Título: Intervención psicosocial en una esmaltera: Aplicación del modelo RED en un proceso de Investigación-acción

Empresa: La empresa solicita confidencialidad

Entidad/persona informante: Eva Cifre, Marisa Salanova y Alma M. Rodríguez. Equipo de Investigación WoNT_Prevenció Psicosocial. Universitat Jaume I de Castellón.

1. Origen intervención:

La propuesta de intervención psicosocial surge tras el ofrecimiento del equipo de investigación a la gerencia de la empresa de realizar una evaluación de riesgos psicosociales, no realizada hasta el momento, así como la intervención/intervenciones en función de los resultados obtenidos en las áreas que se acordara. Además, el equipo de intervención también señaló la necesidad de terminar el proceso con una nueva evaluación de riesgos psicosociales, tanto de las áreas intervenidas como las que no, para poder así realizar una correcta evaluación de la efectividad de dicha intervención.

2. Contexto y antecedentes

Empresa esmaltera, del sector cerámico, con una plantilla de 110 empleados en el momento de realizar la intervención. Las tareas de prevención se realizaban desde el Servicio de Prevención de la propia empresa, que hasta aquel momento se había centrado en la evaluación e intervención en los riesgos de tipo físico de los puestos de trabajo. También había existido colaboración del Departamento (persona) de Calidad, encargada en el cumplimiento de la normativa para mantener la certificación de la ISO9001, a la hora de realizar la descripción de puestos de trabajo, y sus riesgos físicos asociados.

El colectivo al que inicialmente se dirigió la intervención estuvo compuesto por toda la plantilla de la empresa: oficinas, planta, laboratorios, diseño, almacenaje, mantenimiento, comercial. Por tanto, contaba con todo tipo de formación (sin formación en planta y en almacenaje, con formación profesional en oficinas, mantenimiento, y laboratorios, con formación superior en diseño, oficinas, laboratorios y área comercial). Mayoritariamente eran hombres ocupando puestos como empleados de cuello azul (blue collar workers) y cuello blanco (white collar workers). Las mujeres ocupaban puestos de oficinas, laboratorios y diseño (trabajadoras decuello blanco).

El proceso global (evaluación inicial-intervención-evaluación de la eficacia) en el ámbito psicosocial llevado a cabo duró aproximadamente un año. Tras una primera evaluación de los riesgos psicosociales (primera puesta en contacto con la realidad de la empresa), la intervención psicosocial comenzó poco antes del mes con las entrevistas de retroalimentación a todas las áreas (feedback survey), y la intervención más concreta en profundidad se realizó aproximadamente a los dos meses de la detección.

Cabe señalar que consideramos intervención psicosocial a todo el proceso llevado a cabo desde la primera evaluación de riesgos psicosociales hasta el feedback ofrecido tras la segunda evaluación, puesto que la primera evaluación ya supuso (tal y como ellos manifestaron en las diferentes entrevistas de feedback) que los empleados percibieran que la empresa se preocupaba por

ellos de una manera diferente: teniendo en cuenta sus opiniones y necesidades respecto a los aspectos no tangibles de sus puestos de trabajo. Además de esta intervención psicosocial que podemos denominar "global" en toda la empresa, también se describirá una actuación específica de intervención en una de las áreas de la empresa surgida tras la primera evaluación de riesgos psicosociales realizada.

3. Objetivo intervención

El <u>objetivo general</u> de la intervención fue realizar la evaluación de riesgos psicosociales de la empresa con la consiguiente puesta en marcha de acciones de intervención derivadas de la propia evaluación inicial.

Objetivos específicos:

- 1. Realizar un análisis de puestos de trabajo en función a características psicosociales.
- 2. Dar retroalimentación (*feedback*) de los resultados obtenidos en el estudio a los empleados que han participado (acción de información).
- 3. Actuar sobre los puestos con más riesgo psicosocial con actuaciones específicas.

Objetivos a corto, medio y largo plazo:

- 1. <u>A corto plazo</u>, dar retroalimentación (por áreas y, en caso de que así lo solicitaran los propios interesados, individuales) para que tanto la empresa como sus empleados fueran conscientes de los resultados obtenidos y propusieran estrategias de mejora.
- 2. <u>A medio plazo</u>, llevar a cabo la mayor parte de las estrategias de intervención propuestas.
- 3. <u>A largo plazo</u>, que la empresa y sus empleados fueran conscientes de los riesgos psicosociales asociados de los puestos y, cuando no fuera posible su eliminación, participaran en la propuesta de estrategias de mejora continua. Cultivar una cultura de prevención también psicosocial.

