

## **IMPLEMENTAR LAS MEDIDAS: TRABAJAR DE FORMA COOPERATIVA, GARANTIZAR EL RESPETO Y EL TRATO JUSTO**

Presentamos experiencias de introducción de procedimientos para gestionar personas de forma saludable y reducir de esta manera las exposiciones nocivas derivadas de la baja calidad de liderazgo, la baja estima y la falta de apoyo de superiores a trabajadores y trabajadoras.

# PROMOCIÓN INTERNA, REVISIÓN SALARIAL Y REVISIÓN DE LA COMPENSACIÓN DE LOS ALARGAMIENTOS DE JORNADA PARA MEJORAR LA EXPOSICIÓN DESFAVORABLE A LA BAJA ESTIMA

**Cristina Figueras Jove**

Delegada de prevención

**Pep Moliné Regla**

Secretari General Comfia-Terres de Lleida

El colectivo que trabaja en una ONG de Lleida es de 60 trabajadores/as aproximadamente. Los puestos de trabajo más prevalentes son técnicas de proyectos de atención y/o formación. Un 90% de la plantilla son mujeres jóvenes (media de 35-38 años), la gran mayoría tienen un contrato indefinido pero sólo 8 trabajadores/as tienen una antigüedad de más de 10 años en la empresa, ya que se producen muchos cambios en la plantilla. Una de las razones se debe a los salarios bajos, hecho que motiva que las trabajadoras busquen oportunidades laborales en otros ámbitos donde puedan ejercer sus profesiones con salarios más dignos y bajo la protección de convenios con muchas más mejoras (sobre todo en la Administración local o autonómica). El comité de empresa está formado por 5 miembros, 4 de los cuales son de CCOO, afiliadas a Comfia.

Dispone de un servicio de prevención ajeno con todas las especialidades preventivas y es quien se ha encargado de llevar a cabo las evaluaciones de riesgos de todos los centros de trabajo.

## LA PARTICIPACIÓN DE LAS TRABAJADORAS EN TODO EL PROCESO PREVENTIVO

En lo que se refiere a la evaluación de los riesgos psicosociales, es una de las actuaciones propuestas por la delegada de prevención y el sindicato CCOO, como consecuencia de una serie de reivindicaciones que la plantilla realiza delante de la dirección, motivadas en gran parte por el descontento generalizado de las trabajadoras con la manera de dirigir los recursos humanos. Se inician negociaciones entre el sindicato CCOO y la dirección para resolver esta situación. Una de las propuestas sindicales, que se firma en un pacto de empresa, entre otras de carácter contractual y salarial, es la evaluación de riesgos psicosociales con el método CoPsoQ PSQCAT21 para llevar a cabo en la sede de Lleida a finales del año 2004. Desde aquel momento, hay un compromiso de conseguir introducir mejoras en la organización del trabajo.

El proceso de evaluación de riesgos psicosociales se puede valorar como muy satisfactorio. Antes de su aplicación se llevaron a cabo las reuniones necesarias para proceder a la adaptación del cuestionario al tipo y características de la empresa. Este trabajo se desarrolló con la participación de representantes de la dirección de la empresa, de la mutua, representantes de los trabajadores/as (delegada de prevención) y el sindicato (responsable sindical Comfia y Gabinete Higia). Se informaba periódicamente a los trabajadores/as sobre la evolución del trabajo y se llevaron a cabo diferentes reuniones con la plantilla para no dejar escapar ninguna de sus angustias, demandas, sugerimientos... Los días previos a la aplicación de los cuestionarios, representantes del Servicio de Prevención, convocaron a la plantilla para explicar el procedimiento, la importancia de su participación, los objetivos del método ISTAS-21 y resolviendo las dudas que pudiesen surgir.

Una vez entregados los resultados de los cuestionarios por parte del Servicio de Prevención, la tarea de evaluación de éstos y las propuestas de medidas se llevaron a cabo entre los representantes de la dirección de la em-

presa y representantes de los trabajadores/as (delegada de prevención y responsables sindicales de CCOO). De manera paralela, la delegada de prevención llevó a cabo distintos encuentros con los trabajadores/as para solicitarles propuestas, pedirles su opinión en relación a los resultados de la evaluación, etc., no dejando nunca de establecer un buen “feed-back” y creando lazos de confianza con los trabajadores y trabajadoras. Se logran dos objetivos: 1) enriquecer las aportaciones de los miembros del grupo de trabajo con el conocimiento de quien realiza el trabajo en cada uno de los puestos de trabajo y departamentos de la institución evaluados, un conocimiento derivado de la experiencia que es esencial y complementario al conocimiento técnico; 2) la implicación activa de las trabajadoras y trabajadores, básica cuando buscamos una prevención eficaz, ya que son quienes protagonizan realmente los cambios preventivos que se llevarán a la práctica, se aceptarán y entenderán mejor si se ha sido copartícipe en su diseño.

