

## **Anexo 6. Informe sobre las medidas de intervención**

### **Contenido**

Listas especiales .....	1
1. Introducción.....	2
2. Medidas de intervención según la dimensión y los factores críticos.....	2
3. Medidas de intervención.....	4
3.1. Medidas de intervención primarias .....	4
3.2. Medias de intervención secundarias sobre los individuos .....	11
4. Bibliografía.....	13

### **Listas especiales**

Tabla 1. Medidas de intervención según la dimensión y los factores críticos.....	3
--	---

## **1. Introducción**

El informe sobre medidas de intervención propone estrategias para la corrección de los factores de riesgo psicosocial a los cuales se encuentran expuestos los líderes de calidad de la empresa KARDEA SAS y que fueron identificados mediante la aplicación de instrumentos específicos adaptados para su uso en la organización.

Las medidas sugeridas corresponden a la propuesta del Observatorio Vasco de acoso moral de España y se enfocan en los hallazgos específicos de la investigación, con el fin de dar respuesta a las actuales necesidades de intervención de los riesgos psicosociales dentro de los programas de medicina preventiva y del trabajo que se desarrollan en el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **2. Medidas de intervención según la dimensión y los factores críticos**

La siguiente tabla recoge las medidas de intervención basadas en la metodología del Observatorio Vasco de acoso moral, las cuales fueron formuladas a partir de las dimensiones y factores críticos identificados en el análisis de origen de exposición del método ISTA21 y la valoración de los factores intralaborales producto del cuestionario estructurado complementario. Estas medidas buscan intervenir los factores de riesgo prevalentes en los trabajadores valorados.

**Tabla 1. Medidas de intervención según la dimensión y los factores críticos**

<b>Dimensiones y factores críticos</b>	<b>Área específica de la intervención</b>	<b>Formulación de la medida</b>	<b>Tipo de intervención</b>
<b>Exigencias cuantitativas</b>		Rotación de puestos de trabajo	Primaria
	Equilibrio de las cargas de trabajo	Remodelación y enriquecimiento de las tareas	
		Mejoramiento de los recursos y herramientas	
<b>Doble presencia</b>		Garantía de los periodos de descanso	
<b>Ritmo de trabajo</b>	Fomento de la autonomía y el control sobre el trabajo.	Mejorar la disposición sobre el tiempo de trabajo:	
<b>Claridad de rol</b>	Apoyo a los trabajadores	Participación de los trabajadores	
<b>Inseguridad sobre las condiciones de trabajo</b>	Apoyo a los trabajadores	Garantía sobre las condiciones de trabajo	
<b>Conflicto de rol</b>	Relaciones sociales y trabajo en equipo.	Medidas para evitar los conflictos de rol	
<b>Previsibilidad</b>	Mejoramiento de la gestión de cambios.	Comunicación e información	
		Herramientas de la gestión de cambios	
<b>Justicia</b>	Acciones de formación y sensibilización/Relaciones sociales y trabajo en equipo.	Selección y formación de mandos	Secundaria
<b>Calidad del liderazgo</b>		Códigos de conducta y resolución de conflictos	
<b>Beneficios recibidos a través de los programas de bienestar</b>		Formación en hábitos de vida saludable	
<b>Acceso a servicios médicos</b>			
<b>Inseguridad sobre el trabajo</b>	Apoyo a los trabajadores	Formación para el reciclaje profesional y la empleabilidad	

### **3. Medidas de intervención**

De acuerdo con el Observatorio Vasco de acoso moral (2012), las medidas de intervención se dividen en tres grupos generalmente aceptados, las medidas primarias que afectan directamente la organización del trabajo, las secundarias que se dirigen a los individuos afectados por el riesgo psicosocial; y las terciarias que tienen como propósito la rehabilitación de las personas que han sufrido enfermedades físicas y mentales causadas por riesgos psicosocial en el trabajo. Para efectos de la investigación el presente informe se concentrará en las dos primeras categorías.

#### **3.1. Medidas de intervención primarias**

Estas medidas están dirigidas a la eliminación o mitigación de los factores de riesgo psicosocial.

Las siguientes medidas están basadas en las propuestas del Observatorio Vasco de acoso moral, en el trabajo titulado La salud mental de las y los trabajadores.

**3.1.1. Equilibrio de las cargas de trabajo.** A fin de lograr un equilibrio entre las condiciones y exigencias del proceso de calidad y el bienestar físico y mental de los

trabajadores, es necesario aplicar medidas que satisfagan las necesidades productivas de la organización sin afectar el adecuado desempeño del personal.

