

INDICE

1.	RESUMEN EJECUTIVO	1
	1.1. Diagnóstico y Plan de Mejoras	
	1.2. Resultados y Beneficios	
2.	INTRODUCCION	2
	2.1. Antecedentes	
	2.2. Tema a tratar	
	2.3. Propuesta Técnica	
	2.4. Definición de Riesgos Psicosociales	
3.	TIPOS DE RIESGOS PSICOSOCIALES	3
	3.1. Estrés	
	3.2. Estresores extraorganizacionales	
	3.3. Estresores intraorganizacionales	
	3.4. Estresores organizacionales	
4.	MOBBING	10
	4.1. Características de agredido y agresor	
5.	MARCO TEORICO	11
	5.1. Fundamentos teóricos para el área psicológica de investigación	
	5.2. Fundamentos teóricos para el área social de investigación	
6.	DESARROLLO DEL PROYECTO	12
	6.1. Desarrollo de etapas del proyecto	
	6.2. Metodología de investigación	
	6.3. Factores generadores de estrés evaluados	
	6.4. Factores generadores de estrés por relaciones interpersonales deficientes evaluados	
	6.5. Recomendaciones diagnósticas	
7.	RESULTADOS EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	15
	7.1. Diagnóstico Área Psicológica	
	7.2. Diagnóstico Área Social	
8.	PUESTA EN MARCHA DE PLAN DE MEJORAS	18
	8.1. Control y prevención de estrés	
	8.2. Talleres culturales	
	8.3. Mediación laboral	
	8.4. Prevención de mobbing	
9.	SEGUIMIENTO	21
10.	RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAS	21
11.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	22
	BIBLIOGRAFÍA	24

INCORPORACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EVALUACION DE RIESGOS LABORALES

Ana Sánchez – ASINDES

Clara di Leo - ASINDES

1. RESUMEN EJECUTIVO

El abordaje del Factor Humano desde la unidad *cuerpo-mente*, y la visión Organizacional Sistémica, está dando lugar a la valoración del principal capital empresarial, el humano, donde *salud psicosocial* y *seguridad* son pilares fundamentales.

La ley de Prevención de Riesgos Laborales en España impulsó aspectos relacionados con salud ocupacional y estrés, siendo considerados como factores desencadenantes de:

- Enfermedades
- Accidentes laborales
- Deterioro de relaciones
- Disminución de productividad

Los *Riesgos Psicosociales* son factores reales de estrés a los que todo individuo se halla expuesto. Por eso, en la Unidad de Negocios de Bolivia de Repsol YPF se ha complementado la Evaluación de Riesgos Laborales con la de Riesgos Psicosociales, aplicando además planes de acción para disminuirlos y controlarlos.

1. 1. Diagnóstico y Plan de Mejoras

- La evaluación se realizó con personal efectivo y contratado, mediante encuestas anónimas.
- Abarcó todos los yacimientos y Oficina Central de Repsol YPF Bolivia.
- Los resultados generaron índices (indicadores) de Riesgos Psicosociales por puesto de trabajo y por área geográfica. Posteriormente se cotejaron los indicadores con los reportes de bajas médicas por enfermedades comunes y por accidentes laborales.
- Se compararon los indicadores de Riesgos Psicosociales con los resultados de los exámenes médicos anuales.
- Sobre la base de todo este trabajo previo se elaboraron recomendaciones para la implementación de un Plan de Acción de Mejoras tendiente a disminuir los niveles de Riesgos Psicosociales.
- El Plan de Mejoras se basó en Programas de Control y Prevención de Estrés, Mediación Laboral, Prevención de Acoso Psicológico Laboral, y Talleres Culturales.

1.2. Resultados y beneficios

Al disminuir los porcentajes de Riesgos Psicosociales, la incidencia de accidentes laborales y especialmente de enfermedades ocupacionales, al momento, mostraron índices menores. Es esperable que dentro de 6 meses, los índices sean aún menores.

Adicionalmente, se ha mejorado notoriamente la calidad de los descansos activos en los lugares de trabajo mediante la implementación de actividades y mejoramiento de infraestructura propiciada por grupos de trabajo formados en la realización de este proyecto.

2. INTRODUCCION

2.1. Antecedentes

El abordaje del Factor Humano desde la perspectiva sistémica, y desde una unidad *cuerpo-mente*, ha dado lugar a un nuevo *capital empresarial*, el humano. Para dar sustento al mismo, la *salud psicosocial* y la seguridad se han convertido en pilares fundamentales a tener en cuenta en este proceso.

El estrés es causa de insatisfacción laboral y en general de accidentes y falta de precaución en el trabajo, así como, de problemas personales y familiares. Algunas enfermedades como las cardiovasculares y coronarias, patologías mentales e, incluso, la aparición de ciertos tipos de cáncer se relacionan igualmente con el estrés.

Según David Ballard, director general del Consejo de Seguridad Británico, el número de días en los que los trabajadores del Reino Unido han faltado debido al estrés relacionado con el trabajo casi se ha duplicado en los últimos siete años- ha aumentado de 18 millones de días hábiles en 1995 a 33 millones de días perdidos en 2003.

Según datos de la Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo de 1996 (Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S. Stress Prevention in the Work Place: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1996), el impacto de los riesgos psicosociales en el trabajo se resumen en:

- el estrés en el trabajo como problema de salud afecta a un 28% de los trabajadores
- 54% del ausentismo se relaciona directa o indirectamente con el estrés
- el estrés es responsable del 60 a 80% de los accidentes de trabajo

Los riesgos psicosociales se han comenzado a incorporar en legislaciones de distintos países. En Nueva Zelanda, las leyes laborales señalan al estrés y fatiga como riesgos del lugar de trabajo, y responsabilizan a los empleadores de cualquier problema hasta por \$ 500.000 si estos problemas en la persona empeoran por el trabajo. Las leyes también imponen a los empleados la responsabilidad de reportar los problemas asociados a riesgos psicosociales.

Desde la entrada en vigor de la ley de Prevención de Riesgos Laborales en España, en el año 1995, se ha dado impulso a los aspectos relacionados con la salud laboral y el estrés, entre los factores desencadenantes de:

- Accidentes laborales
- Ausentismo
- Distintos problemas de salud
- Deterioro de las relaciones interpersonales
- Disminución de productividad

2.2. Tema a tratar

La Evaluación de Riesgos Psicosociales complementa la Evaluación de Riesgos Laborales realizada para todos los puestos de trabajo fijos en la estructura operativa de REPSOL YPF Bolivia S.A., que incluye a personal propio como de empresas contratistas. La evaluación de riesgos es uno de los principales requerimientos del Sistema Integrado de Gestión (SIG) certificado con las normas ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 14001/TS 29001 que establecen los lineamientos generales del desempeño en seguridad, salud, medio ambiente y calidad de esta compañía en Bolivia.

2.3. Propuesta Técnica

Los justificativos utilizados para decidir la realización de la Evaluación de Riesgos Psicosociales en REPSOL YPF Bolivia S.A. son la prevención y reducción de los niveles de riesgos psicosociales en los puestos de trabajo para lograr disminuir su incidencia en la ocurrencia de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales asociados a este tipo de riesgos.