4. Marco teórico

El Marco Teórico que hemos seguido en todo el proceso de Evaluación-Intervención ha sido el modelo de Demandas-Recursos Laborales (Demerouti et al, 2001), ampliado posteriormente por el equipo de investigación WoNT (véase Salanova, 2005) en el llamado Modelos de Recursos-Emociones-Demandas (RED). En este modelo, se considera Riesgo Psicosocial al desequilibrio entre las Demandas del puesto/empresa y los Recursos (personales y organizacionales) con los que cuenta el trabajador para hacerles frente. Este desequilibrio tendrá consecuencias (a corto o largo plazo) sobre la Salud Psicosocial del trabajador que podrán llegar a convertirse en 'daños psicosociales' o emociones negativas tales como burnout, ansiedad, depresión, tecnoestrés. Estos daños psicosociales, a más largo plazo podrán llegar a tener consecuencias sobre la organización en la forma de 'daños organizacionales' tales como absentismo, reducción del desempeño, rotaciones involuntarias, etc.

Además, hemos seguido las estrategias de investigación-acción propuestas por la *European Association of Work & Organization Psychologists*

(EAWOP). La investigación-acción se refiere a un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de los datos (Shani y Pasmore, 1985). Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para manejar un cambio planeado (Robbins, 2004).

El proceso de investigación-acción consta de cinco etapas, muy semejantes a las del método científico: 1) Fase de Diagnóstico o recogida de datos inicial por parte del agente de cambio (consultor externo, técnico de prevención); 2) Fase de Análisis, síntesis de la información recogida; 3) Fase de retroalimentación (feedback), se comparte con los empleados lo que se descubrió en las dos primeras etapas; los empleados, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción; 4) Fase de acción de la investigación: empleados y el agente de cambio emprenden las acciones específicas para corregir los problemas identificados; y 5) Fase de evaluación de la eficacia del plan, donde en congruencia con los fundamentos científicos de la investigación de la acción, se comparan y evalúan los cambios conseguidos a partir de los datos iniciales.

5. Fases del proyecto global

Desde el Modelo Teórico RED y teniendo en cuenta las fases del proceso de investigación-acción, las fases que seguimos en todo el proyecto global fueron las siguientes:

- <u>1)</u> Fase de diagnóstico, recogida de información a partir de análisis del material proporcionado por la empresa (descripción de puestos de trabajo elaborada por el responsable de seguridad y salud de la empresa, y la responsable de calidad, el organigrama de la empresa, etc.) y la cumplimentación un cuestionario de autoinforme elaborado por el equipo WoNT_Prevenció Psicosocial (http://www.wont.uji.es), el cuestionario RED.es, adaptado al caso de la empresa en particular.
- <u>Pase de análisis</u>, análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios. Para facilitar la comprensión de la situación, se elaboraron tanto informes de la empresa en global como de las diferentes áreas de trabajo. Tras esta primera evaluación de los riesgos psicosociales en la empresa (en colaboración con el Servicio de Prevención), se pasa un informe a gerencia con los resultados obtenidos (en global, y área por área, comparándola con el resto de la empresa y con una muestra normativa). En esa reunión, se autoriza a los investigadores (agentes de cambio) a dar el feedback a los participantes en el estudio.
- 3) Fase de retroalimentación. Se mantuvieron entrevistas de feedback con los responsables de las diferentes áreas y, en medida de lo posible con todos los participantes en la evaluación (survey feedback). El feedback survey es una estrategia de intervención organizacional basada en la comunicación bidireccional entre los facilitadores (o evaluadores) y las personas sobre las que se ha realizado una evaluación organizacional. A grandes rasgos, a través de la comunicación oral y bi-direccional se llega a conocer más sobre el problema en cuestión y al final se plantean estrategias de mejora organizacional que estén bajo el control de las personas que las llevarán a cabo. Se entregó a todos los participantes un informe con los resultados por área, explicando el modelo utilizado y comparando, de forma gráfica, los resultados de su área con el resto de la empresa en cada grupo de factores

