...

ENT\_01: que tienes que ir ola a ola, no? no puedes pensar en todo el océano... Tienes que pensar ola a ola, no? si no te ahogas...

RT111: no, no, cierto, cierto...

ENT\_01: Si estás pensando en el tiburón de allí, ya...

RT111: risas...

ENT\_01: Cuando hicimos la reunión de presentación de los resultados, que viste los informes, vale, tus expectativas, que viste el informe por primera vez, esto... ¿qué te pareció este informe y qué expectativas tenías a partir de aquí... (te he hecho, te he dado un golpe...)

RT111: ha... los resultados del informe... pero te refieres a tema numérico?

ENT\_01: El informe mismo...

RT111: Ah, el primero...

ENT\_01: los resultados de la encuesta. Tú lo coges así, que has pensado sobre eso...

RT111: No, me gustó la manera como estaba presentado, el tema gráfico, muy entendible, lo que pasa es que también vimos la necesidad de, aparte del tema gráfico, de añadirle el tema numérico... también de las respuesta...

ENT\_01: De las frecuencias...

RT111: Sí, más que nada para acabar de afinar un poco, no. El tema gráfico está muy bien para hacerte una foto pero para... para... claro, es que, cómo te lo diría... hum, la representatividad de lo que era rojo, amarillo y verde, relacionado con las preguntas, el de a veces, una vez y todo eso, tenías que verlo, de esta manera, para entenderlo mejor. Porque aquí te puede dar la

impresión de que era muy negativo y después mirabas, nos había pasado que, después mirando los porcentajes de respuestas, la frecuencia de las respuestas veías que tampoco era tan grave, ¿no? Entonces, en ese sentido... pero así de entrada bien. Porque entra muy bien por la vista. Lo que pasa es que para trabajar, para trabajar necesitas también el, más que nada por

ENT\_01: Es que a veces...

RT111: Por la tipología de respuestas que se ofrece en el test. No es Sí y No. Eso es muy claro. Si no, alguna vez, nunca, de vez en cuando, habitualmente o siempre. Claro, eso trasladado a 3 colores...

ENT\_01: Sí, pues, es que, a veces pienso que los resultados asustan un poco, ¿sabes?

RT111: Sí, es lo que decíamos. Igual...

ENT\_01: Cuando ves los colores, el rojo y tal...

RT111: Es lo que decíamos. Igual, tenías que utilizar tantos colores en la escala de... calor al frío, no? Digamos, tantos colores como preguntas, respuestas tuvieras. O sea, si tienes 4 opciones, entiendes el problema, rojo, naranja... no? pues el rojo es muy pequeño, naranja es lo que quiere decir que...

ENT\_01: la escala...

RT111: Ahí, había verde, amarillo y rojo, cuando las opciones que se daban eran más. Quizá en ese tema se tendría que visualizar mucho mejor, no? Y me acuerdo precisamente de esto, no? Del nunca y casi, pocas veces. En pocas veces había mucha gente y el nunca, poca. Entonces salía muy rojo. Cuando igual tenía que haber salido un rojo más pequeño y un naranja muy grande. Eso es decir, bueno, hay una situación de cierto riesgo o valorarlo. Y ahí la imagen visual no se ve. Entonces, igual, ajustar eso un poco, no? la cromática a las opciones que se dan.

ENT\_01: No, yo estoy acostumbrada a ver que normalmente el resultado asusta un poco, no? Ai, cuánto rojo... no?

RT111: Sí...

ENT\_01: Y eso es incómodo, no?. Y por eso también muchas veces la empresa...

RT111: Predomina, ha, el rojo sobre el verde...

ENT\_01: Sí, sí... es más impactante...

RT111: No, pero hemos visto en columnas dónde el rojo, había rojo, un poquito de verde. La cantidad de rojo siempre destacaba aunque fuera un poquito más de verde, destacaba un poco más...

ENT\_01: Destaca más rojo...

RT111: Pero, bueno, eso es porque el color ya es un color que se destaca, no? Pero luego esa sensación tampoco quieres transmitir a todos los trabajadores, no? Por eso muchas veces cuesta publicar los resultados también porque, si a mí me ha impactado los resultados, no?, que estoy aquí metido y viendo e interpreto y tal, al otro, que es, verá simplemente un gráfico, no?

RT111: Sí, pero, aunque...

ENT\_01: Un gráfico no puede ser...

RT111: Yo sigo diciendo que eso sirve a la empresa, es muy útil para la empresa para el trabajador es poco. Porque el trabajador, desde su sitio tiene poca influencia en el estrés que le gestiona, le viene dado de arriba.

ENT\_01: Sí, bueno, es más de la empresa, sí, sí...

RT111: Sí, muy bien, ha salido, le viene dado de arriba, ha salido eso. Mira, qué bien, nuestro departamento ha salido fatal, (risas), vale...

ENT\_01: Para qué sirve, no?

RT111: Vale, ya lo sabíamos que estamos mal, vale? Bueno, vaya pérdida de tiempo, podrían incluso pensar.

ENT\_01: Uhum.

RT111: Pero yo pienso que a la empresa sí. Porque muchas veces, y eso lo he comprobado. Y lo digo, los directores tenemos una impresión de lo que piensa la gente a veces un poco, no es objetiva, nunca es objetiva porque es subjetiva, no?, pero que dependiendo de lo que tú crees, a veces, ah, eso no tiene importancia y se ve que la tiene mucha. Y eso lo hemos comprobado, no? Utilizamos en una reunión de directores unas preguntas que hicimos que hablaban sobretodo de lo que es, jefes que te apoyan y todo esto, no? Qué es lo pensábamos nosotros y que es lo que creíamos que la gente había pensado. Y había unas desviaciones en dos o tres temas. Normalmente sí, pero había dos temas que, dónde había una desviación importante. Lo que creíamos nosotros a lo que salía después en el resultado del test. Y eso a la empresa le sirve mucho para intentar afinar esos proceso o estos comportamientos pero ya te digo, en cuanto a los trabajadores, publicarlos sí, pero, quizá sí que tiene razón de que la publicación, pensando en lo que podría aprovechar cada uno no, no tendría que ser muy exhaustiva. Tenemos eso también, no? Antes he dicho que no encontraba bien, también por otro lado entiendo que no, no sé, es que es complicado. Yo pienso que hemos participado en un estudio de la empresa también, podríamos verlo así.

ENT\_01: Uhum...

RT111: La empresa no quiere publicar, pues, que no publique. Que no publica, tampoco va a variarnos mucho el hacerlo o no hacerlo.

ENT\_01: Sí, sí, bueno, la... lo de publicar o no publicar tiene más que ver los, con el feedback de los trabadores, no...

RT111: Exacto... Bueno, la responsabilidad que tiene sobre los datos, no?

ENT\_01: El publicar no es objetivo final del estudio. Es una herramienta más del estudio, porque mientras estamos haciendo las reuniones de análisis, si se publica antes los resultados, antes de las reuniones, cuando vamos a analizar un determinado punto, puede ser, sí, sí, mira, mi compañero...

RT111: Me han comentado...

ENT\_01: Comentó esto sobre esto de aquí, no? A ver, es una herramienta, no, por eso digo, no es un objetivo, no?

RT111: No, no, no...

ENT\_01: Entonces, ahí está la relevancia del publicar o no publicar, no?

RT111: Publicar, no publicar, no tiene mucha... ah, peso, en lo que nos va a servir, no.

ENT\_01: Y, a ver, más, como pregunta final y resumen total. ¿cómo describes tú el estudio? Lo que hicimos aquí. Vale, yo, no me conoces para nada, me encuentras y me vas a explicar sobre este estudio.

RT111: Sobre el estudio que hemos hecho.

ENT\_01: Yo soy el taxista. Tu vas... Te estoy llevando a tu casa, que vives lejos...

RT111: No, yo te explico, no hace falta, yo te explico cómo se lo expliqué a mi mujer. (risas). Que tampoco, no ha hecho nunca. No, el estudio este en que consistía, en, en, se creyó la conveniencia esa de que necesitábamos saber qué pensaba la gente, ¿no?, sobre una, sobre la carga emocional que soportaban en el trabajo, no? Una carga que viene por el trabajo, no, y cómo repercute esa carga laboral en la carga emocional, no? Entonces nos planteamos hacer este estudio. Eh... este estudio para mí es correcto. Insisto en que es un estudio que es útil para la empresa, para poder y tal, no? Este estudio, un poco explicando como se lo expliqué a mi mujer, no? No hacemos preguntas sobre personales, bueno, algunas que van dirigidas a los jefes sí, porque estás hablando de una persona en concreto, pero más que una pregunta... el jefe es el estamento jefe, no es en nombre de la persona, no? Digo y hacemos una serie de preguntas que parecen que no tengan, algunas, alguna relación sobre lo que están buscando. Pero que la suma de todas ellas es lo que conforma la foto, no? Entonces, si yo tuviera que recomendar a alguien a hacer un estudio de este tipo, sí que lo recomendaría pero lo recomendaría a los empresarios y sí que recomendaría a los trabajadores que participaran en la elaboración, sobretodo eso es muy importante, que trabajen en la elaboración de lo que es el estudio y las conclusiones. Vale? O sea, cuando se configura el tema, ahí creo que es muy importante que participen porque en determinada manera se va a preguntar a partir de una base ya prefijada de un documento que ya tiene una estructura, vas a prefijar un poco qué es los temas que se tiene que incidir más, no? O se tiene que preguntar más. Y ya digo, yo lo recomendaría para los empresarios que se animara a hacer a estudio de estos tipos...

ENT\_01: Risas... nos, sí, sí, no, eso es muy bonito...

ENT\_01: Pero, vale, pero yo sigo aquí con mi taxi, vale, y tú dices... vale, pues en mi empresa hicimos entonces este estudio que es tan buen y tan recomendable...

J, sí, no ha servido para nada...

ENT\_01: Ya... risas..

RT111: De momento...

ENT\_01: Y, hicimos, fue muy rápido, fue muy lento, fue muy entretenido, fue muy aburrido... participamos muchos, participamos poco...

RT111: No, el tema, el tema de la configuración estuvo bien, hemos preparado también la recogida de datos también estuvo muy bien, lo que nos animó a participar mucho en las conclusiones. De hecho estuvimos casi 7, 7 meses trabajando, en esto, 7, 8 meses, trabajando en esto y me parece que las reuniones bastante amenas y, alguna vez nos habíamos pasado de tiempo y todo. O sea, fueron reuniones que estaban bien, vale? Y a mí me gustó porque la empresa fue bastante participativa y por parte del comité ya, ya nos habíamos planteado de serlo. Qué no, ¿que es lo que no me gustó? Bueno, lo único que no me gustó fue la reunión aquella donde tuvimos que decir qué es lo que no podíamos mostrar o que es lo que... más

que nada porque me dio la impresión de que estábamos censurando de alguna manera, digo, y nos es algo que, que yo crea en ello, no? Eso es lo que no me gustó. Y lo que es bueno, al final, todo lo ameno que ha sido, todo lo que interesante ha servido pues, para que en el momento esté en un cajón de RE1I2, no? en este caso, del jefe de recursos humanos y que de momento no tenga ni fecha de publicación ni fecha de aplicación las conclusiones que tenemos ahí dentro, ¿no?.

ENT\_01: Está aparcado...

RT1I1: Yo supongo que esto es un tema que lo tenemos que retomar, es un trabajo de las dos partes, por parte de los trabajadores, ¿no? del comité. Y lo retomaremos, me comprometo...

ENT\_01: Risa...

RT1I1: A preguntar...

ENT\_01: Mi interés aquí no es este... yo no soy el técnico de prevención que hizo el estudio aquí...

RT1I1: No, no, risas...

ENT\_01: No, pero que...

RT1I1: ¿Qué más quieres...

ENT\_01: No, qué más quiero, no...

RT1I1: Es que no sé exactamente lo que quieres saber...

ENT\_01: Me parece perfecto... Pero tú, añadirías algo más... que digas, sí vas a escribir sobre el estudio que hicimos, ten en cuenta esto... ¿hay algo que añadirías aquí? Que se me olvidó decir pero yo creo que es importante que... sabes que escribo una tesis sobre cómo se hacen evaluaciones de riesgos, no? ¿Hay algo aquí de lo que nos pasó que yo no haya visto, que no hayamos comentado y que consideres que...?

RT1I1: No... es que fue una foto bastante bien pensada, eh? No, ahora no recuerdo un tema que dijera yo, ah es que esto no lo hemos mirado, no, porque a veces sobre riesgos, riesgos, estamos aquí estamos nosotros a riesgos emocionales, ¿no? Riesgos físicos aquí no contemplábamos ninguno... no, yo pienso que es una foto bastante, de todo, no?

ENT\_01: Ok, bueno...

RT1I1: Es que no, no sé...

ENT\_01: Y está, muy bien, ah, RT1I, pues muchas gracias. No te has sentido incómodo, no?

RT1I1: No, no, no, no me suelo sentir incómodo.

ENT\_01: Risas...

RT1I1: Vale, te a viso a...

ENT\_01: a RT1I Plana...

RT1I1: RT1I Plana... vale...

RT1I1: Muy bien, pues nada, que vaya bien...

ENT\_01: Igualmente...

RT111: Hasta luego.

Identificado participante: P\_04  
Identificación de la entrevista: RT1I, representante de los trabajadores  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: 23 de marzo de 2011  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 22 de abril de 2012  
Identificador archivo transcripción: 01-20120422-Entrevista\_04.doc  
Identificador archivo de audio: 01-20110422-Entrevista\_04.mp3  
Documentos relacionados:

RT1I3: 23 del 4...

ENT\_01: del 3

RT1I3: del 3 de 2011

ENT\_01: Vale...

ENT\_01: Yo tengo una pregunta inicial y a partir de aquí, yo lo que haré será, bueno, ir recordando algunos momentos para que puedas acabar de construir este relato.

RT1I3: Sí porque..., ha pasado el tiempo y cuesta recordar

ENT\_01: Sí, no, no tranquilo...

RT1I3: He estado mirando papeles, digo "a ver, sitúate un poco".

ENT\_01: No, y tampoco será de resultado en concreto del estudio, vale? Es del proceso. Bueno, primero, tus expectativas respecto... ¿Qué expectativas tenías respecto al estudio de factores psicosociales?"

RT1I3: Para mí era algo nuevo. Porque éramos... era el primer trabajo de verdad con lo cual eran altas, expectativas altas de poder hacer cosas. Sacar una idea global de una situación. Eso sí que... bastante altas, de poder hacer cosas.

ENT\_01: hum, sí...

RT1I3: ... de colaborar con la empresa, de hacerlas...

ENT\_01: ¿y qué momentos clave te acuerdas del estudio...?

RT1I3: a ver, yo recuerdo momentos en que relacionabas varios temas en concreto y conseguías darle una solución, un hilo para hacer algo. Reunir de 4 temas diferentes pues mejorar un sistema de producción, por ejemplo, o de un... se me ocurrían cosas o los brainstorming que se hacía en ese momento iban bien.

ENT\_01: ¿Sí?

RT1I3: Sí, sí,

ENT\_01: ¿Cómo has visto la participación de la gente?

RT1I3: Buena, sí, la verdad es que yo creo que había tanto por la empresa por los trabajadores el objetivo era el mismo o muy parecido prácticamente. Con lo cual la gente, la idea era sacar ideas. Y al final llegar a un documento final que funcionase.

ENT\_01: y el diálogo, ¿qué te pareció?

RT113: Muy correcto, sí, sí, muy bien...

ENT\_01: Crees que algún momento alguien ha tomado más decisiones o ha habido más liderazgo por parte de algún... o de la empresa, o los trabajadores, o del técnico de prevención... en qué momento ves que...

RT113: Ha habido un momento que la empresa tomó un poco el... decisiones... en el sentido de, cuando ya estaba hecho las gráficas y el estudio, pues creo que se asustó un poco en ciertos temas. Y entonces quiso limitar la publicación. Entonces, bueno, yo no entendí así, yo creí que la gente podía entender las gráficas como habían salido pero a la empresa de dio un poco... entonces actuó y dijo que no quería salir y presiono y trabajó para que no saliese...

ENT\_01: Para que no se publicase

RT113: No se publicasen todos los resultados los resultados tal cual se habían tomado.

ENT\_01: Sí, que fue luego la propuesta... entonces vamos a publicar de tal manera...

RT113: Exacto, que aún no se ha publicado. Estamos pendientes de que haga RE112 el resultado.

ENT\_01: Y, desde tu punto de vista, cómo que esto afecta el desarrollo del estudio, ¿vale? El tomar las decisiones, el publicar o no publicar, bueno...

RT113: A ver, yo creo que fue un tema que, que, bueno no afectó al trabajo realizado. Porque el trabajo se hizo con todos los datos, con lo cual, la idea final no afectó eso. Lo que ahora falta es que estamos a falta de presentar los datos a la gente y a ver cómo reacciona la gente también yo creo que, que exponer los datos a la gente también hace algo para que mejore la empresa, no sólo de cara a las reuniones tomar decisiones. Si no que también las pone la empresa. Si no que la gente al verlos puede modificar sus actuaciones. Y queda esa parte, creo yo. Por los demás, trabajamos igual, sacando la mitad de los datos o entera, porque los teníamos todos.

ENT\_01: Te acuerdas cuando decidimos hacer el estudio, en un primer momento que hicimos una reunión y había varias propuestas... y vamos a hacer un curso de no sé qué, una formación tal...

RT113: Muy vagamente...

ENT\_01: Te acuerdas vagamente de eso...

RT113: Vagamente

ENT\_01: ¿No te acuerdas porque se decidió hacer el estudio?

RT113: No, no me acuerdo

ENT\_01: No, no te acuerdas.

RT113: No, fue una propuesta que nos llegó directamente de la empresa, que dijo, vamos a hacer esto, no me acuerdo mucho a qué venía, sé que habíamos hecho estudios de 360, cosas así, RE112 se había encargado del punto este. Claro nosotros acabábamos de montar el comité de seguridad y salud y nos pareció perfecto hacerlo. Que seguro que era beneficioso y...

ENT\_01: ¿Y la manera cómo hacer el estudio?



RT113: Sí, el tema, a nosotros nos preocupaba que la gente tuviese confianza en lo que hacía. Entonces garantizar la, el anonimato más que nada porque hay gente que le preocupa, que lo hubiese hecho el estudio y que queríamos una gran participación, al menos por el trabajo que hicimos de comité funcionó.

ENT\_01: Si, la participación fue muy buena. Es que esta participación fue por el trabajo del comité.

RT113: Bueno y la empresa que también lo vio claro que era esa faceta que se tenía que hacer así. Y el comité se encargó de hacer, pues, la propaganda digamos, entre comillas...

ENT\_01: ¿cómo fue la propaganda?

RT113: Boca a boca. Son 150 personas, con lo cual, reuniones de departamento, juntas 15, entonces, pues, vas diciendo en cada reunión, cada uno del comité explicaba de qué se trataba y el objetivo, y que se habían preguntas que se aclaraban... es un trabajo...

ENT\_01: Y esas personas que participaron. Luego, ¿esperaban algo...?

RT113: Sí, te iban preguntando y, ha pasado mucho tiempo y ya no preguntas.

ENT\_01: Ya, bueno también hay otros problemas.

RT113: Sí, coincidió con la crisis, el problema del golpe...

ENT\_01: Se quedó como un problema menor, no?

RT113: Sí, sí, sí, sí... había gente interesada en saber los resultados. Sí, sí, la verdad es que sí.

ENT\_01: Y, cuando presentamos los resultados, estos, que viste, el informe, ¿no? Con los gráficos. ¿Cuál fue la primera...?

RT113: La primera imagen fue positiva, en el sentido de que... haces una radiografía de lo que cree la gente qué tal está la empresa y ves que está bien. Pero ves cosas a mejorar y ves cosas que son diferentes en varias partes de la empresa. Con lo cual, que no es lo mismo, eh..., un departamento que otro y bueno, y que hay cosas que se pueden tocar, que se pueden trabajar. Con lo cual está bien tener una manera de valorar ciertas cosas aproximadamente que te permiten encauzar ciertas tendencias de actuación.