## ORIGEN Y MEDIDAS PREVENTIVAS FRENTE A LA BAJA ESTIMA

Uno de los principales problemas de exposición detectados en la evaluación de riesgos psicosociales fue la “baja estima”. Más del 60% de los trabajadores/as que completaron el cuestionario no se sentía reconocido por sus superiores, ni por el esfuerzo realizado en su trabajo.

Las conclusiones a las que llegamos en relación al origen de la baja estima (las causas del riesgo), teniendo en cuenta la opinión recogida del conjunto de trabajadores y trabajadoras, fueron fundamentalmente dos:

— Confusión y desvinculación del trabajo realizado por el personal voluntario y el llevado a cabo por el personal profesional. Se prevé la acción voluntaria y desinteresada como principal recurso para la realización de las actividades sociales y humanitarias de la ONG. Buena parte de los profesionales se han incorporado a la entidad después de ejercer tareas voluntarias; así mismo en lo que se refiere a los órganos de gobierno y representación de la entidad son cargos voluntarios (presidentes/as y miembros de los comités), características que influyen en esta situación. La entidad ha experimentado un gran crecimiento, por la gestión de recursos económicos, actividad o recursos humanos (en poco más de una década, en Lleida se ha triplicado su plantilla).

— Existe un descontento generalizado respecto a los salarios percibidos (el 77,27% de los trabajadores/as no se consideran bien pagados por la empresa). La sensación es que los sueldos bajos están relacionados con la escasa valoración que la empresa hace de los puestos de trabajo. La gran mayoría de trabajadores/as se quejan que no se valora suficiente las tareas desarrolladas, el nivel de implicación y compromiso, los horarios realizados, muchas veces fuera de la jornada laboral, ni el grado de responsabilidad que se les pide. Muchos ponen el ejemplo que en la actualidad trabajadores no cualificados en otros sectores empresariales están cobrando igual o más (la gran mayoría de trabajadores/as están contratados como técnicos de grado superior o medio).

Debido a las causas anteriores se propusieron las siguientes medidas preventivas que en la actualidad o bien se están implementando (medidas a y b) o bien se están terminando de concretar (medida c):

a) Poder compensar en tiempo las horas trabajadas durante los festivos de manera doblada (añadiéndolo al día de descanso que viene establecido por convenio colectivo) y aumentar en 4 meses el período para poder compensar todas las horas trabajadas fuera del horario laboral (estas horas pueden acumularse sin ninguna limitación).

Así, por ejemplo, una trabajadora tiene que trabajar dos horas un domingo o un festivo; la trabajadora tendrá derecho a compensarse un día y cuatro horas dentro de los 4 meses siguientes, cuando ella quiera.

b) Establecer un protocolo de aplicación a la hora de cubrir las plazas vacantes o nuevas, donde se tendrá en cuenta, como primera opción, el propio personal laboral, con el compromiso de la empresa de potenciar la promoción interna.

Este protocolo se ha concretado llegando al acuerdo en el que las ofertas de trabajo se convocarán primero, y durante una semana, a nivel interno, antes de proceder a hacerlas públicas externamente. Igualmente, para cubrir una plaza vacante o una nueva se atenderá previamente las solicitudes de los y de las trabajadores que estén trabajando en el área, programa, proyecto que quieran incorporarse a otra.

c) Compromiso por parte de la empresa de proceder a la revisión salarial y adecuarla a la profesionalidad, que

se llevará a cabo a través de la realización de una descripción de los puestos de trabajo. La empresa no disponía de ningún referente básico en relación a la valoración real de los puestos de trabajo y su compensación económica. Una primera propuesta de esta descripción ya se está trabajando por las mismas trabajadoras y el Comité de empresa. ■

# IMPLEMENTAR NUEVOS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL TRATO DE LOS SUPERIORES A LAS TRABAJADORAS COMO PERSONAS Y PROFESIONALES