evaluados. Tras ello, la investigadora de contacto en la empresa se reúne con el responsable de cada área y, dependiendo del tamaño de éstas, con todos o con parte de los componentes de dicha área. Se comentan en voz alta los resultados, y el área participante explica el por qué, proponiendo alternativas o estrategias de mejora. En estas sesiones de feedback, se interpretaban con ellos los resultados que se les proporcionaron por escrito, explicando el modelo utilizado y comparando, de forma gráfica, los resultados de su área con el resto de la empresa en cada grupo de factores evaluados. Por otra parte, el agente de cambio les animaba a que interpretaran con sus propias palabras los resultados (*la foto de la situación*, como la denominaban en la empresa) y a que propusieran acciones de mejora que estuviesen bajo su control para poder llevarlas a cabo.

- 4) Fase de acción. Tras estas sesiones de feedback, se entregó de nuevo un informe a la gerencia de la empresa, donde se especificaban las estrategias propuestas de mejora en cada área. La gerencia decidió que había un área particular que, por sus características y relevancia para la empresa, así como por la sorpresa que suponían los resultados encontrados, debía ser intervenida inmediatamente. Se trata de la intervención psicosocial específica propiamente dicha, que en este caso se llevó a cabo (al menos hasta el segundo pase de cuestionarios) sólo en un área de la empresa, y que comentaremos con mayor detenimiento en un apartado posterior.
- <u>5)</u> Fase de evaluación. 6 meses después del primer pase de cuestionarios, se llevó a cabo una segunda evaluación de los riesgos psicosociales, con el fin de comprobar la eficacia del proyecto. Tras ello, se volvieron a realizar sesiones de feedback y se entregó un informe final a la empresa recalcando la importancia de algunas de las acciones que todavía no se habían llevado a cambio y señalando los beneficios de las acciones emprendidas.

6. Factores sobre los que se actúa y propuestas de intervención

Siguiendo el proceso de investigación-acción, el primer paso consistió en la evaluación de los riesgos psicosociales de todos los puestos de la empresa a partir de un cuestionario de autoinforme elaborado por el equipo WoNT_Prevenció Psicosocial (http://www.wont.uji.es), el cuestionario RED.es. En base al modelo teórico RED señalado en un apartado anterior, los resultados de esta evaluación se presentaron en función a los tres bloques principales cubiertos por el cuestionario: Demandas del puesto/empresa, Recursos personales y laborales, y Emociones en el trabajo. Los principales riesgos detectados en esta primera evaluación psicosocial, así

Los principales riesgos detectados en esta primera evaluación psicosocial, así como las propuestas realizadas, fueron: 1

1. <u>Laboratorio 1.</u> Según los resultados del cuestionario de autoinforme, los riesgos psicosociales más graves en esta área hacían referencia a 'falta de recursos laborales' como la falta de innovación, falta de autonomía y baja calidad de la formación recibida en el puesto de trabajo. Tras el survey feedback, los riesgos se concretaron en problemas con el estilo de supervisión, problemas con la organización de la tarea y problemas con la formación recibida por parte de la empresa. Sobre esta área se hizo una

-

¹ Se ha utilizado un nombre genérico para nombrar las diferentes áreas, para mantener la confidencialidad solicitada por la empresa.