ENT\_01: Y crees que como herramienta, el informe, los gráficos...

RT113: Hay que analizarlos. Con... a simple vista no se puede actuar con un gráfico. Bueno, lo interesante era cuando has acabado de analizar todos los gráficos es sacar una idea única, una idea, un camino, una tendencia, una manera de trabajar...

ENT\_01: Uhum...

RT113: Que ahí estamos pendientes...

ENT\_01: Entonces, claro, hablabas de unas expectativas iniciales que tenías. Y dices... aún estamos aquí pendientes...

RT113: Sí, eso es la pena...

ENT\_01: ¿Hasta qué punto, no?, el estudio...

RT113: Yo no sé si por culpa de crisis que intervino entre, en este momento final o igualmente tampoco se hubiese cumplido. Pero lo que es verdad es que no hemos llegado a aplicar ninguna actuación en concreto. Al menos... igual la empresa sí que lo ha hecho, eh, pero, por su cuenta, pero como comité no hemos aún falta decir mejoras en este aspecto. Se hizo un informe final que se ha acabado de redactar y no se ha hecho más. Y se ha perdido ahí en el tiempo. Se hará.

ENT\_01: Crees que será posible retomar esto...

RT113: Se retomará pero ya será, yo creo que será agua pasada. No tendrá fuerza. Ha cambiado mucho la empresa en este último año, han cambiado muchas cosas...

ENT\_01: Uhum...y eso se ha...

RT113: Y ahora sería diferente el estudio. Te puede servir para hacer alguna medida porque algo de fondo siempre puedes hacer. Pero el estudio en sí ha cambiado, ha cambiado mucho. Se nos ha pasado el tiempo de, de aplicar, lo creo.

ENT\_01: Sí, entonces, claro, las expectativas iniciales que tenías...

RT113: Han bajado, claro, ahora es... ha sido un poco, ha defraudado el momento, el final, el momento final. Eh, por la situación. Yo creo que ha sido positivo, personalmente para mí ha sido positivo ver esto, que se puede hacer y que algo quedará, de la manera de hacer, de las posibilidades, algo quedará, pero no todo lo que podía haber quedado. Porque ahora las decisiones se toman más por otra causa más importante. En ese momento igual se hubiese tomado alguna cierta decisión, alguna corrección de manera de producir, se hubiesen presentado algunas ideas para cambiar ciertas cosas... ahora la...

ENT\_01: Yo recuerdo cuando hablábamos en las reuniones que tú decías... había cosas muy concretas, no. Que dices, vale, por ejemplo, si, no recuerdo ahora exactamente qué era, pero si el técnico acompañar y fuese a obras podría tener más posibilidades de crecimiento personal y tal... vale, pues este tipo de aportación tuya, bueno, y de los demás, no, este tipo de aportación, ¿cómo ves que es... que eran tratadas en general?

RT113: Eh...

ENT\_01: Estas medidas preventivas, no? Las...

RT113: Sí, se dieron por parte de la empresa pero no ha habido un plan de actuación para analizarlo. Sé que están allí, en su remanente, de vez en cuando pues sí que la empresa hace algún... pero es muy poco lo que hace. No se ha cambiado, no se ha establecido una manera de actuar de esas mejoras que se propusieron. Porque falta el documento final que diga "vamos a hacer esto".

ENT\_01: La planificación...

RT113: la planificación y la, lo que vamos a hacer para...

ENT\_01: ¿Es que no se llegó a una planificación?

RT113: No, quedó, RE112 tenía que hacer un resumen, un documento final y a partir de ahí cerrar el tema y hacer una planificación que no se llegó a hacer. Creo yo que no se ha hecho.

ENT\_01: Probablemente no. Bueno, si eres, si estás en el grupo de grupo de trabajo no lo has visto...

RT113: Risas...

ENT\_01: Bueno, supón que yo soy un conductor de taxi que vas explicando el estudio. Qué se hizo y porqué se hizo, cómo y las fases. ¿Cómo me explicarías tú?

RT113: Ah, ¿cómo te explicaría lo que hemos hecho?

ENT\_01: Descríbeme esto...

RT113: A ver... El motivo que llegó, bueno, ostras...

ENT\_01: ¿Cómo se ha hecho...? Bueno, intenta huir de lo políticamente correcto...

RT113: Vale, vale, como se ha hecho...

RT113: Se hizo... bueno, la idea inicial vino por parte de la empresa. Propuso la empresa hacer esto, de acuerdo con la mutua, y el comité, que era nuevo, y era lo primero que nos llegaba, el comité de seguridad y salud, dijimos perfecto, lo encontrábamos muy positivo, y se implantó y se consiguió que participase la gran mayoría de la empresa. Claro para la gente también era nuevo y les pareció, creo que les interesó mucho a todo el mundo. Entonces, rellenas formularios, totalmente anónimos, recogemos el, bueno, recogemos, la mutua recoge todos los resultados, los analiza, hace las gráficas y empezamos a trabajar punto por punto y hacer un resumen de y buscas mejoras para la empresa. Es lo que se, es ese el trabajo que se hizo.

ENT\_01: Y en eso que empezamos a analizar punto por punto, ¿cómo ves el papel de cada uno?

RT113: Eh... yo creo que hubo una buena dinámica de trabajo. La mutua acompañaba, en el sentido de, no pertenece a la empresa, pero sí que llevaba la reunión un poco, pero claro no sabe exactamente como trabajamos. Entonces tú sólo oyes lo que, oyes lo que decimos. Con lo cual, pero había 3 representantes de la empresa, 3 representantes de los trabajadores pero aquí éramos todos, todos participábamos por igual, creo. Y hubo unas buenas dinámicas, vamos, por igual, creo. Se dijeron cosas imposibles, se dijeron más posibles, y de aquí se sacó una idea general de cosas a hacer. Y de cómo está la empresa.

ENT\_01: ¿Crees que en momentos ha habido más liderazgo por parte...

RT113: Sí, hay momento que sí. Y hay momentos que se ha notado que había gente que la carga de trabajo no le permitía seguir el ritmo de las reuniones o, pero quizás ha habido un cierto liderazgo por un par o tres de personas en ciertos momentos. Pero no ha sido constante, creo yo, ha sido momentáneo. Alguno sí que ha tenido el papel de empresa-empresa y, bueno, yo creo que todos más o menos han participado, he, bastante...

ENT\_01: Vale... ¿alguna cosa que me dirías, mira, yo creo que esto fue algo fundamental en el estudio, esto determinó tal en el estudio, esto determinó...

RT113: Yo creo que lo importante fue la manera de trabajar, eh? La manera de trabajar en reunión. Esto... se habló de mucha cosas y sin, sin tapujos. En principio, hubo... yo recuerdo en una reunión se llegó a decir propuestas tan inasumibles por todos, que la empresa dijo "pensad que eso es un brainstorming, ¿he? Recordad que esto...".

ENT\_01: Risas...

RT113: Y dije, pues sí, pero permitió decir cosas que aunque no eran realizables te daban una idea de lo que... hacia dónde podíamos ir, ¿vale? Esos momentos estuvieron bien, creo yo. Y el recordar que, eh... cuidado dónde estamos es necesario, creo, pero, estaba bien decirlo.

ENT\_01: El recordar cuidado donde estamos...

RT113: Cuidado, diciendo esto no es... que ya lo sabemos... que era, como decir, ya sabemos que esa propuesta no es asumible por la empresa, por ejemplo, pero, que no hacía falta recordarlo.

Supongo.

ENT\_01: ¿Pero hubo... se recordó de manera formal, ¿así?

RT113: Sí, sí, se apuntó todo, lógicamente, sí, sí...

ENT\_01: No, pero, esto, vale, íbamos apuntamos y, luego, de alguna manera ¿tú vistes?, porque eso yo no lo he visto... algún feedback de la empresa para el grupo, algo interno, que diga... oye, esto, esto es un brainstorming... ¿no?... es como

RT113: Fue un correo o fue una misma reunión que soltó un comentario así como diciendo recordad que eso es una aportación de cosas, ¿eh?...y se me quedó la frase. Dijo, que sí, sí, ya lo sabemos, no te preocupes que no te lo vamos a recordar...escrito...

ENT\_01: No hay ningún término de compromiso aquí...

RT113: Sí, sí, pero estos puntos de... de llegar a pasar la línea de lo que estamos dónde estamos estuvo bien.

ENT\_01: Hay un... en este método hay un término que a veces se firma antes de pasar la encuesta, antes de hacer todo, de que la empresa asume que llevará a cabo las medidas preventivas que se propongan, que no sé qué y tal... ¿vale? Una carta de estas, que se firma y tal... ¿crees que hubiera sido importante hacer algo así...?

RT113: hum... no... a ver, no hubiese funcionado, por la inexperiencia de... la inexperiencia que teníamos, igual más adelante, la próxima vez igual sí que estaría bien firmar, pero yo creo que no es cuestión de obligar a la empresa a que haga algo, que si la obligas, no ganas tampoco.

ENT\_01: Claro es que yo, yo evito pasar eso, porque creo que eso es como un arma, ¿no? Y ya empezamos un estudio de estos utilizando armas es que, se supone que estamos en guerra, ¿no?

RT113: Sí, exacto. Si la empresa luego no quiere aplicarlo, pues, tendrá que responder delante de los trabajadores de porque no lo aplicarlo, y ya se lo verá, no, pero obligar, obligar, no tiene sentido.

ENT\_01: Muy bien, RT11, pues nada, pues muchas gracias... has tocado varios puntos que yo quería...

RT113: Sí, está cierto... ha costado...

ENT\_01: ¿Sí te ha costado?

RT113: No, me ha costado recordar... situarme en los momentos concretos. Me salido decir del "cuidado que es un brainstorming..."

ENT\_01: No, pero está súper bien eso, porque eso te ha quedado, no?

RT113: Esto me ha salido... sí, sí, me acordé porque lo que me hizo gracia.

ENT\_01: Pero de eso se trata, que es lo que cada uno percibe, ¿no? Momentos clave que te quedan esto... cuidado, cuidado que esto es un brainstormig...

RT113: Sí, sí, esto..

ENT\_01: Gracias, RT11.

Identificado participante: RT1NI1  
Identificación de la entrevista: representante de los trabajadores que no ha participado en el estudio  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: 23 de marzo de 2011  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 10 de mayo de 2012  
Identificador archivo transcripción: 01-20120510-Entrevista\_05.doc  
Identificador archivo de audio: 01-20120510-Entrevista\_05.mp3  
Documentos relacionados:

ENT\_01: Participación y todo eso, ¿vale? Que para mí es muy importante.

RT1NI1: Vale.

ENT\_01: Bueno, eres mi primer entrevistado que no estuvo directamente en el grupo, ¿no?

RT1NI1: Vale, a ver qué se, ¿no?

ENT\_01: A ver qué sabes. Pues... un poco eso, ¿vale? Eh... Cuando te has enterado de que íbamos a hacer el estudio de riesgos psicosociales, ¿cuáles eran tus expectativas?, ¿vale?, ¿Qué esperabas de esto?

RT1NI1: Pues, sobretodo, mejorar, en mi... el día a día de mi trabajo, confort, o el estado de, no sé, no sé cómo explicarlo, eh, mejorar esto y esto y lo que es la relación vida laboral con la vida en casa, social y esto, pues también mejorarlo, explicar qué problemas tengo y estas cosas...

ENT\_01: ¿Cómo fue que te enteraste? ¿Cómo supiste que íbamos a hacer el estudio?

RT1NI1: No recuerdo si fue que formaba parte del comité y mis compañeros dijeron que se iba a hacer el estudio, o... o fue un correo...

ENT\_01: ¿Formas parte del comité?

RT1NI1: Sí, sí.. fue... pero formo parte del comité pero lo que es la...

ENT\_01: El comité de empresa.

RT1NI1: comité de empresa. O fue un... o fue información que nos envió RE1I3 diciendo que se iba a hacer un estudio. Es que yo recuerdo que previamente ya se hizo un estudio en... a lo mejor hiciste tú y todo. Nos hicieron un estudio y rellenamos unas hojas también explicando...

ENT\_01: ¿Cuando hicimos el cursillo? La formación...

RT1NI1: Sí, puede ser...

ENT\_01: Hace 4 o 5 años, la formación...

?: Sí, hace 4 o 5 años... sí, puede ser...

ENT\_01: Y luego decidimos hacer el estudio completo...

RT1NI1: Sí, sí

ENT\_01: Pero no te acuerdas muy bien cómo te informaron, no?

RT1NI1: No, de esto no me acuerdo muy bien, no.

ENT\_01: pero creías, en principio creías que sería...

RT1NI1: Sería algo positivo, sí, esperaba que, sí, y que nos iba a ayudar sobretodo en esto, en nuestros puestos de trabajo y detectar los posibles errores de... que hay en la gestión de la empresa o mejoras que podamos aportar nosotros. Sobretodos a lo mejor aportar nosotros a la empresa para que cambien cosas.

ENT\_01: ¿Y cómo has visto la participación, en general, de la gente en el estudio?

RT1NI1: Hombres, lo que son mis compañeros más cercanos, yo sé que casi todos hicieron el estudio. Que no se opusieron. Entonces estaba en la segunda planta yo. Los de la cuarta planta no sé si fue masivo o no, las personas que hicieron el estudio.

ENT\_01: No sabes, no sabes cómo fue la participación. La participación aquí fue bastante buena. Fue de un 80% así, casi, de la platilla, que participó del estudio.

ENT\_01: ¿Y hasta qué punto crees que se cumplieron tus expectativas, respecto a las expectativas iniciales?

RT1NI1: Pues el... pues no lo sé bien, bien, porque eh... cuando se hizo el estudio no nos ha llegado la información de... de los resultados del estudio o sea, que no sé, qué se ha aplicado, si mis quejas o mis aportaciones eran puntuales o eran de más gente. En ese sentido se quedó el estudio un poco... se quedó cortado. No sé. Sé que mis compañeros de comité dijeron que, que por la situación de la empresa, al final como coincidía con los cambios que no iban a... a dar los resultados.

ENT\_01: Que decidieron aplazar eso, ¿No?, la entrega de los resultados.

RT1NI1: Sí, sí, los únicos resultados que conocí fue en una reunión de comité de empresa que discutían qué información iban a dar o no iban a dar. En principio se iba a dar toda la información. Es que es lo que se dijo a todos los trabajadores pero al final, como hubo un par de gráficas de puntuación a coordinadores.

ENT\_01: ¿Pero que tú llegaste a ver estas gráficas?

RT1NI1: No, no vi nada, no vi nada. Yo lo único

ENT\_01: Te explicaron eso...

RT1NI1: Me explicaron eso que hubo unas gráficas que algunos coordinadores no quedan muy bien parados entonces la empresa quería eliminar estas gráficas. Es lo único que sé. Del estudio, de los resultados es lo único que sé.

ENT\_01: ¿Y tú opinión sobre esto? ¿Cómo ves esto? Que se haya publicado, no se haya publicado...

RT1NI1: Hombre, yo creo que se tenía que haber publicado porque cuando se hizo el estudio se dijo que todos los resultados se iban a dar. A lo mejor...

ENT\_01: Has oído, ¿Has oído comentarios de la gente sobre esto?

RT1NI1: No, es que... como vinieron los problemas en la empresa, yo creo que esto ha quedado totalmente difuminado...

ENT\_01: totalmente en segundo plano, no?

RT1NI1: Sí, sí, que yo creo que son muy buenos porque del primer estudio que se hizo hace 4 años, el parcial este, pues, se ganó que, que por las tardes, nosotros trabajábamos el viernes completo. Y se consiguió que los viernes por la tarde se, no se trabaja porque fue una petición de mucha gente y verdaderamente esto ha abierto el fin de semana pero, pero bastante, pues, a lo mejor ha faltado esto, que los resultado hayan sido más efectivos o a lo mejor en... sí que del estudio han salido resultados y se han hecho acciones pero no lo sé si, a lo mejor ha habido alguna acción que no, que se ha hecho y no lo, no lo asemejas al estudio.

ENT\_01: uhum... sí, sí... Imagina que yo soy un taxista, ¿vale? Y tienes que describirme... vale... pues en la empresa en que trabajo se va a hacer un estudio o se hizo un estudio y fue por este motivo y con este... ¿Cómo me describirías el estudio?

RT1NI1: Bueno, es lo que te he dicho al principio, yo creo que, yo le explicaría, pues, en mi empresa se ha hecho un estudio... eh... ¿cómo se llama el estudio este?

ENT\_01: De factores psicosociales...

RT1NI1: sociales... se ha realizado un estudio para, pues para mejorar... lo que es el... el ambiente, la manera de trabajar, que esté... que el trabajo... conocer verdaderamente el estado de estrés de las personas, eh... el estado de estrés de las personas cuando salen de aquí como van a casa. O el estrés que tienes en casa cuando entras al trabajo. Mejorar todas esas relaciones y buscar nuevas acciones para que esto no suceda... yo explicaría...



ENT\_01: Entonces pasaron una encuesta, contestamos esta encuesta...

RT1NI1: Sí, el estudio fue en formato papel, fue anónimo, contestamos una encuesta, pusimos unos valores de..., no recuerdo muy bien. No sé este era el que poníamos pues, por ejemplo, las horas que trabajas en casa, las horas que trabajas aquí, las horas libres, cómo dedicabas el tiempo, no? también...

ENT\_01: uhum... vale... y respecto a tus expectativas iniciales, la conclusión del estudio...

RT1NI1: al final han sido nulas, porque como no se ha habido resultados, no se ha habido, no sé se han hecho acciones o no se han hecho, claro, el resultado es nulo.

ENT\_01: totalmente nulo...

RT1NI1: Claro, yo tenía muchas expectativas, y más sabiendo que... que iba a ser un, que se iba a dar resultado a todo el mundo, sin filtros ni nada, pues yo pensaba que...

ENT\_01: Uhum...

RT1NI1: Que digo, va a ser fiable lo que yo pienso con que piensa la otra gente. A lo mejor estoy yo totalmente equivocado. Y toda gente quiere trabajar 14 horas al día y quiere venir los sábados y domingos, claro eso no lo sé...

ENT\_01: risas...

RT1NI1: Intuyo que no, pero, claro, no lo sé...

ENT\_01: ¿Sabes que creamos un grupo de trabajo con representantes de la empresa y de los trabajadores que íbamos analizando los resultados, vale,...

RT1NI1: Sí...

ENT\_01: Desde fuera, ¿has tenido la oportunidad de ver un poco quién estaba en el grupo y cuál era el papel de cada uno, de intuir un poco cómo llevaban, no?

RT1NI1: NO, lo único, claro, al estar en el comité yo sabía las personas que han trabajado en el estudio pero, la función de cada persona si uno era el director de.. del equipo o era una persona de... de algún tema no, no lo sé.

ENT\_01: No sabes... no conoces el papel de las personas...

RT1NI1: No, no... no conozco.

ENT\_01: ¿No has recibido comunicados de... de los representantes del grupo de trabajo, nada sobre esto?

RT1NI1: No, lo único que nos reunimos es esto para... se debatió si, si los resultados tenían que ser totalmente transparentes o iba a haber un pequeño filtro...

ENT\_01: Y en esta reunión, ¿Cómo fue? Yo no estaba en esta reunión...

RT1NI1: Sí, sí...

ENT\_01: ¿Quién estaba? ¿todos del grupo de trabajo?

RT1NI1: No, solo los de comité, sí, fueron parte de los trabajadores, sí. Y era, si voto... no sé si se llegó a votar pero a ver qué

ENT\_01: ¿pero había gente del comité que estaba también implicada en el...

RT1NI1: sí, es que todos los de...

ENT\_01: del grupo de trabajo...

RT1NI1: Del grupo de trabajo, todo el grupo de trabajo por parte de los trabajadores está en el comité.

ENT\_01: Vale... y entonces, ¿cómo fue? Explícame esta reunión...