La presente investigación se fundamentó en que en los años recientes la sociedad ha comenzado a prestar atención a la importante influencia que tiene el estrés en la salud pública y el impacto económico que ejerce en la producción y en el desenvolvimiento de los diversos sectores. Es a partir de esa toma de conciencia, que se han realizado estudios y propuesto estrategias para mitigar la impronta que representa (y las pérdidas económicas que conlleva), y cambiar el enfoque de malos rendimientos laborales que muchas veces se confundía con pereza, desganó y falta de voluntad o motivación.

Conceptos como el de Control Total de Calidad en la empresa, equipos integrales de producción, ambiente laboral sano son hoy habituales en el lenguaje de empresarios y ejecutivos, no sólo por una mayor conciencia de responsabilidad social, sino también por un avanzado concepto de rentabilidad económica.

En este trabajo se abordará la Evaluación de Riesgos Psicosociales, estudiando los 2 componentes principales que son el **área psicológica** y el **área social**, tanto del lugar de trabajo como del entorno. Las etapas en que se divide la realización de la investigación son:

- a.- Diseño del proyecto
- b.- Etapa de comunicación al personal
- c.- Evaluación diagnóstica
- d.- Recomendaciones
- e.- Puesta en marcha del Plan de Mejoras
- f.- Seguimiento
- g.- Resultados

2.4. Definición de Riesgos Psicosociales

Los *Riesgos Psicosociales* son factores reales de estrés a los que todo individuo se halla expuesto en el desarrollo de su vida laboral y particular cotidiana. Frente a esta realidad, los especialistas han comenzado a implementar acciones en las empresas para su prevención y control.

3. TIPOS DE RIESGOS PSICOSOCIALES: ESTRÉS Y MOBBING

3.1. Estrés

El vocablo inglés **stress** significa “una fuerza que deforma los cuerpos o provoca tensión”. Oscar Slipak define el estrés como “el proceso o mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias a las que se expone en el medio en que se desarrolla”.

Este proceso o mecanismo general o sistema psiconeuroendocrinológico, es el que denominamos con el término español de estrés. Según Hans Selye, estrés es la “respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga”.

Al respecto la Organización Mundial de la Salud, define el **estrés** como el “conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción”.

Al mencionar la evaluación o atribución de estrés no se puede dejar de lado la definición de Richard Lazarus: “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquél como amenazante, y que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.

Paralelamente, **distrés** se define como *estrés negativo, que aparece cuando una situación desborda la capacidad de control del sujeto*. Es así que hasta llegar a la enfermedad de adaptación o enfermedad psicosomática por distrés, el organismo deberá pasar por tres fases: alarma, resistencia y agotamiento.

Las causas o factores condicionantes, la evaluación y atribución del estresor (definido como *estímulo o situación estresante*), más las respuestas elegidas, darán lugar a la resolución o cronicidad del distrés.

Esta adaptación del individuo a las exigencias del medio, su éxito o fracaso, llevan a considerar el concepto de **inadecuación** entre los seres humanos y su entorno, cuando estas exigencias no se corresponden a sus capacidades, experiencias o expectativas, y por lo tanto someten al individuo a un mayor grado de estrés.

Si aplicamos el concepto al ámbito de trabajo de los individuos, podríamos ajustar la definición de estrés como *el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y los recursos de la persona*. No todos reaccionan de la misma forma, así por ejemplo, si la exigencia es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos positivos y estimulantes que le permiten hacer progresos en el ámbito de trabajo, logrando mayor proyección en el mismo con gratificación personal, espiritual y material.

Por el contrario, una inadecuación entre demanda y adaptación generará mayor distrés en el sujeto, denotando signos de angustia, desesperanza, indefensión y agotamiento.

Para la valoración cualitativa entrarán en juego los valores, experiencias, personalidad, situación social, el grado de objetividad y subjetividad del individuo para percibir o atribuir como amenazante una determinada situación (estrés atribucional) y responder con todas las respuestas psicobiológicas con que cuenta el organismo. Uno de los mecanismos de respuesta, previa valoración de un estresor, es la lucha o la huida. Si estas situaciones de estrés se dan en el plano laboral (como la inseguridad, la competencia, la búsqueda de eficacia) el individuo no está en condiciones de luchar con el gasto energético correspondiente ni tampoco, teóricamente, responder con la huida (escapar del distrés). Es claro que la huida en el ámbito laboral es el **ausentismo**, que junto con las enfermedades laborales, son índices elocuentes de la repercusión del estrés organizacional sobre los trabajadores.

Sabemos, por una parte, que en la actualidad la actividad laboral es generadora de estrés y es justamente por la conveniencia de conservar nuestro trabajo, que esa lucha es hoy más intelectual y psicológica que física, por lo que en ella no se consume la energía resultante (distrés). Por otra parte, la sociedad organizada pide a sus miembros una calma aparente exigiendo que se soporten presiones sin protestar, lo que potencia la aparición y crecimiento de los factores causantes de estrés.

Sería esto —la imposibilidad de modificar el estresor, sometidos a veces a enorme presión psicológica— lo que lleva a menudo a salidas como, por ejemplo, el cigarrillo, el alcohol, los psicofármacos, las drogas, la obesidad, que terminan agravando el distrés y sumando factores de riesgo al individuo.

Estudiar el estrés organizacional no es tarea fácil, ya que es necesario investigar los *factores individuales y externos*. El modelo de investigación ha considerado los factores o características ambientales, organizacionales, grupales, familiares, personales y estimulantes de la capacidad del individuo, la creatividad y el pensamiento independiente.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: “...esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad y la seguridad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores”.

Existen dos tipos de estrés laboral: el episódico (un despido, por ejemplo) y el crónico, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

1. Ambiente laboral inadecuado.
2. Sobrecarga de trabajo.
3. Alteración de ritmos biológicos.
4. Responsabilidades y decisiones muy importantes.
5. Estimulación lenta y monótona.
6. Condiciones laborales inadecuadas.

3.1.1. Ambiente laboral inadecuado

Son los llamados estresores del ambiente físico:

- Falta de luz o luz muy brillante;
- Ruido excesivo o intermitente;
- Vibraciones;
- Aire contaminado;
- Alta o baja temperatura;

Estos factores requieren una doble adaptación, tanto física como psicológica.

3.1.2. Sobrecarga de trabajo

Es el estrés por sobreestimulación. Se presenta por exigencias psicosensoriales violentas, simultáneas, numerosas, persistentes y variables. Exigen una adaptación fuera del límite normal. Es frecuente que se presente en:

- Controladores aéreos;
- Obreros en cadena rápida y compleja;
- Trabajadores sometidos a cambios continuos y abundancia de información;
- Víctimas de catástrofes;
- Emigrantes;
- Digitadores de información a sistemas de computación.

El estrés por sobreestimulación genera tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento, desconcentración.