- actuación específica de intervención, comentada posteriormente (ver punto 7)..
- 2. <u>Laboratorio 2.</u> Se detectó una 'alta demanda' laboral como es el conflicto de rol, con fuertes repercusiones en un daño psicosocial como es el alto agotamiento emocional que presentaban los empleados en esta área (primero de los componentes del síndrome de burnout). Sin embargo, estos resultados eran poco generalizables al haber participado en el estudio tan sólo 3 personas, cada una con un puesto de trabajo que difiere mucho del de los demás. Se propuso realizar 3 subinformes para estudiar cada caso con más detenimiento.
- 3. Laboratorio 3. El daño psicosocial más grave en esta área de trabajo era el alto nivel de cinismo que presentaban los empleados, segundo de los componentes del síndrome de burnout. Tal como quedó patente en la reunión de feedback, esto era así porque los empleados realmente dudaban de la utilidad de su trabajo ('falta de recurso laboral'). En el 50% de los casos analizaban muestran cuyos resultados finales no veían; en el otro 50% analizaban muestras de control cuyos resultados del análisis no se tenían en cuenta para la decisión final de aceptar o no la materia prima. Todo ello era debido a temas de producción (por ejemplo: no importaba si detectan que la calidad de la materia prima no es la adecuada, porque el transportista ya había descargado el camión). Se decide principalmente que se deberían proponer métodos para que la metodología mejorara, es decir, que el trabajo analítico fuera más eficaz (por ejemplo, negociar con el proveedor para conseguir hacer los análisis a priori). Otro problema podía estar en la adecuación de los ocupantes del puesto al puesto en sí: eran licenciados haciendo tareas que corresponderían a una persona con formación de FP-II.
- 4. Control. El daño más evidente era el de agotamiento emocional de las personas que ocupan ese puesto de trabajo, debido a las altas demandas laborales a las que se encontraban expuestos (sobrecarga cuantitativa, presión temporal por varias áreas de la empresa a la vez, como producción, asistencia técnica, clientes,...). La propuesta en este caso pasó por ayudarles a amortiguar esa sobrecarga con alguna persona más en el equipo. Sin embargo, también se dejó patente la necesidad de tener en cuenta algunos criterios para la selección (interna u externa) de esta persona, tal como es su resistencia a la presión temporal
- 5. <u>Planta de Producción.</u> Sobretodo en el caso del operador de fórmula, parece ser que el problema se resumía en una falta de autonomía (falta de recursos laborales) del puesto, al sentirse "obligado" por el ritmo que marcaban las máquinas. Se propuso realizar un análisis más profundo en los puestos partiendo de la realización de dos subinformes: secadora vs hornos. La solución inicial pasaba por un análisis y rediseño (en su caso) de puestos.
- 6. <u>Almacenes.</u> Los resultados, positivos en general, parecían hacer referencia más a los operarios que a los supervisores. Se propone realizar análisis por separado, puesto que del análisis cualitativo del *feedback survey* parecía desprenderse que eran los puestos de los supervisores los que mayores daños psicosociales podían presentar (tensión, ansiedad....).
- 7. <u>Diseño.</u> Se trataba ésta del área que menos riesgos psicosociales presentaba. Los empleados señalaban como posible causa la buena organización del trabajo que se realiza sobretodo por parte del supervisor.

- Sólo recriminaban que la formación no se realizara, al menos en parte, dentro del horario de trabajo.
- 8. <u>Mantenimiento.</u> Se propuso realizar análisis por separado entre áreas y entre puestos, ya que los resultados obtenidos eran demasiado generales. El principal daño psicosocial encontrado se remitía a la insatisfacción con la remuneración.
- 9. <u>Asistencia técnica y ventas (nacional y exportación)</u>. El área de nacional presentaba puntuaciones no problemáticas. El área de exportación presentaba mayor grado de demandas emocionales y un mayor conflicto de rol, debido precisamente al trato con los clientes (que no permitían planificar el trabajo a realizar, los viajes,...). Esto parecía ser intrínseco al puesto de trabajo, por lo que había que tenerlo en cuenta de cara a futuras selecciones (internas o externas): solicitar alto grado de flexibilidad.
- 10. Oficinas y Servicios centrales. Los resultados mostraban sobretodo un alto grado de sobrecarga cuantitativa y de demandas mentales, junto a un nivel medio-bajo de salud mental. Se propuso realizar dos análisis diferentes en función a las dos oficinas (oficina técnica y administración) para poder analizar los problemas con mayor detenimiento, considerando la posibilidad de un rediseño de puestos en el área de oficina técnica.

Tal y como se ha podido ver en las diferentes áreas, en la intervención global, y partiendo del modelo RED, se actuó aumentando los Recursos laborales de los empleados (control del puesto, feedback sobre su actuación, mejorando el clima organizacional, etc.), disminuyendo las Demandas (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, etc.) y mejorando por tanto las Emociones (disminuyendo el burnout, aumentando el engagement o vinculación psicológica con el trabajo (lo opuesto al burnout) y las experiencias de flow (o experiencias óptimas de trabajo), aumentando la satisfacción laboral, etc.) como indicador de la salud psicosocial de los empleados.