RT1NI1: Sí, pues esto, nos explicaron que habían unos resultados que estaban analizando y que habían llegado a unas conclusiones y que, esto, que habían unos temas que, que aunque eran temas muy generales, que se intentó por sexo, departamento, para que, para que la gente no pudiera después ligar, habían algunos que se veían muy claros qué personas podían ser, las valoraciones. Entonces la empresa quería filtrar un poco. Y se debatió esto, que, o ¿se entrega sin filtro o con filtro?

ENT\_01: hum...

RT1NI1: Y ahí el tema acabó, casi, casi, sí acabó luego en la nebulosa esta que, que al final nada de nada, sí, sí,

ENT\_01: fue la crisis...

RT1NI1: sí, sí...

ENT\_01: la crisis fue causa o excusa, casi, no?

RT1NI1: Pero, por ejemplo, esta información de que el resultado no se ha dado porque ha habido crisis tampoco se dijo...

ENT\_01: uhu...

RT1NI1: Yo estuve preguntando, no al final, yo se lo pregunté a RE1I3, al final no se hizo por, por la situación de crisis. Pero no ha habido ninguna comunicación, decir: pues, mira, el estudio no se va, no se entrega por este motivo, el tema es que, claro, va pasando el tiempo, y la gente se ha olvidado y, al final...

ENT\_01: ya es algo viejo...

RT1NI1: Ya es algo viejo, sí, sí...

ENT\_01: Sería muy difícil retomar esto, ¿no? ahora... ¿cómo lo ves?

RT1NI1: Hombre, yo creo que a la gente habría que darles alguna explicación y dar algún resultado para que vuelvan a colaborar. Yo creo que el 80% a lo mejor ya no haría.

ENT\_01: No colaboraría...

RT1NI1: No colaboraría.

ENT\_01: No colaboraría, esa es la peor consecuencia del estudio, tener poca participación...

RT1NI1: Sí, sí, yo creo que bajaría. Es que aquí en EMP 1 se hacen estudios de estos de 360º que son también totalmente anónimos y te sirven los resultados. Y yo sé que hay gente que ya, por ejemplo, esto ya no quiere hacer. Hasta y todo dicen que no se fían de los informáticos, que seguro que no es anónimo y, por eso me ha sorprendido cuando has dicho que ha participado el 80%, porque en el otro estudio hay un punto que ya no se creen que es anónimo entonces no quieren hacerlo.

ENT\_01: No, en este sí, en este yo creo que la gente estaba más tranquila.

RT1NI1: Sí,

ENT\_01: Yo creo que la manera como se explicó también como sería el estudio, de la confidencialidad

RT1NI1: Yo creo que hacer soporte papel... entonces un papel lo entregas allí y se pone en un montón. La confidencialidad es grande. Y seguro que hay más confidencialidad haciendo informáticamente pero la gente no se fía tanto.

ENT\_01: Uhum... para tus expectativas iniciales, vale, ¿qué crees que sería necesario hacer para lograr esas expectativas...?

RT1NI1: Eh... pues simplemente hacer, exponer los resultados y que, y que el grupo de trabajo los hubiera analizado y hubiera dado algunas conclusiones. Y, pues se va a hacer estas actuaciones. O esto, o algún punto que digan no se puede hacer porque es inviable en esta empresa o, pero bueno, al menos conocer los resultados.

ENT\_01: Vales. ¿algún momento más que...? Porque, claro, de tu participación directa en el estudio, cuando te informaron de que se iba a hacer el estudio, cuando contestaste las encuestas, no, la encuesta, y la reunión esta de comité, no, yo identifico aquí 3 momentos tuyo, no, de participación directa

RT1NI1: Sí...

ENT\_01: Algún otro momento, faltaría...

RT1NI1: No, hoy.

ENT\_01: Hoy. Risas

RT1NI1: Yo creo que no hay más momento, no?

ENT\_01: Vale,... muy bien, RE1I1, algo que se te ocurre porque, claro, yo quería ver un poco tu opinión también sobre los participantes, como participaron en general los trabajadores, la dirección de la empresa, desde tu punto de vista, no?

RT1NI1: Pero en el...

ENT\_01: En el estudio... pero...

RT1NI1: Claro en el

ENT\_01: tendría que ver cuánto que has estado cerca de ellos...

RT1NI1: Sí, claro, yo por parte de dirección de la empresa, yo no sé si han colaborado o no han colaborado o lo han pedido ellos, se lo han pedido ellos. No me acuerdo cuando, ahora mismo no me acuerdo cuando, cuando se realizó este estudio, si fue la empresa quien lo propuso para mejorar o para saber el estado de la gente, o es una cosa obligatoria por normativa o es algo que propuso RR.HH. Yo no sé e grado, el grado de implicación de la empresa yo no conozco.

ENT\_01: Pero cómo supiste. ¿Quién te dijo que se iba a hacer el estudio? ¿cómo te llegó esa información? No te acuerdas...

RT1NI1: Por RR.HH, imagino, algún correo de RE1I3 o RE1I2 Abad

ENT\_01: Vale, RR.HH.

RT1NI1: Uno de los dos fue.

ENT\_01: ok, y de los, de tus compañeros de, que no estaban implicados, comentarios sobre el estudio, sobre...

RT1NI1: Hombre, todos teníamos expectativas de mejora, porque como en el otro estudio ya se consiguieron acciones, las expectativas eran buenas. Yo creo que todo el mundo, y más siendo anónimo, pues...

ENT\_01: Y, luego respecto a la publicación o no publicación...

RT1NI1: No, es que se quedó todo... fue tan fuerte lo que pasó que entonces...

ENT\_01: Sí, sí, bueno, esto todos me están diciendo, es que esto se quedó como un algo... algo pequeño en medio de la crisis también...

RT1NI1: A mí me hubiera gustado ver los resultados porque me gusta analizar y ver, pues, aunque sean tonterías puedes decir mira aquí en EMP 1, pues, el 70% de la gente que trabaja eh... luego en casa ayuda en las tareas, o no ayuda, o cosas así que... que en el estudio este...

ENT\_01: Bueno, yo no quiero ser, es que me sabe mal que igual yo con mi interés personal, académico, de la tesis, vuelva a tocar un tema que ha quedado muy aparcado no,

RT1NI1: sí, sí...

ENT\_01: Tampoco quiero que eso sea el inicio de un mal estar, no...

RT1NI1: Ah, no, no, ...no porque a las personas que entrevistas son gente que ya estamos en el comité y, claro yo, aunque esté en el comité soy una persona también como si no estuviese porque como en este, como no he participado en nada es como si fuese una persona...

ENT\_01: uhum... vale, que, que...

RT1NI1: O sea que no...

ENT\_01: que tienes una visión desde fuera.

RT1NI1: Claro, yo tengo una visión totalmente desde fuera, no tengo...

ENT\_01: Muy bien, RE111er, pues muchas gracias, vale, algo que quieras... algo que, no, no...

RT1NI1: No, si te puedo ayudar...

ENT\_01: Que me destacarías, no?

RT1NI1: Ya le preguntaré a mis compañeros si al final se va a hacer un segundo estudio o, ¿qué se va a hacer con este...

ENT\_01: bueno, esto es otra historia....

RT1NI1: sí, no, esto es otra cosa, es otra cosa, sí, sí, a ver qué pasa...

ENT\_01: Vale, muy bien.

Identificado participante: RTE1NI2  
Identificación de la entrevista: representante de los trabajadores que no ha participado en el estudio  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: 23 de marzo de 2011  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 10 de mayo de 2012  
Identificador archivo transcripción: 01-20120510-Entrevista\_06.doc  
Identificador archivo de audio: 01-20120510-Entrevista\_06.mp3  
Documentos relacionados:

RTE1NI2: Vale...

ENT\_01: ¿Cuánto tiempo llevas aquí en la empresa...? Esa no es mi primera pregunta...

RTE1NI2: No, no, es... 7 años y pico, por ahí, por ahí...

ENT\_01: Pues entonces tú has visto que hicimos un estudio de riesgos psicosociales, aquí, no?

RTE1NI2: Uhum...

ENT\_01: ¿Cuándo, cómo te has enterado de este estudio?

RTE1NI2: Yo es que creo que estuve en algún estudio de esto de... es que, claro, como ya hace tanto tiempo ni me acuerdo, estuve, estuvimos haciendo algún tipo de curso sobre, de Ibermutuamur, creo que sobre el estrés del trabajo y cada uno, te daban una lista y tenías que ir poniendo como un listado de... ah... pues, me gusta, no me gusta,

ENT\_01: Este fue el primer cursillo que dimos aquí...

RTE1NI2: sí, me gusta, no me gusta estuvieron...

ENT\_01: ero hará unos 4, 5 años... lo di yo este cursillo...

RTE1NI2: ah, vale... risas... ni me acuerdo...

ENT\_01: Pero luego, después de eso, decidimos hacer, buenos, pasó, pasaron algunos años y decidimos hacer un estudio largo, vale?

RTE1NI2: Sí, pero que no supo el resultado, puede ser?

ENT\_01: Sí, sí, sí, esto quedó, bueno, fue una encuesta larga pasamos, hubo...

RTE1NI2: Sí, sí...

ENT\_01: de esto... ¿cómo te has enterado de que íbamos a hacer... de repente te trajeron una encuesta y, contesta aquí...

RTE1NI2: Ah, no, creo que lo avisaron. Es que yo también estoy en el comité y no sé si fue, me enteré por el comité o por, es que no lo sé, ahora si te digo la verdad, sí que es verdad que recibos una encuesta así larga y la estuvimos rellenando y ya está. Y, bueno, creo que al final no se dieron los resultados, no sé...

ENT\_01: Pero, cuando recibiste esa encuesta, las expectativas que tenías respecto a esta encuesta, cuáles eran, ¿qué esperabas de este estudio?...

RTE1NI2: um... bueno, no sé, nada...

ENT\_01: Nada...

RTE1NI2: Bueno, lo rellené y dije, a ver, no sé... bueno, como también no es una cosa personal, que simplemente es en global más o menos también la empresa puede tener una idea, no sé, que le puede venir bien a la empresa. La empresa puede tener una idea de, no sé, que le puede venir bien a la empresa, ¿no? En cuanto a saber a cómo están los trabajadores o como, no sé, inquietudes y todo eso.

ENT\_01: Creías que el estudio podría ser más positivo que negativo...

RTE1NI2: Bueno, yo creo que es una especie de... una retroalimentación, ¿no? que a lo mejor la empresa va haciendo cosas y no sabe si lo que hace sale bien o sale mal, claro, como es eso, no? como diciendo, oye, está el trabajador así o asado... que, si te digo la verdad, no me acuerdo de cómo era la encuesta... risas...

ENT\_01: Risas... fue, bueno...

RTE1NI2: Pero me acuerdo que sí, eran aspectos laborales y cosas así como...

ENT\_01: Pero no te acuerdas, ¿no?

RTE1NI2: No me acuerdo, te digo la verdad.

ENT\_01: Y, aparte de esto, de haber contestado la encuesta, no has tenido ningún tipo de contacto más con gente que estuvo involucrada en este estudio o nada.

No, se hizo y se esperó un tiempo el resultado, la empresa decía, bueno, ya os daré, pero, no, como cayo la casualidad... si no, si no, no... risas... no sé...

ENT\_01: ¿Y como ves eso, de que no haya venido otro tipo de respuesta?...



RTE1NI2: Ah, hombre, no sé, te da que pensar, no? Porque hace una cosa siempre para saber luego el resultado. Y dices, hombre, tú, cuando llenas un formulario, lo haces de la forma más sincera posible para que se aproxime más de la realidad. Y, no sé, si luego al final no llega a un resultado, dices, una de dos, porque hay mucho trabajo, hay cosas más importantes o dices otras, no habrá sido un buen resultado, ¿no? Puedes interpretar. Lo bueno siempre sale. Risas.

ENT\_01: Hombre...

RTE1NI2: risas...

ENT\_01: Pero, bueno, también de alguna manera ahora estamos viviendo una circunstancia especial, ¿No? En época de crisis y tal.

RTE1NI2: claro, claro...

ENT\_01: Tú crees que si no estuviéramos en crisis se hubiera tratado de manera diferente esto, o...

RTE1NI2: No sé...

ENT\_01: No, tampoco... ¿conoces las personas que estuvieron involucradas más en el estudio?

RTE1NI2: bueno, yo sé que estuvo el RTE1I!, el RTE1I2, pero lo sé por el mail que recibí de las personas que están en eso de seguridad y salud, pero no, la verdad es que no...

ENT\_01: Nunca has tenido ningún contacto con ellos sobre...

ENT\_01: No, sobre eso... les he preguntado, ni me han dicho nada...

RTE1NI2: No, sobre eso... no, hablo muchas cosas.

ENT\_01: No?

RTE1NI2: No, nunca hablamos.

ENT\_01: Y tus compañeros te han preguntado alguna vez, ¿has visto alguien, algo... bueno, de trabajadores que no estuvieron involucrados en el estudio hacer preguntas sobre el estudio?

RTE1NI2: Sinceramente, tenemos tanto trabajo por otras cosas que eso...

ENT\_01: Que nada...

RTE1NI2: risas... mira, por temas... trabajo, luego el futbol del fin de semana... de eso no hablamos, ya te digo nunca, ah, nunca... a ver, se hizo ya te digo en su día y no...

ENT\_01: Yo te iba a preguntar los...hum... en qué fases participó. Bueno, tú, de hecho, lo que te acuerdas es haber contestado una encuesta...

RTE1NI2: Sí, haber contestado la encuesta y ya está. Bueno, la reunión aquella que estuvo bastante bien porque una vez en una reunión que tuvimos con la empresa dijeron que vieron que había tanta cantidad de estrés en la primera encuesta, eh, que te estoy hablando, esto comentó gente, que había...

ENT\_01: ¿Quién comentó?

RTE1NI2: El gerente, en una reunión esa de comité, que decidieron al final poner el viernes por la tarde fiesta, bueno fiesta, como diciendo, recuperándolo pero... porque vieron que la cantidad de estrés que había en el personal que era... entonces, claro, aquí dices ostia, dice, han visto que a lo mejor la gente está muy agobiada con el tema, bueno, el trabajo, estrés de las entregas y todo, han puesto como una pequeña gratificación al final. Entonces, claro, la gente ahí vio, bueno, la gente vio, yo realmente me di cuenta y ostia, mira, el estudio que se hizo sirvió para algo, no? O sea, digamos que lo vi bien, sabe, el tema este... entonces, claro, cuando salió la segunda de esto a lo mejor yo sí que dije, bueno a ver, como va, no sé si al principio se hizo...

ENT\_01: Crees que había más expectativas...

RTE1NI2: Sí, o no, porque te das cuenta de que ostia, pues sirve para algo, no es aquello de una encuesta que llenas y bueno, queda en el olvido. No, no, que la... toman carta en el asunto entonces, claro, pero, bueno...

ENT\_01: Ya, esto...

RTE1NI2: Sí, esto ya te digo... risas...

ENT\_01: Te iba a preguntar sobre momentos clave del estudio pero, bueno, de los momentos que has vivido, básicamente este primero del estudio preliminar, el contestar la encuesta y luego ya...

RTE1NI2: Luego, sí que hablaron días, o sea, semanas posteriormente... a ver cuando sabemos la encuesta, a ver cuando... pero, no, como no iba llevando, al final, ya te digo,

ENT\_01: Se ha perdido.

RTE1NI2: Sí, se acaba olvidando. Sí, se acaba ya...

ENT\_01: Crees que valdría la pena retomar esto de alguna manera, crees que la gente, ¿Cómo recibiría la gente... bueno, aquél estudio que hicimos en 1812... risas...

RTE1NI2: risas...

ENT\_01: ¿Cómo ves esto?

RTE1NI2: Hombre, yo creo que, yo siempre, yo creo que ahora hay una persona a lo mejor está dirigiendo la empresa a actuar siempre de la mejor, de la mejor de las maneras posibles, no, digamos, para mantener bien a flote la empresa y que el trabajador esté a gusto, no? O sea, digamos que son dos como, un camino que digamos que uno no puede existir sin el otro, no? Yo creo que si todo lo que retroalimente y te pueda decir, oye, como los estudios de mercado. Tú tienes una tienda y quieres saber si este producto vende o no vende y si los trabajadores están a gusto, no sé. Yo creo que todo esto que pueda cerrar el círculo y ver, ostia, acción-reacción, a ver cómo... perfecto...

ENT\_01: ¿Sí?

RTE1NI2: Yo veo bastante bueno

ENT\_01: Y crees que valdría la pena retomar eso y cerrar el círculo de alguna manera...

RTE1NI2: Sí, yo siempre, todos esos estudios siempre son buenos... no solamente es bueno saber el mercado fuera cómo está, sino también como está aquí dentro. Yo lo veo perfecto.

ENT\_01: Te iba a preguntar sobre los participantes, ¿no?, cómo participaron los trabajadores. ¿Tú te acuerdas cómo fue la participación de gente?

RTE1NI2: Hombre, la verdad es que gracias a todo el mundo, la primera, es curioso, porque es la que hace más tiempo y la que yo más me acuerdo, pero, a principio, fue aquello ah, no, con el cachondeillo, vamos a rellenar eso no sé qué, pero bien. Yo creo que la gente, al menos los que estaban alrededor mío, que más o menos vi las respuestas...

ENT\_01: Eso fue la primera encuesta, la que hicimos en la formación...

RTE1NI2: Esa más o menos yo creo que respondieron sinceramente, o sea, como era anónima... esa era la gran ventaja, como es anónimo cada uno puede, que realmente se habló lo más exacto, no, porque la gente puede opinar sin miedo a represalias, no?, yo lo vi bastante bien.. La otra no, la otra ya, creo que fue ya en mi puesto de trabajo, no sé si era por ordenador...

ENT\_01: No, era en papel también...

RTE1NI2: En papel, yo rellené en mi sitio y ya no estaba influenciado por nadie ni nada y ya también rellené en aquello.

ENT\_01: Y no te acuerdas cuando la rellenaste si la gente comentaba, qué comentaban sobre la encuesta...

RTE1NI2: Es que como, claro, en el otro lado fue que estábamos juntos, claro, cuando va a la pregunta 5... ah, mira la 5, risas... en cambio, en este como estaba sólo y, a lo mejor, uno no, el del al lado no había rellenado, o el otro ya lo había rellenado, claro, el que había rellenado a lo mejor comentabas alguna cosa. Y te decían ah pues yo no sé qué, he puesto tal y, pero, no, la verdad es que fue más solitario, este.

ENT\_01: Vale... bueno, quería saber de las expectativas iniciales que tenías respecto al estudio, bueno, de alguna manera has dicho que eran más positivas, no? como en el primer estudio habías visto algún cambio, no?

RTE1NI2: no me lo esperaba, eh, tampoco, vi que la empresa tomó medida y...

ENT\_01: hasta que punto...

RTE1NI2: digo la verdad porque yo pensaba que era un estudio, bueno, esos que quedan tanto en el olvido, pero no, vi que, bien...

ENT\_01: Entonces, ¿hasta qué punto se cumplieron las expectativas iniciales?, no, eso...

RTE1NI2: Yo, es que, he pensado que no había expectativa, risas, sinceramente, o sea, diga que era como una recogida de datos, como, vamos a ver cómo estamos la empresa actúa así, yo creo que sus motivos tuvo, no, por ejemplo, ojo, no fueron tan buenos los resultados, considero, porque yo tampoco, nada del otro mundo, ¿no? Porque a lo mejor sí que en medias, dijéramos ostia vamos a dar un premio o no sé, no sé, pero la verdad que yo inicialmente no tuve expectativas porque no, consideraba que era un formulario más, vi algo ha resultado y dio ostia, sabe, y la segunda no esperaba tampoco que fuera a dar 3 días de fiesta porque no lo van a dar, no?...

ENT\_01: Doblar el sueldo... risas...

RTE1NI2: risas...Pero sí que... no, no, al contrario, ¿no?