3.1.3. Alteración de ritmos biológicos

Es el estrés que se produce al alterar las constantes biológicas determinadas por el ritmo circadiano determinado a su vez por las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y el ritmo metabólico.

Requiere un alto esfuerzo adaptativo, generando irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos del sueño, fatiga, ansiedad, además de provocar modificaciones en la vida social, conyugal y sexual. Se presenta en:

- Trabajadores nocturnos;
- Pilotos de líneas aéreas y azafatas;
- Controladores aéreos;
- Personal de sanidad;
- Personal de seguridad física (vigilantes);
- Trabajadores del transporte;
- Diplomáticos;
- Atletas profesionales.

3.1.4. Responsabilidades y decisiones muy importantes

Es el estrés del personal jerárquico o con grados de responsabilidad. Se debe a:

- Responsabilidades numerosas y variables;
- Trabajo intelectual excesivo;
- Tensión psicológica continua;
- Inseguridad laboral;
- Competencia;
- Búsqueda de la eficacia;
- Marcha contrarreloj;
- Adaptación a situaciones nuevas y datos inestables.

Es frecuente que quienes lo padecen acumulen factores de riesgo e inadecuación familiar y social por falta de tiempo y agotamiento físico. Este tipo de estrés genera agotamiento, fatiga, manifestaciones psicosomáticas, trastornos del sueño, disminución del deseo sexual, impaciencia, pérdida de la iniciativa, dificultad en la toma de decisiones, adicciones, entre otros.

3.1.5. Estimulación lenta y monótona

Es el estrés por subestimulación. Se produce por la falta de estímulo normal y fisiológico de los sentidos y del pensamiento. Se presenta, por ejemplo, en el trabajo rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente, en casos como los siguientes:

- Cadena de trabajo lenta y monótona;
- Jubilación brusca;
- Vacaciones excesivamente tranquilas.

Genera distracción, falta de atención y aumento de los accidentes de trabajo.

3.1.6. Condiciones laborales inadecuadas

Se refieren a las causas de estrés en los obreros no calificados, que comprenden:

- Malas condiciones de trabajo;
- Salarios bajos;
- Alimentación inadecuada e insuficiente;
- Ausencia de perspectivas de progreso;
- Pocas posibilidades de recreación;

– Inestabilidad laboral por renovación tecnológica.

Para esta investigación, se utilizó un modelo organizacional para estudiar, investigar y prevenir el estrés, basado en los estresores organizacionales, intraorganizacionales y extraorganizacionales.

3.2. Estresores extraorganizacionales

Los estresores extraorganizacionales se plantean en situaciones externas al entorno laboral del individuo

Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Si bien estudios recientes sugieren que es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, no se puede dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social.

La inadecuada interconexión hogar-trabajo genera conflictos psicológicos y fatiga mental, falta de motivación y disminución de la productividad, como así también un deterioro de la relación conyugal y familiar.

Las particularidades y períodos de la historia de un país, su situación económica y social, inciden en forma directa sobre el individuo. Por estas razones, ante el desencadenamiento crisis económicas y el aumento de conflictos familiares y sociales se producen un aumento de las enfermedades psicosomáticas.

Es indudable que los problemas o estresores organizacionales e intraorganizacionales, es decir, los que se presentan dentro del ámbito laboral, inciden en la vida personal del sujeto, provocando dificultades hogareñas, que al aumentar se potencian, generando un estrés posterior que se introduce nuevamente al ámbito laboral y genera dificultades en el rendimiento laboral, produciéndose así un círculo vicioso de realimentación mutua.

3.3. Estresores intraorganizacionales

Se agrupan, para facilitar el estudio y la investigación, en:

- Estresores del ambiente físico;
- Estresores de nivel individual;
- Estresores de nivel grupal;

3.3.1. Estresores de nivel individual

Se consideran como tal a:

1. Sobrecarga de trabajo
2. Conflictos de roles
3. Ambigüedad de roles
4. Discrepancias con las metas de la carrera laboral

Sobrecarga de trabajo: La sobrecarga o estrés por sobreestimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, fuman más, tienen presión más

alta y los índices de colesterol más altos que aquellas que solo se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea.

La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobre exigencia.

Desde el punto de vista laboral provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el aumento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento del ausentismo.

Conflicto de roles: El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto.

Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento del colesterol.

Ambigüedad de roles: Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Se produce estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en el tiempo en forma crónica. Es característica de este caso la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. Información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos al mejorar la orientación de las tareas laborales.

Discrepancias con las metas de la carrera laboral: Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas.

La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años.

Es frecuente que, además de una calidad deficiente del rendimiento laboral, se produzcan adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, entre otros.

3.3.2. Estresores de nivel grupal: Relaciones Interpersonales deficientes

Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:

- Falta de cohesión grupal;
- Conflictos intragrupales;
- Conflictos intergrupales;
- Apoyo inadecuado del grupo.

Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, normas y que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura: son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa.

La falta de apoyo por parte del grupo o sus miembros, como así también los conflictos inter e intragrupales, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización. En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el

conflicto.

3.4. Estresores organizacionales

Entre ellos se cuentan:

1. Clima de la organización
2. Estilos gerenciales
3. Tecnología
4. Diseños y características de los puestos
5. Fechas toques no racionales
6. Control de sistemas informáticos

3.4.1. Clima de la organización

Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no, o de otro tipo. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.

3.4.2. Estilos gerenciales

Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, etc.

3.4.3. Tecnología

Es de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus empleados de los elementos necesarios para su acción, como así también la capacitación para el uso de la tecnología respectiva. Los recursos deben estar acordes con los requerimientos y exigencias laborales.

3.4.4. Diseños y características de los puestos

Permiten la motivación para el progreso dentro de la organización laboral.

3.4.5. Fechas toques no racionales

Es el impacto que produce el establecimiento de metas inalcanzables en los tiempos prefijados para ello.

3.4.6. Control de sistemas informáticos

Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia.

Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese ámbito debe ser esencial por parte de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea de preservar la salud de los individuos y el espacio donde se desarrolla su labor.

4. MOBBING: Estrés ocasionado por relaciones interpersonales deficientes

Dentro de las causas de estrés laboral se encuentran una serie de situaciones en las que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, sistemática y prolongada sobre otra persona en el lugar de trabajo, fenómeno conocido como **mobbing** o **acoso psicológico laboral**. Se lo reconoce como predecesor, entre otras patologías, del síndrome de estrés postraumático y del síndrome de ansiedad generalizada.

No debe olvidarse que la violencia psicológica en los lugares de trabajo debe ser un elemento a investigar cuando trabajamos en la prevención de riesgos psicosociales laborales.

El mobbing, como decía Félix Martín Daza, es una forma característica del estrés laboral, que presenta la peculiaridad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las **relaciones interpersonales** que se establecen entre los distintos individuos de cualquier empresa.

En cualquier caso, interesa mencionar algunos fenómenos próximos o relacionados con el acoso psicológico laboral que se califican erróneamente como tal, aunque no cumplen los criterios de mobbing establecidos por Leymann.