Algunas medidas en este aspecto pueden ser:

- ***Rotación de puestos de trabajo:*** la rotación es el cambio habitual de puestos de trabajo entre los trabajadores buscando enriquecer su formación y evitar la monotonía en las actividades. Generalmente esta medida se aplica en compañías que tiene varios centros de trabajo o poseen diversos cargos aplicables al perfil del trabajador, sin embargo también es posible adecuarla en el área de calidad de la empresa si se hacen rotaciones de los líderes entre los diferentes proyectos, estimulando de esta forma el conocimiento integral de los procesos de cada uno de los clientes, el trabajo en equipo y las posibilidades de desarrollo.
- ***Remodelación y enriquecimiento de las tareas:*** concretar mediante un estudio exhaustivo del cargo los contenidos reales de las tareas y definir si es posible rediseñar los métodos actuales de trabajo, eliminando las actividades que debiliten la cadena de valor, sobrecargando o retrasando los procesos del área.

Así mismo un nuevo diseño de la metodología puede enfocarse en emplear nuevas herramientas informáticas que permitan agilizar el trabajo. Un ejemplo de esta reingeniería puede ser el diseño de macros en Excel para la generación de los informes diarios de productividad, esta opción eliminaría la carga actual de trabajo

que además es repetitiva y monótona, optimizando el tiempo que en la actualidad se emplea en esta acción en otras áreas.

- ***Mejorar los recursos y herramientas:*** esta medida se enfoca en el mejoramiento de los recursos disponibles o en la adquisición de otros que se desempeñen mejor, no obstante es importante revisar que estas iniciativas no superen las capacidades de acción de la empresa. Los temas de progreso de las herramientas incluyen también la capacidad de aprovechar al máximo sus beneficios y posibilidades, tal es el caso de programas como Access y MySQL Database.

Las mejoras en los recursos pueden hacerse de diversas maneras, por ejemplo la ampliación de la banda de internet para mayor rapidez y conectividad de los portales web de los clientes o la capacitación del personal en manejo de paquete Office para un mayor aprovechamiento de esta herramienta.

- ***Garantía de los periodos de descanso:*** el tiempo de descanso es uno de los factores más importantes para los trabajadores de calidad debido a las responsabilidades familiares (doble presencia) y los compromisos académicos. Por esta razón es necesario que se garanticen tiempos específicos de descanso según la organización y condiciones del trabajo.

Una de las formas más efectivas de distribuir las tareas de manera que se ejecuten en los tiempos necesarios sin involucrar jornadas adicionales, es la planificación de actividades en cronogramas dinámicos que detallen las actividades a realizar según su prioridad, complejidad y nivel de avance en el tiempo. Esta planificación implica un seguimiento constante por parte del supervisor para la toma oportuna de decisiones respecto de la aplicación de cambios cuando el cliente o la demanda interna lo requieran.

Un recurso de uso dinámico y de gran practicidad es el diagrama de Gantt. Esta herramienta desarrollada por Henry Gantt permite ordenar actividades en secuencias de tiempo específicas manteniendo un control permanente sobre los avances.

**3.1.2. Fomento de la autonomía y el control sobre el trabajo.** De acuerdo con el Observatorio Vasco de acoso moral (2012), la tendencia actual en las organizaciones es el aumento de la autonomía en los trabajadores respecto de la forma como realizan su trabajo generando mayor responsabilidad, sentido del trabajo y claridad de rol.

Para estimular la autonomía y la responsabilidad se pueden emplear alternativas como:

- ***Mejorar la disposición sobre el tiempo de trabajo:*** en la medida de lo posible y atendiendo siempre a las necesidades productivas de la organización, es viable flexibilizar los horarios de ingreso, salida y descanso según el ritmo de trabajo

propio de cada persona. Esta opción puede resultar muy eficaz y fomenta la responsabilidad y sentido del trabajo.

Por otra parte estimular la independencia sobre las decisiones de las tareas permitiendo que el trabajador decida acerca del qué, el cómo y el cuándo realiza las actividades disminuye la fatiga y el estrés asociados a la presión. (Observatorio Vasco de acoso moral, 2012).

**3.1.3. Apoyo a los trabajadores.** El reforzamiento de las relaciones de grupo y el apoyo social es muy importante como factor protector, promueve la comunicación y la participación en la toma de decisiones.

Algunas propuestas en este sentido son:

- ***Comunicación e información:*** la comunicación efectiva es un elemento fundamental en la gestión organizacional. Se debe trabajar por la implementación de canales de comunicación que garanticen el flujo de información que los trabajadores necesitan y que favorece su desempeño. El uso de correos electrónicos institucionales, tableros de anuncios, programas de software como Skype y redes de intranet son buenas alternativas al momento de mejorar la calidad de la comunicación y el flujo de información.
- ***Participación de los trabajadores:*** dado que son los trabajadores quienes más conocen el funcionamiento de la operación, es necesario contar con ellos los

procesos de toma de decisiones y el diseño y desarrollo de planes de trabajo. Las reuniones de equipo y las entrevistas son herramientas que potencian las relaciones de cohesión e influencia sobre el trabajo, además son imprescindibles para un buen desarrollo operativo y funcional en función del cumplimiento de los objetivos.

