

Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral

**PROTOCOLO DE ACCIONES DE PROMOCIÓN, PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN
DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y SUS EFECTOS EN EL ENTORNO LABORAL.**

© Derechos reservados

La reproducción total o parcial de este documento
puede realizarse previa autorización
del Ministerio del Trabajo.

AUTOR INSTITUCIONAL

Ministerio del Trabajo

COAUTOR

Pontificia Universidad Javeriana

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN

Bogotá, D. C., Colombia, diciembre de 2015.

LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN

Bogotá, D. C., Colombia, 2016.

SUPERVISORES

María Marcela Soler Guío y Laureano Peñaranda Saurith
Dirección de Riesgos Laborales
Ministerio del Trabajo

ISBN

978-958-716-956-0

CORRECCIÓN DE ESTILO, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF

DISEÑO DE CARÁTULA

Carlos Felipe Niño Villalobos

Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral



LUIS EDUARDO GARZÓN
MINISTRO DEL TRABAJO

LUIS ERNESTO GÓMEZ LONDOÑO
VICEMINISTRO DE EMPLEO Y PENSIONES

ENRIQUE BORDA VILLEGAS
VICEMINISTRO DE RELACIONES LABORALES E INSPECCIÓN

MARTHA ELENA DIAZ MORENO
SECRETARIA GENERAL

ANDREA TORRES MATIZ
DIRECTORA DE RIESGOS LABORALES

DIRECTORA

GLORIA HELENA VILLALOBOS FAJARDO

Psicóloga, Especialista en Gerencia de la Salud Ocupacional,
PhD en Ciencias de la Salud

COORDINADORA GENERAL

ANGÉLICA MARÍA VARGAS MONROY

Psicóloga, Especialista en Higiene y Salud Ocupacional,
Magíster en Salud Pública

EQUIPO TÉCNICO

GLORIA MARÍA LÓPEZ GIRALDO

Psicóloga, Especialista en Administración de Salud Ocupacional

ESMERALDA MARTÍNEZ CARRILLO

Psicóloga, Especialista en Higiene y Salud Ocupacional

JEIMMY MONSALVE RANGEL

Trabajadora Social, Especialista en Salud Ocupacional

MARÍA CAMILA MONTALVO VILLEGAS

Médico, Psiquiatra

ÁNGELA MARÍA ORTIZ LUNA

Psicóloga, Especialista en Gerencia en Salud Ocupacional

CARLOS HUMBERTO TORRES REY

Médico, Epidemiólogo, Magíster en Salud Ocupacional y Ambiental

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETIVO DEL PROTOCOLO	11
2. ALCANCE DEL PROTOCOLO	12
3. ACCIONES DE PROMOCIÓN, PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y SUS EFECTOS	14
3.1 Gestión del cambio	14
3.2 Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores	22
3.3 Desarrollo de estrategias de afrontamiento	28
3.4 Gestión del trabajo por turnos	35
3.5 Inducción y reinducción	42
3.6 Promoción del apoyo social en la organización	50
3.7 Aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales	55
3.8 Claridad del rol como pilar del desempeño	60
3.9 Construcción del ajuste persona – trabajo	68
3.10 Enriquecimiento de puestos de trabajo	77
3.11 Fomento de mecanismos formales de comunicación	84
3.12 Gestión de cargas de trabajo	89
3.13 Gestión de pausas en el trabajo	96
3.14 Optimización de competencias de relación y comunicación	102
3.15 Participación efectiva en los grupos de trabajo	111
3.16 Rotación de puestos de trabajo	121

TABLA DE CONTENIDO

3.17 Seguimiento y retroalimentación de la gestión	127
3.18 Conciliación de entornos intra y extralaboral	134
3.19 Servicio de asistencia al trabajador	143
3.20 Implementación de la modalidad de teletrabajo	153
3.21 Información sobre temas de salud, pensión, vivienda, educación, finanzas familiares, y cajas de compensación familiar	164
3.22 Fomento de la calidad de las relaciones familiares	171
3.23 Actividades de preparación para la pensión	180
3.24 Fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales	187
3.25 Fomento de estilos de vida saludable	195
3.26 Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad	202
3.27 Manejo eficaz del tiempo	209
3.28 Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo	216
3.29 Rol de los jefes en la prevención y manejo del estrés	223
3.30 Prevención del consumo de sustancias psicoactivas	229
3.31 Atención en crisis y primeros auxilios psicológicos	240
3.32 Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral	248
3.33 Entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés	256
3.34 Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el trabajo	263
4. GLOSARIO	275
5. BIBLIOGRAFÍA.....	296
6. ANEXOS	324

INTRODUCCIÓN

La atención de los factores psicosociales y sus efectos implica partir de información clara que identifique tanto las condiciones que se desean mantener por ser beneficiosas para una población determinada, como las prioridades de transformación por tratarse de condiciones que actúan como riesgosas y que por tanto pueden causar efectos adversos en las personas o en el trabajo.

El desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SG-SST) requiere de la coordinación de acciones planeadas a la luz de las necesidades, pero desarrolladas con un enfoque sistemático que permita la mejora continua. En este sentido, el Ministerio del Trabajo presenta a los empleadores, trabajadores, entidades de la seguridad social y profesionales dedicados a las labores de prevención en seguridad y salud en el trabajo, un conjunto de herramientas técnicas para facilitar su labor en la atención de los factores psicosociales.

La Guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora del Ministerio del Trabajo y este Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el

entorno laboral, además de los seis (6) protocolos específicos por sector económico y los seis (6) protocolos por efectos, constituyen el conjunto de herramientas técnicas mencionadas anteriormente.

Los principios de la intervención psicosocial reseñados en la guía técnica parten por destacar el compromiso gerencial y la participación de los trabajadores como sujetos activos de la transformación psicosocial en sus entornos de trabajo, principios que son vitales en la implementación de las acciones contenidas en este protocolo.

El aprovechamiento de este protocolo requiere del mejor análisis posible por parte de cada organización para identificar las acciones de mayor beneficio, las cuales si bien constituyen un amplio conjunto, no son exhaustivas y por tanto deben incorporarse con otras según las necesidades específicas, a fin de conseguir la mejor estrategia posible para la prevención e intervención en el campo psicosocial.

Para la construcción conceptual y metodológica de las acciones de promoción de los factores protectores, de intervención de los factores de riesgo psicosocial y de prevención de sus efectos, se tuvieron en cuenta la realidad nacional, las exigencias legales en seguridad y salud en el trabajo y las tendencias teóricas y conceptuales en atención psicosocial, criterios que se constituyen en el marco general para el diseño de este protocolo, estructurado de forma que sus componentes se pueden incluir fácilmente en el SG-SST.

Este protocolo comienza por presentar sus objetivos y alcances, luego se describe una a una las acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos, incluyendo aspectos como población objeto, alcances y limitaciones, actores involucrados¹, actividades que implica su desarrollo, entre otros; al finalizar se incluye un glosario general y las referencias consultadas. Como complemento se ofrece un anexo que resume las acciones contempladas, con su correspondiente clasificación.

1. Respecto a los actores involucrados en la implementación de las acciones contenidas en este documento, se debe entender que cuando se hace alusión al “área de gestión del talento humano”, para los casos de las empresas en las que no existe un área encargada de esta gestión este término se debe interpretar como el responsable del talento humano. Lo mismo aplica para el uso del término “área de seguridad y salud en el trabajo”, ya que en caso que una empresa no cuente con un área encargada de estos aspectos, se entenderá que se trata del responsable de la SST.

INTRODUCCIÓN

El lector podrá ampliar la información de presentación de las acciones que se incluyen en este documento consultando la *“Guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora, la cual incluye su clasificación según:*

- Tipo de acción: promoción, prevención o intervención.
- Fases y componentes del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a las cuales se adscriben las acciones.
- Dominios y dimensiones de la *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*, condiciones individuales y de salud que impacta cada acción.

1. OBJETIVO DEL PROTOCOLO

Guiar a los empleadores, trabajadores, instituciones de la seguridad social y prestadores de servicios en seguridad y salud en el trabajo, en la atención de los factores psicosociales a través de un conjunto de acciones de promoción de los factores protectores o positivos, así como en la intervención de los factores de riesgo y en la prevención de varios de sus efectos adversos.

Cada acción se presenta con la información necesaria respecto de su contenido y los pasos para su desarrollo, en el marco del modelo de gestión basado en el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

2. ALCANCE DEL PROTOCOLO

El Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral presenta para cada acción su correspondiente objetivo, la clasificación de la acción según se trate de promoción, intervención o prevención, el paso a paso para su implementación, la población para la cual la acción fue diseñada, los alcances y las limitaciones, los actores involucrados en la implementación y, finalmente, los criterios para convertir una acción de intervención en un mecanismo de promoción de los factores psicosociales protectores.

Las acciones que actúan sobre los factores psicosociales se clasifican en dos grandes grupos: (i) las que atienden la promoción de los factores psicosociales protectores y (ii) las acciones de intervención primaria o secundaria de los factores de riesgo psicosocial.

De igual forma, las acciones diseñadas para intervenir sobre los efectos de los factores de riesgo psicosocial se clasifican en acciones de prevención primaria, secundaria y terciaria, nomenclatura de común uso en salud.

El presente documento compila veinticuatro (24) acciones que se centran en la promoción de los factores psicosociales protec-

2. ALCANCE DEL PROTOCOLO

tores y en la intervención de los factores de riesgo psicosocial, y diez (10) acciones orientadas hacia la prevención de los efectos más relevantes.

El usuario del protocolo puede seleccionar de las treinta y cuatro (34) acciones aquellas que requiera según las necesidades, y podrá además combinarlas con otras acciones de diseño propio, o con cualquiera de las estrategias que se señalan en los documentos que conforman los desarrollos que se presentan en la *Guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora*.