En el grupo en el que se hizo una actuación específica (Laboratorio 1) se actuó principalmente sobre el factor de clima de innovación. Los empleados de esta área estuvieron de acuerdo que no se les permitía hacer innovaciones en el contenido de su trabajo, en contra de lo que esperaba la gerencia y en contra de los propios intereses de la empresa. Además de aumentar este 'recurso laboral' específico del puesto, se actuó de manera colateral en otros factores como fueron una mejora en otros recursos laborales (percepción de un mejor clima de apoyo) y mejora en las Emociones percibidas (motivación intrínseca y disminución de la ansiedad) respecto a los grupos en los que no se había intervenido.

7. Fases de la intervención propiamente dicha.

En este apartado describiremos las acciones específicas que se llevaron a cabo en el Laboratorio 1. Los análisis realizados y las sesiones de feedback, dejaron patentes que los riesgos psicosociales principales del área se centraban en una falta de innovación, falta de autonomía y baja calidad de la formación recibida. Para llevar a cabo acciones específicas se siguieron los siguientes pasos:

 Entrevistas individuales en profundidad con todas las partes implicadas, tanto con los empleados, como con el supervisor inmediato y con la supervisora general del departamento donde pertenecía este laboratorio y el área de

- producción. El objetivo de estas entrevistas era localizar el foco más específico del problema, así como sus posibles causas, para posteriormente pasar a que de nuevo se propusieran mejoras.
- 2. <u>Análisis cualitativo del contenido de las entrevistas</u>, donde los riesgos anteriormente descritos quedaron especificados en problemas con: 1) el estilo de supervisión, 2) problemas con la organización de la tarea y 3) problemas con la formación recibida por parte de la empresa.

2.1. Supervisión

Existía una percepción generalizada de no conocer el por qué de la realización las tareas, sobretodo en una de las subáreas. Se realizaban las tareas de una manera muy mecánica, y se tenía la sensación, en la mayoría de los casos, de que no se les dejaba innovar o hacer propuestas de mejora.

También se detectó una percepción de favoritismo por parte de los supervisores y de falta de reconocimiento de las tareas y/o propuestas realizadas.

2.2. Organización de la tarea

Tal y como estaba organizada la tarea, se percibía por parte de los técnicos de laboratorio que:

- No 'veían' los resultados de lo que hacían.
- No se les dejaba hacer propuestas o innovar en lo que hacían, por lo que su desarrollo en el puesto era prácticamente nulo.

Los empleados culpaban de estas características de la tarea al alto ritmo de producción, que no les solía permitir observar resultados anteriores para proponer nuevas ideas (esto incluso en el área de I+D) y, por otra parte, a la falta de confianza de los supervisores tanto en las capacidades de los técnicos, como de guardar secretos relacionados con la formulación del producto.

2.3. Formación

En cuanto a la formación recibida por la empresa para el desempeño del puesto de trabajo, los problemas se centraban en dos niveles diferentes de formación:

- Formación general. Tanto los técnicos como los supervisores coincidían en señalar el retraso con el que se recibía formación de cursos generales, tales como son de informática o de idiomas, cursos que consideraban importantes para su desempeño en el puesto de trabajo. Tal era el retraso, que generalmente se quedaban fuera de los cursos.
- 2. Formación específica. Debido al secretismo que hay en el sector respecto al tema de 'colores', se veía difícil que pudiera realizarse un curso por parte de alguien de fuera de la empresa. Lo que sí que echaban de menos los técnicos era una formación concreta por parte del/ los supervisores (explicar para qué se hacen las cosas: formación on the job). Sin embargo, esta información contradice la proporcionada por los supervisores, que señalaron que sí que se realizaba.
 - Esta forma de realizar formación también parecía presentar problemas en la formación de nuevas incorporaciones al grupo de trabajo, puesto que se percibía que se encargaba de formar el último en incorporarse, con lo que se tiene la sensación de que no se le formaba todo lo que se podría.
- 3. <u>Elaboración de un informe con las propuestas de mejora.</u> De acuerdo con estos resultados, se elaboró un informe en que se recogían las propuestas

de intervención surgidas de los pasos anteriores. Estas estrategias se centraban en las tres áreas recién mencionadas, propuestas que se relacionan de manera muy directa entre sí.