**Ana M<sup>ª</sup> Domínguez Soldado**

Delegada de prevención de Italgo

**Loly Fernández Carou**

Coordinadora de Higia-CONC

*(La contextualización de esta experiencia la podéis encontrar en el apartado "Enriquecer el trabajo", en un texto sobre esta misma empresa)*

La evaluación de riesgos psicosociales mostró alrededor del 75% de trabajadoras en la situación más desfavorable para la salud en los puestos de operaria de producción directa en las exposiciones a baja estima (falta de reconocimiento en el trabajo, trato injusto), baja calidad de liderazgo (problemas en la planificación del trabajo, en la resolución de los conflictos, en la comunicación con las trabajadoras, en el desarrollo profesional y el bienestar de las trabajadoras) y altas exigencias de esconder emociones (el trabajo requiere callarse la opinión, no mostrar emociones) en la relación de las trabajadoras con los superiores. Ante estas exposiciones, en un primer momento, propusimos a la dirección de la empresa:

- cambiar la política de personal, cambiar los principios (que fuera más justa y democrática) y sobre todo los procedimientos de gestión de personal en la cotidianeidad;

- como medida complementaria: formar a los mandos (todo aquel que tuviera personas a su cargo en la planta de producción) en la implementación de los nuevos procedimientos.

La gestión de personal en la empresa ha sido históricamente muy autoritaria, sin dosis de paternalismo. Ya hemos dicho que la forma de trabajar está estandarizada a la centésima de segundo, la trabajadora es vista como una pieza más de una máquina que controla la dirección y en palabras literales de las trabajadoras "estás para hacer los movimientos, no se te permite pensar" o "la medicina son 10 años, nosotras llevamos veintitantos y aún no podemos opinar". El reconocimiento de la profesionalidad es inexistente en el momento de realizar el trabajo (orden y mando) y el trato como persona era pésimo, utilizando los gritos y las humillaciones como técnica de relación. En estos cinco años hemos conocido a tres responsables de personal con estilos diferentes y siempre en su relación con nosotras con el papel de poli malo: El autoritario clásico (orden y mando en línea jerárquica) y el autoritario pintado de rosa (lo mismo pero con múltiples conocimientos sobre la situación individual extralaboral, como gancho para individualizar las relaciones laborales, sin fortuna); el actual es demasiado reciente para calificarlo.

Con respecto a los cambios en los principios de la política de personal, después de darnos largas durante tiempo, la dirección de la empresa se negó a entrar en una discusión sobre su diseño. Como siempre, empieza con una postura de consenso de palabra: decía que asumía nuestras exigencias y argumentos, pero que era un tema del que se encargaría la propia dirección, al igual que la formación de los encargados y se comprometió a informarnos de los resultados cuando estuviera finalizado.

Con todo, nosotros seguimos insistiendo, sobre todo en el hecho de que para la definición de nuevos procedimientos de gestión de personal en la cotidianeidad veíamos imprescindible que las trabajadoras participaran directamente, porque eran ellas las que tenían un mayor conocimiento de cómo necesitaban que los superiores las apoyaran en la realización del trabajo. Después de prácticamente un año de ser espectadores del desarrollo de cursos de formación para mandos intermedios, sin mucho impacto en el día a día, y la ausencia de respuesta formal por parte de la empresa y después de asistir a reuniones muy poco productivas con representantes de la empresa sin poder de decisión y sin información respecto a los avances en relación a cambios en la

política de personal, en febrero de 2005 la dirección acepta nuestra reivindicación y permite la realización de círculos de prevención (CP) en tiempo de trabajo. El objetivo de estos CP era concretar medidas y procedimientos para mejorar el trato y el apoyo de las encargadas en la realización cotidiana del trabajo. Tuvimos discusiones sobre quién podía participar y quién debía moderarlos. Finalmente llegamos al acuerdo de que participaría una trabajadora por cada sección, elegida por sus compañeras y una delegada de prevención y la moderadora sería una técnica de prevención de una empresa externa bajo secreto profesional que se limitaría a dar palabras y a resumir lo allí hablado (no era una persona de nuestra confianza, pero nos sabemos con fuerza colectiva suficiente como para que las trabajadoras hablaran libremente). Las propuestas concretas que se hicieron fueron:

- En relación a mejorar el apoyo por parte de las encargadas:

- Que entre las tareas de las encargadas estuviera la de distribuir el material y accesorios entre los puestos para que las trabajadoras no se tuvieran que levantar para cogerlo.