3. ACCIONES DE PROMOCIÓN, PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y SUS EFECTOS

3.1 GESTIÓN DEL CAMBIO

a. Objetivo(s) de la acción

Facilitar la adaptación al cambio en las organizaciones, a través de la implementación de un procedimiento estratégico y táctico que facilite la toma de decisiones gerenciales frente a transformaciones internas y externas que afectan a la organización.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo psicosocial.

c. Población objeto de la acción

Esta estrategia se encuentra dirigida al personal directivo de las organizaciones (jefes, directores, supervisores, subgerentes, gerente, vicepresidente, presidente, etc.). La acción genera además beneficios a los colaboradores porque facilita su adaptación al cambio.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La dimensión psicosocial que atiende esta acción es la referente a participación y manejo del cambio, dado que trabaja los mecanismos organizacionales que facilitan la adaptación de las personas a las transformaciones que surgen en el contexto laboral.

Aunque la acción no busca impactar de forma directa las características del liderazgo, se despliegan actividades con los líderes en aspectos referentes a la planeación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados y la solución de problemas.

Limitaciones

Esta acción requiere un proceso de implementación, adecuación y validación progresiva antes de convertirse en un protocolo definitivo, por lo que su tiempo de implementación es de moderado a largo.

La presente acción de intervención no resulta práctica en organizaciones que poseen estructuras verticales y rígidas, en las que el acceso a la información sobre los cambios está limitado a los directivos. En este caso, la organización requiere empezar por definir y establecer mecanismos de participación de los trabajadores para enfrentar situaciones de cambio.

En los casos en que el cambio se fundamente en rotación o reducción de la planta de personal, la estrategia de desarrollo de liderazgo para el manejo del cambio tendrá un alcance parcial y deberá considerarse prioritario el apoyo del área o responsable de la gestión del talento humano.

e. Actores involucrados en la implementación

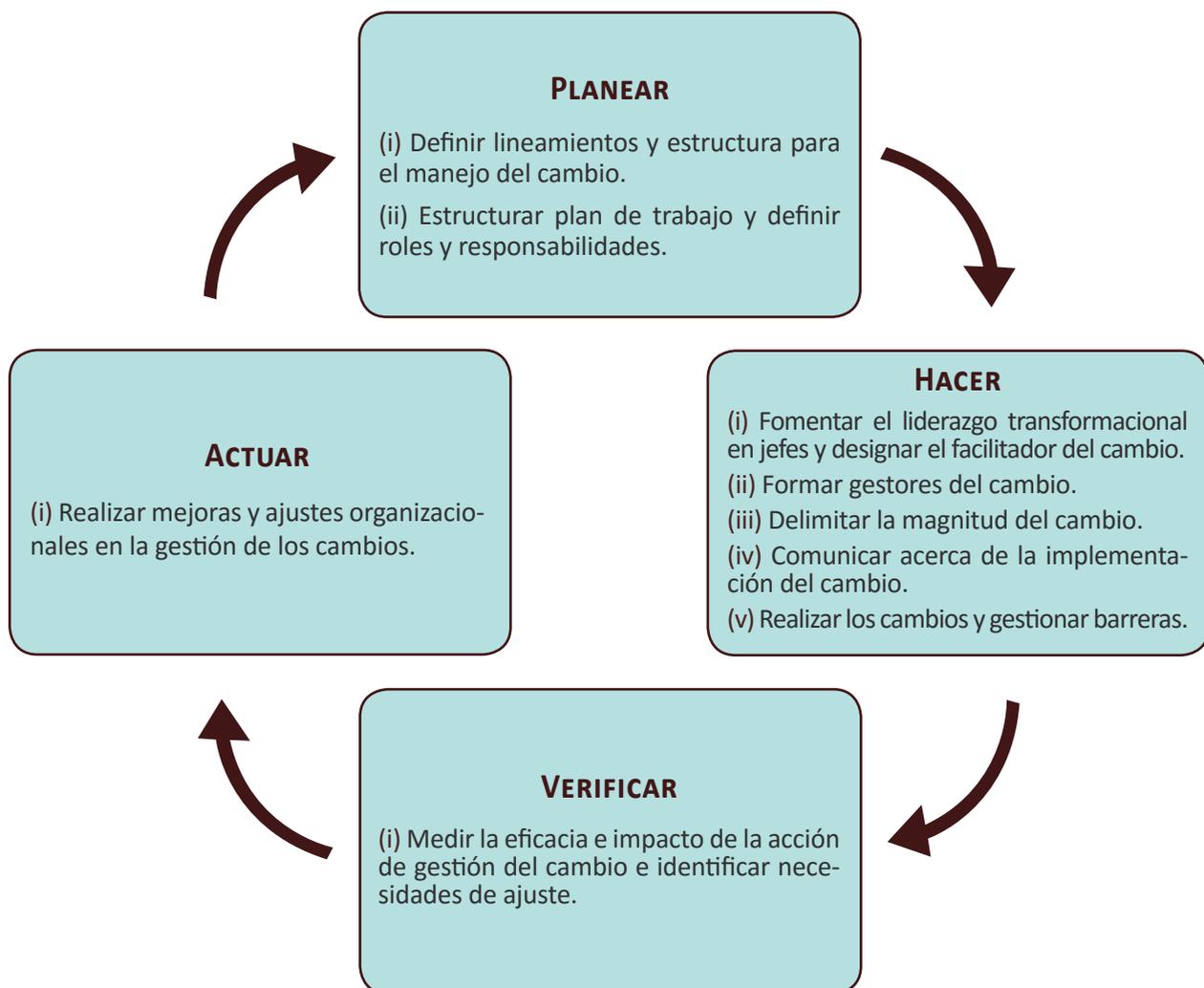
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Área de comunicaciones o área encargada de mantener informado y actualizado al personal de la organización sobre el funcionamiento y los cambios organizacionales.
- Asesor (externo o propio) con experiencia en gestión del cambio organizacional.
- Asesor (externo o propio) para desarrollo de liderazgo transformacional.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La acción busca que las directivas, con el apoyo de las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo, definan y acuerden la forma de proceder frente a los cambios internos y externos que afecten a la organización. Además de intervenir el manejo del cambio, esta acción fortalece habilidades de liderazgo a través del desarrollo de capacidades para motivar e integrar a las personas alrededor del cambio.

Para integrar los esfuerzos anteriores, existen algunos elementos que facilitan la estructuración de un procedimiento para el manejo del cambio, los cuales se compilan en la figura 1 y se amplían posteriormente en el desglose de cada etapa del ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA).

Figura 1. Ciclo PHVA de la acción “Gestión del cambio”



(i) Definir lineamientos y estructura para el manejo del cambio

La organización debe asignar representantes de la alta dirección responsables de la gestión estratégica, de gestión de calidad (si estuviere estructurado), de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, como grupo líder del cambio. Se sugiere que en este grupo exista una persona con experiencia en la implementación de cambios de procesos o de estructuras organizacionales.

Este grupo líder debe definir el concepto de cambio (considerando los factores internos y externos que inciden en el mismo), los criterios para identificar cambios relevantes y los pasos a seguir para enfrentarlos.

Como criterios orientativos para definir la magnitud del cambio se sugiere considerar, entre otros, los siguientes:

- Las instancias o condiciones que serán impactadas por el cambio, por ejemplo cambios en las formas de trabajo, en recursos, en los tiempos de operación, en tecnología, en las personas, en los productos, entre otros.
- La permanencia o temporalidad del cambio.
- Los riesgos del cambio.
- Las necesidades de ajuste de procedimientos y formación de las personas.
- El impacto en los clientes o usuarios.
- Los costos del cambio.

La segunda tarea del grupo líder es desarrollar una estructura ágil para la toma de decisiones relacionadas con las transformaciones organizacionales según sea su impacto.

(ii) Estructurar un plan de trabajo y definir roles y responsabilidades

Con la orientación de los criterios anteriores el grupo líder debe establecer los pasos para implementar el cambio, entre los que se consideran de relevante importancia:

- Asignación de responsables para la toma de decisiones necesarias

- Asignación de gestores del cambio o personas en las áreas que orientarán la implementación y retroalimentarán al grupo líder acerca del avance.
- Análisis situacional para definir los impactos del cambio.
- Definición de los mecanismos de comunicación del cambio a jefes y trabajadores.
- Gestión de barreras durante la implementación.
- Definición de pasos para la implementación del cambio.
- Definición de criterios y mecanismos de medición de avances y criterios para tomar decisiones respecto de los resultados.

- (i) Fomentar el liderazgo transformacional en jefes y designar el facilitador del cambio².

Inicialmente el área encargada de la gestión del talento humano informa al personal directivo (presidente, vicepresidente, gerente, subgerente, director, jefe, supervisor, etc.) sobre la naturaleza del cambio que va a ocurrir en la organización o en un área particular; además informa sobre los comportamientos que se esperan de los jefes como líderes encargados de comunicar el cambio.

En este momento el área o responsable de la gestión del talento humano analiza con los jefes el proceso de ajuste y la necesidad de acompañamiento que tendrán los grupos de trabajo para reducir la sensación de inestabilidad que puede generar el cambio y además se precisan los aspectos mínimos para una adecuada comunicación de los cambios:

- Medios de comunicación que se utilizarán (verbal, escrito en folletos o correo electrónico, etc.) y frecuencia de la comunicación en los diversos momentos del cambio es decir antes, durante y después (semanal, quincenal, mensual, etc.).

2. Una tendencia importante es el desarrollo de un estilo de liderazgo adaptativo denominado “transformacional”, que caracteriza a los líderes que se centran en las necesidades de los demás y que se rigen por la ética y los valores, motivan de forma entusiasta y positiva y estimulan la creatividad y la innovación en sus equipos de trabajo (Avolio y Bass, 1991, citados por Lievens *et al.*, 1997).

implementación del cambio, la evaluación del riesgo, la identificación de necesidades de formación en la población sujeta al cambio, la documentación del cambio, el análisis de barreras y posibles soluciones, entre otros.

(iv) Comunicar acerca de la implementación del cambio

El gestor del cambio junto con el líder de su área socializan al grupo de trabajo el plan para implementar el cambio, con el fin que el grupo conozca el objetivo, los tiempos, el tipo de cambio y los impactos previstos. La fase de la comunicación permite además que el grupo haga preguntas y obtenga información de primera mano.