En cuanto a la supervisión se propuso un cambio en el estilo de dirección que se estaba llevando a cabo, centrado principalmente en el desarrollo mecánico de las tareas. Para ello se propuso tener una sesión formativa con los supervisores, donde se pretendía hacer explícito lo que se espera de una persona que desempeña este puesto. En este sentido, se daría información sobre las funciones del supervisor, que incluyen, entre otras la distribución de tareas en función a las competencias/preferencias, disponibilidad, la evaluación del desempeño y de las necesidades formativas de los miembros del equipo, y muy importante, la motivación individualizada y/o grupal de cara al desempeño de las tareas y cooperación en el grupo

En cuanto a la organización de la tarea, y en función a las propuestas realizadas por los propios miembros de los equipos de trabajo, se propuso realizar un grupo de mejora. En este grupo se realizaría una reunión todas las mañanas de todos los miembros del equipo para ver los resultados del día anterior, fomentando la participación de los miembros, y donde se les explicará el porqué de las decisiones posteriores a tomar. También se propuso establecer "normas" para que siempre se pueda ver el final del proceso iniciado en el laboratorio. Con ello se pretende aumentar la "identidad de la tarea". Además, sobretodo en relación con el subárea que manifestaban descontento respecto a que no se les permitiera realizar propuestas de mejora, se propuso que los supervisores dieran opción a los técnicos de "proponer mejoras" de los colores y hacer sus propios desarrollos. Esto, además de darles mayor sensación de innovación en el puesto, les permitiría aprender de sus propios errores, lo cual a su vez conllevaría una función de formación en el puesto, y de motivación.

Finalmente, en relación con la formación recibida en la empresa, se propuso, en cuanto a la formación general, que el departamento de personal ofertara una formación que cumpliera ciertas características (en el puesto, realizarla gran parte dentro del horario laboral,...), es decir, que fuera hecha a medida de las necesidades del puesto. En cuanto a la formación específica del puesto, se propuso que los supervisores dejaran explícitos los criterios subyacentes a la hora de ofrecer formación a los empleados (formación por etapas, según hicieron patente), para evitar la sensación de que "no se les quiere transmitir la información" y la suspicacia que ello conlleva.

- 4. <u>Comunicación de las propuestas a gerencia</u>. Se mantuvo una reunión con la gerencia en la que se entregó y explicó el contenido del informe anterior.
- 5. Toma de decisiones por parte de la gerencia. Tras consultar de nuevo con los supervisores (inmediato y superior) así como con algunos de los empleados, la gerencia decidió qué estrategias adoptar. En concreto, se decidió actuar haciendo un rediseño de puestos y reubicación de algunos de los agentes implicados.
- Implantación de las estrategias de mejora. Las acciones llevadas a cabo fueron:
- Rediseño de puestos, dividiendo el área en dos subsecciones, una más relacionada con algunas tareas más cercanas al desarrollo y el control del color, y otra con la racionalización del producto. Así, realizando un rediseño

de puestos, se conseguía el objetivo de dotar a los distintos puestos de mayor autonomía y creatividad/innovación, así como de mayor variedad y riqueza de tareas. Además de poder encontrar un mayor ajuste entre la formación de la persona y el puesto o tareas a desempeñar. Esto permitía por tanto un mayor desarrollo personal del trabajador.

- Dada la nueva estructura del área, también se realizó una **reubicación de algunos supervisores del área**, manteniendo algunas reuniones con ellos para definir sus funciones (anteriormente mencionadas) de manera que se pudiera llevar a cabo un auténtico cambio de estilo de dirección. Sin embargo, ante las reticencias encontradas por el supervisor inmediato (el mayor foco de problemas con los subordinados) a acceder a realizar dicho cambio, además de por sus manifestaciones señalando su incomodidad en ese puesto (lo estaba desempeñando sobretodo por la remuneración económica que suponía, y no porque le gustara esa responsabilidad ni las funciones que acarreaba) la empresa optó por cambiarlo de puesto y de unidad, ubicándolo en un puesto más acorde a sus competencias técnicas y sociales. Por otro lado, y para suplir su puesto, se ascendió a una de las técnicas del laboratorio, que contaba con la confianza de sus compañeros y las competencias tanto técnicas como sociales (entre otras, un estilo de dirección más adecuado) que requería el puesto.
- Finalmente, se llevaron a cabo **acción de información** sobre el procedimiento de formación para el puesto, haciendo explícitas y patentes para todos los miembros del área el proceso que se estaba llevando a cabo ("formación por etapas").
- 7. Evaluación de la efectividad de las estrategias. Enlazando con las fase 5 de evaluación de la acción, se llevó a cabo una nueva evaluación de los riesgos psicosociales de toda la empresa, donde se tuvieron en cuenta (a la hora de hacer los análisis) el laboratorio 1 como grupo "experimental" frente al resto de la empresa, para verificar si los cambios habidos entre Tiempo 1 y Tiempo 2 fueron debidos a la simple participación en el proceso general de investigación-acción (que ya consideramos intervención psicosocial) o a las actuaciones específicas llevadas a cabo.