- Que las encargadas vigilaran el buen estado de las herramientas y que las repusieran cuando fuera necesario y agilicen el mantenimiento de la maquinaria.

- Que en casos de acumulación de trabajo o problemas con el mix, que las encargadas ayuden a las trabajadoras en la realización de las tareas: moviendo los carros, clasificando el material por colores, dificultad, etc. Así agilizarían el trabajo para mantener el ritmo exigido.

- En relación a la mejora del trato por parte de los superiores y encargadas:

- Que las encargadas les informasen de los cambios y consultas en el día a día para evitar fallos, para trabajar mejor ante imprevistos, etc. Que los superiores antes de cambiar un método les consulten y cómo mínimo lo justifique.

- Que las trataran con respeto, es decir, que no les chillen, humillen y comparen con otras trabajadoras.

Todas estas propuestas de las trabajadoras fueron aceptadas por la dirección de la empresa y recogidas en la planificación de la prevención, excepto la de la reposición de las herramientas. La dirección de la empresa consideraba que tenía que hacer un estudio previo de la situación de los utensilios para decidir sobre la compra de los mismos.

No obstante, aún hoy, dos años después, quedan aspectos sin implementar. Esta valoración se ha realizado a través de una nueva edición de los círculos de prevención para hacer el seguimiento de la implementación de las medidas. En estos círculos las trabajadoras pusieron de manifiesto que el trato como personas ha mejorado, por las instrucciones de la dirección y los cursillos, pero todavía queda una sección en la que se siguen produciendo estos problemas inadmisibles. No ha pasado lo mismo con el trato como profesionales, porque la mayoría de encargadas y los superiores siguen sin informar ni consultar con las trabajadoras las decisiones que toman sobre los procesos de trabajo. Con todo, se han producido avances, por una parte, en algunas secciones las encargadas escuchan a las trabajadoras en el día a día, pero no siempre reciben respuesta por lo que tiene el peligro de generar mayor frustración; por otra parte, la dirección va a implementar los círculos de calidad, lo que supone dar valor y tener en cuenta la profesionalidad de las trabajadoras (ver experiencia en el apartado “Enriquecer el trabajo”). En el apoyo de las encargadas en la realización del trabajo, aunque se ha mejorado, queda mucho por hacer.

Por el momento, los logros conseguidos son un aliciente para continuar trabajando sindicalmente con la misma dinámica de participación para exigir a la empresa que avance en la implantación de una organización del trabajo más justa y democrática, es decir, más saludable. ■

# MEJORAR LA COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LIDERAZGO

## **Mercedes Fernández Iniesta**

Asesora técnico-sindical de Salud Laboral de CCOO de Catalunya

## **Antonio Salguero Caballero**

Delegado de prevención de CCOO

## **Teresa Ruiz Lopeted**

Responsable del Servicio de Prevención Propio de Crown and Cork

CROWN EMBALAJES ESPAÑA SLU es una empresa que se dedica a la fabricación de envases metálicos, como son industriales, productos químicos, pinturas y colas, así como envases para uso alimentario (dietéticos, grasas y aceites vegetales), que pertenece a un grupo de empresas multinacional. Hace algunos años el grupo sufrió varios expedientes de regulación de empleo en todo el estado.

En la actualidad, el centro sito en Montmeló (Catalunya) cuenta con una plantilla de alrededor de 45 trabajadores, mayoritariamente hombres entre el personal directo y mujeres entre el personal indirecto. Tienen una elevada antigüedad (aproximadamente la media es de 20 años) y ocupan mayoritariamente puestos de trabajo de operario de línea, comercial y almacén. La jornada se ordena de forma anual, trabajando 1.576 horas, con distribución irregular calendarizada (en los meses de marzo a octubre se reduce el número de horas, y éstas se recuperan en los meses de abril-septiembre). Trabajan a turnos, 6 h a 14 horas (turno de mañana) y 14 a 22 horas (turno de tarde). La mayor parte están contratados de forma indefinida. CCOO es mayoría en el centro con 3 delegados que pertenecen a la Federación Minerometalúrgica. El Servicio de Prevención es mancomunado, con una técnica en la propia empresa.