Es posible que una persona sufra un solo evento estresante mientras desempeña su trabajo, a causa del cuál acabe por desarrollar un síndrome de estrés postraumático, que puede hacerse tangible en la forma de un accidente de trabajo o signo de alarma de fallo del sistema preventivo. Este tipo de casos no debe ser catalogado como mobbing o acoso psicológico.

También puede ocurrir que experimente uno o unos pocos comportamientos más o menos anómalos dirigidos hacia él (**casuales**), pero sin tener las características que configuran la situación de hostigamiento propia del mobbing (**causales**).

4.1. Características de agredido y agresor

La identificación de individuos con alto potencial de comportamiento violento es un componente principal de todo programa de prevención y control de la violencia en el trabajo.

Se consideran la emisión de amenazas directas o veladas, la intimidación, el desprecio, la provocación, el hostigamiento o la incitación de otros a conductas despectivas o agresivas, el conflicto con superiores o compañeros, la exhibición o referencia a objetos que pueden producir daño, las afirmaciones de identificación con el empleo de armas o de violencia, problemas personales, sociales o familiares, abuso de alcohol y drogas y comportamientos inadaptados.

Son también factores de riesgo a tener en cuenta (dentro de los problemas más estrictamente médicos) el abuso de sustancias, la depresión, el estrés postraumático, los trastornos neurológicos relacionados con un síndrome orgánico. Destacan, además, los trastornos graves de la personalidad como ser: la personalidad antisocial, el trastorno límite de la personalidad y el trastorno explosivo intermitente, las conductas psicóticas o paranoides, e incluso las obsesiones románticas (más relacionadas con el acoso sexual).

Por lo tanto, hay datos que deben tenerse en cuenta dentro del esquema general de la valoración del mobbing. Por último, son también elementos a considerar la historia de episodios violentos fuera del trabajo (familia, relaciones sociales), la elevada frustración e insatisfacción con el trabajo y el escaso apoyo social y la calidad de las relaciones interpersonales.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Fundamentos teóricos para el área psicológica de investigación

La Teoría Moderna adopta una visión dinámica y compleja de las organizaciones denominada “Enfoque de Sistemas”. La Teoría de Sistemas tiene sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de una Teoría Organizacional.

La Teoría de Sistemas concibe una organización dentro de una relación de interdependencia con su ambiente: es imposible comprender la conducta individual o las actividades de los pequeños grupos fuera del sistema social en el que interactúan. Una compleja organización es un sistema social en el que sus diversos y distintos segmentos y funciones no se comportan como elementos aislados, pues todas las partes afectan a todas las otras partes; dicho de otro modo; cada acción tiene repercusiones en toda la organización porque todos sus elementos están unidos.

De hecho, la idea de que todas las partes del sistema son interdependientes, es la clave para comprender el enfoque de sistemas. Todas las partes y su interrelación componen el *sistema*, que es de donde toma la teoría su nombre.

La Teoría de los Sistemas afirma que un Sistema Organizacional está compuesto de cinco partes:

1. Individuos

Los Individuos traen sus propias personalidades, capacidades y actitudes a la Organización, lo que influye en lo que esperan obtener por su participación en el Sistema.

2. Organización Formal

La Organización Formal es el patrón interrelacionado de puestos de trabajo, que proporciona la estructura del sistema.

3. Pequeños Grupos

Los individuos no están aislados sino que se convierten en miembros de Pequeños Grupos como una manera de facilitar su propia adaptabilidad dentro del sistema.

4. Status y Rol

Las diferencias de status y rol existen entre los sujetos de una organización y definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

5 Medio físico

Es el ambiente físico externo y el grado de tecnología e infraestructura que caracteriza a la organización.

Con todas estas partes integrando el sistema, es necesario tener un medio para proporcionar coordinación y unión entre ellos. Dichas funciones se cumplen mediante la comunicación y la toma de decisiones. Por eso la *comunicación* es la vía mediante la cual el sistema puede responder a su ambiente.

Por último, la Teoría de Sistemas enseña que las partes e interacciones de un sistema no existen por sí mismas, más bien existen para alcanzar las grandes metas del sistema que son: estabilidad, crecimiento y adaptabilidad.

5.2. Fundamentos teóricos para el área social de investigación

El objetivo conceptual en el marco social es definir el impacto de la presencia de la empresa actuante, en este caso Repsol YPF Bolivia, que desarrolla sus actividades específicas asumiendo una actitud de compromiso social, apoyando a las poblaciones con las que convive con acciones comunitarias de mejoras en aspectos de educación, salud y mejoramiento de infraestructura sanitaria de las viviendas de los pobladores.

Otro aspecto a evaluar es la forma en que las comunidades del entorno aprovechan las posibilidades que se les brinda en cuanto a la capacidad de generar fuentes de trabajo.

La investigación social se basa en el despliegue de los siguientes puntos:

- Recopilación de datos
- Desarrollo de las variables a estudiar
- Reseña Social
- Evaluación Diagnóstica
- Recomendaciones del Área Social

Información de relevamiento en plantas:

- Ubicación de las plantas de producción en el contexto geográfico y social
- Estudio del contexto social de la población circundante
- Medios de transporte, comunicación del personal
- Régimenes de trabajo y rotaciones del personal

Información de relevamiento en las poblaciones:

- Ubicación de poblaciones por zonas de intervención
- Clasificaciones de las comunidades en tres principales franjas geográficas:
 1. Comunidades de menonitas
 2. Poblaciones bolivianas del área rural
 3. Poblaciones del trópico de Cochabamba
- Composición y características de las mismas

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

Los procedimientos fueron aplicados bajo normas éticas que tuvieron en cuenta los Derechos Humanos y Legales de las personas que colaboraron en el mismo. Se tuvo en cuenta:

- La confidencialidad de la información.
- El respeto a la intimidad.
- El conocimiento de los objetivos de la investigación por parte de los empleados.

La American Psychological Association (APA) tiene un Código de Ética que debe ser respetado por todos los investigadores. Entre las responsabilidades del investigador comprendidas en el Código de Ética está la publicidad precisa de los servicios psicológicos, la confidencialidad de la información recopilada durante la investigación y los Derechos Humanos de los participantes.

