



La salud de las personas es un eje prioritario de la política de PSA Groupe (en adelante PSA), se despliega en todos los establecimientos y promueve la prevención de las patologías que pueden aparecer o desarrollarse a consecuencia de la actividad laboral. Esta política pone igualmente en valor las buenas prácticas en materia de higiene y salud.

PSA Groupe, la prevención de los TME sobre ruedas

En PSA Groupe, la prevención es su primera exigencia y por ello, en el marco del SMST (Sistema Managerial de Seguridad en el Trabajo), se ha desplegado un útil método de prevención precoz de los Trastornos Musculo Esqueléticos, las Alertas Ligadas al Trabajo (ALT). Esta dinámica permite detectar tempranamente aquellos problemas relacionados con la ergonomía, la gestualidad o la organización, que si no se tratan en su momento, pueden con el paso del tiempo transformarse en un TME, o incluso en una Enfermedad Profesional. Esta dinámica nace de la aspiración de la dirección de que las lesiones debidas a los Trastornos Musculo Esqueléticos sean tratadas con la misma exigencia que la calidad, la producción y los costes.

Julia María Sánchez Herranz, Ergónoma en Grupo PSA, y **Laura González Belinchón** Ergonomía industrial en PSA

CASO DE ÉXITO: Útil de prevención de trastornos musculoesqueléticos

1. INTRODUCCIÓN Y ORIGEN

El Grupo PSA es pionero en la industria automovilística, con más de 50 años de actividad en España. Esta actividad ha ido evolucionando con el paso del tiempo y en el mismo sentido ha ido evolucionando el tratamiento de la prevención de riesgos por parte de la empresa. En un origen se trabajaba con un enfoque reactivo y de seguridad industrial, pasando posteriormente, con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, a una etapa de seguridad preventiva y de mejora de la cultura de prevención.

Para ello se crea una Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyo objetivo prioritario es el «cero accidentes» y «cero enfermedades profesionales». Esta política busca ante todo la evolución de los comportamientos, apoyándose en tres valores: ejemplaridad, vigilancia y reactividad.

En el Grupo PSA se desarrollan, entre otras, actividades propias del proceso de producción y fabricación de un vehículo (embutición, montaje, chapa, pintura, logística) y, dentro de esta actividad, coexisten determinados grupos de personas que, por sus características de edad, sexo, o estado de salud, están sometidos a unas exigencias específicas de salud y seguridad, las cuales deben ser tenidas en cuenta en relación con los requerimientos de los puestos de trabajo.

La salud de las personas es un eje prioritario de la política de PSA Groupe (en adelante PSA), se despliega en todos los establecimientos y promueve la prevención de las patologías que pueden aparecer o desarrollarse a consecuencia de la actividad laboral. Esta política pone igualmente en

El objetivo prioritario de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo es lograr "cero accidentes" y "cero enfermedades profesionales". Esta política se apoya en tres valores: ejemplaridad, vigilancia y reactividad

valor las buenas prácticas en materia de higiene y salud.

Los objetivos son:

- Prevenir las patologías que tengan un impacto sobre la aptitud en el trabajo: la prevención de las lumbalgias y los riesgos psicosociales son prioritarias.
- Ayudar a los colaboradores a mantener su salud a lo largo de la vida profesional.
- Favorecer, de la mejor manera posible, la inserción del/la colaborador/a en caso de patología.

En una actividad eminentemente física, cíclica y repetitiva como es la fabricación de automóviles, existe un riesgo de aparición de Trastorno Musculo Esquelético (en adelante TME). Para evitarlo el grupo PSA ha ido desarrollando políticas que incluyen la mejora de los puestos de trabajo ya implantados en línea.

En su origen, la creación del equipo de Ergonomía Industrial vino motivada por la necesidad de reducción del gasto energético necesario para realizar los puestos de trabajo. Esto ha permitido que PSA pase de tener un 35% de puestos pesados en 1999 a un 7% en 2016 y de un 26% de puestos ligeros a un 58% durante ese mismo período. Además del interés en la reducción de la carga física, surge la necesidad de tratar otro tipo de dificultades tales como las solicitaciones biomecánicas y solicitaciones mentales (cognitivas o psíquicas) factores, ambos, de aparición de los TME y Riesgos Psico-Sociales (en adelante RPS).

Con el fin de mejorar las condiciones laborales, así como la calidad y eficacia en los procesos de trabajo, resulta necesario tener en cuenta la Ergonomía en los proyectos. Ello permite integrar en la definición de nuevos productos y procesos, las limitaciones ligadas a las características de los operarios.

La acción de la Ergonomía en el equipo de proyecto se focaliza principalmente en el marco de la co-concepción de solu-

ciones industriales (producto, procesos, medios).