(v) Realizar cambios y gestionar barreras

El área comienza a implementar el cambio propuesto mientras que con la ayuda del gestor va analizando y documentando las dificultades y soluciones propuestas. La gestión de barreras implica también la formación al personal que será impactado con el cambio.

(i) Medir la eficacia e impacto de la acción e identificar necesidades de ajuste

El seguimiento puede hacerse a nivel organizacional y por área:

- En desarrollo del seguimiento organizacional, el grupo líder del cambio debe verificar y apoyar la adopción de los comportamientos gerenciales esperados durante el proceso.
- Como parte del seguimiento por área, el gestor del cambio debe documentar la adherencia y compromiso del grupo con el cambio.
- Tanto a nivel organizacional como de área se debe evaluar el cumplimiento del plan propuesto versus las metas y de ser necesario proponer ajustes a la dinámica organizacional. El indicador de cumplimiento puede calcularse mensualmente y se describe como: número de actividades realizadas / número total de actividades programadas *100.
- Adicionalmente el gestor del cambio se reúne con alguna frecuencia (se sugiere una vez al mes) con el grupo líder y le informa acerca de la presencia de barreras y la forma de eliminarlas para controlar la resistencia al cambio.

- (i) Realizar mejoras y ajustes organizacionales en la gestión de los cambios
- Una vez se hayan analizado los resultados del proceso de gestión de los cambios y se haya detectado la necesidad de ajuste, se hacen acuerdos al interior del equipo líder con el objeto de implementar las mejoras necesarias, por ejemplo: actualización de procedimientos, redefinición de perfiles, entre otros y de esta manera se procede a instaurar el cambio de forma definitiva.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

- Para que el proceso de gestión del cambio se convierta en un mecanismo estandarizado en la organización, se sugiere instaurarlo como un procedimiento validado que oriente el manejo de los cambios organizacionales futuros, de forma que sea acogido por diferentes instancias de la organización. Para mantenerlo como factor protector se deben considerar los siguientes aspectos:
- El ciclo PHVA ya definido debe repetirse en cada situación en que se presenten cambios, con los ajustes necesarios para cada caso.
- Cada cambio que tenga impacto en la organización debe socializarse a todos los trabajadores.

3.2 DISEÑO Y FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

a. Objetivo(s) de la acción

Propiciar el ajuste entre las exigencias de la tarea y de la organización, con los conocimientos y competencias del personal, y ofrecer oportunidades para su desarrollo.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo psicosocial.

c. Población objeto de la acción

Esta estrategia se encuentra dirigida a todo el personal de una organización.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

Las dimensiones psicosociales que esta acción atiende directamente son las de capacitación y claridad de rol, dado que mediante la estructuración de un proceso de desarrollo de habilidades y conocimientos se fortalecen los perfiles de las personas y se soporta el monitoreo de las funciones y responsabilidades asignadas a los colaboradores. De forma indirecta esta acción de intervención favorece las oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas.

Limitaciones

Esta acción logra su objetivo en el mediano plazo (más de un año) y es poco útil cuando los trabajadores rotan con alta frecuencia, casos en los que es conveniente el desarrollo de herramientas didácticas al estilo de módulos interactivos para instrucción. En la mayoría de los casos el impacto de la formación solo se aprecia en el mediano plazo, por lo que resulta conveniente establecer objetivos progresivos para que resulten alcanzables.

Cabe precisar que por sí misma la presente acción no ofrece un modelo de formación específico por tipos de cargos.

Finalmente, la formación implica la destinación de recursos y especialmente de tiempo, situación que puede incrementar la carga laboral en algunos casos.

e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano o quien haga las veces de administrador del proceso de formación.
- Jefes de todos los niveles.
- Trabajadores de la organización.

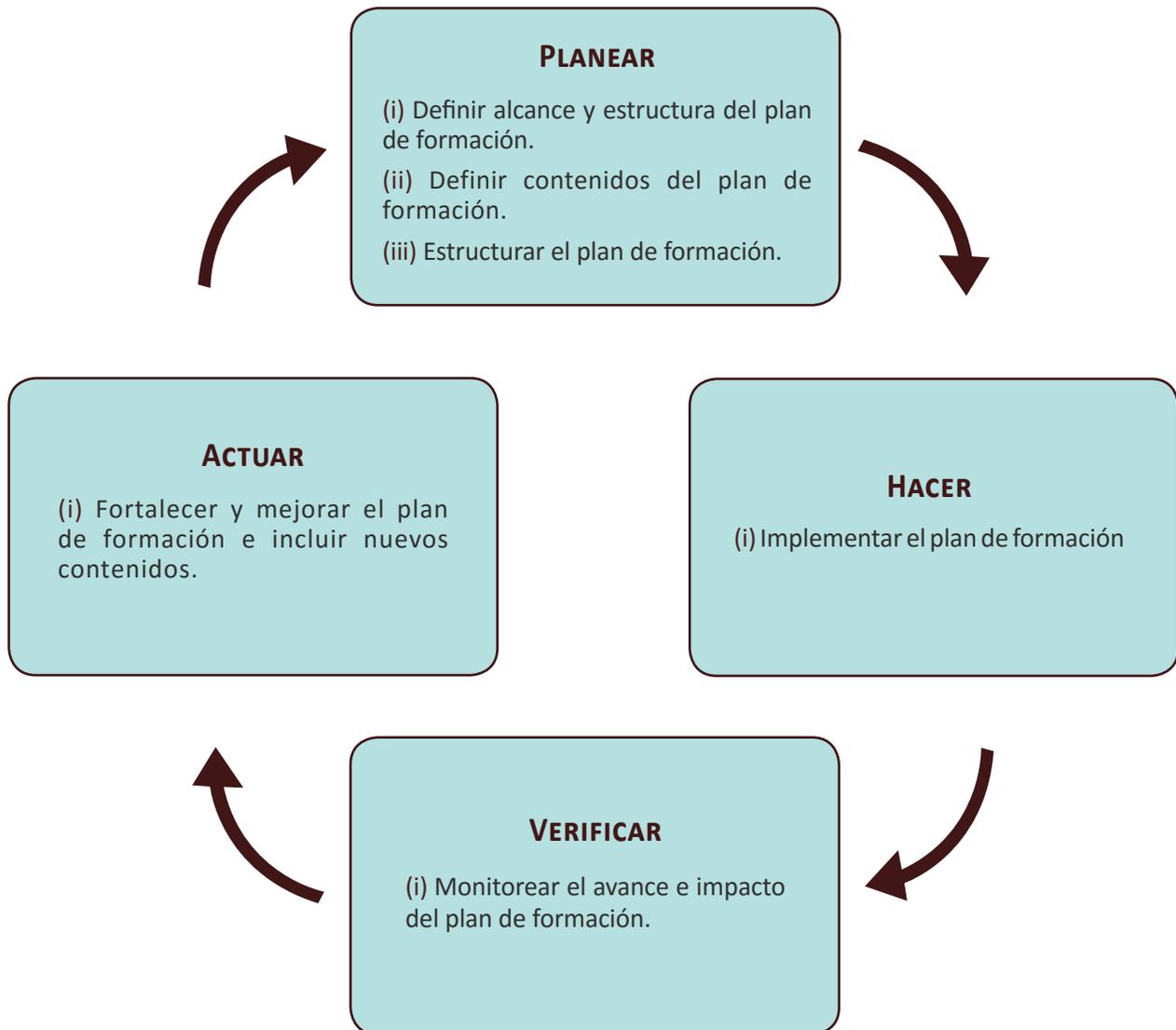
f. Descripción de la acción

La acción busca que desde las directivas de la organización, con el soporte de las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo, se estructure un modelo de formación de los trabajadores que esté orientado al desarrollo de competencias orientadas a la obtención de logros relacionados con la misión de la organización.

Esta acción centra su mayor esfuerzo en el trabajo de planeación y despliegue de actividades por parte de las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo, mientras que los líderes deben facilitar la participación de las personas a su cargo.

Para integrar los esfuerzos anteriores en un plan de trabajo se sugiere realizar un conjunto de acciones (Figura 2) y que posteriormente se desglosan en cada etapa del ciclo PHVA.

Figura 2. Ciclo PHVA de la acción “Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores”



precisan los contenidos y alcances y se plantean orientaciones metodológicas para la formación. El contenido del plan de formación debe incluir también los aspectos referentes a la seguridad y salud en el trabajo.

El área o responsable de la gestión del talento humano valida y ajusta la información de los contenidos y habilidades que se identificaron como entradas para el plan de formación, mediante consulta con los jefes de las áreas (actividades, proceso, sucursales, etc.).

Una vez establecido el contenido del plan de formación, el área o responsable de la gestión del talento humano, con el apoyo el área encargada de la seguridad y salud en el trabajo, deciden sobre las entidades y facilitadores que los asesorarán y desarrollarán, entre ellas: cajas de compensación familiar, instituciones educativas, personal propio, administradoras de riesgos laborales, gremios, SENA, etc.

La estructuración del plan de formación es un ejercicio que debe realizarse por lo menos una vez al año para dar cumplimiento a los requisitos de la normatividad actual³.

(i) Implementar el plan de formación

El área o responsable de la gestión del talento humano y los jefes son los encargados de designar y distribuir los grupos de trabajadores para que participen en las actividades de formación.

La implementación del plan implica el desarrollo de las diferentes acciones de formación conforme se definieron los planes correspondientes.

3. Actualmente el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015 retoma los requerimientos de implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y especifica que toda organización debe implementar un plan anual de capacitación para sus trabajadores.

(i) **Monitorear el avance e impacto del plan de formación**

El beneficio de la acción de formación se hará visible a través del monitoreo del desarrollo de las habilidades para el trabajo, las cuales se reflejan en los resultados del mismo.

Adicionalmente se requiere evaluar la cobertura (participación de los trabajadores en las actividades de formación planeadas para ellos), el cumplimiento (realización de todas las actividades propuestas para el período), la calidad e impacto del plan en la población (mejora en el desempeño de los trabajadores).