ENT\_01: También la rellené con la misma expectativa, sin esperar nada a cambio, no, con la idea de ayudar o que tengan una idea de cómo, al menos de cómo está en media el personal, tampoco... sabe, no fue tampoco, sin ninguna expectativa también, nada

ENT\_01: Bueno, y como , y ha quedado el estudio...

RTE1NI2: Es que también eran tiempo que a lo mejor no había crisis ni había historia entonces todo el mundo estaba más o menos dentro de lo que cabe bien.

ENT\_01: Pero fue empezar el estudio y empezar la época más dura de la crisis, no?

RTE1NI2: Ya, ya, es... la verdad es que, al menos nos ha afectado a nosotros muy fuerte...

ENT\_01: Bueno a todos...

RTE1NI2: Bueno, sí, sí, no pero, claro, hay empresas que, claro, a lo mejor eran más...esta por ejemplo era muy fuerte en el sentido de que estaba muy consolidada todo. Y ver que, claro, también como te lo venden... van diciendo, ostia, que esta empresa es muy fuerte, aguantaremos, y luego ves como se desploma y dices... ostias, pues no era tan fuerte... risas... no sé, te da un poco de inseguridad. Antes, cuando empezó la crisis en el 2009, aquí teníamos la sensación de estar en una empresa fuerte, segura, por el trabajo que teníamos... buenos, teníamos y tenemos una cantidad de trabajo brutal, porque, ya te digo, ahora, haciendo, no paro. Ni yo, ni mis compañeros y, claro, el problema ha sido en que...

ENT\_01: Igual que antes, pero...

RTE1NI2: No, no, incluso... hasta más, eh. El único problema es que, bueno, lo que ha comentado la empresa. Antes tú vendías por 100 y ahora tiene que vender por 60, para estar en precio de mercado. Con lo cual, sí, sí, es verdad, tienes el mismo trabajo, claro, pero tu trabajo vale menos. Entonces... bueno, eso es lo que nos han dicho, no? Yo te remito lo que... risas...

ENT\_01: Yo creo que este ajuste es general, no? Si vas a un restaurante también pasa lo mismo, no. Ahora todo el mundo ha bajado mucho, no? que los precios tiene que ser mucho más competitivos...

RTE1NI2: Sí, sí, sí, bueno, la gasolina no ha bajado.

ENT\_01: risas...

RTE1NI2: No, pero, bueno, que sí, que es general y si preguntas a amigos, familiares y todos, esto sí, es verdad que hay una crisis de caballo y, bueno, a ver si sale, si sale cuanto antes posible, mejor.

ENT\_01: uhum... volviendo aquí a, bueno... un poco, a modo de resumen, vale? Imagina que yo soy un taxista y me vas a explicar el estudio que hicimos, vale? Entonces, en mi empresa... ¿Cómo me explicarías esto? Una descripción más...

RTE1NI2: Sí, pues, bueno, hemos hecho un estudio referente a como a... al ambiente de trabajo, no sé, bueno, es que también, muchas cosas tampoco, bueno, si fueras taxista risas, pues, no sé, primero que no diría nada. Y, segundo pues, no sé, que...

ENT\_01: yo te animo a explicarme...

RTE1NI2: No, pues eso, que se ha hecho un estudio y, bueno, y que, a ver el resultado. Es que cuando se hace una cosa siempre esperas un resultado. Si no llega el resultado tampoco puedes luego comentar mucho más, no sé.

ENT\_01: para no ser políticamente correcto. ¿Por qué no te ha venido este resultado?

RTE1NI2: No lo sé. Sinceramente. Ojo. Y me gustaría saberlo... a ver, ahora, sinceramente, hasta esta mañana me daba igual recibir el resultado. Pero, ahora que lo dices, pues sí que quiero saber el resultado.... Risas...

ENT\_01: risas... no, no quiero crear un problema aquí con mis entrevistas, no, olvídalo... sal por aquí y todo igual, no te importa para nada.

RTE1NI2: risas, no, no, no, ya te digo, no lo sé. Pero yo considero de que un resultado, tanto sea bueno o malo, tiene que saber porque, si no, cuando haya una tercera prueba, ya no, irá sin ganas, bueno, si no me vas a decir qué, pues ya no voy, me quedo trabajando, sabes? Y yo creo que eso es malo. Más que nada porque no prioriza, sabe, como quien dice, ostia, si ves que vale o tiene un sentido aunque sea bueno, ostia, a la empresa lo mira todo, opina todo el mundo opina muy bien, pues dices, ostia muy bien, sabes que estás en un sitio donde la mayoría de la gente está a gusto entonces te sientes a gusto, no? como se pega, no? La alegría, pero no sé, la alegría y la tristeza también... risas...

ENT\_01: Pero, bueno, de hecho, a ver, es un poco lo que tu dijiste, en medio de la crisis y de la carga de trabajo que tenéis el estudio una preocupación menor...

RTE1NI2: Claro...

ENT\_01: vale, por eso, por eso no se ha dado el resultado... no es... oh, y qué vamos a hacer con esta bomba, no, es una cosa pequeña, vale. A mí, personalmente me interesa por mi estudio, por todo eso, pero, a ver, no estoy queriendo crear ningún problema, vale...

RTE1NI2: No, no, no, para nada, para nada...

ENT\_01: No tiene la relevancia que yo estoy dando aquí... para el día a día vuestro no tiene ninguna relevancia...

RTE1NI2: No, no, no, si ya te digo, tampoco se le dio la relevancia en su día. Se rellenó porque consideré que oportuno rellenarlo porque pienso que, igual que yo rellené, alguna persona lo va a llenar detrás, recogida de datos, ya está. Como cualquier estudio de que, ¿qué televisión vez más? Antena 3 o... dices, para qué va a servir esto, sabes, pero, bueno, sabes que ya alguien que luego esos datos los va a utilizar para un fin, no, entonces, como no llega ese fin, pues no se sabe... risas...

ENT\_01: Vale...

RTE1NI2: Ya está.

ENT\_01: Bueno, pues nada, me comentarías algo relacionado, algo más relacionado con ese estudio que...

RTE1NI2: Considero que es positivo. Considero que es positivo, la verdad. Y que se tendría hacer anualmente porque es bueno saber, no sé, si para el empresario saber el nivel de satisfacción de la, es como un producto, entonces, la gente, el que vende un producto quiere saber el nivel de satisfacción del que lo compra o el que...

ENT\_01: ¿Pero tú crees que la gente participaría con ganas?...

RTE1NI2: Yo creo que sí. Hombre yo sí, seguro. Yo no puedo hablar por los demás pero yo creo que sí. Hombre... Es que hay de todo. Si te dicen, esta semana tienes que entregar este proyecto y el otro, no sé qué tal, y, aparte tienes la encuesta, dices, no, no... sinceramente, no la haces. Y, pero, si tiene, si son encuestas no muy tediosas que no son tan largas, que son a lo mejor, que la gente lo rellena. Yo creo que es bueno saber, no, no sé. Al menos yo si fuera empresario lo haría. Me gustaría saber cómo están mis trabajadores.

ENT\_01: Muy bien... Tú haces algún estudio relacionado con marketing...

RTE1NI2: No, pero, en la carrera estoy aprendiendo mucho. Hice... cuando esto ha pasado de la empresa, en técnicas de empresa....

ENT\_01: La carrera que haces...

RTE1NI2: Eh, hago ingeniería, estoy estudiando ingeniería... y, claro, hice la asignatura esta de empresa y, ostia, te enfoca desde el punto de vista del empresario de cómo llevar bien lo que es el trabajo fuera y también con tus trabajadores. Porque...

ENT\_01: Los recursos humanos...

RTE1NI2: Sí, el recurso... yo creo que el personal es vital porque un trabajador que está contento y a gusto en su trabajo rinde muchísimo más y no le importa esforzarse mucho más. Aunque no llegue, da más, siempre. Y claro si tú a ese trabajador lo vas machacando o no lo valoras tanto como ese trabajador qué hará? No produce, ya no su... ya no es una cosa que dice no lo hago, no, no, ya es psicológico, la persona ya dice, si no me valora, bueno, lo que sea. Es que, ya te digo, son las conclusiones...

ENT\_01: Ahan... bien... ahora, tela, ah, conciliar el trabajo con la carrera de ingeniería esto es...

RTE1NI2: La novia, el trabajo, el comité...

ENT\_01: No tienes hijo, ¿no?

RTE1NI2: No... risas...

ENT\_01: Te faltaría más... un hijo, un perro...

## **Prácticas en la Evaluación de Riesgos Psicosociales en el trabajo:**

---

RTE1NI2: Todo, todo, la verdad es que... si tuviera un perro me moriría, algo hacía, es todo... no, la verdad es que estoy pasando una temporada. Por eso te digo que mi estudio, a lo mejor te altera la...

ENT\_01: No, no, no, perfecto, pues yo, para mí era eso, yo quería ver la... cómo había vivido esto una persona que no estuvo implicada y como vive... el poco o mucho que sabes es lo que yo quiero ver, no?

RTE1NI2: Sí, sí...

ENT\_01: Vale? Pues genial...

RTE1NI2: ¿Ya está?

ENT\_01: Ya está.

RTE1NI2: Muy bien... ha pasado más rápido de lo que yo pensaba.



Identificado participante: P\_07  
Identificación de la entrevista: representante de la dirección de la empresa que ha participado en el estudio  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: 23 de marzo de 2011  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 10 de mayo de 2012  
Identificador archivo transcripción: 01-20120510-Entrevista\_07.doc  
Identificador archivo de audio: 01-20120510-Entrevista\_07.mp3  
Documentos relacionados:

ENT\_01: Gracias...

RE1I2: De nada...

ENT\_01: Para empezar... que puedas explicarme lo máximo de lo que... la idea es así, que vayas construyendo tu relato, vale? Entonces, empezamos por tus expectativas. ¿Qué expectativas tenías cuando empezamos el estudio?

RE1I2: Uhum... cuando empezamos el estudio, pensé que el analizar las cosas que pudieran influir negativamente en la, eh, no sé, en una, un trabajo que yo diría agradable, un trabajo yo diría sin excesivas tensiones, pues todas las cosas que pudiéramos detectar y las pudiéramos corregir, pues todo eso sería digamos para mejorar la calidad del trabajo. Ya sabíamos que no teníamos en aquél momento una situación de trabajo digamos muy... de mucho riesgo...

ENT\_01: Contesta, ah, tranquilo...

RE1I2: E... sabíamos que no teníamos esto, digamos, problemas muy, digamos, serios o muy acuciantes pero sí que teníamos posibilidad de mejorar

ENT\_01: Uhum...

RE1I2: Y todo aquello que era mejorar y que redundara en un trabajo más, eso, de mejor calidad, pues mejor calidad de vida de las personas y también en los resultados en la empresa.

ENT\_01: Partíamos de aquella evaluación inicial que hicimos, no?, cuando dimos la formación aquí. Y en aquel momento pensamos pues podríamos hacer una evaluación profundizando aquí, una evaluación más completa y, al final, bueno, pasaron 4 o 5 años, unos 4 años hasta que empezamos a hacer la evaluación, no? Eh... ¿me podrías explicar un poco qué fue eso... primero, porqué aplazamos y luego porque decidimos hacer la evaluación? ¿Te acuerdas más o menos, así?

RE1I2: Sí, la verdad es que en el estudio intervine de una manera personal porque tenía digamos un especial interés en que se realizara el... este estudio de seguridad y fuimos, yo fui personalmente digamos sin prisa pero sin pausa intentando buscar el mejor momento, las circunstancias que lo permitiera y como queríamos aprovechar el, el, que lo hiciera, que nos estuviera en condiciones de hacerlo y que no nos costara económicamente más dinero del que teníamos programado, entonces por eso tuvimos que esperar. A que las circunstancias fueran las oportunas.

ENT\_01: Vale, entonces, cuando... bueno, que había puesto uno de los momentos claves, esto, no? cuando decidimos, cuando se decidió hacer el estudio, es que, tiene que ver con un interés personal tuyo...

RE1I2: bueno, yo lo que... sí hay un interés personal mío que por otra parte vi que era compartido por otra gente. Cuando lo hablaba, y digamos lo exponía, eh, pues la gente a lo mejor se lo exponía y decían que era muy oportuna y viendo digamos que esa inquietud mía pues era bien recibida, pues me animaba a seguir.

ENT\_01: Cuando pasamos la encuesta la participación fue muy positiva, no?

RE1I2: Sí...

ENT\_01: El 80%, poco más del 80%...

RE1I2: No me acuerdo... sé que fue alta...

ENT\_01: Sí, fue alta... eh, como has visto la participación de la gente y, en general, porque crees que hubo una participación tan buena, así?

RE1I2: Yo creo que, el momento era bueno, la predisposición en general de la gente es buena y también el hecho de que lo hiciéramos bastante de la mano del comité de empresa, el comité de seguridad y salud también fue, antes se me ha olvidado, una de las cosas que uno de los momentos en los que antes de empezar hizo retrasar el inicio porque en aquél momento todavía no teníamos un comité de seguridad y salud y precisamente fue con motivo de esto con lo cual nos dimos cuenta de que era necesario...

ENT\_01: tener un comité...

RE1I2: tener un comité de seguridad y salud que todavía no habíamos tenido...

ENT\_01: Vaya técnico que teniais, que no os había informado

RE1I2: el caso es que, que todo es para bien, entonces, digamos, eso nos hizo poner en marcha el proceso de, de elecciones del comité y con, el hecho de que el comité participara y que se lo tomara de manera muy positiva y que apoyara, eh también, también, el hecho que sus primeros pasos como comité, fue una de las primeras cosas que hacían pues también creó cierta expectativa positiva al respecto y yo creo que el grupo, todas esas circunstancias hicieron el hecho de que la gente participara...

ENT\_01: Vale, eh... cuando decidimos hacer el estudio, eh, la manera de hacerlo, bueno, me refiero al método, no? El método ISTAS y cómo hacerlo, las reuniones, eso, yo considero que aquí la decisión fue, bueno la decisión en este momento el técnico de prevención tuvo, dirigió mucho la situación... ¿cómo ves eso? El hecho de que hay decidido el técnico cómo hacer el estudio...

RE1I2: Claro, nosotros como no expertos en la materia nos dejamos asesorar por el técnico. El técnico, digamos, nos aconseja un método concreto, pues nos parecía digamos que teníamos que fiarnos porque nosotros no tenemos experiencia ni conocimientos específicos y yo sé que

esta es la razón. Seguramente puede haber otros métodos pero nosotros no hacemos, no sabemos si son mejores o peores.

ENT\_01: No, te pregunto, porque hay muchas situaciones de que se hacen estudio que cuando hay el comité dice: no, queremos que se haga el estudio pero queremos con este método y hay, en este momento, a veces hay incluso conflicto, no? porque de qué manera vamos a hacer el estudio pero en este caso, ninguno de los dos, no teníais conocimiento también para determinar, no...

RE1I2: ni el comité, ni la empresa...

ENT\_01: Y no pusisteis ningún tipo de pega, tampoco, no? Porque en un determinado se podría decir, no pero este método es un método adaptado por ISTAS, que es un Instituto de Comisiones Obreras y no queremos esto. Tampoco en ningún momento os ha parecido mal escoger esto.

RE1I2: Vimos que, miramos el cuestionario y nos pareció razonable. Vimos lo que se preguntaba y nos pareció correcto.

ENT\_01: sí, sí... cuando, después de hacer la toma de datos, cuando, que hicimos la reunión de presentación de resultados, vale? eh...

(suena el móvil de M)

RE1I2: no dejan en paz, ah?

ENT\_01: RE1I2, cortamos...puedes atender, ah?

RE1I2: No, no, son unos del banco, un poco pesados, los atenderé después, no hace falta atenderlos ahora.

ENT\_01: Entonces, cuando os presenté los informes de resultados, y tal. ¿Qué te pareció esta presentación de los resultados y cuales fueron tus expectativas a partir de aquí? Bueno, aquí con esos resultados qué vamos a hacer... ¿cómo te sentiste?

RE1I2: Bueno al recibir los resultados y estudiarlos, eh... el, hombre, lo que yo vi es que requerían como después hicimos un análisis más en profundidad de los resultados en general nos parecieron, a mí me parecieron que respondían bastante a lo que era de esperar. Y sí que había algunas, algunas cosas que podrían sorprender y que requerían un estudio un poco más en profundidad que ya teníamos pensado hacerlo y... yo diría que, bueno, respondió bastante a las expectativas que teníamos. Es decir, excepto algún punto concreto, eh... pues, que no sabíamos muy bien que no podía venir, así, global, pues respondió bastante a la idea que nosotros nos podía de hecho de los resultados. Quizás yo en aquél momento, cuando miramos los resultados, coincidió que tenía al cabo de poco tiempo una reunión con todos los directores de la empresa, una reunión formativa para los directores, una jornada que hacemos habitualmente y coincidió que al cabo de poco tiempo teníamos esa jornada. Yo aproveche aquellos resultados para eh... sacar algunas cosas que hacían relación a la motivación entre los directores hacia los trabajadores porque, en algunos casos eran mejorables, en general eran buenas pero había algunos aspectos concretos que a mí me pareció que quizás podía

sorprender un poco a los propios directores. Y, bueno, me tomé esta libertad que después al comité no le gustó mucho que yo haya utilizado esa información pero me pareció que... no caí que les pudiera molestar...

ENT\_01: yo me acuerdo porque... “eso son datos que si no hemos publicado, no hemos enseñado a nadie, tampoco puedes enseñar...”

RE1I2: Eso es, pero me pareció que eran datos interesantes y el objetivo era de modo general intentar hacer partícipe a los directores de las cosas que les afectaba directamente a su trabajo y a su... y además es que también coincidió que el objetivo de aquella reunión con directores el objetivo formativo era precisamente este, la motivación, técnicas o, digamos, como mezclar la técnico o el arte de motiva o de no desmotivar a la gente, que ya es mucho. Y, entonces, ese, aquella reunión, me pareció que teniendo aquel material pues me pareció que podría ser de utilidad. Y de hecho lo fue, pienso que lo fue. Lo utilicé, eh... también de una manera que me pareció que podía tener... eh, no utilizamos, no utilizamos los datos, si no un resumen, aquello que me pareció que podría tener interés, de unas preguntas concretas y de las respuestas, y lo que hice fue primero preguntarles a los directores hacer como una pequeña encuesta de lo que ellos pensaban que había salido que la gente había respondido. Para después mostrar los resultados reales para ver si había una gap entre lo que ellos pensaban que contestaría y lo realmente la gente había contestado en estos puntos que hacían referencia a eso. A la manera de dirigir, a las cosas que motivaban o desmotivaban a la gente a la hora de trabajar, que era lo que estábamos tratando en aquella reunión y el... yo creo que el resultado fue, fue ilustrativo, en los puntos en que había una diferencia importante la gente se sorprendió, esa sorpresa siempre es creativa, son cosas que hace pensar y también... yo también me sorprendí porque personalmente pensaba que alguna de las cosas que se había contestado podría sorprender más de lo que sorprendieron y, sin embargo, no fue así. Es decir...

ENT\_01: Era esperado, no?

RE1I2: Era esperado, había cosas que se esperaban, cosa que demostró que los directores tenían conocimiento más o menos una intuición clara de cómo se percibe digamos su actuación, la actuación de la empresa en la mayor parte de las cosas, en algunas que a mí me sorprendió, había en algunos puntos sí que se veía, digamos, una cierta, un cierto punto ciego. Que los directores no son conscientes de que se está percibiendo por ejemplo, había uno que sorprendió muchísimo que era el tema de la justicia o injusticia. Ese, por ejemplo, fue uno de los que a la gente les sorprendió porque ellos se pensaban que eran más justos porque se percibía más justicia que en realidad era uno en concreto, sin embargo, la relación de los propios directores como líderes, como... era positivo. Y algún otro que ahora no recuerdo bien que me pareció que podía sorprender a los directores, no les pareció...

ENT\_01: El apoyo social?