6.1. Desarrollo de las etapas del proyecto

El proyecto constó de las siguientes etapas:

- a.- Diseño del Proyecto
- b.- Etapa de Comunicación al Personal
- c.- Evaluación Diagnóstica
- d.- Recomendaciones
- e.- Puesta en marcha del Plan de Mejoras
- f.- Seguimiento
- g.- Resultados

Diseño del Proyecto: este proyecto abordó la incidencia del estrés agrupando al personal por zonas geográficas, grupos de personal efectivo y contratado, y por puesto de trabajo. Asimismo, el diagnóstico evaluó el estrés generado por:

- Relaciones Interpersonales deficientes
- Situaciones Individuales y Externas al individuo

Esta etapa ha comprendido la investigación, por parte de los profesionales que estuvieron frente al mismo, de variables necesarias a tener en cuenta previa la ejecución del mismo. Estas variables contemplaron los siguientes puntos:

- Objetivos generales y específicos del proyecto
- Necesidades de la organización
- Evaluación de antecedentes
- Selección del marco teórico
- Selección del proceso metodológico
- Análisis de los puestos de trabajo de la organización
- Reagrupación de los puestos de trabajo
- Reuniones de coordinación con personal de la gerencia solicitante
- Evaluación de base: niveles de los participantes
- Número del personal a evaluar
- Zonas de intervención
- Plazos de intervención
- Necesidades operativas
- Preparación de cuestionarios y material multimedia
- Cronogramas de intervención

Comunicación al Personal: Se realizaron reuniones en cada zona de intervención para transmitirle a los empleados:

- Objetivos del Estudio de Riesgos Psicosociales.
- Procedimiento a seguir.
- Entrega del material a utilizar

Cada una de las personas participantes en la toma de los cuestionarios asistieron a una reunión en la que se les informó con claridad acerca de los objetivos de la evaluación de riesgos psicosociales, del procedimiento ético con que se desarrollaría la intervención, de los beneficios para el personal que generaría el proceso, y de los pasos a seguir para completar los cuestionarios.

Evaluación diagnóstica: La evaluación de riesgos psicosociales estuvo dirigida al personal efectivo y contratado, quien completó encuestas en forma anónima, orientadas a detectar grupos de estrategias generadoras de estrés y de mobbing, y su incidencia en la salud ocupacional y accidentes laborales.

- Las zonas de intervención fueron: plantas de Inyección y Absorción de Río Grande, La Peña, Víbora, Sirari, Paloma, Surubí y Oficinas Centrales.
- Con los datos se obtuvieron porcentajes de riesgos psicosociales por puesto de trabajo y por zona de intervención, subdividiendo el personal en efectivo y contratado.
- Los resultados fueron cotejados con los reportes de bajas médicas.

6.2. Metodología de investigación: El proceso metodológico de la investigación fue llevado a cabo a través de dos enfoques de relevamiento y procesamiento de la información:

- Información Primaria
- Información Secundaria

La Información Primaria se obtuvo a través de la Observación Directa y administración de cuestionarios tabulados para su posterior evaluación escrita y representación de valores y mediciones con relación a los Riesgos Psicosociales en gráficos, cuadros y diagramas.

La Información Secundaria se obtuvo mediante la aplicación de teoría de los sistemas y el abordaje de la investigación siguiendo los lineamientos éticos antes descritos. Se aplicaron herramientas de evaluación diagnóstica (cuestionarios, test, observación directa in situ).

La identificación general de Riesgos Psicosociales se realizó en todos los puestos de trabajo, gerencias y sectores operativos de REPSOL YPF Bolivia S.A. (personal efectivo y contratado).

Se seleccionó como herramienta específica el Test LIPT-60, y un cuestionario adicional para abarcar otros factores de riesgo psicosocial.

Características Técnicas:

- Intervención: grupos heterogéneos, hasta 25 personas.
- Diagnóstico: LIPT 60 escalar, y cuestionario de estrategias de estrés. Ambos autoadministrados o por autorespuesta.
- Muestra diagnóstica: 380 personas.
- Análisis estadístico de Pearson en base a valores porcentuales

6.3. Factores generadores de estrés evaluados

- Clima laboral y ambiente físico
- Estilo organizacional
- Vida privada
- S.F.C. (Síndrome de Fatiga Crónica)
- S.E.P. (Síndrome de Estrés Postraumático)

6.4. Factores generadores de estrés por relaciones interpersonales deficientes evaluados

- Limitación de comunicación
- Limitación de contacto social
- Desprestigio a la persona
- Desacreditación de capacidad profesional y laboral
- Riesgo de la salud física o psíquica de la persona
- Valoración personal de ser afectado por mobbing

6.5. Recomendaciones Diagnósticas

Una vez obtenidos los índices de estrés y de mobbing en la muestra, se realizó el análisis de cada uno de los grupos de estrategias, para sugerir acciones tendientes a la disminución de los niveles hallados.

Las recomendaciones estuvieron dirigidas hacia la implementación de un Plan de Acción de Mejoras basado en Programas de:

- “Control y Prevención de Estrés”
- “Mediación Laboral”
- “Prevención de Acoso Psicológico Laboral”
- “Talleres Culturales”

Actividades llevadas a cabo en las zonas de intervención diagnosticadas y dirigidas a la misma población evaluada en la muestra.

7. RESULTADOS EVALUACION (DIAGNÓSTICO) DE RIESGOS PSICOSOCIALES

7.1 Diagnóstico Área Psicológica

Los resultados de la fase de evaluación de riesgos psicosociales se han separado de acuerdo a la propuesta conceptual con que se diseñó todo este trabajo de investigación; es decir; estrés y mobbing. La importancia de la evaluación es que en base sus resultados se generó el Plan de Acción de Mejoras para todo el personal. Por esto los resultados fueron ampliamente estudiados y discutidos a fin de estructurar acciones que de manera eficiente permitan la prevención y control de riesgos psicosociales en el trabajo.

En el caso de estrés, el grupo de estrategias o factores de mayor impacto sobre el personal fue el de clima laboral y ambiente físico, que se reflejan en situaciones como: trabajar lejos de la casa, necesidad de apoyo y reconocimiento, desamparo, falta de incentivo, sobrecarga de tareas, ambiente físico desagradable, entre otras.

Con relación al mobbing, el grupo de factores de mayor impacto fue: desprestigiar a la persona, limitar la comunicación, percepción del sujeto de estar padeciendo mobbing, y desacreditar la capacidad laboral.

La elaboración del Plan de Acción de Mejoras se basó en este diagnóstico y fue abordado desde un contexto interdisciplinario. Todos los programas recomendados (Talleres Culturales, Control y

Prevención de Estrés, Mediación Laboral y Prevención del Acoso Psicológico en el Trabajo) fueron elaborados teniendo en cuenta cada una de los factores surgidos como relevantes en el diagnóstico.