(i) **Fortalecer y mejorar el plan de formación e incluir nuevos contenidos**

Dado que el área o responsable de la gestión del talento humano y los jefes de las diferentes unidades son los responsables del plan de formación, se sugiere que analicen los resultados de los indicadores y tomen decisiones para su mejora. Por ejemplo ampliación de cobertura, ajustes en el contenido o en la metodología, etc. Este ejercicio, además de mejorar el plan de formación, puede retroalimentar los contenidos de la inducción y la reinducción.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que el proceso de formación se convierta en un estándar positivo en la organización se debe:

- Actualizar los perfiles de los cargos según sea necesario.
- Retroalimentar el proceso de formación a través de los resultados de la gestión del desempeño.

3.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO

a. Objetivo(s) de la acción

Modificar la percepción, interpretación y manejo de los problemas en los trabajadores que se exponen a situaciones devastadoras, atención a público emocionalmente afectado y a exigencias de control emocional como parte de la labor, mediante el desarrollo de habilidades de control emocional.

b. Tipo de acción

La presente acción tiene una estructura de intervención secundaria.

c. Población objeto de la acción

Esta estrategia se encuentra dirigida a los trabajadores que en desarrollo de sus funciones se exponen a situaciones de alto contenido emocional. En general se trata de ocupaciones que tienen contacto directo con público emocionalmente afectado o con la vivencia de situaciones devastadoras, por ejemplo trabajadores de servicios de urgencias, de atención de quejas y reclamos, personas que reciben y atienden casos de violencia o que prestan servicios en cárceles, que atienden víctimas de violencia o de conflicto armado, o que laboran en un *contact center*, así como profesores, socorristas, bomberos, policías, fiscales, psicólogos, trabajadores sociales, madres comunitarias, etc.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La acción de intervención impacta la dimensión psicosocial de demandas emocionales; el alcance más preciso es el de fortalecer la capacidad para afrontar situaciones críticas de manera adaptativa.

Limitaciones

Dado que la intervención tiene un enfoque individual, es útil para personas que tienen un trabajo estable, aunque también se realizan actividades grupales.

Esta acción de intervención tiene un costo relativamente alto porque para su ejecución se requieren profesionales con perfiles especializados y con experiencia clínica para generar soporte emocional en el personal expuesto.

Finalmente, la presente acción es insuficiente en personal que presenta trastornos mentales ya instaurados porque no es una acción de rehabilitación.

e. Actores involucrados en la implementación

- Personal del área o responsable de la gestión del talento humano encargado de administrar las acciones de bienestar al personal.
- Personal del área encargada de la seguridad y salud en el trabajo.
- Profesional con formación clínica (psiquiatra o psicólogo) y experiencia en terapia individual y grupal.
- Jefes de todos los niveles.
- Trabajadores expuestos a demandas emocionales en razón de su trabajo.

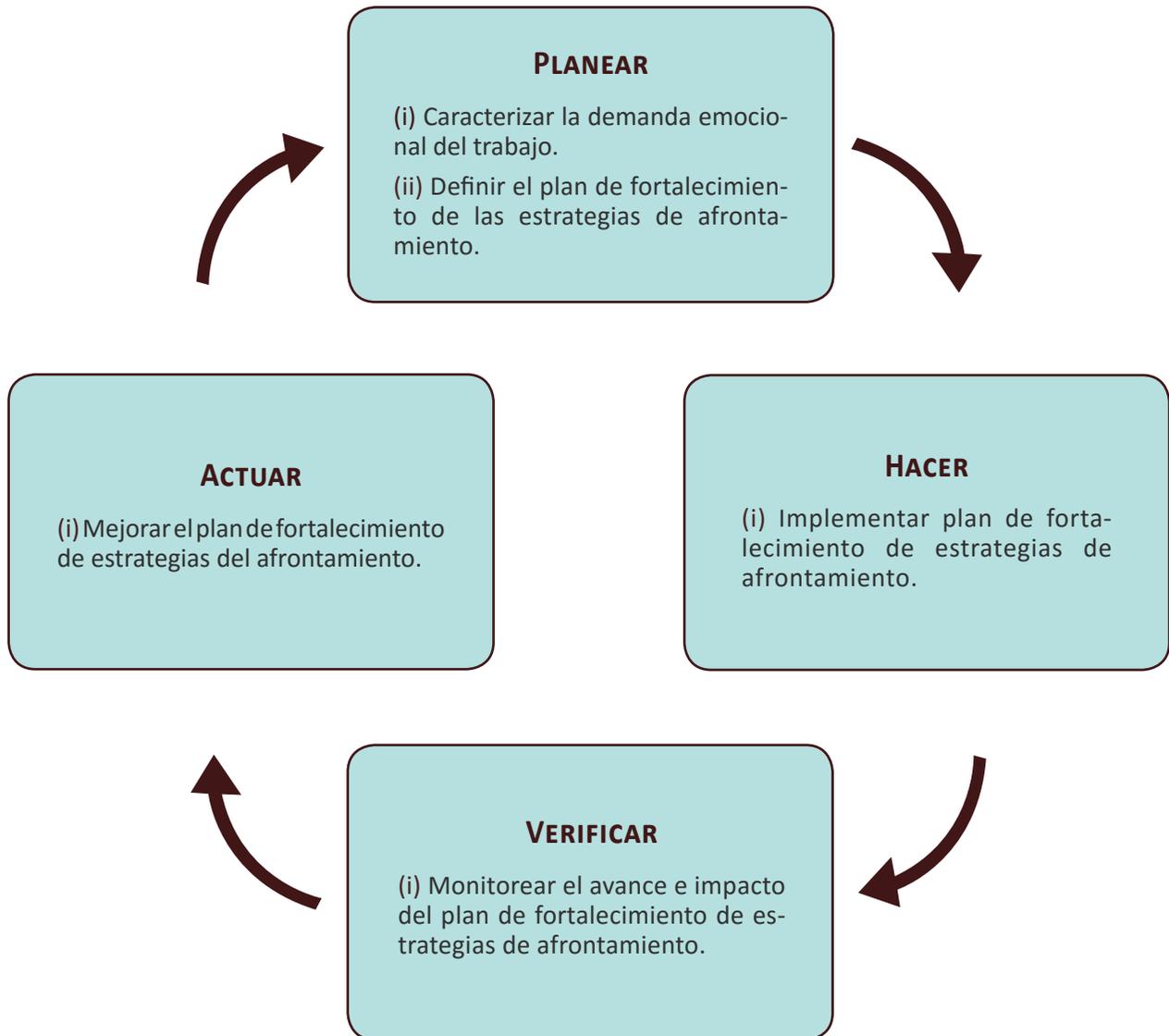
f. Descripción de la acción

La acción busca que desde la alta dirección se reconozca y se facilite el despliegue de mecanismos para prevenir la aparición de enfermedades relacionadas con la sobrecarga emocional derivada del trabajo.

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo son las encargadas de estructurar el programa de contención y de desarrollo de recursos individuales para afrontar las demandas emocionales. Los jefes por su parte deben facilitar la participación de los trabajadores a su cargo.

El proceso de desarrollo de las acciones para mejorar las estrategias de afrontamiento se describe bajo el enfoque de ciclo PHVA (Figura 3).

Figura 3. Ciclo PHVA de la acción “Desarrollo de estrategia de afrontamiento”



(i) Caracterizar la demanda emocional del trabajo

Los representantes de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben identificar las actividades emocionalmente más demandantes y los cargos que se encuentran expuestos a ellas. Las fuentes de información más útiles son:

- Matriz de peligros y riesgos.
- Diagnóstico de factores psicosociales.
- Perfiles de cargo o manuales de funciones.
- Análisis de causas de ausentismo, rotación, afectaciones en el desempeño, accidentalidad y morbilidad.

La información anterior permite identificar los cargos, las áreas y procesos con mayor exposición a situaciones emocionalmente demandantes, sea porque la valoración de esta condición resulta en riesgo alto o porque estas demandas han causado efectos indeseados en la salud o en el trabajo. De este análisis surge la caracterización de las demandas emocionales a las que se encuentran expuestos los trabajadores de la organización.

(ii) Definir el plan de fortalecimiento de las estrategias de afrontamiento

A partir de la información recopilada en la fase anterior, el área o responsable de la gestión del talento humano entrega los resultados al profesional clínico quien debe construir el plan de intervención, definir la técnica más adecuada para desarrollar las sesiones grupales e individuales necesarias para fortalecer las estrategias de afrontamiento de las personas ante situaciones, vivencias y contactos personales de alto impacto emocional. De igual forma, el profesional debe plantear el mecanismo de seguimiento y verificación del repertorio de nuevos comportamientos que las personas incorporan a lo largo de la intervención.

Uno de los métodos más recientemente utilizados para intervenir la capacidad de afrontamiento emocional se denomina *mindfulness*⁴ o atención plena, el cual puede emplearse tanto en el trabajo grupal como en el individual.

4. *Mindfulness* es una práctica de meditación que cultiva la conciencia del momento presente, sin realizar juicio de valor. La traducción más frecuente de *mindfulness* es “conciencia plena” o “atención plena” (Villajos *et al.* 2013). La práctica sistemática de esta técnica permite reeducar la mente, el cerebro y el cuerpo a través de la observación neutral de pensamientos, emociones, sentimientos y sensaciones físicas como elementos dinámicos, con el fin de cambiar su percepción y manejo.

