

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Una empresa municipal adopta un plan de actuación participativo en la gestión de riesgos psicosociales

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Se detectó en la empresa un elevado índice de absentismo laboral entre los empleados. Ello unido a una elevada accidentabilidad, constatada por los estudios epidemiológicos del área de vigilancia de la salud del Servicio de Prevención Propio de la empresa, disparó las alertas para mejorar y minimizar el problema. Además, surgió la necesidad de mejorar la evaluación de riesgos psicosociales, ya que en trabajos de cara al público estos riesgos suelen ser más elevados.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Para solucionar los problemas anteriores, se ha diseñado este plan que mejora los sistemas de gestión y calidad a partir de las necesidades detectadas por el área de vigilancia de la salud, en relación con la Prevención de Riesgos Laborales. Como es un plan que forma parte de los procesos de implantación de calidad total, que desde 1996 está implantando la empresa, ha sido necesaria la coordinación con todas las áreas de la compañía y, en especial, con el Departamento de Recursos Humanos. Y todo ello en sintonía con las demandas de los trabajadores y de los sindicatos.

Las soluciones que aporta el plan y en qué medidas los sistemas de gestión y calidad pueden favorecer aún más los objetivos de este programa se basan en el establecimiento de mejoras para todos los empleados en aspectos como el liderazgo, la mayor implicación de personas, la gestión de los Recursos Humanos, la formación, la comunicación, etc. Y para la realización de sus actividades, además de la mejora de la cultura preventiva entre los empleados, han fundamentado la gestión preventiva en un Sistema de Gestión Integrado, cumpliendo con los requisitos de varias normas técnicas de calidad, medio ambiente y sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Además, para solucionar el problema, estas buenas prácticas se enmarcan dentro de un Modelo de Excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), cuya misión es la gestión de la calidad total. Todo ello, para lograr la excelencia en la satisfacción al cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados.

COSTE APROXIMADO:

El coste de este camino a la excelencia y la sostenibilidad ha sido variable dependiendo de las dotaciones presupuestarias, ya que al ser su implantación desde 1996 hasta la actualidad, trasciende el espacio temporal de la duración de un ejercicio económico o mandato electoral. Por supuesto, para los trabajadores es gratuito.

TERRITORIO:

Málaga

PÚBLICO DESTINATARIO:

Va dirigido a los trabajadores y trabajadoras de la Empresa Malagueña de Transportes, Sociedad Anónima Municipal, empresa pública gestionada por el Ayuntamiento de Málaga. Indirectamente, también se benefician los clientes, que son los ciudadanos en general.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

La Empresa Malagueña de Transportes, Sociedad Anónima Municipal. Empresa pública gestionada por el Ayuntamiento de Málaga, concretamente, el Servicio de Prevención Propio de Prevención de Riesgos Laborales. También han participado en la coordinación del trabajo el Departamento de Recursos Humanos, en sintonía con las demandas de los trabajadores y sindicatos.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La Empresa Malagueña de Transportes S.A.M., consciente de las posibilidades de mejora continua de su sistema de medidas de prevención del riesgo, para aumentar su calidad, lleva a cabo este proyecto cuyos objetivos se apoyan en medidas de prevención primaria, medidas de intervención o secundarias y medidas de protección terciarias.

Previamente, para la detección de las necesidades preventivas a solventar se elaboran y entregan a los trabajadores una encuesta de clima laboral estándar CLA y otra de prevención.

Para la consecución de las mencionadas metas, se llevan a cabo las siguientes actuaciones:

1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN PRIMARIA:

1.1. Reorganización del trabajo

1.1.1 Selección del personal.

Para ello, se ha tenido en cuenta el convenio colectivo y el procedimiento en el SIG para la selección de personal.

1.1.2 Rotación de puestos de trabajo, remodelación y enriquecimiento de tareas.

Consiste en la rotación semanal de los puestos de trabajo para disminuir el tiempo de exposición al ruido ambiental. En aquellas líneas que circulan por barriadas con mayor riesgo psicosocial, además de estar dotada de vídeo vigilancia en el interior del autobús, también se ha establecido rotación de personal, con el fin de que no haya ningún conductor fijo en la línea a no ser que lo solicite el trabajador. En la Estación de Autobuses se ha creado una nueva categoría de Controlador-Atención al Cliente al unificar los puestos de Información (con alto riesgo de exigencias psicológicas emocionales: Atención al Público) y controlador de la Estación.

1.2 Clarificación de funciones y competencias.

Para ello se ha tenido en cuenta el convenio colectivo y los procedimientos e instrucciones de trabajo.

1.3 Mejorar las Comunicaciones. Plan de Comunicación Vertical y Horizontal.

La implicación de los líderes en los mecanismos de gestión, que se resume en la “Implicación de los Líderes en el SGI”, que refleja los diferentes Comités existentes en la EMT, el nivel de decisión que participa así como la misión y objetivos de los mismos.

1.4 Establecimiento de procedimientos de gestión sobre situaciones potencialmente conflictivas.

Se han establecido los siguientes procedimientos:

- Ordenación del tiempo de trabajo
- Planificación y coordinación de nuevos proyectos
- Mejora y mantenimiento de la red
- Selección de personal
- Relación con el cliente
- Comunicación, información y participación
- Coordinación de actividades empresariales
- Formación: la acogida de los nuevos trabajadores en el centro de trabajo se realiza durante el periodo de formación de ingreso.