RE1I2: El apoyo social? No recuerdo muy bien... Otros que sí que a nosotros nos había sorprendido con una cierta preocupación era el tema de la carga de trabajo, ellos eran muy conscientes de que la carga de trabajo era muy alta. Y que eso suponía... también me sorprendió porque yo pensé, a lo mejor la carga de trabajo o la manera de percibir esa carga de trabajo está pesando tan fuerte sobre la gente y ellos sí eran consciente, eran conscientes,

no había mucha diferencia entre lo que habían respondido y lo que ellos pensaban que responderían. En ese punto y quizá algún otro que no recuerdo ahora.

ENT\_01: Cuando presentaste los resultados a los directores, presentaste en tablas o con unas gráficas tal como venían en el informe. Si lo recuerdas...

RE1I2: No, lo que hice fue seleccionar preguntas, directamente. Preguntas, por eso,

ENT\_01: Era el porcentaje de respuestas a algunas preguntas...

RE1I2: De hecho utilicé una información que pedimos, que era el resultado de las preguntas, que era la frecuencia de respuestas, porque eso es lo que me pareció más útil porque si no, explicar los conceptos que resumían todas esas preguntas era mucho más complicado. Y se cogía una pregunta concreta que no fuera, a lo mejor eran 10 o 15 preguntas y sus respuestas concretas nos daban para discutir de una manera más directa cuál eran los resultados.

ENT\_01: Sí, que yo recuerdo cuando, cuando estuvimos, al principio, si estuvimos pensando si publicar, cómo publicar los resultados, que hiciste un documento explicando la, el concepto de riesgo y la percepción de los gráficos, estos. Verde, amarillo, rojo y tal. Y eso, de alguna manera a mí me pareció que te preocupaba la reacción de la gente al ver los resultados. Entonces, como vamos a preparar estos para lo que viene, no? Y...

RE1I2: Eso nació, eso nació en realidad, de la explicación que yo había hecho de los resultados al director general y al gerente de Barcelona. Hicimos una pequeña presentación y me di cuenta de que era, en este punto no acababan de entender. Costaba digamos el que se comprendiera bien y, bueno, visto, tenemos esa primera experiencia que era, eh... digamos, un poco problemática. No acababa de entenderlo, pues pensé, pues nos adaptamos a este problema que puede tener, igual que han tenido esos dos directores, a los que explique, pues podría tenerlo pues otras personas, no? Y, bueno, por eso hice una hoja en la cual se explicaba en qué consistía, cómo interpretar los gráficos. También fue cierto que, bueno, a parte de la explicación también vino de que a mí, personalmente, me costó entenderlo inicialmente y como también me costó y me costó explicarlo y vi que había dificultad, pues dije, vamos a vamos a salvar esta dificultad haciendo esa explicación.

ENT\_01: bueno, porque, y luego, a la hora de trabajar con los directores, trabajaste con la frecuencia de respuestas, igual ves como datos más manejables, porque, durante el análisis también, no, yo veía que iba mucho más con la tabla de frecuencia que con el resultado gráfico es como si el resultado gráfico no acaba de convencer mucho, no sé, esta es una sensación que tuve...

RE1I2: Sí, bueno, el resultado gráfico tiene dos, dos, digamos, dos cosas que pueden distorsionar la comprensión. Una es que se agrupan diversas preguntas en un concepto y entender ese concepto a veces no es fácil y... esa es una primera dificultad. Seguramente más adelante... y, después, la manera que está recogida la información en nivel gráfico, con 3 colores, a veces no es fácil de relacionar directamente con las, vamos con lo que la gente piensa de verdad. Analizar, el digamos, intentando imaginar lo que la gente está pensando con los resultados de los gráficos, cuenta. Y por eso, ahí están los dificultadores. Seguramente la dificultada más grande, una vez te has hecho, digamos, idea y has digamos comparado unas

cuantas veces como los resultados aparecen en el gráfico, llega un momento en que el gráfico ya sabes cómo funciona. Digamos, relacionas bastante bien el gráfico con las respuestas, pero a base de, de haberlo analizado unas cuantas veces y comparar gráfico y frecuencias. Llega un momento que ya el gráfico te sirve. Pero según todos los puntos parece que es más insalvable. Porque llegar a interiorizar eh... que estima significa la respuesta a estas cuatro preguntas concretas, el concepto estima no es fácil. La propia palabra a veces no te lleva directamente a, entonces ese planing me pareció que era seguramente... con todo eso.

Era agrupar conceptos y colores a poner todo aquello a una palabra. Una única palabra.

ENT\_01: Y esto es una representación gráfica

RE1I2: Y además si la representación gráfica, a mí personalmente me pareció que, que... al mismo tiempo también me parece que para llegar después a tener una visión global que dos procesos, uno era análisis a fondo de los resultados, que baja a mucho detalle, pues también era necesario volver a una visión global. Y para tener esa visión global sí que me parece que pude tener utilidad esos conceptos más globales. Pero, bueno, saltarse ese paso de entender en profundidad y en detalle los resultados no, seguramente no, eh... sería saltarse un paso que te puede dar más riqueza después que te da una actuación si te quedas con una visión global que a lo mejor es excesivamente simplista. Con una visión tan simple a lo mejor las medidas concretas pues no son tan acertadas como si primero has... esto y después ya tiene una visión, vuelve a la visión global.

ENT\_01: ¿Qué te pareció el proceso este de análisis de análisis que hicimos de los resultados. Las reuniones posteriores...?

RE1I2: Sí, sí, ahí me pareció que era muy, muy enriquecedor.

ENT\_01: Nada de políticamente correctamente, ah? RE!I2, puedes criticar el técnico...

RE1I2: Ya... no, no...

ENT\_01:... la duración, todo...

RE1I2: No, me pareció que fue enriquecedor porque el, que la gente pudiera hablar y dar su opinión sobre, sobre aquellos resultados pues hacía que afloraran preocupaciones, que afloraran opiniones, que podían ser muy útiles. Si alguna dificultad, algún problema le vi al proceso fue, yo diría, la falta, digamos, de preparación por nuestra parte de cada una de las sesiones, porque si lo hubiéramos estudiado con un poco más de detenimiento seguramente hubiéramos, hubiéramos sacado más. Yo, por ejemplo falté a unas cuantas reuniones, eh, y las que estuve, pues no me pude preparar digamos suficiente, algunas sí pero en otras no, digamos los contenidos que habíamos previsto tratar. Claro, eh, bueno, también me di cuenta de que cuando las cosas están un poco más preparadas era más, era más, digamos, más consistentes.

ENT\_01: Uhum... como es el diálogo entre las partes, entre los representantes de los trabajadores, los representantes de la empresa, como valoras el diálogo...

RE1I2: A mí me parece que el diálogo fue bastante fluido, eh, en algunos puntos un poco repetitivo porque seguramente por eso, porque no, no, no, yo lo achaco a la falta de preparación digamos a la falta de estudio de los resultados, una cierta improvisación en las reuniones porque no, no lo habíamos preparado suficiente...

ENT\_01: En esto incluyes también improvisación por parte mía, por parte del técnico también...

RE1I2: No, yo creo que la, la actuación del técnico era bastante de moderar, de intentar tirar de lengua y que saliera el máximo de opiniones, y, yo no veía que fuera necesario que aportara, eh, su opinión, eh, al respecto, sino más bien que pudieras ver todas las opiniones eh, quizás en, digamos, en algún punto por intentar quizá se podría haber intentado acortar parte digamos como moderador, acotar un poco el tema para evitar irnos eh... a discusiones un poco más alejadas de lo que estábamos tratando, luego no, casi siempre nosotros mismos acabábamos volviendo. Es que hubiera eso, digamos, unas cosas muy lejanas, a sitios. A una, un poco lejana a discusiones a temas creo, que acabábamos reconduciéndolas y volvíamos otra vez al tema.

ENT\_01: Sí...

RE1I2: Cosa que el proceso me pareció que estaba bien, en lo que, lo único que fal... que me pareció que faltaba, o que hubiera sido más, más, antes que todo es que hubiéramos estudiado más, hubiéramos hecho los deberes, más estudiando un poco más a fondo, no? Eh, porque cuando vi que se había en algún caso, pues, era, las opiniones eran más consistentes, esa es la verdad. Sabía que... y, yo, bueno, en cualquier caso, eh, digamos, las opiniones que iban saliendo eran, quizá espontáneas y un poco improvisadas, y eran, digamos, enriquecedoras. Aportaban cosas que parecía que estaban bien.

ENT\_01: Eh... crees que hubo liderazgo, bueno, alguien asumió el papel de líder en esas reuniones, en la mayoría, eh, algún... ves alguien que haya tenido un papel... o estuvo

RE1I2: Hombre, a mí la impresión que me dio, un poco negativa por mi parte, es que yo, en las reuniones que estuve, que estuve no en todas, mi intervención era excesiva, intenté...

ENT\_01: Te reconoces como líder... (risas)

RE1I2: No... más que como líder, digamos como, porque tampoco eso significa liderazgo, si no, como una, digamos, hum... una necesidad que me salía de dentro de, digamos de explicar eh... bastantes cosas. También es cierto que me tocaba por la función, digamos, eh, quizá me tocaba más escuchar que... o me tocaba también escuchar más o intentar, y eso, eh... lo hice, eh, digamos, o hice, tuve que hacer un esfuerzo para que, digamos, para conseguirlo y lo conseguí relativamente, no? Porque veía que había bastante de los puntos que se trataban sobre los cuales yo tenía una opinión bastante bien formada, habíamos hecho cosas, eh, al respecto, eran temas bastante estudiados y que me parecía que era necesario explicar porque veía que, que había un desconocimiento y eso en algún un caso que me llevó digamos quizás a hablar en el sentido demasiado y escuchar menos de lo que me hubiera gustado.

ENT\_01: Ya... pero crees que por eso... eh... a ver, a ver si traduzco bien, de alguna medida, en alguna medida diriges el análisis porque tienes más conocimiento de la organización, ¿crees que es eso?...

RE1I2: Sí, al menos...

ENT\_01: O estoy manipulando tu idea...

RE1I2: No, las cosas son, yo, en muchos de los temas que se estaban tratando, pues, por ejemplo, el tema, uno de los temas muy recurrentes que aparecieron en el, en todas las, en casi todas las sesiones aparecía, digamos la relación entre coordinadores y técnicos, que algunas veces la figura del coordinador en el proceso de producción es clave, central y clave, no? Y, eh... como tal, pues las distorsiones que puede producir si no lo hace del todo bien, o si hay quien, coordinadores que dedican menos tiempo pro ah... o que son menos expertos, la influencia que tiene en el proceso es enorme. Quizás un barbaridad. Pero, claro, esto, eh... la empresa es muy consciente de ello y lleva mucho tiempo intentando mejorar el trabajo de los coordinadores que no es nada fácil, formarles, etc. Eso tenía que yo, consciente...

ENT\_01: Explicar eso...

RE1I2: Consciente de que esto se está haciendo y que digamos ahí, detrás ya una preocupación, eh, lo que sí que me sorprendió y yo tomé bastante nota de ello, es que de estos esfuerzos y de estas eh... reflexiones que ya... que la dirección ha hecho, ya hace bastante tiempo y que, fueron un poco inconsciente o no hubiéramos sabido transmitir como dirección digamos que estábamos haciendo estos esfuerzos y que la gente, digamos, les pareciera que eh... digamos la dirección en la hora H, asumía toda la situación como la ideal, eh, y no estaba haciendo nada, digamos, por intentar mejorarlas, y, claro, esto habría que explicar un poco, me sorprendió un poco que no se conociera eh... y me pareció que era una buena ocasión pues para al menos explicar, digamos que, qué medidas se estaban tomando, aunque los frutos, pues, lógicamente no son todavía una realidad, no son un realidad y que hay muchas, muchas cosas a mejorar...

ENT\_01: uhum... cuando, cuando estuvimos analizando el tema de la publicación de los resultados, ¿vale? Que primero, vino la propuesta de publicar, antes publicamos con la hoja esta explicativa, luego, no, vamos a publicar los resultados cambiando por departamentos y tal, no? Que fue, yo creo que la discusión más larga que tuvimos, respecto al proceso, y tal, no? Bueno, explícame un poco cómo viviste esta decisión y cómo...

RE1I2: Sí...

ENT\_01: Y tu opinión sobre esto...

RE1I2: Yo lo que en este punto, eh... bueno, yo me di cuenta, personalmente, de que el, digamos, la publicación de los resultados tal como estaban, podía causar en algunos directores, un, eh... una, digamos... un disgusto importante. Un disgusto importante. Eh... y lo comprobé porque, porque en una de las, a continuación de aquella reunión de reunión que explicaba de coordinadores y directores, tenía previsto una reunión en Madrid, con los directores de Madrid, que son, es una oficina más, más joven, pues son técnicos que tienen



poca experiencia dirigiendo y que requieren más apoyo. Los directores de Madrid, pues, eh... hace tiempo que tenemos un proceso de, de desarrollo de habilidad directiva, porque tienen poca experiencia en esto, y se nota. Entonces, teníamos una de esas reuniones y yo recuerdo que llevé los resultados para explicárselos y, eh, se los expliqué un poco y entonces vi, en aquel momento, que el, digamos, les preocupaba mucho más, eh... las comparaciones entre departamentos que los propios resultados y, eh... claro, hacía que perdieran fuerza eh, lo propios resultados. Es decir que, estas... agravios comparativos entre departamentos adquirirían tal fuerza la emoción que causaban, o el, la reacción eh... digamos emocional, no? De, de comparación que anulaba un poco eh... otras consideraciones. La gente se fijaba yendo directamente a comparar su departamento o, con el de al lado, cuando no era el objetivo. El objetivo era, digamos, primero verlo en... como estamos, cual es la respuesta...

ENT\_01: No si estoy mejor o peor....

RE112: Esto es... entonces, claro, eso, vi que distorsionaba mucho la recepción de los, de los resultados porque el, la primera experiencia que había tenido de explicación al director general y al gerente, en esto no se había fijado. Ahí no ha influido de una manera directa. La exposición que había hecho a los directores eran una cuantas preguntas y no estaban divididas por un departamento dado. Claro, en el momento en que la semana siguiente fui a Madrid y expuse eso a los directores de Madrid y vi la reacción, dice Uí, y se me levantó ahí, de repente, una, digamos, un peligro que no había calibrado hasta aquél momento, y a continuación, pues lo leen también con el propio director de Madrid con el Director General, claro, nos dimos cuenta de aquello era, he... una auténtica, un auténtico peligro. O sea, que realmente podíamos causar, eh... Y, además, o sea, además podíamos causar malestar, que gente, hubiera gente que se sentiría realmente, realmente mal, no? Porque había, digamos, valoraciones concretas de personas, porque son los directores los, los directamente implicados. Ya alguno no salía de todo bien, eso es la verdad, o al menos había un peor que otros, entonces esa comparación eh... pues no era así que se publicara digamos de esta manera pues era publicar con casi como un ranquin de quienes son los mejores y los peores directores. Eso de entrada no era, pero, bueno, también podía... pues quitamos esas 3 preguntas directas, eh? Pero aún le dimos una vuelta más, o, al menos, decía yo, una vuelta más que tampoco nos convenía, ni siguiera quitando esas preguntas que eran especialmente, eh... digamos dirigidas a la competencia o incompetencia del director, si no que, el hecho de que hubiera diferencias entre departamentos en otros aspectos, también podía funcionar algo que sabemos que tenemos y que no nos parece, digamos, que valga la pena fomentar es, específicamente las comparaciones entre departamentos.

ENT\_01: Uhum... ves, que yo tengo más trabajo que tú...

RE112: Esto es... entonces, esa misma, dándole una vuelta más a esta posibilidad, que sabemos que existe, eh, sabemos que, que, yo qué sé, que el departamento de clima, pues es muy especial, y, bueno, tienen una, un, como diría yo, una consciencia de grupo, igual que Test, no? Ahí hay unas, departamento que tiene una... y que, eh... bueno, tiene sus aspectos positivos o también tiene sus negativos. Y, hum... el que estos, digamos, resultados se publicaran de esta manera, veíamos que podía tener, o sea, fomentar, digamos esas diferencias entre departamentos que no nos parecía muy adecuado y que, al final, eso podía

desvirtuar el objetivo del propio, del propio estudio. Porque el estudio nos estaba intentando, no quería entrar en esas, no era su objetivo, digamos, diferenciar departamentos, si no estudiar, entonces fue cuando los, digamos los, digamos los miembros del comité, eh... bueno, se enfadaron un poco, se enfadaron, que hemos tomado una postura eh... muy contraria y deliberante en este aspecto y les parecía que también era comprensible, que, eh... digamos los resultados debían ser absolutamente transparentes, que la transparencia debía ser eh, digamos total y que no podíamos, entre comillas, censurar o, eh, digamos hacer, digamos partes y en este aspecto, eh..., claro, digamos que había una diferencia importante de visión, no? Por parte de la dirección de la empresa y suya. Bueno, yo parte de la dirección de la empresa estoy convencido de que, de que la, digamos, la, digamos, el manejo o la gestión de la información es un tema delicado y que la completa transparencia eh... no es siempre beneficiosa, porque hay cosas que, uhm... hay informaciones, sobre todo que presentado, ya he digo, según qué manera, sobretodo de la manera comparativa como estaba, pues, uhm... bueno, pues, eh, causan, digamos, son percibidas y digamos causan más problemas que no otra cosa. Y... esta es una experiencia que, quizás porque estamos muy acostumbrados a manejar información y publicarlas y saber cuáles son las reacciones y que quizás los del comité no saben, no tienen tanto esta experiencia. La verdad, qué pasa, cuando publicas una cosa...

ENT\_01: Sí, sí...

RE1I2: Cuáles son las reacciones que son a veces sorprendentes. Incluso contrarias a los que estabas pretendiendo, y el análisis, o sea esa... bueno, yo creo que al final lo acabaron entiendo. A mí se me ocurrió una fórmula que me pareció que después, que podía ser interesante, que es la que tenemos hecha pero que no... que es otra manera de presentar los resultados que no era digamos cada uno de los resultados comparativo entre departamentos. Si no todos

ENT\_01: La totalidad por departamento...

RE1I2: Esto es... todos los resultados por departamentos, para que cada uno supiera analizar a si mismo...

ENT\_01: Pero, luego dentro del grupo, vale, pues perfecto, pues, que se presente de esta manera, no...

RE1I2: Esto es...

ENT\_01: Y... pero, de todas maneras, no se presentó tampoco...

RE1I2: Sí, el hecho de que no se presentara... eh... digamos porque digamos que ya de esa manera de presentar ya pareció que era la, digamos, la correcta y seguramente se iba a dar... El hecho de que no se presentara fue porque ya nos cogió en un momento en que...

ENT\_01: Que ya había otros problemas...

RE1I2: Empezaron a haber otros problemas y también yo diría que por una, digamos, falta de tiempo por mi parte. Porque, eh... lo que el... proceso que nos habíamos propuesto hacer era, hacer una explicación a los directores de la fotografía de su departamento con, eh, digamos las

especificidades de aquél departamento y que se había hablado también, eh... en las reuniones, y sobre que haría una reunión con cada uno de los directores de departamento y, a continuación, digamos, que esos resultados se entregaran a los mismos departamentos. Y eso cogió en un momento en el que ya estábamos en plena, eh...

ENT\_01: Y los problemas...

RE1I2: Los problemas eran otros, yo no tenía tiempo, los directores esto lo veían uno... “y esto? Ahora, a qué viene... Esto... esto... pero, vamos es que estáis, no veis que esto ahora no toca”. Uhum... risas...

ENT\_01: risas...

RE1I2: Es que ahora tenemos otros problemas... es que ahora nos estamos jugando la continuidad de la empresa, nos estamos jugando... y ahora nos vienes con esto... o sea... no toca... ahora esto no toca. Claro, nos cogió, eh... en este, en esta situación y, luego, es claro, tuvimos que, digamos, echarnos un poco atrás, pues ya llegará un momento, si es que llega, porque claro, ahora, después de tanto tiempo, no sé muy bien cuál puede ser, digamos, la recepción, porque ya ha pasado mucho tiempo. Pero, claro, hemos pasado los últimos 6 meses, desde, bueno, esto...