TABLA N° 1

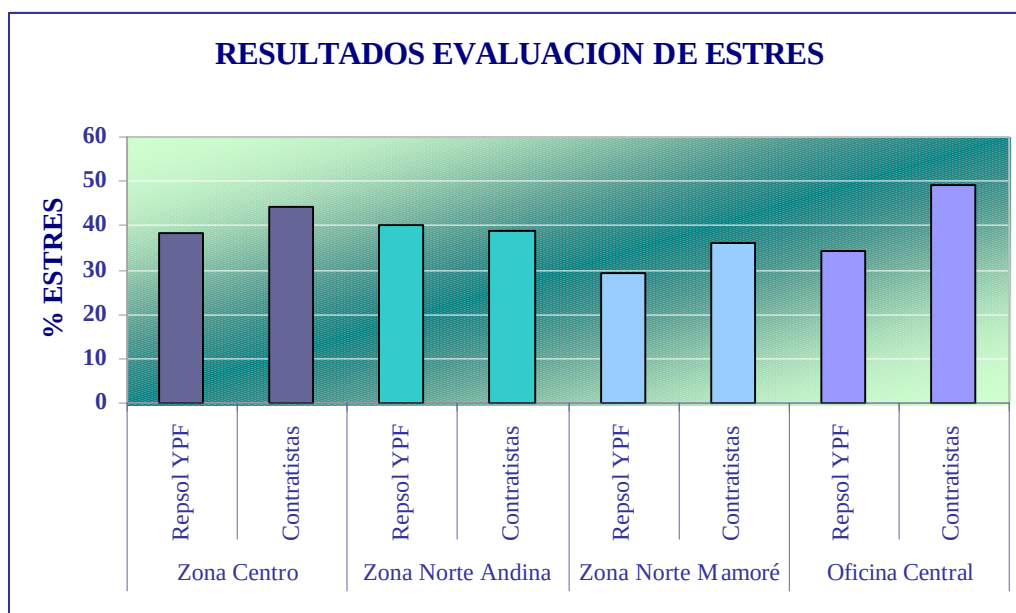
Lugar	Empresa	% Estrés	% Mobbing	Edad Media	N (muestra)
Zona Centro	Repsol YPF	38,28	16,53	43,42	24
	Contratistas	44,08	17,88	34,79	33
Zona Norte Andina	Repsol YPF	40,17	13,33	42,00	8
	Contratistas	38,97	20,58	32,85	40
Zona Norte Mamoré	Repsol YPF	29,45	11,06	43,00	11
	Contratistas	36,30	14,81	34,99	80
Oficina Central	Repsol YPF	34,39	9,08	38,13	149
	Contratistas	49,33	29,67	27,80	35
TOTAL					380

Fuente: Elaboración propia

Los valores desplegados en la Tabla N° 1 representan un resumen comparativo de los porcentajes de estrés y mobbing clasificados por área geográfica y por grupo de personal: personal propio de Repsol YPF y de empresas contratistas.

Como puede observarse, los porcentajes de estrés y de mobbing son mayores en el personal de empresas contratistas, con excepción del valor de estrés de la zona Norte Andina. Sin embargo, el promedio de valores de estrés y mobbing para esa misma zona sigue siendo superior para el grupo de contratistas.

GRAFICO N° 1



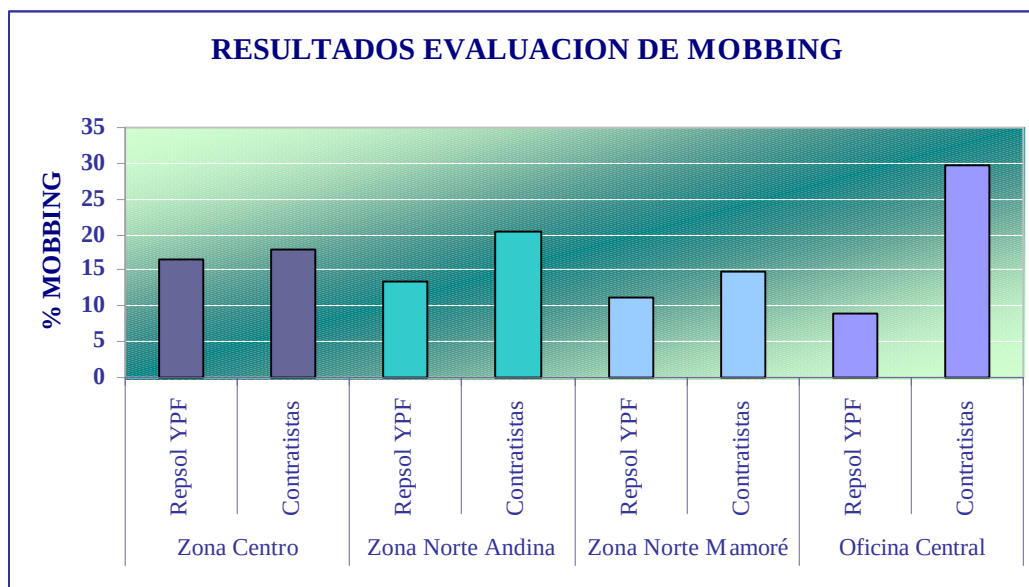
Fuente: Elaboración propia

El Gráfico N° 1 despliega los resultados (medidos en porcentajes) de la evaluación de estrés por zona y por grupo de trabajadores.

El diagnóstico de estrés para todos los grupos de personal evaluados ha considerado los siguientes grupos de estrategias:

- 1.- Clima Laboral y Ambiente Físico
- 2.- Estilo Organizacional
- 3.- Vida Privada
- 4.- S.E.P. Síndrome Estrés Postraumático
- 5.- S.F.C. Síndrome Fatiga Crónica
- 6.- Otros

GRAFICO N° 2



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico N° 2 muestra los porcentajes de mobbing de cada uno de los grupos evaluados. La evaluación de mobbing ha concentrado su valoración en los siguientes grupos de estrategias:

- 1.- Limitar la comunicación
- 2.- Limitar el contacto social
- 3.- Desprestigiar su persona
- 4.- Desacreditar capacidad profesional ó laboral
- 5.- Comprometer la salud física ó mental
- 6.- Valoración del sujeto de ser afectado por mobbing

7.2. Diagnóstico Área Social

Los resultados del diagnóstico que cubren los alcances de los objetivos propuestos a niveles empresarial y comunitario fueron:

- Se verificó que se desarrollan las actividades industriales en un marco legal y social de respeto por los derechos de los Pueblos Rurales e Indígenas que existen en las zonas de presencia
- Las comunidades del entorno, se encuentran en una etapa de atención a las necesidades, en un punto primario en lo relativo a alimentación, vivienda, salud y educación.
- Entre la empresa y las comunidades del entorno, existe una relación de intercambio fluido y en un marco de constantes acuerdos, para el aprovechamiento positivo de ambas.

RECOMENDACIONES DEL ÁREA SOCIAL PARA PLANTAS

1. Desarrollar acciones formativas y de capacitación basadas en las nuevas teorías sociales y laborales que promuevan que los seres humanos se sostienen social y emocionalmente en un

punto de equilibrio, en la que intervienen tres pilares fundamentales que son: el trabajo, la familia y la recreación

2. Desarrollar un sistema de compensación basado en aumento de actividades recreativas y culturales para mitigar la privación del entorno familiar por períodos prolongados que experimenta el trabajador en el campo.

RECOMENDACIONES DEL ÁREA SOCIAL EN LAS COMUNIDADES

1. Desarrollar el *trabajo comunitario* sobre planes que mitiguen el impacto social.
2. Trabajar con los líderes de la comunidad y los informantes claves y determinar el impacto para los diferentes segmentos de la población. Se examina el efecto sobre los individuos, familias, segmentos de la comunidad y la comunidad en su conjunto.
3. Comunicar resultados a líderes, gestores sociales e interesados
4. Jerarquizar el desempeño de gestores sociales de las zonas rurales, o bien integrarlo con los gestores sociales que actúan en ciudad.
5. En primera instancia puede llegar a aplicarse en una zona, como proyecto modelo y luego de la puesta en marcha, las respectivas evaluaciones y resultados, transferirlo a las demás zonas.