Paralelamente, en los últimos años, los fabricantes de automóviles han ido transformando su sistema de producción en línea de acorde con la filosofía del Lean-Manufacturing. Para la dirección, el Lean, permite disponer de una cierta estabilidad en la producción (a través del estándar del trabajo), buscando la adaptación a la demanda del cliente (gracias a la mejora continua, el justo a tiempo y el flujo tirado, por ejemplo).

Se trata de mejorar el desarrollo industrial, disminuyendo los costes y aumentando la productividad del proceso productivo. Esta necesidad de cambiar y de adaptar los medios productivos según las necesidades del cliente, genera modificaciones en la actividad de los trabajadores traducidas muchas de ellas, en la aparición de nuevas quejas (menos «físicas» y más «mentales»).

Como numerosas empresas industriales europeas, el problema al que PSA se enfrenta es cómo mejorar el desarrollo industrial preservando la salud de su población, tan diversa en edad, sexo, competencias y cultura. La población de los trabajadores que ocupa los puestos de trabajo repetitivos y cíclicos envejece al mismo tiempo que su actividad, según los criterios de jubilación, debe prolongarse.

Esta problemática obliga a PSA a considerar un equilibrio entre la gestión de su desarrollo económico con la salud de los trabajadores. No es económicamente rentable mejorar la productividad de los puestos de trabajo, pagando grandes costes en Enfermedades Profesionales y Accidentes del trabajo.

Por ejemplo, el coste de un TME de codo puede suponer a la empresa alrededor de 72000 euros a los que habría que añadir aquellos costes adyacentes (gestión de ausencias, formación a los nuevos trabajadores, gestión de inaptitudes, etc....).

Esta necesidad de cambiar y de adaptar los medios productivos según las necesidades del cliente, genera modificaciones en la actividad de los trabajadores traducidas muchas de ellas, en la aparición de nuevas quejas

Para ello PSA puso en marcha un útil de prevención para preservar la salud de los trabajadores, las **Alertas Ligadas al Trabajo** (en adelante **ALT**).

Se puede señalar que los sobreesfuerzos suponen un porcentaje elevado de los accidentes registrados, por lo que es importante buscar soluciones.

La ALT es una dinámica que permite detectar los dolores precoces evitando que se desencadene un TME o una Enfermedad Profesional.

2. SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LOS TME EN PSA

En PSA se aborda la gestión de los TME como un proceso que se estudia de una forma continua.

Por un lado, existe un sistema de prevención del riesgo de TME que está incluido en el Sistema de Management de la Salud en el Trabajo teniendo en cuenta los siguientes 7 factores principales a seguir por la prevención primaria:

- Las solicitudes biomecánicas: espalda, cuello y miembros superiores.
- Los márgenes de maniobra.
- Las dificultades temporales.
- La carga cognitiva.
- La carga psíquica.
- El ambiente físico del trabajo.

Por otro lado, concurre un segundo dispositivo que se estipula en el Grupo desde hace ya numerosos años, es el Sistema de Empleabilidad.

La empleabilidad consiste principalmente en la mejora de los puestos de trabajo para los operarios que presenten restricciones (sobre todo físicas) y de manera que puedan desarrollar su actividad hasta el final de su vida laboral (edad de jubilación).

Sin embargo a pesar de todas estas acciones, se ha podido constatar la persistencia de lesiones de TME en la empresa,



En una actividad eminentemente física, cíclica y repetitiva como es la fabricación de automóviles, existe un riesgo de aparición de Trastorno Musculo Esquelético (en adelante TME). Para evitarlo el grupo PSA ha ido desarrollando políticas que incluyen la mejora de los puestos de trabajo ya implantados en línea.

Imagen 1: Esquema del Sistema de Prevención TMS



y es cuando surge la idea de utilizar un dispositivo de prevención de TME, que sea utilizado por los implicados directos en la producción donde el actor principal sea el operario.

3. ¿EN QUÉ CONSISTE LA DINÁMICA?

El principio es simple: en el momento que un trabajador observa una dificultad inusual (esfuerzos suplementarios, posturas forzadas,...) para realizar su actividad en el puesto de trabajo en las condiciones

nominales, informa de ello a su responsable jerárquico.

El proceso comienza con la identificación del problema y su posible causa, por parte de la jerarquía (bien sea debida a cambios o modificaciones en el puesto de trabajo, cambios de los medios, útiles y herramientas, cambios de operación, cambios de proceso, reincorporación al puesto tras un período de ausencia, etc...) y si procede, se abre una ficha de ALT.

Un dialogo entre el responsable jerárquico y el operario permite completar la ficha de

Alerta, afín de que las causas sean analizadas y que una solución provisional sea implantada lo más rápido posible.

En caso de apertura de la ficha, se realiza el estudio y seguimiento del problema por parte de la jerarquía y las distintas funciones de apoyo como pueden ser las personas de métodos, prevención, ergonomía, mantenimiento, etc...