Más allá de la metodología escogida por el profesional, debe considerarse que esta acción entiende el modelo de afrontamiento desde la perspectiva desarrollada por Lazarus y Folkman, en la que se diferencian los estilos de las estrategias de afrontamiento⁵ (Londoño *et al.*, 2006). Los estilos de afrontamiento se refieren a las formas habituales de responder ante situaciones estresantes, por tanto los estilos explican la selección que las personas hacen de las estrategias de afrontamiento. Las estrategias de afrontamiento son las acciones que el individuo selecciona en determinada circunstancia, las cuales pueden ser adaptativas porque reducen el estrés y promueven la salud en el largo plazo, o desadaptativas porque lo reducen en el corto plazo pero tienen efectos nocivos en la salud a largo plazo. Las estrategias de afrontamiento se clasifican así:

- Confrontación mediante esfuerzos de un sujeto para cambiar la situación.
- Planificación para solucionar el problema.
- Aceptación de la responsabilidad y reconocimiento del papel que juega el sujeto en el origen o mantenimiento del problema.
- Distanciamiento o esfuerzo para adaptarse o alejarse del problema.
- Autocontrol mediante intentos que el sujeto hace por regular y controlar sus propios sentimientos, acciones y respuestas emocionales.
- Reevaluación positiva, que consiste en percibir los posibles aspectos positivos que tiene una situación estresante.
- Escape o evitación, que contribuye a desconocer el problema mediante ideas o conductas de escape.
- Búsqueda de apoyo social o de ayuda de terceros, por ejemplo consejos, asesoría, asistencia, información o comprensión y apoyo moral.

5. Referidas al conjunto de recursos y esfuerzos de tipo cognoscitivo y comportamental cuyo fin es solucionar problemas revestidos de carga emocional, así como reducir o eliminar la respuesta emocional asociada o modificar la evaluación inicial que hace el individuo.

(i) Implementar plan de fortalecimiento de estrategias del afrontamiento

En esta fase las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo se deben encargar de comunicar a la alta dirección de la organización el plan de intervención.

Una vez aprobado por la alta dirección, el primer abordaje del profesional debe ser con los jefes de las áreas, procesos o cargos objeto de la intervención, de forma que comprendan la metodología, los tiempos y las formas de participación de las personas, además de otros aspectos relevantes. La intervención grupal se hace en grupos pequeños (de máximo 6 personas) y en un espacio apartado de los puestos de trabajo para asegurar la confidencialidad y la libre participación de las personas en las sesiones.

Es recomendable que entre una sesión y otra las personas del grupo operen bajo la figura de “soporte emocional” de pares. Para estos efectos, los participantes reciben como parte del apoyo terapéutico la instrucción acerca de los comportamientos de apoyo y formas de abordar a un compañero que requiera de soporte emocional. Puede ser de utilidad que se definan parejas de compañeros que ejercen como pares mutuos en situaciones de gran demanda emocional.

(i) Monitorear el avance e impacto del plan de fortalecimiento de estrategias de afrontamiento

Los indicadores más sensibles para hacer seguimiento a la intervención son:

- Cobertura: la meta idealmente debe ser el total del personal expuesto.
- Cumplimiento: busca verificar la realización de todas las sesiones propuestas para los grupos y para las personas.
- Impacto: aumento del repertorio de comportamientos generadores de resiliencia⁶ en el personal de los grupos de trabajo objeto de intervención.
- Impacto: disminución de rotación y ausentismo asociado a las sobredemandas emocionales del trabajo.

6. La resiliencia es un concepto adoptado por la psicología para referir la capacidad de los seres vivos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas como la muerte de un ser querido, accidentes, etc. (American Psychological Association. El camino a la resiliencia. Disponible en: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>

(i) **Mejorar el plan de fortalecimiento de estrategias del afrontamiento**

Dado que el proceso comienza a evidenciar su impacto a mediano plazo, la organización debe mantener la estructura propuesta inicialmente y asegurar la participación del personal expuesto, e implementar las mejoras necesarias para que los resultados se mantengan en el largo plazo.

En caso que algún(os) trabajador(es) objeto de la acción de intervención presente(n) sintomatología asociada a factores de riesgo psicosocial, debe complementarse esta acción con la de atención de los efectos, para lo cual este protocolo ofrece algunas acciones de intervención que pueden ser de utilidad.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que el proceso de soporte a personas con trabajos de alta demanda emocional se convierta en un mecanismo protector se recomienda mantenerlo como un servicio permanente, monitoreado mediante indicadores de cobertura y participación, así como de impacto en el desarrollo de competencias de afrontamiento y mejora en el desempeño de los trabajadores. Además es conveniente que se establezcan políticas que faciliten la participación de los trabajadores.

- Es también importante considerar, como mínimo, los siguientes aspectos:
- Mantener actualizado el diagnóstico de factores psicosociales de la organización.
- Monitorear los efectos asociados con el estrés en la población trabajadora.
- Implementar un programa de vigilancia epidemiológica.

3.4 GESTIÓN DEL TRABAJO POR TURNOS

a. Objetivo(s) de la acción

Reducir los efectos de la fatiga en los trabajadores que laboran de noche, a través de la implementación de un sistema de trabajo por turnos adaptado a las condiciones del trabajador.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Todos los trabajadores que laboren por turnos.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de esta acción se aborda la dimensión de demandas de la jornada de trabajo, dado que permite controlar las exigencias del tiempo laboral en términos de la duración y el horario de la jornada. Igualmente, aunque de forme menos directa, contribuye a regular la influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral.

Limitaciones

La implementación y el seguimiento de la gestión de un sistema de turnos que se adapte a las necesidades del trabajo y a las características de las personas, requiere de un esfuerzo adicional por parte de la organización y por tanto se deben considerar los recursos que se utilizarán para tales fines.

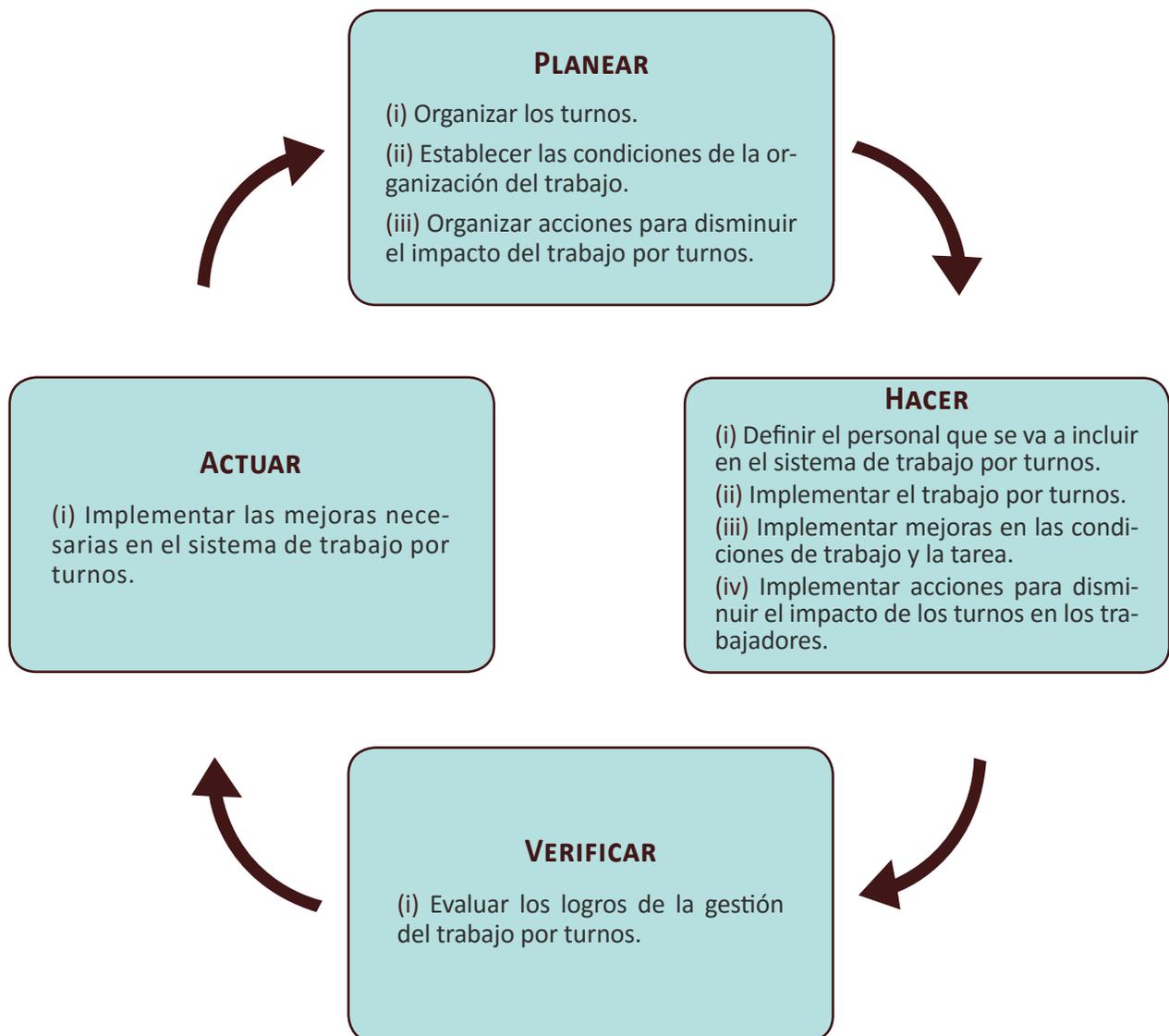
e. Actores involucrados en la implementación

- Área encargada de la gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Jefe del área o proceso.
- Profesionales del área encargada de organizar y distribuir los turnos de trabajo.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La acción busca que el personal que trabajan por turnos tenga una mejor organización de su trabajo y que de esta forma se reduzcan los efectos de la fatiga. La estructuración de un sistema de trabajo por turnos se describe en cada fase del ciclo PHVA que se presenta a continuación.

Figura 4. Ciclo PHVA de la acción “Gestión del trabajo por turnos”



El trabajo por turnos debe garantizar la adaptación y el descanso del trabajador y debe ser utilizado solo cuando es realmente necesario.

Para establecer el sistema de trabajo por turnos, la frecuencia, las pausas, el modelo de rotación, los periodos de descanso y la organización de tareas, se requiere la participación del jefe del área correspondiente, de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, así como de los trabajadores involucrados.

(i) Organizar los turnos

Los responsables de la organización de los turnos deben recibir orientación de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, a fin de realizar una planificación más ajustada a los requerimientos del descanso humano. La participación de los trabajadores es necesaria para el reporte de situaciones o condiciones que incrementan los riesgos durante el horario nocturno.