ENT\_01: Intentando sobrevivir...

RE1I2: Esto es... en los últimos... antes de verano, eh, que, digamos, que... sumas, son casi 9 meses que llevamos, eh... pero, desde antes de verano, pues, claro, la gente tenía unas preocupaciones muy serias sobre qué va a pasar, si va a haber o no una reducción muy importante de la plantilla...

ENT\_01: Y siguen teniendo, no?

RE1I2: Siguen teniendo, sí-. Entonces, eh... pero, bueno, aquél momento la incertidumbre era todavía mucho mayor. Porque no sabíamos nadie, digamos, cómo podía acabar. Ahora digamos hay unas primeras medidas que se han tomado, eh... y que, bueno, al menos eh... quiero decir...ya no hay, digamos, tanta incertidumbre como entonces. Hombre, pues hay la que existe en general en el mercado y en nuestro sector más pero, al menos, en cuanto a las actuaciones, todas las actuaciones en la... la repercusión directa que nos puede haber, ya se ha visto, digamos por dónde va, no? Y ahora, digamos, los problemas derivados de todo eso, no? Que, como ahora hay, sigue habiendo trabajo, y menos gente y vamos, eh... digamos ahora los procesos, y además los... el trabajo ahora mismo ha cambiado bastante porque los clientes, eh... el tipo de trabajo que nos dan es diferente y nos exigen mucho más, cosas que antes no nos exigían y ahora nos pagan la mitad. Entonces, claro, reestructurar esto nos está costando también, eh, y, bueno, ahora se trabaja en unas condiciones peores, peores...

ENT\_01: Tú trabajas igual o más que antes cobrando menos...

RE1I2: Cobrando menos la gente y la empresa, eh... con un... haciendo esfuerzos importantes por parte de todos los, eh... porque la verdad es que la gente está respondiendo bastante bien en cuanto a esfuerzo pero a tal punto que ese esfuerzo no va acompañado de los resultados

porque es que seguimos con los resultados negativos después de haber tenido mucho trabajo y haber hecho mucho esfuerzo y eso no ve en resultado positivos. A no, digamos, conseguimos eh... levanta esto y, claro, eso crea una situación de, como de, yo diría situación de supervivencia. Y cuando estás, eh... según el triángulo aquél de Maslow, cuando está, digamos, preocupado por temas de supervivencia, no me vengas con otras cosas.

ENT\_01: No, yo soy totalmente consciente de esto, yo decía a .., no, que estaba aquí, a ver, eso no tiene ninguna relevancia ahora, ah? Eso es para mí, es relevante para mi tesis pero para vosotros yo soy totalmente consciente de que esto es... esto está en un cajón que es donde tiene que estar ahora, porque cuando estás intentando, no?, sobrevivir,

RE1I2: Sí...

ENT\_01: Cuesta tratar según qué temas que yo no considero que son importantes...

RE1I2: Sí, y que además, según cómo, se puede interpretar como un esfuerzo inútil... así, para que tengas una idea teníamos unas reuniones de departamentos eh... semestrales en las cuales, digamos, se intercambian las experiencias y los avances de conocimiento de cada una de las oficinas y que tienen, digamos, mucha importancia porque realmente, eh... es un trabajo, digamos, de... de gestión de los conocimientos e información que es muy útil. Y lo hemos hecho durante los últimos años, cada semestre, sin falta, pues, en el último mes de octubre, eh... vamos, les pareció, les parecía a todo el mundo que estando en una situación, digamos, aquello de supervivencia, tener las reuniones que han sido, eh... utilísimas, pues era impensable. Si es que era... "no nos podemos dedicar un día, ni siquiera un día a esto". Eh... uhm... ahora en unas de, de en abril tenemos otra de esta reunión y todavía tenemos... la empresa se ha empeñado en hacerla porque les parece que son importantísimas. Pero todavía tenemos mucha gente que piensa que todavía no es momento de hacer ni siquiera ese tipo de reuniones, que son casi constitucionales, no? De esto ahora de acondicionar, se han puesto en duda, digamos, muchas de las cosas que se hacen habitualmente, pues eso: clases de inglés, formación, o sea... está todo, digamos, un poco en suspenso y, es más, parece que... eh... cualquier esfuerzo que no vaya dirigido, digamos a la propia supervivencia, eh... es entendido...

ENT\_01: A producir, producir....

RE1I2: A producir, parece que hoy por hoy, digamos, es un esfuerzo, eh... totalmente desorientado. La gente lo prefiere así, o sea "es que estamos sacando la lengua y estamos... ¿Cómo me vienes ahora con eso?

ENT\_01: No me entretengas...

RE1I2: Esta es la actual percepción de lo que nos está pasando ahora. Lógicamente pensamos que hay de ser circunstancial y que las cosas van a su... pero hoy por hoy es esta, hoy por hoy y desde hace quizá incluso ya demasiado tiempo. Porque esto es, esto viene pasando desde, desde antes del verano, ¿no? Aquí, en estas circunstancial y, bueno, no es, digamos, oportuno...

ENT\_01: Yo lo que ví... eh... lo que veo así. Este es un proceso, no? Entiendo el estudio como un proceso que...

(Pican a la puerta e interrumpen la entrevista. Perdona, están aquí... digo que ya estamos acabando, 2 minutos, 5 minutos...)

RE1I2: De acuerdo....

ENT\_01: Tu descripción ahora del proceso y una opinión. Vale? Es un proceso que tiene un inicio que este caso fue un inicio que es, desde mi punto de vista, bastante positivo con la participación de los trabajadores, con la empresa implicada, con la dirección de la empresa, con representantes de los trabajadores implicados, no? Entonces hacemos la toma de datos, empezamos un proceso de análisis bien, vale? Y eso se va debilitando, debilitando, debilitando, no, hasta que ahora tenemos un informe que está aquí, no, en un cajón, vale?

RE1I2: Eso es...

ENT\_01: Vale? Entonces, dentro de este proceso hay, es recomendable que haya cosas para mantenerlo vivo, no? La participación de los, del grupo de trabajo, la participación de trabajadores, vale? Que se da muchas veces a través de, bueno, cuando presentas los resultados, vale? A la plantilla, que tienes este feedback, no? Normalmente este feedback es una cosa que también alimenta el trabajo del grupo de trabajo, en el análisis, no? Eh... en este caso de aquí, vale?, de la empresa, ¿cómo ves este proceso, tu opinión en general sobre esto, qué es lo que ha... aquí tenemos, no? la gran, la gran crisis...

RE1I2: la fractura, sí...

ENT\_01: La fractura, no? Desde tu punto de vista, crees que esto... vale, esto tiene una importancia, no? en... debilitar este estudio, no, y que no hemos llegado a, por todo esto que estamos hablando, no? alguna cosa más que añadirías? Cuando describirás... al describir este proceso...

RE1I2: hum... sí... yo, eh... también en el... desde el momento de las, de los resultados, del inicio de las reuniones del grupo, también eh... fueron perdiendo un poco, hum...

ENT\_01: Fueron perdiendo fuerza...

RE1I2: Fuerza, las reuniones, digamos, cada vez la asistencia pues estaba un poco más lánguida... también es verdad que estábamos, empezábamos a sufrir las primeras, digamos, eh... consecuencias de, del malestar y de la...

ENT\_01: Pero, qué mas, a parte de esto... crees que...

RE1I2: Pero, pero bueno, sí que es cierto que fue languideciendo un poco el ritmo de las reuniones, algunas ya teníamos planteadas, las tuvimos que, que, cambiar porque la gente no digamos, no tenía, no asistía, no... eh... digamos, ese languidecimiento, pues, uhm... se produjo, se produjo... eh... hicimos un último esfuerzo, antes del verano, pues, por aquello, por intentar, eh, digamos, vamos a acabarlo bien porque ya hemos hecho mucho mucho esfuerzo y yo de una buena voluntad por parte de todos para intentar, eh, acabar bien, digamos a que el cansancio no hiciera mella y, bueno, y nos colamos algo, pero justo en aquel momento fue cuando coincidió el, digamos, el *catacrac*, no?, la rotura por parte de la empresa, la situación de la empresa, eh... hum... pues eso, impidió, impidió, digamos, que acabara, digamos con la

publicación de los resultados y el feedback. Quizás, hay una cosa que hubiera, desde mi punto de vista hubiera sido, eh, quizás, eh, mejor, es que la publicación de los resultados según, digamos esta, este sistema, que veíamos que no iba a distorsionar, eh?, lo habríamos hecho sin esperar al final de todo, porque, seguramente habiéramos obtenido, digamos, feedback intermedio, o sea, hubiera alimentado el proceso que luego fue la ampliación, no?, a lo largo de los meses...

ENT\_01: Bueno, pero que esto es... es lo que se hace normalmente, no?, la publicación de los resultados es justo después de que tenga el grupo de trabajo los resultados, no?

RE1I2: Eso es...

ENT\_01: Debería ser un trabajo previo, debería ser algo que se haga antes de las reuniones de análisis...

RE1I2: Eso es... nosotros, eh... decidimos esperar a....

ENT\_01: Es que tardamos tanto en decidir cómo publicar y cuando publicar que...

RE1I2: Eso es... eso, eso seguro que hizo mal entonces, porque nos faltó, nos faltó el... eso... el feedback de la gente. Entonces, yo creo que eso, eso debilitó el proceso. Porque hubiera, hubiera, hubiera tenido más vida, no? el proceso, aunque también es cierto que casi todos esos procesos, el paso de los meses... eh... cansa... es lógico que haya un cierto cansancio, pero bueno lo hubiera dado una cierta alegría... hubiera dado, pienso, un poco más de vida al proceso. Eh... esto ha sido...

ENT\_01: Entonces, al final, respecto a tus expectativas iniciales, ¿hasta qué punto se cumplieron tus expectativas en el estudio?

RE1I2: Yo creo que todavía no se han cumplido porque queda dar el último paso. Que es, en definitiva, el publicarlo, hacer llegar a la gente esta información, la, digamos también, el, digamos las conclusiones de lo que, o sea, lo que el grupo de trabajo ha estudiado, todo eso tenemos que hacerlo llegar. Y... que la empresa, eh... también, eh... digamos, es... lo estudie desde el punto de vista de qué medidas de todas aquellas posible se pueden implementar y, y pronto, que se implementen. O sea, que, en definitiva nos falta, digamos, el, la puesta en marcha, no? La puesta en marcha. Nos hemos quedado digamos... pero, claro, esa puesta en marcha requiere, o sea, para que sea efectiva, requiere seguramente el que estemos en condiciones de volver a hacerlo. Entonces ahora mismo la puesta en marcha de una, de algo que se refería con una situación previa, que no es la actual, poner en marcha ahora, que ahora son otras cosas, que no (risas)... con lo cual...

ENT\_01: Sí, sí...

RE1I2: con lo cual, tampoco he sentido... entonces, eh... visto como ha ido, mi impresión, o sea, la idea que yo tengo en la cabeza, que seguramente sería más, más adecuada, es, eh... la publicación de esto que es un trabajo que vale la pena eh... porque, porque es rico, eh, y tiene, digamos, bastante... pienso que se tiene que hacer cuando, cuando digamos la situación, digamos sea la adecuada para que sea, digamos, pueda ser recibido correctamente para que la

empresa, digamos, pueda estar en condiciones de decir, pues vamos a tomar estas medidas, sabiendo que se refieren a una situación de normalidad previa a la situación, digamos intermedia que ahora ha pasado de...

ENT\_01: de colapso...

RE1I2: de desconcierto... efectivamente. En aquél momento, a lo mejor es útil volver a hacer, digamos, otra encuesta y un proceso de comparación, de actualización de, digamos del, de la situación en que entonces nos dará, digamos, una evolución, eh? Y eso seguramente también tiene, digamos su, su riqueza. Que es que, digamos, con este terremoto que ha habido entremedio, eh?, digamos, ¿qué es lo que se mantiene?, ¿Qué es lo que ha variado?, porque seguramente la situación final no es la inicial. Seguramente también nos va bien saber cómo es, o como era en una situación de cierta normalidad, asentamiento de las cosas, porque eso, bueno, eh... es una realidad que se vivió, que existe, que es posible, eh? a la cual también nos convendría volver a llegar y que también no estaba exenta de problemas, que a lo mejor, bueno, pero, el análisis de este, de esos datos con la perspectiva histórica también nos puede ayudar. Eh? O sea, yo pienso que, que no es un trabajo que, digamos, que tenga que quedar en el cajo, indefinidamente, eh... si no que, pienso que será útil, será útil cuando podamos retomarlo, eh... en las condiciones y en la situación en que...

ENT\_01: Vale... Ahora se va a hacer uno, no? Saliendo de aquí ya de la entrevista...

RE1I2: Sí...

ENT\_01: Se va a hacer uno en San Sebastián, no?

RE1I2: Sí, se hace uno en San Sebastián pero por unos motivos muy diferentes.

ENT\_01: Ya, yo me enteré porque el técnico me llamó, el técnico de San Sebastián...

RE1I2: Sí... Sí, sí...

ENT\_01: Me llamó la semana pasada porque estaba bastante preocupado porque no tiene experiencia...

RE1I2: Claro...

ENT\_01: Entonces estuvo hablando con TEC2, TEC2 entonces... ¿cómo has empezado el estudio? ¿Qué haces, el método y tal, y no sé qué...?

RE1I2: Eh... ahí, la verdad es que nos hubiera ido muy bien haber podido hacer el estudio en su momento porque ahora, digamos, nos ayudaría.

ENT\_01: Hubiera evitado todo eso, no?

RE1I2: Bueno, no sé si hubiera evitado...

ENT\_01: ¿Vino de una denuncia de una trabajadora...?

RE1I2: Sí, sí, sí... una trabajadora denunció que estaba siendo objeto de acoso, presión, etc., no? Que es una... en realidad, esta denuncia viene como... y para intentar defenderse de una

medida que le ha propuesto la empresa de traslado. Entonces, para evitar, digamos, ser trasladada, eh... ella, pues, eh... ha hecho esta acusación. (...) más que una medida más de acoso...

ENT\_01: Entonces la Inspección...

RE1I2: Entonces vino una Inspección de Trabajo, una persona que se, que está especializada en ese tipo de cosas ahí en el país Vasco...

ENT\_01: Bien...

RE1I2: hay un experto especializado en esto, y, el nuestro abogado se puso de acuerdo con el Inspector para... porque le había citado nuestro abogado el inspector para que, bueno, si nosotros encargábamos una, una...

ENT\_01: Un estudio...

RE1I2: Un estudio, pues, eh... parecía que era lo más, digamos, el inspector en la Inspección que hizo tampoco vio motivos así como para, eh, actuar de manera inmediata, y, entonces, dijo, pues quizás una buena manera sería hacer ese estudio, pero, claro, la motivación de este estudio es muy diferente...

ENT\_01: Claro, totalmente diferente...

RE1I2: Es muy diferente y además la situación también será, los resultados también serán diferentes porque ahí, ahí hay bastante, como aquí, quizás más, descontentos últimamente por...

ENT\_01: Claro, es que hacer un estudio tan en época porque, a ver, si aquí estás pasando por un momento complicado supongo que allí también y en Madrid y en todos los sitios, no? Yo creo que hacer un estudio en una época como ahora...

RE1I2: Eso es... en una situación como la actual ese es un estudio que, eh... digamos, los resultados serán, yo diría bastante, no extrapolable al habitual...

ENT\_01: Sí, el técnico me llamó, TEC2 también... ah, es que necesitan un estudio, que parece que hay que hacer en un mes, o 20 días y yo, bueno, esto...

RE1I2: Sí...

ENT\_01: Es, es... imposible, no? Pero los Inspectores, los Inspectores saben que, a ver, lo que ellos quieren es se empiece, no? Y que tenga, obtener resultado, y luego, toda la otra parte, pues ya más, así, cuando se pueda, no? Pero esta primera parte, pasar una encuesta y tener unos resultados y tal, ya lo dan por bueno el hecho de que empiece a hacer esto, no?

RE1I2: Sí...

ENT\_01: Entonces, no te preocupes, que no vas a hacer tropocientas reuniones en un mes, porque esto no se hace...

RE1I2: Sí...



ENT\_01: Lo básico sí...

RE1I2: Bueno, y ya que, digamos, yo intentando sacar siempre lo positivo, no? Aquello, intentar... digo, Hombre, ya que, ya que nos vamos a hacer este estudio, seguramente... eh... hombre, mi intentaremos sacar algo positivo, o sea, el hecho de que.... De hablar en este estudio. Pues, mira, en el momento de encuesta, que los resultados pues, serán los que sean, pero, después, seguramente la, la ocasión de poder hablar con gente y analizar las cosas, eso son positivos siempre. Eso es positivo...

ENT\_01: Sí...

RE1I2: Eso es positivo... entonces, intentaremos también sacarle, eh, digamos, todo lo positivo que podamos.

ENT\_01: Pues, que vaya muy bien, no?, suerte con este (risas), este nuevo estudio...

**Fin**

Identificado participante: P\_01  
Identificación de la entrevista: Técnico de prevención empresa 2  
Tipo de entrevista: Individual  
Categoría de entrevista: un entrevistador, un entrevistado  
Lugar y fecha de realización: En la Sociedad de Prevención  
Identificador entrevistador: ENT\_01: Isabela de Melo  
Transcriptor: Isabela de Melo  
Fecha de transcripción: 12 de septiembre de 2012  
Identificador archivo transcripción: 02-20120909-Entrevista\_01.doc  
Identificador archivo de audio: 02-20120909-Entrevista\_01.mp3  
Documentos relacionados:

ENT\_01: Vamos hablando casi informalmente y... puedo dejar aquí, no? ¿No te molesta?

TEC 3: Sí, sí, sí, no, no...

ENT\_01: Pues, a ver la idea era un poco empezar con, con tus expectativas cuando empezamos a hacer el estudio, cuando tuviste que empezar el estudio de EMP2, ¿qué expectativas tenías en este momento? ¿Vale?

TEC 3: Vale, es que... bueno, a ver...

ENT\_01: Entonces, a partir de aquí es una pregunta suficientemente amplia para ...

TEC 3: Vale, sí, sí, lo que pasa es yo no tenía expectativas. Porque era un trabajo que yo no había iniciado y más bien me generó estrés en el sentido de "no tengo ni idea, nunca he hecho ningún estudio psicosocial, eh... no tengo idea de, de psicología y, bueno, realmente yo pensaba, pues iba un poco más enfocado a ese rol, vale?, que es verdad que siempre es que va por la organización no por el individuo, no?, pero lo veía un poco también enfocado a, bueno, cuando te miras lo de las dimensiones son cosas concretas y que te hablan de estrés, de efectos psicológicos, eh... bueno, que te acaban provocando daño a la salud y tal. Vale, entonces cómo ha ido evolucionando el tema... iba... o sea, bueno yo te digo como yo iba, eh, como he vivido yo esta parte del estudio. Desde cuando yo iba a las reuniones...eh... me acuerdo la primera, que me lo estuve preparando...

ENT\_01: La pregunta que, la primera que fui contigo, no?

TEC 3: La segunda, la primera que fui sola, porque, de hecho, la que fuimos juntos, eh, fue un poco cambio de, presentación y ya está, no? Y habíamos quedado que marcaríamos un calendario y que todo el mundo haría una revisión de todo lo que se había estado haciendo y tal. Llego a la reunión y ni dios se había mirado nada. Y, claro, yo contaba, me lo había mirado porque pensaba: "estos estarán puestísimos". Yo me lo había mirado y nadie se había mirado nada. Total, que tuve que coger yo todas las actas que se habían hecho e ir recordando, y diciendo que habéis quedado en eso, habéis quedado en lo otro, habéis quedado en lo cual. Ese mismo día, el chico dijo que lo quería dejar, que si lo podía dejar.