8. PUESTA EN MARCHA DE PLAN DE MEJORAS

En las organizaciones donde se presta particular atención a los factores de riesgos psicosociales es posible observar crecientes niveles de productividad. No obstante, este planteo no constituye un convencimiento general, salvo en aquellas empresas que han comprendido la filosofía y el concepto del control total de calidad.

En los programas realizados, se han implementado diversas estrategias para reducir las situaciones generadoras de estrés, y se ha considerado la adopción por parte de los individuos de los siguientes recursos de entrenamiento:

- Tomar conciencia de los medios de prevención disponibles
- Capacitación
- Mejorar los vínculos interpersonales
- Evitar la contaminación entre los factores personales y laborales
- Manejar adecuadamente el tiempo libre
- Modificar conductas
- Mejorar la comunicación
- Detectar, reducir y suprimir estresores
- Ser realista
- Definir prioridades
- Organizar el tiempo
- Desarrollar estrategias de enfrentamiento del estrés en situaciones cotidianas y de incidentes críticos
- Modificar el estilo de vida
- Realizar una actividad física adecuada
- Mantener una dieta equilibrada
- Controlar las adicciones
- Practicar técnicas de relajación y respiración
- Consultar con un profesional según el grado de estrés
- Encarar terapias médicas y/o psicológicas especializadas en los casos graves.

Todos los programas se llevaron a cabo en las zonas de intervención diagnosticadas y se dirigió a la misma población evaluada en la muestra.

La selección de las técnicas y dinámicas grupales utilizadas en las actividades, se basaron en la interrelación, y un enfoque vivencial, teniendo siempre en cuenta el nivel de comunicación, para poder llegar de modo efectivo a cada grupo.

Se trabajó con técnicas de Role Playing, Psicodrama, Musicoterapia, Dinámicas Grupales, Autodiagnóstico, Defusing, Brainstorming, Carteleras, Relajación y Control de la Respiración.

Se detallan a continuación cada uno de los programas que dieron lugar al Plan de Acción de Mejoras.

8.1. Control y Prevención de Estrés

El objetivo de esta unidad exploratoria del estrés, fue el de generar la autoconciencia de cada participante con relación a la realidad a tratar.

Este programa consistió en desarrollar nociones generales de estrés, abordando su naturaleza, los mitos y las creencias populares que circulan en torno al mismo, y la influencia del estrés sobre la persona, la mente, el cuerpo y la conducta de quienes lo padecen.

También se abordaron temas relacionados con los acontecimientos dramáticos de la vida e incidentes críticos que pudieran darse dentro y fuera de una organización. Los participantes fueron capacitados con técnicas específicas de afrontamiento individual, familiar y laboral mediante la implementación de autodiagnósticos, inoculación de estrés, defusing, entrenamiento en meditación, relajación y respiración, establecimiento de objetivos y manejo del tiempo. Cada persona fue capaz de diseñar un Plan de Afrontamiento Personal de acuerdo a las necesidades personales, para ser puestos en práctica al finalizar el programa.

Cada una de las actividades de este programa fue adaptada al nivel de conocimientos e inquietudes adicionales surgidas en cada grupo. El enfoque del Programa fue vivencial – participativo.

8.2. Talleres Culturales

Están basados en la metodología de la animación cultural de Ezequiel Anderreg. Las prácticas de la animación son voluntarias y responden a necesidades de formación y acción no satisfechas hasta el presente en el ámbito laboral.

En un punto se trata de actividades abiertas a todos, cualquiera sea su sexo, edad y ocupación. Se utilizaron, como ejes temáticos, disparadores seleccionados de acuerdo a la realidad laboral en plantas:

- Sentido de Pertenencia
- Integración en el ámbito laboral
- Desarrollo emocional y social.

Su objetivo es instaurar un espacio jerarquizado para el despliegue de actividades inherentes al **descanso activo** in-situ de los trabajadores, tanto de Repsol YPF Bolivia como de empresas contratistas. La animación socio-cultural permite la creación de elementos que sirven de

catalizadores y desatan y animan el proceso dinámico, que corresponden fundamentalmente a iniciativas del propio personal.

Inicialmente se realiza la categorización de los espacios recreativos existentes en las plantas para recuperarlos en el presente. Las tareas implementadas coadyuvan a la prevención de estrés personal y grupal, favoreciendo la integración entre los grupos de trabajadores posibilitando el mejoramiento de estas áreas en las empresas participantes.

Requiere de la ayuda de un animador (profesional interviniente), cuya función no se da en términos de planificar actividades y proponer soluciones. Su función se divide en dos fases:

- Proporcionar los elementos para que el grupo mismo encuentre las respuestas a sus necesidades y conduzca sus propias actividades; es decir; facilitación.
- Contribuir a que los mismos trabajadores, sistematicen e implementen sus propias prácticas socioculturales.

8.3. Mediación Laboral

Está basado en los libros de Roger Fisher, William Ury (ambos profesores de Harvard) y Patton, Bruce: “Sí de acuerdo”, “Como negociar sin ceder” y “Concéntrese en Intereses no en posiciones”.

El objeto de este programa es dar continuidad al Taller Cultural, buscando una mejor adaptación del personal a la realidad, enfocándose en incorporar las herramientas de la mediación en el ámbito laboral. Incorporar estos conocimientos contribuye a mejorar el nivel de resolución de conflictos y situaciones que se presentan tanto en la vida laboral como personal, permitiendo que se aprenda a equilibrar consideraciones de táctica y estrategia y saber en que forma usarlas cuando la situación lo requiere.

Los trabajadores que se capacitan en este tema logran conocer y aprender claves rápidas para la resolución de problemas incorporando cada uno de los conceptos aprendidos y poniendo en juego la creatividad, y otros valores que se desarrollan.

8.4. Prevención de Mobbing o Acoso Psicológico Laboral

En primer término se analizaron los Valores Éticos que definen a Repsol YPF Bolivia y la importancia de su involucración positiva en la prevención del Acoso Psicológico en el trabajo.

Posteriormente los participantes trabajaron en una autoevaluación, con la finalidad de aprender a identificar el problema, conocer la modalidad que reviste el acoso psicológico laboral, cuáles son las características de una empresa tóxica y su entorno laboral.

Asimismo, los participantes fueron entrenados en el reconocimiento de las características de un hostigador, su historial, conductas, reacciones y técnicas personales de resolución de conflictos que utiliza, y cuáles son las posiciones vitales con que un ser humano puede manejarse en su existencia.

Otro tema trabajado fue la obediencia a la autoridad, con la consiguiente reacción del grupo, y la identificación de personas con riesgo de ser acosadas psicológicamente en una organización.

Finalmente se entrenó a los participantes para adquirir la competencia de la **pro-actividad**, para salir del problema, y qué recursos de afrontamiento debe poner en práctica para ello.