La organización de los turnos debe incluir el análisis y definición del número de turnos necesarios, el personal que va a conformar los equipos de trabajo (criterios de inclusión), duración y horarios de los turnos, frecuencia y sentido de la rotación (Álvarez, 2014).

La Organización Internacional del Trabajo (2005) y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (Nogareda y Nogareda, 1998) plantean las siguientes recomendaciones para el diseño del sistema de turnos:

- Evitar jornadas superiores a doce (12) horas. En los casos que la carga de trabajo (mental, física, cuantitativa o emocional) sea muy alta, procurar que los turnos sean como máximo de ocho (8) horas.
- Evitar que un mismo trabajador realice turnos nocturnos permanentemente.
- Organizar los turnos de forma que el trabajador pueda dormir varios días seguidos en horario de noche.
- Programar, en la medida de lo posible, que el cambio del turno nocturno al siguiente se haga dejando dos noches consecutivas de descanso.
- Controlar la exposición a productos tóxicos.
- Considerar el tiempo de desplazamiento de los trabajadores, para calcular el tiempo de que disponen realmente para descansar.

(ii) Establecer las condiciones de la organización del trabajo

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo instauran las siguientes condiciones de la organización del trabajo para el personal que labora en turno nocturno con el fin de disminuir la fatiga:

- Asegurar condiciones confortables de iluminación, temperatura y humedad en el sitio de trabajo.
- Propender por la diversidad de la tarea y evitar que las labores que suponen una elevada atención o un alto riesgo de accidente se realicen en el periodo comprendido entre 3 y 6 de la mañana.
- Evitar la realización de horas de trabajo adicional, en particular si la ocupación implica un esfuerzo mental o físico particularmente importante.
- Mantener durante el trabajo nocturno el mismo nivel de protección contra los riesgos ocupacionales que se tiene para el trabajo diurno.
- Proveer instalaciones y facilidades de trabajo similares, tanto para el personal que labora de día como de noche.
- Garantizar la disponibilidad de tiempo para el consumo de alimentos.
- Incluir pausas breves para la recuperación durante el turno y pausas activas que aseguren el estado de alerta.
- Facilitar la comunicación entre los trabajadores durante la pausa de trabajo (Knauth, 1990; Nogareda y Nogareda, 1998).

(iii) Organizar acciones para disminuir el impacto del trabajo por turnos

- Desarrollar un sistema de vigilancia para el seguimiento de las condiciones de salud de los trabajadores que laboran por turnos.
- Hacer evaluación periódica del trabajo nocturno mediante el seguimiento a las condiciones de trabajo y a la salud de las personas, y realizar los ajustes necesarios.
- Generar acciones de formación y acompañamiento a los supervisores y trabajadores en aspectos como el control de la fatiga y estilos de vida saludables.

Verificar

- (i) Evaluar los logros de la gestión del trabajo por turnos

La medición está a cargo de las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo. Se sugiere calcular indicadores que den cuenta de la cobertura y los efectos en la disminución de la fatiga de las personas.

Actuar

- (i) Implementar las mejoras necesarias en el sistema de trabajo por turnos

Las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo y los jefes de las áreas en las que opera el trabajo por turnos, definen los aspectos que requieren mejoras, incluidas las condiciones de trabajo que deben ser atendidas para controlar la fatiga.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que el sistema de turnos resulte adecuado a la organización y a las características de los trabajadores, y que se garantice el seguimiento y evaluación tanto del sistema como de las condiciones de trabajo y de salud de las personas, además de un adecuado control de la fatiga.

3.5 INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

a. Objetivo(s) de la acción

Facilitar la adaptación del trabajador a su trabajo y a la organización, mediante la adquisición oportuna de información relacionada con la empresa, el centro de trabajo, el puesto y el entorno social en el que se desempeña la labor.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Todo el personal nuevo que ingresa a la empresa, independiente del tipo de cargo, y personal que cambia de puesto de trabajo.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de esta acción se aborda la dimensión de claridad de rol, dado que la organización comunica al trabajador los objetivos del trabajo, las funciones y los resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa desde el momento del ingreso o cuando se presenta un cambio de puesto de trabajo. La presentación clara de los principios de eficiencia, calidad técnica y ética que la organización quiere fomentar, disminuye las posibilidades de exigencias contradictorias al trabajador (consistencia de rol).

Esta acción también impacta la dimensión de relaciones sociales en el trabajo dado que facilita la inmersión del trabajador a su grupo de trabajo. Adicionalmente favorece la dimensión de recompensas derivadas de la pertenencia a la organización por cuanto la información general de la empresa y de su historia facilita la incorporación de los valores y hace que las personas se sientan parte de la historia y del crecimiento de la misma. Finalmente, la información suministrada también ayuda a prevenir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Limitaciones

La inducción y reinducción demanda dedicación de tiempo y recursos humanos y económicos, lo que puede incidir en que se efectúe de forma rápida o se dilate en el tiempo, perdiendo así efectividad y pertinencia.

e. Actores involucrados en la implementación

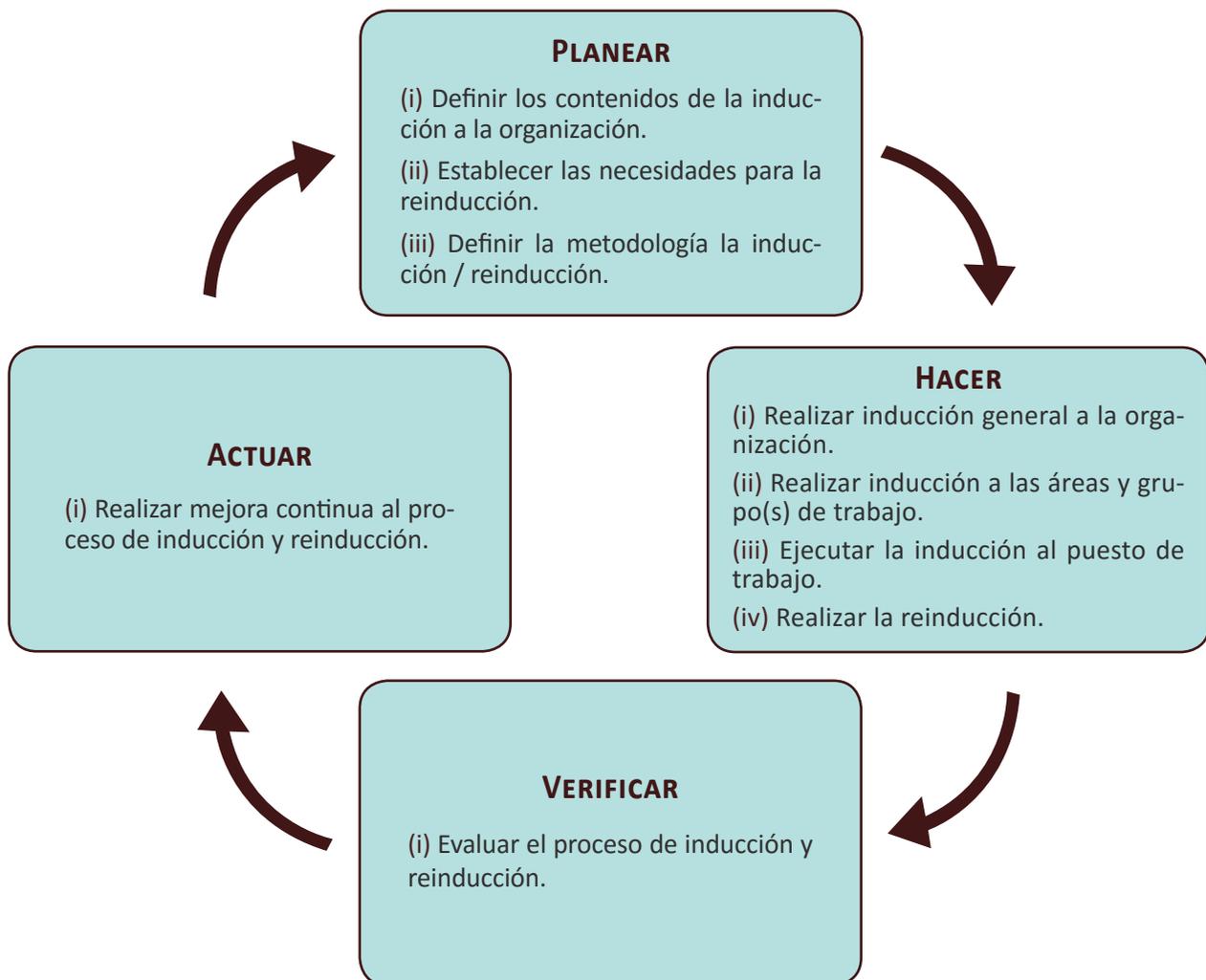
- Área o responsable de la gestión del talento humano.

- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Jefe inmediato.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La acción busca que cada trabajador tenga la información necesaria y suficiente para desempeñar la labor, no solo a su ingreso, sino durante el tiempo que permanezca en la organización. La planificación y desarrollo de la inducción y la reinducción se describen con más detalle a través del ciclo PHVA que se presenta a continuación (Figura 5).

Figura 5. Ciclo PHVA de la acción “Inducción y reinducción”



La inducción se caracteriza por ser un proceso inmediato al ingreso del trabajador a la organización. Se recomienda que participen personas idóneas de las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo y quienes conocen con mayor detalle sobre el contenido de la tarea.

(i) Definir los contenidos de la inducción a la organización

La inducción debe cubrir varios escenarios: la organización, las áreas y las personas con quienes se tendrá relación próxima, así como el contenido del puesto de trabajo (Grados, 2013). A continuación se presentan los contenidos que debe tener la inducción en los tres escenarios.