ENT\_01: ¿el delegado de prevención?

TEC 3: El delegado de prevención.

ENT\_01: ¿Y por qué?

TEC 3: Que... y dijo que lo quería dejar porque eh... como tardaba tanto en hacerse pues que luego él no se acordaba que tenía mucho trabajo y que esto, pues que le... le resultaba pesado de hacer. Que, luego, es el único que no ha faltado ninguna vez, en ninguna de las sesiones que hemos hecho, curiosamente...

ENT\_01: risas...

TEC 3: Sí, que... y además alguna se lo recuerda. Me dice: te acuerdas que yo te dije... pues soy el único que no ha faltado... y yo... risas... vale... sí, es verdad...

ENT\_01: risas...

TEC 3: vale?

ENT\_01: el Antonio...

TEC 3: el Antonio, sí, es que... soy muy mala con los nombres... no sé porque no me quedan los nombres... vale? Entonces...

ENT\_01: Yo recuerdo una reunión que fuimos juntas, que, que yo te había dicho, bueno,

TEC 3: Sí...

ENT\_01: aquí la cosa va despacio y tal, pero cuando fuimos ellos estaban como que súper puestos, no?

TEC 3: Sí, sí... y realmente marcamos un calendario. Y al principio, el calendario estaba marcado y, y... y cogían y que si ahora falta uno, que si ahora falta no sé qué y me iban cancelando las, las reuniones. Cosa que, con la carga de trabajo que tengo, en el fondo, pues muchas veces agradecía porque no me daba tiempo de prepararme la reunión y otras veces... eh, vale, o sea, por otro lado, era, vale, lo agradezco, pero, joder, es que estáis disponiendo de mi tiempo y luego me estáis dejando colgada, o sea, que os está dando igual. Eh, la empresa muchas veces me lo vendía como eran los mismos delegados de prevención los que decían "ahora no me va bien, me tengo que ir de vacaciones, me pilló el día libre justo el miércoles...". Como que eran ellos los que escogían que el día que habíamos quedado, pues que no les iba y que se buscaban un día libre y tal. La verdad tampoco la sé porque los delegados nunca me han dicho nada.

ENT\_01: Nunca preguntaste directamente?

TEC 3: Pero sí que una vez y tampoco lo recuerdo muy bien pero sé que una vez me puse un poco dura en plan de " a ver, es que estáis disponiendo de mi agenda", o sea, si se marca una fecha eh... se marca. Si no, no la marcamos, la marcamos para otro día". Entonces sí que hubo una temporada que se hacían cada dos meses. Eh...quieren acabarlo ya, entonces como quieren acabarlo ya sí que hemos ya, sí que se han ido fijando las, una vez ya hemos hecho el traslado sí que las reuniones que se han ido fijando se han ido cumpliendo, menos una, que era porque no iba a haber ningún representante de la empresa o...

ENT\_01: Y las reuniones que fuisteis haciendo, ¿Qué? Básicamente ibais analizando... ¿cómo eran las reuniones?

TEC 3: Claro, el tema es que estás hablando con una técnico de prevención que no tiene ni puñetera idea de psicosociales...

ENT\_01: risas...

TEC 3: Y me sigo viendo en esa, de esto y, además, que busco información y no sé dónde encontrarla, sinceramente. O sea, o pensaba que era al más profundo. Y lo veo todo como muy superficial. O igual es, como yo desconozco la materia, no sé encontrar o ir más allá, vale? Entonces, eh... lo que yo hago cuando, la dinámica que hago en las reuniones es, realmente ya casi, casi no me las preparo es: sí, pues, voy, entonces es, se lee, se lee la definición de la dimensión que vamos a estudiar, intento hacer un par de dimensiones, últimamente, porque es que no, no llegamos a más. Aunque marque 3, no llegamos a más, vale? Entonces, analizamos un par. Entonces es, se lee cuál es definición de esa dimensión para que nos situemos, qué es lo que estamos estudiando, eh... al principio no lo hacía pero ellos me iban saltando con las preguntas que se habían hecho y, al final, pues, qué hacemos: leemos las preguntas que se han hecho, un poco también para ver cómo ha ido enfocado, o sea, en qué puntos o qué aspectos se han estudiado de cada dimensión y luego, pues, eh... analizamos los resultados. Vale? Y Realmente el análisis yo he ido buscando los que están peor y, bueno, y bajando los que están peor, cada dos semanas ahora estamos haciendo, pues, eh... propongo las dos siguientes peor, sí que si hay alguna que veo que tiene relación pues las junto porque pienso pues esta y esta están relacionadas. La última semana me parece que fueron 3 las que hicimos. Una no la tocamos mucho pues es que iba mucho ligadas las, las 3. Vale? Entonces, vale. Entonces, luego, aparte de, de esto, que esa es la dinámica. Lo leemos, entonces hablamos, sí que he visto mucho que por mucho que me quiera vender la empresa que “ojo con los delegados de prevención”, es verdad que hay una que cuando viene girada, viene girada. Y que es verdad que alguna vez intentan tocar el tema salario y yo no les permito tocar el tema salario. O sea, porque pienso que no es mi trabajo tocar el tema salario. Sí se considera que se tiene que cobrar más, uhm... es que soy técnico de prevención. No considero que me, o sea el tema de salario está asociado a “si me pagan mal voy a estar insatisfecho” pero lo veo un poco más por laboral, personalmente. Y no me quiero meter en camisas de once varas también es verdad. Porque yo no voy a decir a la empresa “págale más”. O sea, es que...

ENT\_01: risas...

TEC 3: risas... No, no, claro, es que no lo voy a hacer. No? Entonces eso sí nunca, o sea, he intentado no hacerlo, vale?

ENT\_01: Pero llegáis a proponer medidas preventivas...?

TEC 3: Sí, lo que pasa es que ahí te voy a decir las medidas preventivas. ¿Qué ocurre muchas veces? La mayor parte de las dimensiones: Se lee, entonces, claro, ahí es un poco, la, el decir. El que le digo, o sea, lo que te quería decir de lo de la empresa, no? O sea. La empresa que te los venden como si son tan malos, los delegados qué duros que son, es que no sé qué... Y yo pienso, “Joder, pues si es que dicen algo, vosotros lo rebatís, lo explicáis y te... y te dice Sí, sí, claro, tienes razón, es que esto es así.”

ENT\_01: risas...

TEC 3: risas... quiero decir que, es como decir que asumen mucho que muchos de los problemas psicosociales que hay no son por organización interna. O sea, sí es de la organización del trabajo pero no por organización interna de EMP2. El centro de Barcelona. Si no porque hay una organización global que afecta a muchas, eh, no sé si son varias empresas del grupo o el mismo EMP2 que está ubicada en varios, en varios países, y entonces hay muchas ideas o muchas maneras de, de calificar a los, a los trabajadores, lo trabajos que están haciendo, que viene impuesta del exterior. Entonces, o vienen impuestas por el cliente. O maneras de trabajo de si cuelgo o no cuelgo del tiempo de espero o no tiempo de espera, o tiempo de llamada o no tiempo de llamada, que no depende de ellos, no? Entonces en el fondo los trabajadores lo asumen mucho. Entonces, qué ocurre? Que yo veo que todo el tema de las medidas preventivas, eh... no se le ocurren muchas ideas. Y, claro, ahí también yo voy pillada porque yo puedo intentar moderar, no? eh? en la conversación que estén haciendo o puntualizar lo que yo pienso que puede ser importante pero, claro, es que no soy psicóloga y tampoco domino el tema y yo pienso que eso es importante porque también lo miro desde mi punto de, o sea, de lo que es importante para mí en el trabajo. Lo que no quiere decir que para todo el mundo lo sea, no? Entonces desde esa otra parte esta subjetiva, que le metes tú al trabajo que, que no son dos y dos son cuatro. Sabes, entonces es una medición higiénica te sale esto y ya está. Psicología, no, no... es etéreo. Es, es una... otra dimensión. (Risas). Vale? Entonces, medidas preventivas? Pues, sobre todo al principio, todo lo encaraban al tema de las reuniones. Esas reuniones que habían propuesto contigo se encaraba todo a ese tema de reuniones. Ehmm... y, claro, yo era, o sea yo pensé: Hombre, pero le podemos dar un poco más de vidilla, no? A todo eso, que no solo sea las reuniones porque, claro, sí, que cada tema lo queremos debatir en una reunión con todos los trabajadores lo debatían, pero yo no creo que esa sea la, la finalidad. Y, entonces, realmente, es que organizativamente está todo muy, muy, muy ligado. Eh, muy, muy cerrado. Entonces, lo único que a mí se me ocurre y, claro, pienso, ostia es que son chorradas, lo que pasa es, uhm... y tampoco sé del todo, o sea, en el fondo, te voy a preguntar si es del todo correcto o no es del todo correcto, porque, vale, por ejemplo, en formación. Pues los trainings son muy buenos, los trabajadores dicen que los trainings son muy buenos, vale? Entonces, eh... dicen también que muchos de los resultados de dominar o no dominar el trabajo, de que tienes que tardar más tiempo para hacer el trabajo y, bueno, pues todo esto que iba asociado a que antes la plantilla era muy joven. Y que hoy en día ya la plantilla es muy estable, que como la reducción ha sido de la gente que se ha ido yendo pero que lo que se quedan son los que llevan muchos años. Con lo cual ya tienen más independencia a la hora del trabajo, vale? O sea, que, que como se ha tardado tanto en analizar los resultados y la situación de la empresa es otra, en, también hay muchos valores que consideran que ahora no darían ese resultado, vale? Eso por un lado. Por el otro, pues propuestas de medidas preventivas a los que estamos llegando es: por ejemplo: no sienten queridos, no? por, por la empresa. Pues hacer actividades para que se sientan queridos. Por ejemplo, se ve que... eh... hubo una época que habían hecho tarjetitas de los cumpleaños para cuando era el cumpleaños de cada uno de los trabajadores. Entonces Feli dijo que ahora por la logística que eso comportaba, con la cantidad de personal que hay en, en recursos humanos, pues que no se puede hacer. Entonces, pues, una de las medidas preventivas era, pues bueno, si eso no se puede, pues hacer un calendario anual de una actividad tal mes, por ejemplo. El día de la manzana. Eh? Comprar un cajón de manzanas y llevarlo a la empresa. O, o, no sé, o el día de los huevos de pascua. Pues que viene semana santa, y tal... y día de Sant Jordi...

ENT\_01: ¿Eso fue una propuesta de quién?

TEC 3: Eso, bueno, ha sido un poco, un poco general, salió realmente, se originó en los delegados de prevención. Ahí, sí, de personal, porque una comentó que a ella le había sentado mal y le había dado mucha pena que le llegase la tarjeta de tal. Entonces, RE2I2 dijo lo otro y entonces, la verdad es que no recuerdo quién, dijo pues se puede hacer un calendario de tal, no? Entonces, pues, bueno, sabía, pues ya que la organización no la podéis toca tanto, el que se sientan queridos, que se haga, cómo quedan todas estas cosas? Pues que aún les falta acabar de arrancarlas. Pero supongo que están esperando en el fondo al cierre del, del... informe en que aparezcan las medidas preventivas entonces que se organicen, hagan los grupos de trabajo...

ENT\_01: Porque el tema, yo recuerdo que ellos tenían la idea de, el tema de las reuniones estas, en grupo y tal, empezar... nada, no?

TEC 3: Bueno, de todas maneras las reuniones en grupo, (risa floja), claro, yo les dije. A ver, no, es las reuniones en grupo es muy buena idea pero no se puede hacer así como así. Porque tú cuando tienes que implantar algo, lo tienes que implantar pensando que va a durar y tiene que tener una estructura. Si no tiene una estructura y una organización, lo que va a ocurrir es que se va a quedar a mitad. Encima la sensación va a ser de descontento, etc. Entonces yo les dije. Tenéis que hacer un proyecto y que quede por escrito. Que me decían: "Ah, pues lo haces tú". No, esto es una medida de, interna de la empresa. Entonces sí que les pasé un modelo de cómo es un informe. Claro. Y ellos me decían. Pero proyecto a los trabajadores sobre todo. Pero eso de proyecto y digo. Bueno, yo le llamo proyecto pero realmente es estructurarlo. Y se los expliqué 20 mil veces. Total, que al final sí que les pasé un índice, pues... eh... de alcance, objetivo, eh... organización de las de esto, como, bueno, un poco pues ideas que iban aportando. Y la verdad es que estuvimos unas cuantas reuniones que se iban aportando ideas... al final quedamos en que, RE2I2 lo acabaría ya de pasar todo a limpio y que quedaría como proyecto y, bueno, ahí está la cosa. Que sí que la última vez le soltaron la pullita de "RE2I, que todavía no nos has pasado el proyecto", que yo, sinceramente, no sé, tengo en mente como que sí que lo había hecho pero que igual dijo que lo había hecho y no lo llegó a enviar, no? O sea, ahí un poco sí que, por parte de la empresa hay un retraso pero también ha habido un poco de cuelgue por parte de los trabajadores.

ENT\_01: uhum...

TEC 3: Ya están un poco más instalados, el cambio de las nuevas instalaciones, pues, bueno, ha tenido sus cosas, siempre hay quejas, siempre hay insatisfacciones y, bueno, ya cuando se acaben de poner el, han pasado de un local súper amplio a un local un poco más pequeño, bueno, bastante más pequeño, tiene mucho ruido, les tienen que poner las placas de... o sea, que todavía tienen un poco...

ENT\_01: problemas...

TEC 3: de adaptación a la nueva situación. Pero, bueno, independientemente de todo esto, eh... no se están arrancando, y... y ellos eran los que metían prisa y han dejado de meter prisa. Es como, "ah bueno, pues ya se ha hecho el proyecto, pues...", sabes? Y que para poder acabar

de escribir las cuatro cosas del proyecto, como sería la primera reunión, el guión de la primera reunión, eh... todo esto costó. Costó un poco. Porque se mandaban deberes y no se hacían, claro, yo les mandaba deberes... risas... o sea, bueno, lo queréis lo tenéis que hacer, no? Trabajarlo...

ENT\_01: Y no hacían, claro, eso...

TEC 3: Es trabajo extra que les da, pero... el...

ENT\_01: Pero que forma parte de estar implicado o no estar implicado, no?

TEC 3: Claro, claro, en el fondo yo pienso que además es una manera de no desconfiar en la dirección que pueda tomar la reunión. Has part... como trabajador has participado en ello, no?

ENT\_01: ¿Tú como ves la participación de todos?

TEC 3: Mira...

ENT\_01: ¿Quién ves más implicado, quién ves más como líder de las reuniones...?

TEC 3: Vale, cuando... los veo a todos implicados, vale? Realmente igual en la reunión uno está más y otro está menos. Cuando... no está Tanja, Tanja es la alta morenita? Tiene el pelo largo? Natalia lleva la voz cantante. Cuando está Tanja, Tanja lo domina más. En otro tono, o sea, Natalia es más... uhm... cañera o más al ataque y Tanja es como más suave, lo va diciendo todo, no calla ninguna, pero es como más suave cuando dice las cosas, bueno, no sé, a mí es la sensación que da. Y me caen muy bien las dos, eh? Quiero decir, que hay, hay buen rollo. Pero es que Natalia tiene un carácter como muy, muy tajante, no sé.

ENT\_01: Natalia?

TEC 3: Natalia, Natalia, la veo como muy tajante, no? Y la... Tanja es como más dulce. Igual una está siendo más heavy pero como es más dulce, pues mira, entra mejor, no? risas...

ENT\_01: risas... y el Antonio?

TEC 3: Y el Antonio, me peto con el Antonio. El RTE2I se te pone a hablar y yo me entero de sus conversaciones... es que a veces digo... porque te habla medio en italiano medio en español, te mete conversaciones de claro, eh... otro de los problemas del estudio para mí es que yo no conozco la organización interna de la empresa. Esa empresa tiene una organización interna bastante compleja. Entonces a veces se ponen a hablar... a veces también les dejo mucho hablar a ello porque no me entero y porque es que yo no puedo... tampoco sé tampoco como buscar o como introducirme porque, hum... no sé. Por ejemplo, el tema de llamadas en espera porque te sale en una reunión. Pero hasta que no lo sueltan ellos, yo no sé cómo lo tiene organizado. Eh... se me ponían a hablar de meter a perros y de camillas y yo no sabía ni de que me estaban hablando. Y yo pensaba que estaban hablando de un curso hipotético de no sé qué, y al final me dijeron que no, que no... que significa poder subir a un perro en un, en un avión. Y yo, ah, vale, vale... no? No, lo veo muy implicado, eh? Antonio a pesar de esto, por lo que sea, porque hemos hecho más continuidad, o... no sé... eh... iba proponiendo en... por ejemplo, de hacer formaciones a líderes, de liderazgo, a los team leaders, que aquí es otro

punto que, que ahora yo sí que en la última reunión, porque me he ido dando cuenta de que ellos son sólo agentes, porque yo pensaba que había algún líder entre, ay, algún team leader entre ellos. Y resulta que la representación de los trabajadores es de los agentes y la representación de la empresa. Entonces... el team leader no está representado en este grupo de trabajo. Y, ¿qué ocurre? Que los agentes están eh... o sea, es como su confrontación directa es con el team leader, no? Entonces, yo, claro, al principio no entendía mucho. Yo pensaba que uno de ellos era team leader. Entonces, eh... me he ido dando, dando cuenta que es como que lo de los team leaders no importa, no? o, y que solo ponen en el punto de visión del trabajador. Entonces, a la reunión pasada sí que dije "bueno, hay unos temas que son muy repetitivos y el team leader es uno de los temas repetitivos y aquí no está representado. Y me gustaría hacerles una entrevista a los team... primero había dicho yo, de, pues le podemos pasar una encuesta. Y pensé, joder, pues es que la psicosocial ya era una encuesta. Luego dije, bueno, pues si queréis se lo podéis preguntar vosotros. Pero pensé. Sí, pero ellos son agentes y los otros son team leader, puede haber una confrontación o puede haber una manipulación a la hora de preguntar. Entonces, al final, pensé. La persona neutra, eso mientras lo íbamos hablando, que vamos a todos, entonces a pues sí, sí, sí... ah, pues, la encuesta, ah sí, sí, sí, bueno pero encuesta o mejor tal... a pues sí, sí, sí.. y, al final, dije "no, y mejor si les hago yo la entrevista y así queda como neutro y queda la confidencialidad de datos, y simplemente es, solo hay cuatro team leaders pero tienen mucho peso respecto a los agentes. Entonces ese es un punto que a partir de aquí...

ENT\_01: Y tú para hacer la entrevista, hum, ¿tienes claro qué temas tratarías con ellos?

TEC 3: Ah... la verdad es que lo que les dije es que ellos me hicieran un guión de preguntas. Pero yo luego lo miraré también en función de lo que se ha ido hablando en las reuniones y en función un poco de los resultados que ellos hayan tenido. Igual lo que voy a hacer es coger en general y voy a ir discutiendo... un poco todas las dimensiones con ellos. O sea, discutiendo es decir: ¿Por qué creéis que aquí estáis opinando...?, que tenéis una sobre, un doble rol...

ENT\_01: ¿Cómo si fuera un trabajo paralelo?

TEC 3: Sí, pero para yo, al menos, poder meter una visión neutra del team leader, porque considero que no se está haciendo, dentro del grupo de trabajo.

ENT\_01: ¿Pero no sería bueno ya directamente incorporar un team leader al grupo de trabajo?

TEC 3: ¿Tú crees? Es que no lo sé, yo no sé si eso se puede llegar a hacer de...

ENT\_01: Bueno, en principio puedes incorporar a cualquier persona, incluso un asesor externo...

TEC 3: Estamos como muy al final...

ENT\_01: Cualquier persona que veas necesario tener una opinión

TEC 3: Vale, lo que pasa es que estamos como muy al final, hombre, pues sí, sería una opción, yo, es que...

ENT\_01: Aunque que sería para hacer una revisión de todo...