De los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales queremos presentar aquí los relativos a la inseguridad (82,5% trabajadores expuestos a la situación más desfavorable para la salud) y la calidad de liderazgo (47,50% trabajadores expuestos a la situación más desfavorable para la salud). El grupo de trabajo consideró que el origen de la exposición nociva a la inseguridad tenía que ver con los expedientes de regulación vividos debidos a la situación general del mercado y a la preocupación de los trabajadores por un posible cierre de empresa y las nefastas consecuencias que éste les podía acarrear en términos de empleabilidad dada su elevada edad y su preparación (muy especializada y poco exportable a otras empresas, incluso del sector). En relación a la calidad de liderazgo el grupo de trabajo consideró que los superiores adolecían de conocimientos relativos a la gestión de personas, ya que estaban en esos puestos por sus conocimientos profesionales a expensas de su capacitación en relación a la gestión de personal.

Las medidas preventivas implementadas son básicamente en el terreno de la mejora de la comunicación.

En relación a la inseguridad, por un parte la empresa presenta mensualmente la situación de la compañía y el centro (volumen de pedidos, clientes, nuevos clientes, situación económica, información también sobre nuevos formatos I+D) a través del delegado de personal se transmite a los trabajadores, y a través del tablón de anuncios, y por otra, cada semana (los lunes) se realiza una reunión entre el jefe de turno y los trabajadores, durante 15 minutos aproximadamente, en las que se tratan esos mismos temas. Durante el primer mes asistieron también el delegado de prevención y la técnica de prevención de la empresa, ya que no se acababa de conseguir el enfoque, los encargados no informaban sino que daban órdenes de producción.

Así mismo, para mejorar la calidad de liderazgo bajo el lema de aprender haciendo la dirección y el delegado de prevención acuerdan la puesta en práctica de nuevos mecanismos de comunicación. Por un lado, una reunión semanal con orden del día decidida por encargados, dirección y técnica de prevención donde se tratan temas variados y donde los trabajadores puedan participar, dando su opinión y haciendo propuestas. Estas reu-

niones tienen un seguimiento mensual por parte de la dirección, encargados, técnica de prevención y con la participación del delegado de prevención, donde se analiza la participación de los trabajadores/as, el contenido y la forma de las mismas. Las reuniones semanales van mejorando semana a semana, primero porque se realizan, y segundo porque los trabajadores cada vez opinan más, comentando los problemas que se encuentran en su lugar de trabajo, y después proponiendo posibles soluciones. Estas sugerencias se realizan tanto verbalmente como a través del buzón de sugerencias. Las sugerencias se contestan normalmente durante la semana siguiente, y las que necesitan autorización de jerarquía superior cuando sea posible.

Paralelamente, a iniciativa de la dirección a nivel de grupo de empresas en España, ha existido también una formación específica a los mandos intermedios sobre gestión de personas. Tiene una duración de 2 días y su contenido es sobre manejo y orientación de individuos y grupos y construcción de entusiasmo y confianza. ■



# ¿MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN O UNA NUEVA POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA AUMENTAR LA CALIDAD DE LIDERAZGO Y LA ESTIMA?

**Miguel Marcos Adán**

Secretario de la Sección Sindical de CCOO

**Manuel Luna Lozano**

Asesor técnico-sindical de la Secretaría de Salud Laboral de la Unión Sindical de Madrid Región de CCOO

La empresa X pertenece al sector de catering, y su actividad consiste en la preparación de comida para servir en los vuelos. Cuenta con unos 150 trabajadores y en el sindicato se encuentran dentro de la Federación de Hostelería y Comercio de la USMR. La representación sindical de los trabajadores está formada por dos sindicatos, CCOO y UGT, ostentando CCOO la mayoría. Esta empresa está participada por un grupo de empresas con la misma actividad.

El puesto de trabajo que constituye el núcleo de la actividad es el de cocina, si bien hay otros puestos como conductores o fregadores que también tienen un peso específico muy importante en la organización. Hay que señalar que los principales problemas que se han manifestado a nivel de empresa en general se reproducen sistemáticamente en los distintos puestos de trabajo, debido a la baja calidad del liderazgo –no existen líderes definidos y competentes- y a la asunción de todos los poderes directivos en la persona del director general. Entendemos que esta circunstancia no se da por desconocimiento o falta de planificación, sino que más bien al contrario se trata de una estrategia de aparente descontrol que garantiza que el poder se aúne en una sola persona y que nada se escape a dicho poder.

En cocina la jornada se caracteriza por tener dos turnos, uno de mañana y otro de tarde. Es bastante habitual que en el turno de mañana se adelante la entrada y en el de tarde se retrase la salida, de tal manera que con estos dos turnos se cubren 19 o 20 horas de trabajo. En el puesto de fregadores no se adelanta la entrada del turno de mañana, pero sí se alarga la salida en el turno de tarde.