- Contenidos en la inducción general a la organización:
 - Información sobre la misión, visión, valores, estructura, procesos de gestión, productos, servicios y clientes o usuarios de la organización. Organigrama de la empresa y ubicación del puesto de trabajo en el organigrama.
 - Información sobre la historia de la organización, incluidos visión y proyectos de sus fundadores, filosofía, principios y valores, principales obstáculos y dificultades enfrentadas y la forma como se superaron, trayectoria y evolución a través del tiempo en aspectos humanos, técnicos, administrativos, locativos, etc., y reconocimientos obtenidos.
 - Ubicación geográfica, formas de acceso, sedes, así como aspectos relacionados con la seguridad, entre otros.
 - Información sobre las principales políticas y procedimientos de gestión humana, políticas de reconocimiento, remuneración, posibilidades de desarrollo personal, acceso a los servicios de bienestar.
 - Los mecanismos formales de comunicación establecidos por la empresa, por ejemplo para la solicitud de permisos y vacaciones. Conductos regulares para resolver inquietudes relacionadas con el trabajo.
 - Los derechos y deberes de los trabajadores, los reglamentos y normas.
 - Información sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Información sobre los comités institucionales: comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, comité de convivencia laboral, entre otros.
 - Información sobre las acciones de prevención del acoso laboral, incluyendo los procedimientos para la solución de conflictos interpersonales.
 - Contenido de la inducción a las áreas y a las personas con quienes tendrá relación próxima.
 - A partir del organigrama actualizado se especifican las áreas y las personas con quienes el trabajador requiere interactuar para el desarrollo de su trabajo o para acceder a servicios de bienestar dentro de la organización. Es útil disponer de una lista con las áreas y datos de contacto (nombre, teléfono, correo electrónico, ubicación).
 - Contenidos de la inducción al puesto de trabajo
 - Incluir los objetivos del cargo y su relación con los del área y los de la organización, funciones, margen de autonomía, resultados e impacto que tiene el cargo, ubicación física del puesto de trabajo, herramientas o equipos, manejo de dificultades más frecuentes, conductos regulares, etc. Servicios de salud y seguridad en el trabajo, así como los factores de riesgo y los mecanismos de control, protocolo de actuación frente a los accidentes, y emergencias, etc.
- (ii) Establecer las necesidades para la reinducción
- El área o responsable de la gestión del talento humano, en coordinación con los jefes de área, identifican las necesidades de reinducción. Se considera importante hacer la reinducción para los siguientes fines:
 - Actualizar a los trabajadores sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
 - Ofrecer información sobre cambios organizacionales.
 - Presentar al trabajador el nuevo puesto de trabajo, sea por rotación, ascenso o reubicación.
 - Cuando el trabajador tenga dificultades con la información general de la organización o del puesto de trabajo.

(iii) Definir la metodología para el desarrollo de la inducción / reinducción

El área o responsable de la gestión del talento humano define los aspectos metodológicos de la inducción o reinducción, los cuales implican:

- Definir los recursos humanos, físicos, económicos y el tiempo para la realización de la inducción o la reinducción.
- Definir las técnicas de socialización de la información, por ejemplo charlas o talleres, los recursos que cumplan el requerimiento de interacción (audiovisuales, material impreso, páginas web, entre otros).
- Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)⁸ para facilitar el desarrollo de varios contenidos de la inducción. Al definir los recursos didácticos es necesario atender los principios de la andragogía⁹ a fin de mantener la interacción y por ende facilitar la apropiación de la información y la solución de dudas e inquietudes.
- La duración de los procesos de inducción es variada; esta debe obedecer a las necesidades de la organización y del trabajador, así como a la complejidad del trabajo.
- Diseñar un cuestionario para evaluar el aprendizaje de los contenidos impartidos en la inducción, y un cuestionario para evaluar la calidad del proceso de inducción (Grados, 2013).

El resultado de la planeación es un documento con los contenidos, la metodología e instrumentos de evaluación.

8. Conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y comunicarla. Incluyen las tecnologías para almacenar, recuperar y enviar o recibir información.

9. Conjunto de las técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas.

Verificar Verificar Verificar

(i) Evaluar el proceso de inducción y reinducción

La medición está a cargo del área o responsable de la gestión del talento humano. Para evaluar el proceso de inducción y reinducción se sugieren las siguientes actividades:

- Aplicar un cuestionario al trabajador para verificar la adquisición de aprendizajes fruto de la inducción o reinducción.
- Utilizar indicadores tales como:
 - Cobertura: número de trabajadores que asistieron a la inducción / número de trabajadores que ingresaron a la organización.
 - Cobertura de reinducción: número de trabajadores que asistieron a la reinducción / número de trabajadores objeto de la reinducción.

Actuar Actuar Actuar

(i) Realizar mejora continua al proceso de inducción y reinducción mediante

- La definición de planes de mejora en función de los resultados de los indicadores.
- Revisar y actualizar la inducción periódicamente para incluir cambios importantes de la organización.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se reitere como factor protector es necesario que se mantenga en el tiempo y que todas las personas que se vinculen reciban la inducción; además, si la reinducción se realiza periódicamente, las personas se informan de los avances y cambios de la organización.

3.6 PROMOCIÓN DEL APOYO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

a. Objetivo(s) de la acción

Promover y fortalecer el apoyo social entre los trabajadores de la organización.

b. Tipo de acción

Promoción de factores protectores.

c. Población objeto de la acción

Todos los trabajadores de la organización.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de esta acción se aborda la dimensión de relaciones sociales en el trabajo, por cuanto la misma promueve el contacto del trabajador con otros individuos y fortalece la cohesión e integración, al tiempo que facilita la realización de acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común.

Limitaciones

En las organizaciones que predomina el estilo de liderazgo autoritario y una estructura organizacional vertical poco abierta al cambio, es poco factible que se acoja esta acción de promoción psicosocial.

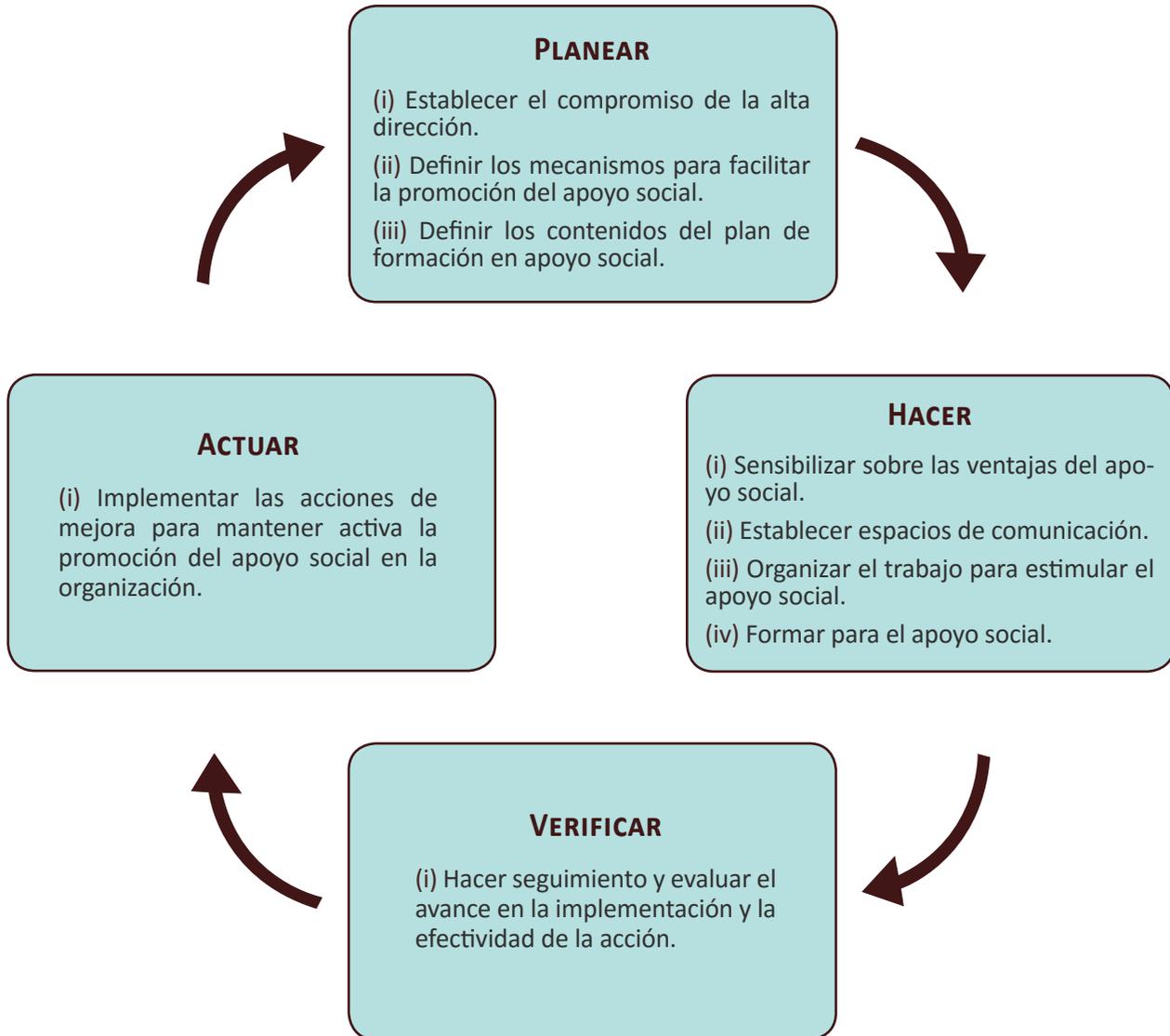
e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo
- Jefes
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La acción está encaminada a fortalecer el apoyo social entre los trabajadores; para ello es útil desarrollar un conjunto de actividades que se describen a continuación mediante las diferentes etapas del ciclo PHVA (Figura 6).