TEC 3: Yo, más que nada es, por ejemplo, agentes hay muchos, pero team leaders hay 4. Y me daba la sensación de poder llegar a crear una confrontación y no lo quiero, tampoco, algo que se te vaya de las manos, de...

ENT\_01: no, no...

TEC 3: Entonces, era...

ENT\_01: Habría que ser cuidadoso con esto, no?

TEC 3: Por eso. Entonces, por eso yo había dicho

ENT\_01: Pero es un ambiente... ¿Tú, tú percibes un ambiente... el estudio, el espacio del grupo de trabajo es de mucha confrontación o no?

TEC 3: No, este... que va, son divinos. No, te lo digo en serio. No, muy respetuosos, se hablan las cosas muy amigable, eh... todo lo contrario. El otro día sí que, no me acuerdo ahora con qué dimensión psicosocial fue, pero fue cuando nos fuimos al bar a tomar algo, que estábamos hablando como del mal ambiente de trabajo, claro yo es algo que realmente no percibo. A ver, percibo lo que puede haber en una empresa estándar en la que hay muy gente y que hay gente que se lleva bien, se lleva mal, pero que, bueno, en general, yo creo que se nota, o sea, que tú notas cuando entras en un sitio y el ambiente se puede cortar o cuando, que pueden haber problemas puntuales o cuando el ambiente no se puede, bueno, igual me equivoco pero es como que se percibe, no? Y, me estaba sorprendiendo que estaban tocando como algo del mal ambiente pero que igual no estaban entendiendo, o sea, realmente creo luego, después de haberles preguntado, que es que no estaban entendiendo bien lo que estaban diciendo. O no estaban entendiendo bien, y creo, bueno, no, porque como era el tema ellos no sabían, no estaban entendiendo bien, entonces, claro, llegó un momento que les dije: A ver, pero, una pregunta, digo, aquí, ya ahora fuera del grupo de trabajo, no, un poco para esto de, de estaba Feli delante, sí, era cierto, pero, pero, da igual, contestaron libremente, dicen. Pero, realmente consideráis que hay acoso, maltrato en el trabajo, que un, que, que hay mal ambiente y que van a por vosotros y que se hace tal. Porque era un poco lo que me estaban transmitiendo, y rotundamente dijeron que no. Que, dicen, y entonces, y me preguntaron asustados y todo. ¿Tú percibes esto?, ¿sabes? Y yo dije, no, no, yo para nada lo percibo pero por lo que estáis diciendo ahora, eh, pues quiero que me, que me digáis el qué, no? Y ellos, no, no, no, para nada, a ver, claro que te puedes llevar mejor con uno que con otro pero, no, o sea, no. Y no es agresivo para nada. En las reuniones son muy de estar por casa y es muy de igual a igual.

ENT\_01: Sí?

TEC 3: Sí, sí, sí. Estando, que, RE2I1 no está, vale, sólo hay dos ahora, representantes de los, de la empresa,

ENT\_01: RE2I2 y RE2I3.

TEC 3: RE2I2 y RE2I3. RE2I3 es uno de los mandamases de la empresa, lo tratan de tú a tú y RT2I3 que es picajosa es la que...

ENT\_01: Lo trata...

TEC 3: Le va metiendo puñitas, sí, sí... Pero RE2I3 lo... se lo toma todo muy bien y en según qué propuestas, pues RE2I3 dice: es que esto no va a ser viable. En según qué propuesta, pues dice, bueno, pues eso se puede mirar, no? Si se ha habido algunas propuestas de poner el, lo que pasa es luego es más bien... eh... un día que no vino Natalia se... hablaron de... de... de un correo que había mandado un jefe de equipo, un jefe de... es que ahí me pierdo un poco, bueno, un jefe de... otras, que vamos por el 37% o por el 20%, por el 30% y que nos falta poco para llegar al 40% que es el que nos exige el cliente, no?, de llamadas contestadas de las llamadas totales de ese cliente. Y, y, Tania dijo: pues a mí esto me ha motivado y pienso que estaría bien que nos lo fuerais haciendo. Entonces, esto se transmitió a esa persona y esa persona pues se dedicó a mandar los mensajes. Y en la siguiente reunión... uh... RT2I3... dijo que, jolín, es que ya le estaba estresando que no sé qué no sé cuantos, no? Entonces, claro, ahí, entonces, dijeron: no, no, si es que fue RT2I1 la que lo propuso y Antonio estaba de acuerdo y... de, bueno, de ir potenciando esto. También se habló de poner una pantalla para que sepan la situación y tal y, bueno, eso es, como es técnicamente, pues lo tenían que mirar y lo tenían que preguntar. Pero, bueno, que, eh... incluso... no, pienso que la empresa está como dispuesta a... siempre que sean cosas que realmente se puedan hacer. Pero es cierto, eh, que cuando van a quejarse de algo, si la empresa tiene muy claro que viene de externo o lo quiere vender como que viene de externo, que luego yo ya no sé si es verdad o no, o no es verdad, eh... se dice y los trabajadores lo asumen super bien, eh, en este sentido.

ENT\_01: Uhum...bien, bien,...

TEC 3: Entonces, a veces sí que la percepción está en decir, o la expectativa esta que preguntas, no es expectativa ni positiva ni negativa, no. Lo que yo me esperaba encontrar era una confrontación bestia. Porque, además parecía como que había mal ambiente entre dirección y tal. Los de dirección te decían: no veas, es que son muy duros, es que no veas qué guerreros que estaban hoy y no sé qué... Y, luego, por el otro lado te decía: pues, no sé qué, no sé cuantos... risas...

ENT\_01: risas..

TEC 3: ... sabes? Pero luego, a la hora de reunirse, todo lo contrario. Incluso, fuero ya del grupo de trabajo, hemos tenido algún problema con el tema de la temperatura en oficina y, y se han puesto de acuerdo hacer decretazo temperatura tal comité de seguridad y salud. O sea, trabajadores y ...

ENT\_01:... y empresa.

TEC 3: Sí.

ENT\_01: ah , vale...

TEC 3: Sí...

ENT\_01: Y X (DIRECTOR)? Ha participado? X, el director?

TEC 3: No.

ENT\_01: Tuviste algún contacto con él? No? Nada.

TEC 3: Hum, no, yo lo que hablo con él es cuando me pregunta, pues, por cosas de prevención pero fuera de psicosocial. No, pero yo creo que sus ojos son... son Jordi. Jordi, no? Se llama?

ENT\_01: Sí, RE2I3.

TEC 3: Es que son los ojos de X, son RE2I3. RE2I3 y...

ENT\_01: Porque él directamente...

TEC 3: Es de la empresa, de la empresa, quiero decir que... me parece que es uno de los que fundó o...

ENT\_01: Sí...

TEC 3: Bueno...

ENT\_01: Sí, creo que sí...

TEC 3: No sé, Feli me lo ha explicando pero también es que me.... En tringoles de estos sí, rollo, ni saga de poder me pierdo...

ENT\_01: ¿Por qué dices cuando, cuando dices... ah es que el tema de psico lo odio y tal, no?

TEC 3: Sí, bueno, porque lo veo todo muy, muy... mira, sinceramente, eh... ¿qué medidas preventivas se han propuesto? ¿Realmente van a transformar el, el puesto de trabajo?

ENT\_01: ¿Tú crees que es, que va a haber algún cambio en la empresa como consecuencia de este estudio?

TEC 3: No. ¿En EMP2? No..., no, no... lo dudo bastante. Ya veremos si realmente se llegan a implantar lo de las reuniones, pues a que se conozcan más, quizás el limar un poco, creo que sería muy importante limar un poco la relación de los team leaders y en eso sí que hemos estado hablando últimamente, no? Eh, bueno, de hecho hubo una propuesta mía, la última reunión, que también, no sé si te parecerá una chorrada, pero es que veo como, que, bueno, pues que los team leaders tienen un grupo de trabajo que además es heterogéneo, que realmente cada, hay varios que son a un cliente, otros a otros, o sea, que entre ellos no tienen conexión. Entonces, pues decir, bueno, pues se puede hacer un día al mes o así, pues, ponerles una banderola a los que sean de un team leader y jugar a lo asesino contra otra equipo. O sea, no es bien, bien, de competencia, pero sí de unión de vamos todos juntos para conseguir ser los, o, o, como ese juego o a hundir la flota o, que son chorradas pero que dices, bueno, pues ese día te vas a trabajar y, total, no molesta el puesto de trabajo, porque lo único, porque claro. Entonces hicieron uhum... digo, a ver, digo, tchu: ¿no levantáis nunca la cabeza así para mirar? Entonces, yo pensaba. Bueno... si lo hacemos, no? risas. Yo ya me levantaré así, no sé qué... Pienso que puede ser bueno para hacer el sentimiento este de equipo que no lo tienen, o sea..los team leader no tiene ningún...

ENT\_01: No tienen...

TEC 3: No, pero además como les tienen que hacer un tipo de valoración que no les gusta como está planteado, eh, claro, ahí tengo que preguntar al team leader. ¿Qué me habías preguntado? ¿Qué se habrá cambiado?

ENT\_01: Sí...

TEC 3: No creo...

ENT\_01: Las medidas preventivas no...

TEC 3: Es que... no, no...

ENT\_01: ¿Cómo las valoras, así?

TEC 3: ¿Las medidas preventivas? Pues es que, claro, todo está bien si se organiza bien. Pero yo creo que no van a estar por la labor de organizarlo bien. Tienen mucho trabajo, hay poco personal que se pueda dedicar a esto y... sinceramente, eh... a RE2I2 la veo muy en plan de me voy a tener que comer el marrón yo y no tengo tiempo.

ENT\_01: Uhum...

TEC 3: O sea, si los otros no se ponen también a participar, hacerlo y organizarlo, no, no creo... no, no creo. Y organizacional, no se ha cambiado nada, es que. ¿Qué se ha cambiado en organizacional? Tiendo todo el mundo muy claro que esto es así y así es. Y que estamos en épocas de crisis, que vais a hacer una entrevista de trabajo, el otro día lo decía: yo he ido hacer una entrevista de trabajo y me quedo dónde estoy. Porque sé que si salgo fuera se está peor.

ENT\_01: Así?

TEC 3: Sí, sí, sí. Porque fuera se está peor. Y dices, pues no. O sea, me quejo, me quejo pero es que se está mejor aquí que...

ENT\_01: En la reunión dentro del grupo de trabajo, lo dijo así, directamente?

TEC 3: Uhum... sí, sí, sí, sí...

ENT\_01: Qué valor, no?

TEC 3: Sí, bueno, eh... sí, estaba RE2I2 delante, era cuando estábamos en el bar, que fue muy, muy distendido...

ENT\_01: Vale, distendido...

TEC 3: Sí...

ENT\_01: ¿Y cómo te ven a ti? ¿Cómo dentro del comité te sientes tú tratada por ellos?

TEC 3: ¿Por...? Yo bien...

ENT\_01: Sí?

TEC 3: Sí.

ENT\_01: ¿Te respetan?

TEC 3: Sí. Me escuchan.

ENT\_01: Tu opinión, te tienen en cuenta...?

TEC 3: Sí, sí, no, no, sí tienen en cuenta. De hecho me da miedo que me tengan en cuenta porque yo pienso: que no tengo ni puñetera idea... Pero no, sí, sí me respetan. De hecho hago un poco, eh... de mode... de moderadora, más que, uhm... participar muy activamente, decir, no, pues esto tienen que hacer así o esto asá, y, o proponer mucho y tal, les dejo que vayan hablando y si... entonces, cuando han ido hablando y tal, pues las ideas que realmente yo, personalmente, pienso que son más importantes, sólo que realmente se reflejan en el acta, no? Entonces, que le dije, pues esto y esto, pues tal, tal, eh... y si algo se sale de, de lo que realmente pienso que tiene que estar dentro, pues lo derivo y, no, yo estoy contenta. El trato sí es muy bueno, eh?, en este caso, ya te digo que... y, a ver, dije, os estáis quejando, eso le dije a Feli porque otra vez empezó otro día tal, y digo, mira, digo, os estáis quejando y son una maravilla. Piensa que cada vez que vosotros decís algo dicen: ah, sí, sí, sí... Digo, y el trato es muy bueno. O sea, que no os quejéis para nada. Tenéis una maravilla de delegados de prevención.

ENT\_01: Risas...

TEC 3: Porque lo pienso de verdad, sinceramente.

ENT\_01: ¿Por qué has tenido experiencias peores?

TEC 3: Uf... risas...

ENT\_01: risas...

TEC 3: Estoy... estoy con lo de... lo que te quería decir antes, de que además, es que, mira, pienso que en la situación en la que estamos hoy en día, o sea, hay que ver las cosas siempre dentro de contexto. Es cierto que vamos todos más estresados, vale? Eh... de hecho ya has oído lo que he (risas) dicho de mi propio de esto... pero... es lo que nos toca ahora. Es que pienso... eh... hay una crisis mundial, y a las empresas les tienen que salir los números. Entonces, el que... Hubo una temporada que yo pensaba. Joder, pues mejor estar en, en... sabes, o sea, tanto ahí a ganarte tu puesto de trabajo y los que están de puta madre son los que están en el paro. Claro, mientras están cobrando el paro. Ahora tienen el estrés de que no, de que no tiene dinero cada mes, vale? Pero durante mucho tiempo han ido cada día a la playa. Quiero decir, también, bueno, gente que yo conozco. Quiero decir, también lo he de... de decir. Entonces, era como: Joder, yo estoy trabajando el doble y tal y cual y pim y pam, no? Y luego llega el momento en que dices, jo, pues es que ahora yo tengo un estrés por esto. Hoy trabajo pero es que tendría un estrés por no tener trabajo, vale? Entonces es una situación social, política, mundial, que es la que es... Entonces, las organizaciones de la... de las empresas, hoy se hacen en base a número. No en base a la calidad. O sea, el ser humano que está detrás de ese número. Y yo lo asumo como tal. Entonces, eh... pienso que no es el momento, porque evidentemente hoy en día, pases dónde pases un estudio psicosocial el tema de inseguridad laboral va a estar en todas partes. El tema de carga de trabajo va estar en

todas partes pero qué le vas a decir a la empresa: no, que en este puesto de trabajo tienen que haber 3 personas, no sólo una...

ENT\_01: risas...

TEC 3: Porque, bueno, yo lo entiendo más así, no? Un psicosocial... es realmente para llegar a, a los puntos en... la carga de trabajo es adecuada? Y hacer un estudio de carga de trabajo. ¿Es adecuada? Se requiere X horas para hacer eso. Y esta persona trabaja estas X horas. No. No salen. Pero, claro, estamos hablando de un planteamiento en el que, en teoría, ya no tendrían existir las horas extras. Sólo tendría que entrar a su hora y salir a su hora. Y no se está haciendo. Entonces, no. No creo en psicosocial en estos momentos. Cambiar la organización de la empresa, pues cambiar la organización de empresa, de qué? Claro que no va a querer la empresa. Ahora, no sé qué les pasa ahora, no sé el siroco de dónde viene los puñeteros estudios psicosociales, que no sé si son por normas OSHA que, de hecho, hasta la reunión que tuve en Parkare, que vino una delegada sindical, eh... me preguntó: Oye, sabes si hay alguna normativa nueva que haya salido, unas OSHAS o algo porque ahora todo el mundo quiere hacer estudio psicosocial. Pues no lo sé. Pues tengo los huevos tocados ya con los estudios (risas). Pues inspección de trabajo está pidiendo estudios psicosociales. El otro día tuve que presentar un estudio psicosocial de una empresa de 12 trabajadores. ¿Qué resultados pones en el estudio psicosocial?

ENT\_01: ¿Y cómo lo hiciste?

TEC 3: Pues lo que hice es pasarles la encuesta resumida del ISTAS porque hemos en le ergo IBV, pues se lo pasé, apunté...

ENT\_01: ¿la pequeñita?

TEC 3: Claro, la pequeñita. Pero es que... porque en teoría tienes que mantener, o sea, hacer grupos igualmente, manteniendo, puedes hacer uno global pero es que uno global de una persona que está en oficina, otra persona que directora técnica de obra y dos paletas, es que no tiene nada que ver los puestos de trabajo dentro de la empresa, pero si lo hago por puestos, ahí lo hago por puesto de trabajo se sabe perfectamente de quién estoy hablando. Entonces, ¿cómo te planteas el estudio psicosocial? ¿Tiene sentido? ¿Voy a mejorar...? Vale, calidad de líderes. Bueno, pues voy a poner, pues calidad de líderes. Pues tienen que... hacer una formación de calidad de líderes. Inseguridad laboral. ¿Pero qué quieres que te diga si es una empresa de construcción? Que es que han ido a menos y es que no saben si van a cerrar o no van a cerrar. ¿Qué inseguridad laboral quieres que te diga? ¿Cómo...? (risas)

ENT\_01: risas.

TEC 3: ¿Sabes lo que quiero decir? Es que hay cosas que no cuadran con el momento entonces. O sea... tienen que hacer otro tipo de preguntas o se tiene que modificar a, al estudio al momento en que se está viviendo realmente. Es que... Y, claro, ¿quiénes sufren más? Pues, eh... bueno... puf... el otro... bueno, digo, ¿quiénes sufren más? Pues en esa empresa los directores técnicos. ¿Por qué? Porque son los que en teoría, creo, o sea eso ya no sé seguro, pero serán los que cobran más dinero y son los que hoy en día hay más en la calle. ¿Vale? Con lo cual son los que se sienten más inseguros y que ven que se les van acabando obras y que no

están contratando obras. Pues claro, pues claro. Eh... doble presencia. Vale, la doble presencia... je... es que... las preguntas, claro, yo me partía de la risa con las preguntas (risas). Las preguntas, eh... ¿haces el trabajo alguien en casa si tú no estás en casa? Pues claro, depende y además que lo ves por niveles culturales dentro de la empresa. Pues coge el paleta, que me partía de la risa y, “no, no, nunca”, o sea, o alguna vez. Y, y... La otra pregunta es: “Si alguna vez no estás en casa, ahí no puedes hacer el trabajo de casa, y se queda sin hacer. Y él, “nunca”. Va, tengo a mi mujer que me lo haga, coño, entonces... tcha...

ENT\_01: risas

TEC 3: risas. Entonces, el tema de la doble presencia también las preguntas son muy así... ¿Qué quieres que te diga? O sea, yo vivo sola, a mí no me hacen nada, nadie mi trabajo. Cualquier gestión que yo me tenga que hacer me la voy a hacer yo...

ENT\_01: Pero de hecho no se debería medir eso, se hace o no hace la limpieza de tu casa. Lo que debería medir es qué...

TEC 3: Es compatible el horario... pero la pregunta,

ENT\_01: Sí...

TEC 3: pero la pregunta...

ENT\_01: o cuanto que la organización de tu trabajo permite que tu tengas un... responsabilidades domésticas, no? por ejemplo.

TEC 3: Claro, y, pero no hace este tipo de pregunta. Entonces el tipo de preguntas que hace es que me parecen que no son adecuadas. Luego, pues depende del, de la plantilla que tengas, no? O sea, los resultados de la doble presencia en EMP2, claro, es de... es, eh...

ENT\_01: La doble presencia no mide las medidas de las, de la empresa respecto a la organización...

TEC 3: No, para nada. No, porque pregunta, es ¿Tú trabajo quién lo hace? ¿Lo haces tú? Eh... si no se hace, tal. Y luego me parece que se te pide si te puedes ausentar del trabajo o algo así? No lo sé, en la larga. Me parece que sí, que lo pide.

ENT\_01: O... sí, sí... ¿puede salir sin pedir un permiso sin tu...si hace algo?

TEC 3: o si te vas, tal... vale, bueno, por ejemplo: una dependienta que está sola en una tienda pues claro que te va a decir que no, porque tengo que cerrar el negocio. Pero, en una oficina, todos, todos, incluso ellos acabaron reconociendo.

(FIN).





#### **7.4. Anexo 4 – Prácticas – tabla**