Evidentemente en esta situación es imposible respetar el tope legal de horas extras. Ante la imposibilidad de pagar las horas extraordinarias como tales, la empresa las camufla en forma de gratificaciones especiales, pluses e incluso en especie. La estructura del salario es la siguiente; salario base + antigüedad + plus de transporte y manutención + “liberalidades empresariales discrecionales”.

Existe un acuerdo interno sobre contratación y estabilidad en el empleo que se incumple sistemáticamente y que incluso ha llegado ya a los tribunales. Aún así el número de trabajadores indefinidos está en torno al 75%, siendo el resto temporales. De los temporales aproximadamente un 7% son a tiempo parcial.

En cuanto a la composición de la plantilla por sexo hay que señalar que en torno a un 60% son mujeres y un 40% hombres. Por edades hay un 10% de menores de 25 años, un 70% de entre 25 y 50 y un 20% de más de 50 años.

En esta empresa, la prevención se ha organizado con un servicio de prevención ajeno con el que han contratado todas las especialidades.

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Ante el alto índice de quejas recibido continuamente por los representantes de los trabajadores, sobre todo en cuestiones de trato y falta de respeto, unido a los altos índices de absentismo en la empresa, los represen-

tantes de los trabajadores plantean ante la dirección la necesidad de evaluar los riesgos psicosociales a través del ISTAS 21 (COPSOQ), a lo cual la empresa accede tras realizar las consultas pertinentes a su Servicio de Prevención.

Tras seguir todos los pasos en la aplicación del método, se obtuvo el informe preliminar, en el que la estima y la calidad de liderazgo entre otras dimensiones aparecieron en la zona más desfavorable para salud, mientras que el apoyo social se encontraba en la zona menos desfavorable, sin duda como consecuencia del nivel de apoyo, ayuda y solidaridad que existe entre los trabajadores.

Si tomamos como referencia la estima para la totalidad de la plantilla que ha realizado el cuestionario podemos observar que el 80% de la misma se encuentra en la zona más desfavorable para la salud, en la situación intermedia hay un 16%, mientras que en la más favorable hay únicamente un 6%.

El problema de falta de estima está presente en todas las unidades de análisis, encontrándose entre el 55,5% de los trabajadores en el mejor de los casos y el 100% en el peor. En el caso de la calidad de liderazgo sucede algo similar, si bien para este factor los porcentajes oscilan entre el 20% (jefes de partida, supervisores, administración, finanzas y calidad) y el 100%. Hay que señalar que el porcentaje más bajo se obtiene precisamente entre aquellos que ostentan algún poder en la empresa. En este caso, el cómputo global de toda la empresa de esta dimensión es del 54% de trabajadores en la situación más desfavorable para la salud.

A nuestro juicio el origen del problema está en la inexistencia de cualquier tipo de política de personal. Esto, entre otras muchas cuestiones, afecta al sistema de promoción profesional. Históricamente en esta empresa no ha existido un procedimiento coherente de promoción profesional y ello ha degenerado en una situación en la que los mandos intermedios no cuentan con la capacitación más elemental para dirigir grupos -ni a nivel humano ni profesional-, por lo que para suplir estas deficiencias en ocasiones acuden a la falta de respeto y a la discriminación.

## IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS

La empresa propone para solucionar el problema de la estima impartir formación a los mandos intermedios sobre técnicas de comunicación y la apertura de canales de comunicación desde los superiores hacia los trabajadores en los que se reconozcan las mejoras obtenidas, tanto a nivel individual como general. Estas mejoras se concretan en una serie de medidas específicas, como por ejemplo incluir información sobre las mismas en las reuniones periódicas en cada departamento y el reconocimiento o felicitación individual, mediante cartas, y anotaciones en el expediente. También se ha colocado un buzón de sugerencias, de manera que se abren canales de comunicación ascendentes desde los trabajadores hasta la dirección, como reconocimiento de su profesionalidad. El grado de implantación de estas medidas es bastante alto. Así mismo la empresa considera que estas actuaciones repercutirán en el aumento de la calidad de liderazgo.