El enfoque del Programa fue coaching, vivencial – participativo.

9. SEGUIMIENTO

El seguimiento o monitoreo de los programas es considerado clave, ya que toda estrategia o habilidad que no es reforzada tiende a perderse o a diluirse con el tiempo. Tomando en cuenta esta premisa, se pusieron en práctica seguimientos mensuales en cada una de las zonas de intervención, a cargo de los mismos profesionales que abordaron cada programa.

Se aprovechó este espacio, para llevar a cabo diversas acciones:

1. Evaluar el efecto de la capacitación sobre los individuos, tomando en cuenta la implementación de nuevas actitudes, aptitudes y habilidades internalizadas y mantenidas o no en el tiempo.
2. Implementar técnicas de reforzamiento de habilidades.
3. Implementar el mismo programa a personal nuevo en la empresa, o que por diferentes razones no hubiera podido estar presente en las fechas de intervención de los consultores en cada una de las zonas.
4. Trabajar en red con los líderes de cada programa, que de manera colaborativa se comprometieron en reforzar los conocimientos a los grupos, y a mantener contacto y comunicación con los consultores y los jefes de las plantas, para dar a conocer sus necesidades y progresos.

10. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS

Luego de la puesta en marcha de los diferentes programas y de la realización de monitoreos y seguimientos, se ha observado que gran parte del personal ha comenzado a implementar y poner en práctica acciones tendientes a asimilar estas técnicas como valor agregado a la calidad de vida. Inicialmente, muchos de los trabajadores manifestaron conocer los beneficios de su aplicación, pero desconocían como implementarlas.

Al realizar análisis con los médicos de la planta, se evidenció una tendencia a la disminución de bajas médicas relacionadas por factores psicosociales.

10.1. Control y Prevención de estrés

Los principales resultados, que se observaron en las fases de seguimientos, son:

- La incorporación de las estrategias de afrontamiento y de la puesta en marcha de su Plan de Afrontamiento Personal.
- Identificación de nuevas situaciones que ahora reconoce el personal como generadoras de estrés y solicitudes de intervención del profesional para aclararlas.
- Interés por comentar los avances personales logrados al poner en práctica las estrategias aprendidas, tanto de modo verbal como a través del correo electrónico.
- Disminución de bajas médicas debido a problemas digestivos, gastritis, cefaleas, insomnio, niveles elevados de colesterol, que generalmente se asocian al estrés laboral.

10.2. Talleres Culturales

Los resultados en esta fase se traducen en la sensibilización y creación de un clima de interés en las actividades recreativas y culturales, y la superación de barreras y apatía socio-cultural. Estos talleres permitieron:

- Crear una valoración positiva por lo cultural

- Una participación en la vida asociativa
- Incorporar como valor lo cultural como forma de afrontar problemas comunes

Los mismos trabajadores realizaron programas recreativos y culturales para:

- La creación y mejoramiento de infraestructuras destinadas a las áreas culturales.
- Realizar actividades que favorecen los conocimientos de los trabajadores en el arte, la ciencia, tradiciones culturales, etc.
- Llevar a cabo actividades que coadyuvan a la expresión y la creación artística.
- Fomentar la participación en actividades físicas y deportivas al aire libre.

10.3. Mediación Laboral

La capacitación en forma vivencial de las variables y técnicas que componen la mediación permitió que se comprendan los elementos que integran la comunicación en sus diversas formas y las variables que conforman los conflictos.

Esto se refleja en que las metodologías propuestas son incorporados por los trabajadores en la resolución de problemas, pues toman conciencia de la ventaja que tienen los grupos en la resolución de conflictos.

10.4. Prevención de Acoso Psicológico Laboral

Luego de implementar las acciones de prevención de mobbing, en las posteriores actividades de seguimiento se observa:

- Gestión del conflicto desde la oportunidad
- Mayor autoconfianza y seguridad en los procesos de comunicación
- Búsqueda de apoyo en redes sociales
- Mayor participación grupal
- Capacidad de identificación del problema y de integración de la experiencia
- Mayor sentido de pertenencia a la organización por haberse involucrado en el proceso de prevención

11. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Sobre la base de este proyecto de investigación de aplicación del concepto de riesgos psicosociales a la evaluación de riesgos laborales de una empresa, surgen recomendaciones que permitirán que una empresa logre una reducción del impacto de este tipo de riesgos en sus operaciones.

Este tipo de proyectos debe contar con el compromiso de todos los involucrados: la jerarquía de la organización, los empleados propios y de empresas contratistas y los consultores de la materia.

Es necesario realizar el diagnóstico de la organización para detectar acertadamente las medidas correctivas y preventivas a ser implementadas con el personal.

La etapa de seguimiento, monitoreo y reforzamiento de las estrategias aprendidas debe tener una continuidad no menor a los 6 meses y ser realizada in situ con cada grupo de intervención para garantizar el asentamiento de conceptos e implementación. Es importante verificar que los canales de comunicación y participación sean eficaces y continuos entre todos los actores intervinientes

Es esperable que el impacto producido durante la implementación del Plan de Acción de Mejoras produzca una autogestión en el tiempo.

La empresa, con el adecuado asesoramiento profesional, debe ser capaz de detectar nuevas estrategias de intervención para mejorar a la prevención y control de riesgos psicosociales en el trabajo.

“La lucha contra el estrés en el trabajo será uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos como los empleadores y los sindicatos en los próximos años. Las empresas que probablemente tengan más éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y reacondicionen el lugar de trabajo para adaptarlo mejor a las aptitudes y aspiraciones humanas”.

O.I.T.

Bibliografía

1. Psicología Aplicada al Trabajo, Paul Muchinsky, 6° edición, pg. 242, 243, 244, Sección 3
2. Raija Kalimo, Los factores psicosociales en el trabajo, Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 1988.
3. Richard Lazarus, Estrés y procesos cognitivos, Barcelona, Martínez Roca, 1986.
4. Donald Meichenbaum, Prevención y reducción del estrés, Bilbao, Desclée de Brower, 1987
5. Organización Internacional del Trabajo, El trabajo en el mundo, cap. 5, Ginebra, OIT, 1993
6. Mobbing, Iñaki Piñuel y Zabala, Ed. Sal Terrae, España, 2001
7. American Psychological Association, APA, 1992, Código de Ética
8. Robert Elliot, ¿Vale la pena morir de stress?, Buenos Aires, Atlántida, 1984.
9. Cloe Madanes, Sexo, Amor y Violencia.
10. Oscar Slipak, “Concepto de estrés”
11. Oscar Slipak, El Estrés en las Empresas.
12. Organización Internacional del Trabajo, El Trabajo en el Mundo
13. Teoría del Impacto Social Sistémico (Denis Paposkri). (1998)
14. Evaluación del Impacto Social (Denis Paposkri) (1998)
15. Teóricos de la Teoría Evolucionista en la década del 70.
16. Un Trabajo Social para los Nuevos Tiempos (Cristina Melano) (2001)
17. Acerca del Pensar Científico (Ezequiel Anderreg) (2001)