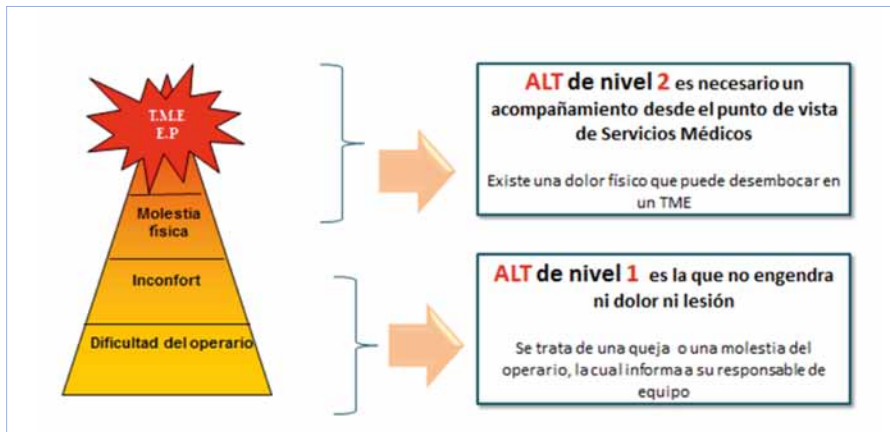
Esta ALT es tratada en las reuniones diarias por un equipo pluridisciplinar donde se estudian las causas, se establecen las medidas paliativas y se aporta la solución definitiva, cerrando la ALT con la comunicación al operario de la solución implantada.

Existen dos tipos de alertas:

ALT de nivel 1: es la que no provoca ni dolor ni lesión.

ALT de nivel 2: en la que el operario ya siente dolor y éste le obliga a acudir a Servicios Médicos.

Imagen 2: Cuadro explicativo de los diferentes tipos de ALT



4. EJEMPLO DE IMPLANTACIÓN DE LA DINÁMICA EN EL CENTRO MADRID DE PSA GROUPE

La dinámica comienza el año 2011 con el compromiso de la dirección del Centro de fabricación de automóviles de Madrid de desplegar un útil de prevención, que permitiera detectar precozmente las dificultades encontradas cada día por los trabajadores en el ejercicio de su actividad. En ese contexto favorable, se decidió apostar fuertemente por el útil ALT que permite detectar precozmente las quejas de los operarios ligadas a los cambios de los puestos de trabajo, que si no son tratadas a tiempo pueden generar una Enfermedad Profesional o Accidente. Como punto de partida, la dirección decide incluir la dinámica ALT en los llamados «5 compromisos de la seguridad» firmados por toda la dirección y ratificados por las organizaciones sindicales y que fueron desplegados en cascada a todos los colaboradores del centro.

Para integrar la dinámica en las distintas áreas de producción, se elabora un estándar en común para todos los sectores de fabricación que es validado por los directores y desplegado a todos los colaboradores.

A la elaboración del estándar le sigue una «Sensibilización-formación en el funcionamiento de las ALT» dirigida al personal de fabricación (jerarquía, técnicos, funciones de apoyo, y representantes de los trabajadores) como principales actores. El despliegue comienza a realizarse por orden en cada uno de los sectores de fabricación

con más posibilidades de generación de TME: Montaje, Chapa, Pintura, Logística y Calidad. En paralelo a todas estas acciones, se realizan comunicaciones periódicas en distintos medios internos (revista planeta, planeta flash, briefing semanal) para explicar a toda la plantilla la importancia de la dinámica.

Para reforzar la dinámica, la Dirección, en el contrato de objetivos del año 2012 acuerda incluir un objetivo de resultado:

- ALT1>ALT2, es decir que el número de Alertas de nivel 1 sea mayor al de las Alertas de nivel 2, de esta manera las dificultades son detectadas antes de que se produzcan los dolores y de es-

ta manera evitamos posibles lesiones futuras. Con este objetivo se consigue que la finalidad de la herramienta sea realmente preventivo.

En junio de ese año, se organizó una Convención de Seguridad «Safety Day», donde se realiza una presentación de la dinámica a todo el personal (> 2000 personas) por el director del centro apoyándose en un video ilustrativo que explica un caso concreto en la Unidad de Montaje.

Durante el período 2013 y 2014 se orienta la dinámica hacia los plazos de resolución con la finalidad de mejorar la eficiencia del sistema:

- Plazo medida paliativa= 1 día
- Plazo medida definitiva= <30 días exceptuando aquellas ALT cuya resolución requiera una inversión y/o suponga una modificación técnica importante, etc...

5. DIFICULTADES ENCONTRADAS

La dinámica ALT no ha sido fácil de desplegar. La ALT supone un cambio de paradigma en organizaciones tan estructuradas como son las empresas de fabricación de automóviles.