Desde nuestro punto de vista estas medidas son insuficientes. Nuestras propuestas intentaban profundizar algo más en la organización, partiendo de lo que a nuestro juicio es el origen del problema; la inexistencia de un departamento de recursos humanos en la empresa y, evidentemente, de una política eficaz en este sentido. En general, se trata de definir una nueva política de gestión de personal y formar a los trabajadores y superiores para la implementación de dicho cambio.

En relación a la estima, entendemos que hay que implantar una política de empresa, por escrito y a todos los niveles, donde la dirección se comprometa a no consentir la falta de respeto hacia ningún trabajador; transmitir la necesidad de que los mandos reconozcan, con el objetivo de motivar a la plantilla, el trabajo bien hecho; sobre todo en situaciones especialmente complicadas; combatir activamente cualquier tipo de discriminación. En este sentido la empresa se ha comprometido a proporcionar un código de conducta que ya existía en la empresa pero que nadie conoce, para su estudio por la parte social y posterior publicación.

En cuanto a la calidad de liderazgo, en primer lugar planteamos la necesidad de respetar por parte de la empresa los acuerdos sobre promoción profesional acordados con los representantes de los trabajadores y que garantizan su participación, a la vez que se plantea la necesidad de renegociar dichos acuerdos. Esto supondría racionalizar los ascensos en función de los méritos y la capacidad de los aspirantes, lo que tendría repercusiones directas sobre la calidad de liderazgo. Por otro lado, cabe mencionar que en esta empresa la calidad de liderazgo está estrechamente relacionada con la falta de claridad de rol. En este sentido, una vez analizados los procedi-

mientos de trabajo que la empresa nos proporcione, es fundamental formar a los distintos responsables sobre la planificación del trabajo que junto a los temas de comunicación y trato es uno de los aspectos sobre los que se ha valorado más negativamente a los superiores, aprovechando también para intervenir en todas aquellas cuestiones que estén mal definidas. Consideramos que esta mala planificación no se debe sólo a la falta de formación sino también a una clara falta de capacidad de decisión o, dicho de otra manera, un exceso de dependencia de la dirección. La gerencia asume todos los poderes y controla absolutamente todo en la empresa. Esto supone que, ante cualquier problema, las distintas jerarquías argumenten que no están legitimados para solucionar los problemas. Para resolver esto hay que dotar de “un poder relativo” a los mandos en función de su jerarquía, para que tengan autonomía y plenas capacidades de resolución de problemas “in situ” –por lo menos de los más habituales.

Por último estamos de acuerdo en la necesidad de una formación específica sobre técnicas y habilidades de comunicación, pero entendemos que esta formación, si no tenemos en cuenta lo anterior, no servirá de mucho. La formación ha sido aceptada y en breve se pondrá en marcha.

Entendemos que, independientemente de las medidas acordadas y su grado de implementación, el hecho de haber sistematizado los problemas psicosociales a través del ISTAS 21 (COPSOQ) ha sido un revulsivo, tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que por primera vez hemos cuantificado, sistematizado y puesto nombre a unos problemas endémicos que si bien estaban en la mente de todos, nadie era capaz de definir de forma precisa. No tenemos ninguna duda de que en el ámbito de la negociación habrá un antes y un después a la evaluación de riesgos psicosociales. ■

# CODORNIÚ: REAFIRMAR UNA GARANTÍA RETRIBUTIVA COMO FORMA DE REDUCIR LA EXPOSICIÓN A LA ALTA INSEGURIDAD Y A LA BAJA ESTIMA

## Sección Sindical de CCOO de CODORNIÚ S.A.

*(La contextualización de esta experiencia la podéis encontrar en el texto del apartado “Enriquecer el trabajo”, sobre esta misma empresa)*

Los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales mostraban entre un 70 y un 80% de trabajadores ocupando puestos de producción directa en la situación más desfavorable para la salud en inseguridad. Aquel resultado extrañó a todos los miembros del grupo de trabajo, excepto a los representantes de los trabajadores. En Codorníu la plantilla de producción directa no sólo tiene contrato indefinido, sino que su antigüedad en la empresa no baja de los veinte años. Viendo la distribución de frecuencias de las respuestas a las preguntas que conforman la identificación de este riesgo todos tuvimos claro que el problema era los cambios salariales, lo que creó mayor sorpresa, ya que no se cobran primas.