- ***Garantía sobre las condiciones de trabajo:*** para las personas es importante que se garanticen condiciones significativas de su trabajo, tales como el horario, el salario, las dadas y recompensas, los beneficios y el tipo de contrato. En la medida de lo posible la organización debe trabajar por mantener estas condiciones, intentando mediar con los trabajadores las situaciones críticas que puedan provocar el desmejoramiento de las circunstancias.

**3.1.4. Relaciones sociales y trabajo en equipo.** El fortalecimiento de las relaciones, la cohesión y el trabajo en grupo se logran a través de la integración de los trabajadores en el ámbito laboral y personal. Para el mejoramiento del clima laboral se deben implementar acciones que pueden comprender en la realización de programas recreativos, la conformación de grupos deportivos o artísticos que sean promovidos por la empresa con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales.

- ***Códigos de conducta y resolución de conflictos:*** estas medidas de intervención deben establecerse en el marco de la normatividad, Ley 1010 de 2006 para la prevención, corrección y sanción de las agresiones, el hostigamiento y la violencia como factores constitutivos del acoso laboral.

El comité de convivencia laboral debe atender de forma oportuna las quejas que puedan representar hechos de acoso. Para tal efecto deben establecerse métodos de comunicación asertivos, prudentes y objetivos para la atención de estas situaciones, promoviendo siempre un clima de respeto y buen trato.

La empresa debe establecer una política clara de respeto y buen trato enfocada en el diálogo y a la intolerancia de cualquier acto violento.

• ***Medidas para evitar los conflictos de rol:*** para evitar los conflictos éticos y/o profesionales derivados de exigencias o indicaciones que puedan percibirse como contradictorias, es necesario analizar en conjunto la razón de la divergencia con el objetivo de lograr una mediación que sea objetiva y comprensible para los trabajadores.

**3.1.5. Mejoramiento de la gestión de cambios.** Los cambios, especialmente los que son complejos requieren un acompañamiento continuo por parte de la gerencia a través del jefe inmediato. De igual manera la información sobre las modificaciones y planes de acción debe ser clara y estar orientada a la gestión efectiva del ciclo de mejora continua.

- **Herramientas de la gestión de cambios:** la gestión de cambios puede realizarse utilizando vehículos de información tales como: Manuales, guías, presentaciones, cartillas, capacitaciones, entre otros.

### **3.2. Medias de intervención secundarias sobre los individuos**

Estas medidas están dirigidas a los trabajadores expuestos a los riesgos psicosociales y pretenden activar los mecanismos de afrontamiento o establecer los espacios de atención para el apoyo a nivel individual.

Algunas de estas medidas son:

**3.1.2. Acciones de formación y sensibilización.** La formación o capacitación en la seguridad y salud en el trabajo es una estrategia eficaz para la gestión de riesgos. Dentro del ámbito psicosocial, esta técnica mejora la capacidad de reacción de los trabajadores expuestos a estos factores, cuanto más enfocado el problema más efectiva es la técnica de formación.

- ***Selección y formación de mandos:*** la formación para la selección y formación de mando es esencial en la intervención de los riesgos psicosociales, ya que en estas personas reposa el poder de la empresa y de forma directa la resolución de

conflictos. La mala práctica de los mandos puede provocar un aumento en los factores de riesgo; por el contrario una praxis actúa como elemento mitigador de estos riesgos (Observatorio Vasco de acoso moral, 2012)

Con base en lo anterior es posible afirmar que la selección de un mando es un aspecto primordial que no debe basarse únicamente en criterios como la formación profesional o la antigüedad en la empresa, sino que debe realizarse entre los candidatos que posean habilidades de liderazgo, capacidad de dirección, objetividad, ética y amplio sentido de la justicia.

- ***Formación en hábitos de vida saludable:*** los perfiles sociodemográficos permiten identificar las áreas de salud y estilos de vida que precisan ser atendidos. Por ejemplo, en el caso concreto de los líderes de calidad se observó la necesidad de realizar campañas de seguridad vial orientadas a la sensibilización sobre los peligros en la vía.

Por otra parte se identificó la necesidad de trabajar conjuntamente con la caja de compensación familiar y la administradora de riesgos laborales para la realización de capacitaciones acerca de los programas de bienestar, salud, recreación y autocuidado.

- ***Formación para el reciclaje profesional y la empleabilidad:*** se trata de anticiparse a las preocupaciones derivadas de la posibilidad de perder el empleo. El reciclaje profesional es la técnica de información y preparación de los trabajadores acerca de las oportunidades de reubicación laboral. Esta formación requiere de la provisión de instrumentos que mejoren su capacidad de empleabilidad, por ejemplo la certificación de sus competencias.

#### **4. Bibliografía**

Observatorio Vasco de acoso moral. (Octubre de 2012). La salud mental de las y los trabajadores. Madrid, España: La Ley. Recuperado el 4 de Abril de 2018.