8. Agentes implicados

Aunque el Servicio de Prevención colaboró con la evaluación y la intervención de manera general (ofreciendo material de apoyo, documentación necesaria,....) los verdaderos partícipes de todo el proceso fueron, además de la gerencia, los responsables de las distintas áreas evaluadas, así como la responsable de Calidad de la empresa.

Estos responsables participaron tanto en las reuniones iniciales con la gerencia, como en la distribución de los cuestionarios (animando a la gente a participar), así como en las reuniones que hemos llamado de *feedback* o de retroalimentación, además de en las reuniones finales con gerencia donde se explicaban los resultados obtenidos y las posibles propuestas de mejora. Su participación en el proceso pues fue crucial.

9. Materiales y documentos

Principalmente, los cuestionarios y los informes de feedback entregados.

10. Resultados obtenidos

Se utilizaron técnicas estadísticas multivariadas para determinar el efecto de los resultados obtenidos. Los resultados más relevantes por lo que respecta a la muestra de la esmaltera estudiada en la evaluación de la efectividad o Tiempo 2 (T2) en comparación con los mostrados en la evaluación inicial o Tiempo 1 (T1) se resumen en una mejora significativa respecto a bs riesgos percibidos en el primer pase de cuestionarios. En este sentido, en general se aprecia una disminución en el nivel de las demandas y un aumento en el nivel de recursos laborales, lo que lleva en general a una mejora de la salud mental en la empresa y una disminución de los daños psicosociales detectados.

Estos resultados, desde nuestro punto de vista, pueden tener tres explicaciones plausibles:

- ? Éxito de las intervenciones realizadas. La mejora de los resultados puede estar mostrando el éxito de las intervenciones propuestas tras el informe realizado en T1. Además, la mera realización del informe puede haber demostrado una 'sensibilización' por parte de la dirección de la empresa hacia los problemas de los empleados, lo cual se puede haber demostrado en un aumento de su salud mental en el trabajo. Esto es lo que llamamos los efectos positivos del feedback survey.
- ? La mortandad (32%) de la muestra respecto a T1 puede indicar que los empleados menos satisfechos en su puesto de trabajo no respondieron en este segundo pase de cuestionarios.
- ? Por aprendizaje y deseabilidad social. Debido a un efecto de deseabilidad social, quizá debido a que los cuestionarios aunque se pasaron de manera anónima eran posible de detectar al sujeto participante debido a diferentes características sobretodo en las áreas con menos empleados (por ejemplo, a partir de las variables sociodemográficas como la edad, el sexo, la antigüedad,...) y al miedo a posibles represalias, puede que los empleados prefirieran mostrar a nivel cuantitativo una visión más positiva de la que se podría percibir en determinados casos a nivel subjetivo. Además, esta deseabilidad pudo ser favorecida en el segundo pase de cuestionarios por el feedback que se les proporcionó sobre sus resultados en T1, lo que les hubiera permitido "aprender" el significado de los diferentes ítems e instrumentos de medida.

Por todo ello, y ajustándonos a los resultados objetivos obtenidos, podemos señalar que los posibles riesgos aparecidos eran los riesgos psicosociales del puesto de trabajo (al presentar en los dos momentos de recogida puntuaciones muy similares), y que como tal deberían reflejarse en el análisis de puestos de la empresa (tanto en lo referente a Calidad como al manual de Prevención de Riesgos Laborales).

Por otro lado, y en concreto en el área intervenida (laboratorio 1), además de los resultados esperados (mejora significativa a un nivel estadístico de la percepción del clima de innovación) hubieron mejoras colaterales, tales como la mejora en el clima de apoyo, aumento del interés intrínseco en el trabajo y disminución de la ansiedad relacionada con el trabajo. Además, y no por el simple efecto del paso del tiempo o de la intervención general en la empresa, se apreciaron mejoras en las medidas de engagement o vinculación psicológica con el trabajo y de *flow* (experiencia óptima en el trabajo), así como de la

autoeficacia (o creencia en la propia eficacia de realizar bien las tareas en el futuro) de los empleados en los que se intervino.