Este fue uno de los puntos en los que se puso de manifiesto la importancia que tiene la participación de los representantes de los trabajadores/as en todo el proceso, puesto que fue de vital importancia la aportación y el conocimiento del sistema retributivo aplicable en la empresa difícil de entender para los que no son los directamente afectados. En la planta de Sant Sadurní se producen rotaciones (cambios de tareas en la misma o distinta sección) que pueden significar variaciones salariales (incrementos o decrementos). Los puestos de trabajo tienen asignada una valoración diferente, que es independiente de la categoría profesional del trabajador que realiza la tarea. La inseguridad deriva de que las rotaciones pueden implicar pérdidas salariales. A su vez esto es utilizado por los encargados en la línea de premio y castigo, por lo que podría estar también en el origen de la baja estima.

Una vez detectado el origen, el grupo de trabajo propuso como medida preventiva definir y valorar puestos de trabajo de forma distinta, con el objetivo de que las rotaciones no comportaran una pérdida de salario. Así mismo se planteó establecer un procedimiento para regular las rotaciones (cuándo, cómo, quién y por qué) de forma que los cambios de puesto, tareas o secciones se hicieran de forma justa.

Con el riesgo detectado y la medida preventiva propuesta y aprobada se consideró que la concreción de esa medida para su implementación había de hacerse entre los representantes de la empresa y los de los trabajadores. Por su parte, el Comité de Empresa se puso manos a la obra, convocando a la comisión paritaria del convenio colectivo de la empresa para tratar de poner solución al riesgo detectado.

Se creó una comisión, la cual se reunió en 5 ocasiones para tratar de realizar una nueva valoración de puestos de trabajo. Tenemos que decir que finalmente no se pudo llegar a ningún acuerdo, ya que la dirección de la empresa estaba dispuesta a volver a valorar los puestos pero no estaba dispuesta a cambiar el sistema de aplicación del mismo. A partir de aquí se rompen las negociaciones y el Comité empieza a buscar otras vías de solución.

Después de ejercer varias presiones a todos los niveles, se decide solicitar mediación en el TLC, para la interpretación del Anexo 3 del convenio colectivo. Allí considerábamos que estaba la clave de la modificación de las condiciones de trabajo que había de realizarse para reducir las exposiciones nocivas. Es un cuadro en el que se asimilan los grados de calificación de las tareas con los grupos salariales (categorías que ostentan los trabajadores) y en el que se plasma nuestra garantía retributiva:

Grupo salarial (de menor a mayor)	Grado de calificación
Pinches	I
A-1	I
A	II
B	III
C	IV
D	V, VI y VII

Hasta la fecha, el grado de calificación que se aplicaba era por el trabajo que realmente se realizaba, aunque éste estuviera por debajo de la categoría salarial que ostentaba el trabajador y de la asimilación de la tabla más arriba expuesta. Después de tres sesiones en el TLC, se alcanzó el siguiente acuerdo que si bien no implica volver a valorar los puestos de trabajo (medida preventiva propuesta en la evaluación) sí garantiza claramente el objetivo final de la medida que era el que las rotaciones no conllevaran pérdida de salario, aunque se realizaran trabajos asimilados a una categoría inferior a la que ostenta el trabajador:

(Extracto del acuerdo que garantiza el salario, independientemente del grado de calificación de las tareas realizadas):

*Acuerdo:*

*Los trabajadores que ostenten la categoría B y sean asignados a puestos de trabajo correspondientes a la categoría A, percibirán el punto de calificación correspondiente a la categoría que ostentan, es decir III.*

*Los trabajadores pertenecientes a la categoría C que sean asignados a puestos de trabajo correspondientes a las categorías B o A, conservarán el punto de calificación de su categoría de origen, es decir IV.*

*Los trabajadores que tienen asignada la categoría D, cuando ocupen puestos de trabajo de las categorías A, B o C percibirán el punto de calificación correspondiente a su categoría de origen, que se fija de común acuerdo en el punto de calificación V, invariable en cualquier caso.*

Finalmente hemos de decir que desde hacía muchos años los trabajadores/as de Codorníu nos veníamos quejando de esta situación, que consideramos del todo injusta, ya que para cubrir las necesidades de la empresa nos veíamos obligados a ser polivalentes, haciendo tareas de mayor y menor calificación y la dirección lejos de premiar dicha polivalencia lo que hacía era castigarla. Antes de realizar la evaluación de riesgos psicosociales se hicieron intentos de todo tipo para modificar la situación, pero ha sido desde la base de la legitimación de la mirada de la salud y la prevención de riesgos desde donde hemos podido desbloquear finalmente el problema y mejorar nuestras condiciones de trabajo. ■