Gráfico evolución de las EP desde la implantación de la dinámica ALT (año 2011).



De una parte, la jerarquía estaba a menudo más preocupada por los indicadores ligados a la producción: la calidad, los defectos, los costes... que por los factores humanos, y por otro lado, los operarios remontaban, a menudo, quejas más o menos subjetivas de sus puestos de trabajo.

Desde hace años, a través de diferentes estudios de las situaciones de los puestos de trabajo, los centros de producción realizaban mejoras ergonómicas de las condiciones de trabajo. Pero por razones diversas, muchas veces esas mejoras no eran muy bien percibidas por los trabajadores, es decir, el trabajador no había participado en el proceso de decisión ligado a la mejora del puesto de trabajo y no valoraba los cambios realizados.

Hay que resaltar la importancia de explicar a la jerarquía que las dificultades encontradas por los operarios deben ser resueltas con rapidez y que el operario debe colaborar en la solución propuesta, de esta manera la solución sería mejor aceptada. La transparencia entre la jerarquía y los colaboradores es la base de la dinámica ya que esto demuestra un compromiso fuerte de parte de la jerarquía.

Por lo tanto, se ha partido por un lado de una situación donde había una jerarquía reticente a utilizar un útil en el cual el objetivo principal es hablar de problemas musculoesqueléticos y por otro lado, operarios que no hablaban de sus molestias o problemas hasta que no tenían un dolor y era necesaria la intervención médica. Por esta razón, uno de los indicadores de seguimiento fue el indicador de las ALT de nivel 2 que no habían sido precedidas por una ALT de nivel 1.

6. CLAVES DEL ÉXITO

El trabajo desempeñado con las ALT, ha permitido tener una opinión objetiva de los todos los problemas detectados por los operarios y compartirlos con otras direcciones.

La jerarquía debe, en un inicio, escuchar a los operarios, el operario debe identi-

ficar concretamente sus problemas y a continuación, después de los estudios técnicos correspondientes, la jerarquía debe informar de las soluciones paliativas y definitivas.

Para dar una oportunidad a la dinámica de instalarse y de funcionar a largo término, es necesario:

- Hacer del operario el actor principal de la dinámica.
- Contar con una jerarquía a la escucha y reactiva en la búsqueda de soluciones.
- Contar asimismo con funciones de apoyo (ergónomos, médicos, técnicos,...) sensibilizados, reactivos y movilizados.
- Una información del operario en continuo a través de la ficha de ALT.
- El carácter inmediato en la búsqueda de soluciones paliativas y definitivas.
- La existencia de objetivos medibles y concretos incluidos en el Contrato de Objetivos del Centro y compartidos a todos los niveles.
- Una comunicación en cascada a todo el personal pilotado por la dirección.
- Una formación/sensibilización a todos los actores y representantes del personal sobre el funcionamiento de la dinámica.

En definitiva, el buen funcionamiento ha sido la consecuencia de la importancia de la tarea de sensibilización a todos los niveles, a la apropiación de la dinámica por fabricación, y el compromiso de la dirección en la consecución de resultados cuantificables.

Junto con las recomendaciones y planes de acciones de mejora de puestos de trabajo derivados de las evaluaciones ergonómicas, las Alertas son un dispositivo que permite detectar de inmediato cualquier dificultad o modificación del nominal de un puesto

de trabajo que, si no es corregido, puede desencadenar en un TME o incluso en una Enfermedad Profesional.

En este sentido, las Alertas nos permiten enfocar la prevención de los TME desde dos puntos de partida:

- La salud
- El desarrollo económico y la mejora de los procesos de trabajo.

7. CONCLUSIÓN

A día de hoy, es pronto para considerar que el dispositivo Alertas Ligadas al Trabajo (ALT) haya alcanzado totalmente la misión de prevención secundaria de los TME.

Sin embargo es notorio que se ha logrado una mejora en diferentes aspectos de la vida diaria de la fábrica:

- La participación en la prevención de la aparición de los TME detectando el origen desde el principio los dolores precoces;
- La reducción del absentismo, evitando la aparición de las lesiones y posibles TME;
- Una mejora de la empleabilidad, permitiendo que las personas con restricciones físicas puedan desempeñar su puesto de trabajo;
- Una disminución de la carga física o las dificultades existentes en los puestos de trabajo;
- La contribución a la prevención de Riesgos Psicosociales, abriendo una ventana de diálogo entre el colaborador y su jerarquía inmediata;
- La promoción de la cultura preventiva, integrando a todos los actores que se encuentran implicados en la dinámica; y
- hacer de los representantes de los trabajadores, un vector principal en la implantación de la dinámica. ■



Acceder a:
www.groupe-psa.com