11. Evaluación de la intervención

Como ya se ha comentado en el apartado anterior, se hizo una evaluación principalmente de los resultados, a partir de la evaluación de riesgos psicosociales pre y post intervención (T1 y T2). En cuanto a la evaluación del proceso, la evaluación fue cualitativa en función al feedback ofrecido por los agentes que participaron en él, a través principalmente de entrevistas individuales con los responsables de todas las áreas de la empresa y con los empleados que, voluntariamente, se ofrecieron a participar en dicha evaluación del proceso.

12. Coste

El coste aproximado de la intervención global (un año: evaluación de riesgos psicosociales, intervención y reevaluación) fue de 11.000 euros en concepto de pago a los agentes de cambio, materiales,... que participaron en el proceso. Además, se requirió la participación de un estudiante en prácticas de la titulación de Psicología, así como la colaboración de la responsable de Calidad de la empresa.

En cuanto al coste específico de la actuación llevada a cabo en el Laboratorio 1, aunque no contamos con las cifras exactas, podemos decir que fue un coste muy bajo, puesto que implicó un aumento de salario de la persona que fue ascendida para que llevara de manera diferente la coordinación y supervisión del laboratorio en cuestión.

13. Valoración final

Las <u>principales dificultades</u> encontradas en la intervención fue la suspicacia encontrada en los empleados, por un lado porque pensaban que no iban a conocer los resultados de la intervención (por lo que se tuvo que realizar un trabajo de explicar y convencer de que esos resultados los iban a obtener) y por otro lado que no se iba a hacer nada "en serio" que repercutiera en sus condiciones de trabajo, es decir, que no iba a tener consecuencias prácticas.

Estas suspicacias se trabajaron a través principalmente de las reuniones de *feedback*, informes personalizados si se requirieron, y posterior puesta en marcha de algunas de las estrategias propuestas por los empleados.

Por otro lado, otra de las dificultades encontradas fue la reticencia por parte de la gerencia en llevar a cabo algunas de las propuestas de mejora realizadas por los empleados, en algunos casos quitándole la importancia que para ellos tenía. Como <u>aspectos positivos</u> cabe destacar la alta implicación de los responsables de las áreas así como de los empleados cuando se daban cuenta de que su participación "servía para algo". Alta implicación también en las medidas que se tomaron basadas en sus opiniones (importancia de la participación en la toma de decisiones).

Además, cabe señalar que uno de los beneficios principales encontrado, y unido intrínsecamente al modelo de investigación-acción, es que cuando los empleados han participado en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adquiere un ímpetu propio. Empleados y grupos que tomaron parte se convierten en una presión interna constante para producir el cambio (Robbins, 2004). En concreto en este caso, sabemos que tras la segunda evaluación de

riesgos psicosociales ya mencionada, la empresa (por presión en parte de los propios empleados) siguió llevando a cabo algunas de las propuestas de mejora no puestas en marcha en principio, tales como fueron:

- Implementación de cursos de formación sobre motivación y habilidades para mandos intermedios a los que asistieron la mayoría de los agentes implicados.
- Cursos de formación específicos según las necesidades manifestadas en las áreas.
- Incorporación, siguiendo las recomendaciones marcadas en relación al perfil de la nueva persona, en el área de control.
- Incorporación en el Laboratorio 3, de una persona con la formación requerida por el puesto (FP-II).

De este modo, quedó patente que la misma evaluación e intervención en riesgos psicosociales, aunque fuera muy específica, permitió una mayor sensibilización y concienciación por una parte de la empresa respecto a estos riesgos, hasta ese momento desconocidos por ellos, así como por parte de los mismos empleados.

14. Bibliografía

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10^a edición). Méjico: Pearson Educación.
- Salanova, M. (2005). Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales, 14*, 22-32.
- Shani, A.B. y Pasmore, W.A. (1985). Organization inquiry: Towards a new model of the Action-Research process. En D.D. Warrik (comp.), *Contemporary organization development: Current thinking and applications* (págs. 438-448). Glenview, I.L. Scott: Foresman.