1.5 Medidas de protección frente a violencia externa

Relaciones con otras administraciones, como la policía local, que han contribuido a mejorar las exigencias psicológicas del puesto.

1.6 Medidas de ordenación del tiempo de trabajo

Se han realizado comisiones de procesos en las que participan trabajadores y directivos para tratar temas relacionados con los horarios de trabajo, organización del trabajo, descansos, vacaciones, etc.

1.7 Medidas especiales para empresas en procesos de reestructuración.

1.7.1 Mejora del Clima Laboral.

La empresa realiza varias actividades sociales, deportivas y culturales durante cada año.

1.7.2 Plan 23

También se ha implantado en la empresa el Plan 23, con reordenación de las líneas y turnos. Su nombre se debe a que el plan anterior habían bastante turnos de tarde que acababan de madrugada. Con la implantación de este programa la mayoría de los turnos finalizan antes de las 23 horas.

1.7.3 Recolocación de trabajadores

En la empresa se han producido varios cambios de puestos de trabajo de trabajadores que estaban de baja por enfermedad por estar incapacitados para desempeñar su trabajo habitual. Así, por ejemplo, cuando se creó el departamento de planificación cuatro trabajadores que eran conductores y estaban de baja por enfermedad se reubicaron en dicho departamento.

1.7.4. Plan de Igualdad y Medidas de conciliación vida laboral y familiar.

Se ha creado una comisión de igualdad con medidas como:

- Plan de Igualdad.
- Formación en Sensibilización de Género
- Protocolo de Prevención y Actuación del Acoso Moral, Sexual y por Razón de Sexo
- Medidas de conciliación de vida laboral y familiar

2. MEDIDAS DE INTERVENCION O SECUNDARIAS

2.1 Acciones de Formación y Sensibilización.

La Comisión de Formación en el Plan de Formación Anual desarrolla las siguientes actuaciones:

- Atención al cliente y control del estrés
- Mejora de las habilidades directivas: trabajo en equipo, motivación, liderazgo, negociación.
- Técnicas de resolución de conflictos.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Sensibilización en género.
- Gestión del tiempo, etc.

2.2 Protocolo de Prevención y Actuación del Acoso Moral, Sexual y por Razón de Sexo.

Realización de protocolos en estos ámbitos.

2.3 Procedimientos ante situaciones de violencia externa o de terceros.

Se ha elaborado un Procedimiento de Investigación de Accidentes, donde intervienen la Comisión de Accidentes y el Departamento jurídico de la empresa.

3. MEDIDAS DE PROTECCION TERCARIAS:

Medidas de vigilancia de la salud que tienen en cuenta las condiciones y exigencias del trabajo y la capacidad de adaptación de la persona.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Dicha buena práctica resulta destacable porque da visibilidad y responde a una necesidad de mejora continua de esta empresa pública del Ayuntamiento de Málaga. Por tanto, esta buena práctica se configura como un ejemplo *ad hoc* donde esta empresa pública lidera el proceso necesario para conseguir diferenciarse por su buen hacer mediante un liderazgo participativo en la gestión de riesgos psicosociales.

El valor añadido del proyecto es que la empresa pública trabaja tanto para la mejora de sus clientes internos que son sus empleados, como para la de sus clientes externos, que son los ciudadanos. De esta manera, el Ayuntamiento de Málaga, a través de esta empresa pública facilita la construcción de una Administración diversa cuyos miembros representen a toda la ciudadanía.

Esta buena práctica ha tenido, sigue y seguirá teniendo que superar los obstáculos típicos de las empresas públicas, como son, entre otros la resistencia al cambio de la organización y su personal, las posibles restricciones presupuestarias, o las reformas legislativas *in peius*, en todo aquello que impida el desarrollo de esta buena práctica.

IMPACTO:

Se han establecido mejoras en el liderazgo, mayor implicación de las personas, así como en la gestión de los Recursos Humanos, la formación, la comunicación, etc. Además, ha mejorado la organización y gestión de los RRHH y han disminuido los riesgos psicosociales en la Empresa Malagueña de Transportes, Sociedad Anónima Municipal, empresa pública gestionada por el Ayuntamiento de Málaga, que en la actualidad cuenta con 810 empleados.

Los beneficios son claramente positivos en relación al coste. Los índices de satisfacción laboral han aumentado un 95%. Se ha reducido en un 53% el absentismo por enfermedad común y en un 35% el índice de incidencia de accidentes de trabajo.

En 2004 obtuvieron el Premio Especial a la Gestión por Procesos en el V Premio Andaluz a la Excelencia. En 2005 obtuvieron una Mención Especial como Finalista al Premio Andaluz a la Excelencia en la Modalidad de Grandes Empresas en el VI Premio Andaluz a la Excelencia. En 2006 obtuvieron el Premio Andaluz a la Excelencia en la Modalidad de Grandes Empresas en el VII Premio Andaluz a la Excelencia.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

El proyecto arrancó en 2004 y finalizó en 2010, pero forma parte de un proceso de calidad total que comenzó en 1996 y continúa en la actualidad.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

 Descripción general de la iniciativa:

- En la página web del Instituto Nacional de Seguridad de Higiene en el Trabajo

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/INSHT%20en%20Europa/Ambito>

[Europeo/ficheros/PresentacionEMTSAM.pdf](#)

- En página web de la empresa

<http://www.emtmalaga.es/es/empresa/calidad-y-responsabilidad-social-corporativa/#.Wc4xF38wDgF>