Figura 6. Ciclo PHVA de la acción “Promoción del apoyo social en la organización”



- (i) Establecer el compromiso de la alta dirección
Motivar en las directivas el compromiso para la promoción del apoyo social así como la asignación de los recursos para su implementación.
- (ii) Definir los mecanismos para facilitar la promoción del apoyo social
El área o responsable de la gestión del talento humano y el responsable de seguridad y salud en el trabajo deberán definir:
 - Los aspectos del apoyo social que se quieren fortalecer en la organización.
 - Los espacios para facilitar la construcción de redes sociales entre compañeros y entre los jefes y sus colaboradores con el fin de promover la comunicación y el compañerismo.
 - La metodología de implementación de la acción, estableciendo la forma como van a desplegar la acción a los jefes y a su vez como estos invitarán a sus colaboradores para participar activamente en el proceso.
- (iii) Definir los contenidos del plan de formación en apoyo social para los jefes y trabajadores de la organización.
Se propone como contenidos de la formación los siguientes:
 - Tipos de apoyo (emocional, instrumental, e informativo).
 - Habilidades para proporcionar los diferentes tipos de apoyo social.
 - Entrenamiento en habilidades sociales avanzadas.

Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar el avance en la implementación y la efectividad de la acción

El seguimiento está a cargo del área o responsable de la gestión del talento humano y la medición de la efectividad se puede realizar mediante grupos focales en los que se indague la percepción de las personas sobre las prácticas de apoyo social en el grupo de trabajo.

Actuar

- (i) Implementar las acciones de mejora para mantener activa la promoción del apoyo social en la organización

Según los resultados de la evaluación de la acción se proponen nuevas actividades de reforzamiento para asegurar que el apoyo social se convierta en un valor que caracterice las relaciones entre colaboradores. Esta actividad debe estar liderada por el área o responsable de la gestión del talento humano, pero a su vez debe propiciar la participación de personas de diversas instancias.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

El apoyo social es en sí misma una acción de promoción de los factores protectores, sin embargo para mantenerla es necesario realizar acciones de reforzamiento.

3.7 APROVECHAMIENTO INTEGRAL DE HABILIDADES Y DESTREZAS INDIVIDUALES

a. Objetivo(s) de la acción

Capitalizar habilidades y destrezas individuales diferentes a las requeridas para las funciones propias del cargo, mediante la participación en actividades diversas, distintas de las funcionales.

b. Tipo de acción

Promoción de los factores psicosociales protectores.

c. Población objeto de la acción

Todos los trabajadores de los diversos niveles organizacionales.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La dimensión psicosocial que impacta directamente esta acción es la promoción de oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas, ya que permite capitalizar las competencias¹⁰ diferenciales de los trabajadores.

De otra parte, la acción contribuye a incrementar la percepción de recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, en cuanto que brinda al trabajador un espacio para satisfacer otras necesidades y motivaciones diferentes a las puramente laborales.

Limitaciones

La ejecución de actividades diferentes a las asignadas al cargo puede traducirse en un aumento de carga para el trabajador, así como en la necesidad de extender la jornada laboral, situaciones que deben controlarse para evitar efectos adversos.

e. Actores involucrados en la implementación

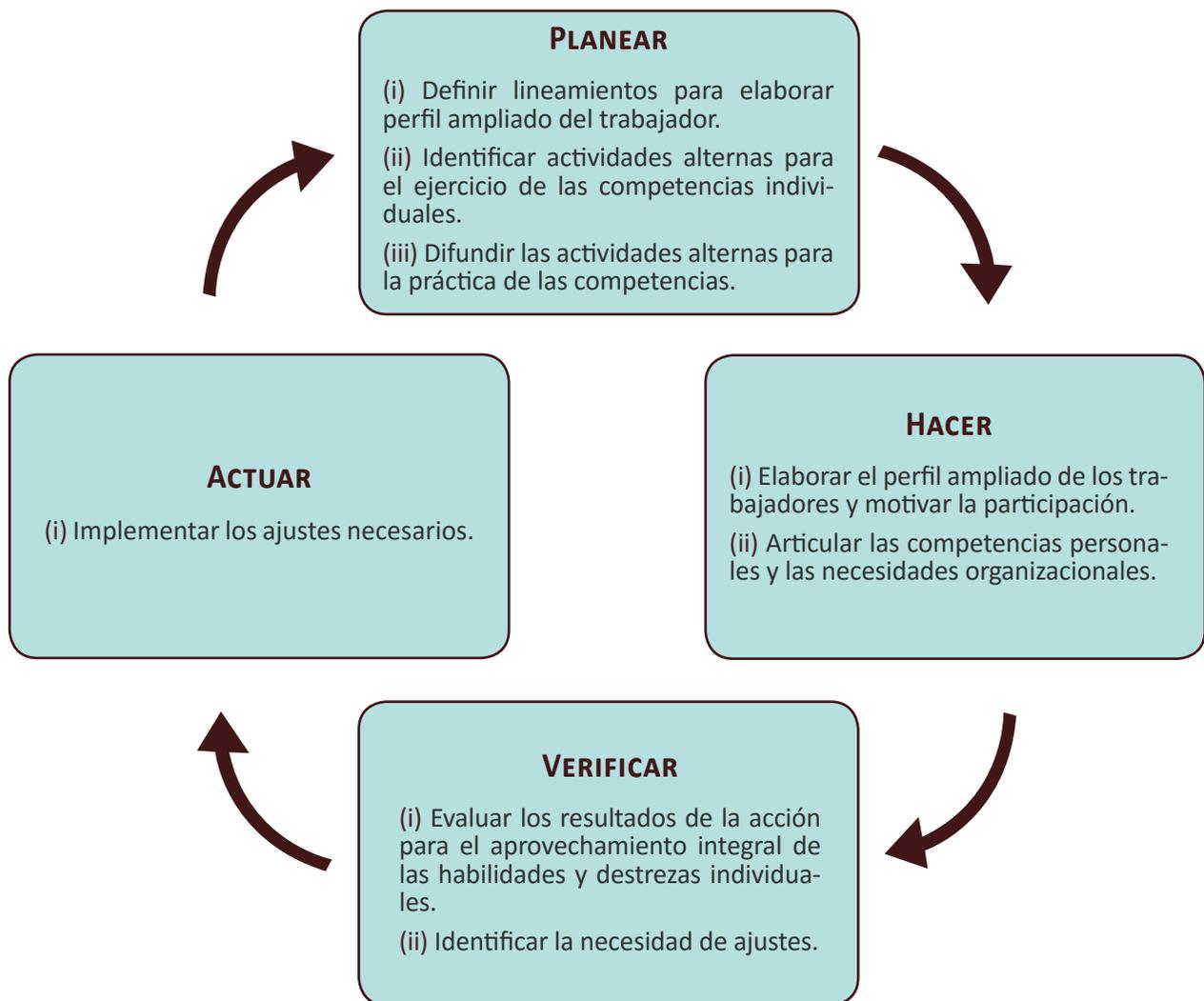
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes inmediatos y jefes de las áreas en la que se vinculará el trabajador de forma temporal para realizar su actividad complementaria.

10. Combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos (Irigoin y Vargas, 2002).

f. Descripción de la acción

La acción de intervención se soporta en la identificación de oportunidades para ejercitar las habilidades, conocimientos e intereses que el trabajador no emplea habitualmente en su trabajo. Tales oportunidades se pueden encontrar en actividades temporales o permanentes que se suceden al interior de la organización. La efectividad de la acción de aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales dependerá en buena parte de la articulación de necesidades de la organización con las competencias e intereses de las personas, caso en el cual se constituye en una oportunidad de beneficio para ambas partes.

Figura 7. Ciclo PHVA de la acción “Aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales”



- (i) Definir lineamientos para elaborar el perfil ampliado del trabajador
El área o responsable de la gestión del talento humano, conjuntamente con los jefes de las diferentes dependencias, definen el mecanismo más ágil posible para recopilar la información sobre los factores motivacionales y las competencias personales de los trabajadores a su cargo, las cuales no necesariamente se relacionan con las funciones del cargo que ocupan. Por ejemplo, un profesional o técnico en el campo de administración puede tener destrezas en un deporte, o un operario puede tener habilidades artísticas.

Una opción para recoger la información de las habilidades de las personas es aprovechar el proceso de selección, por ejemplo con unas sencillas preguntas que indaguen por las aficiones y competencias y por el interés de canalizarlas en actividades diferentes a las funciones del cargo.

- (ii) Identificar actividades alternas para el ejercicio de las competencias individuales

Mediante reuniones convocadas por el área o responsable de la gestión del talento humano, con la participación de algunos trabajadores y jefes, se hacen lluvias de ideas centradas en la identificación de actividades alternas para el ejercicio de las competencias individuales diferentes a las requeridas por el trabajo. Algunos ejemplos de actividades son: la participación en procesos de inducción a la organización o al área de trabajo y la participación como facilitador de procesos de entrenamiento¹¹ y capacitación¹² (diseño, evaluación o ejecución); la coordinación o apoyo en actividades deportivas, recreativas o culturales; la participación en brigadas de seguridad y salud, u otras instancias tales como el comité paritario de seguridad y salud, el comité de convivencia laboral, etc.

- (iii) Difundir las actividades alternas para la práctica de las competencias

Las áreas de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo, dependiendo de la naturaleza de la actividad, divulgan la información mediante carteleras, boletín, circular, correo electrónico, sitio web, reuniones de las dependencias, etc.

11. Optimización sistemática de la competencia de acción específica de unas exigencias que posee una persona o un grupo (Nitsch *et al.*, 2002).

12. Adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño del trabajo (Carnevale, y Goldstein, 1991).

Verificar

(ii) Identificar la necesidad de ajustes

Con base en la información anterior, el área o responsable de la gestión del talento humano, conjuntamente con el trabajador y el representante de la dependencia a la que se brindó el apoyo, determinan la necesidad o conveniencia de mantener la actividad o de realizar ajustes.

Actuar

(i) Implementar los ajustes necesarios

El área o responsable de la gestión del talento humano, conjuntamente con las instancias pertinentes, proceden a efectuar las modificaciones a que haya lugar o a mantener las condiciones que dieron origen a la participación del trabajador.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se mantenga como un factor protector se requiere que la organización monitoree periódicamente si el trabajador continúa motivado e interesado por la misma y si dispone de los medios y tiempo requeridos para participar. Si es necesario se incorporan los ajustes o modificaciones que se requieran.

Es igualmente importante que se actualice periódicamente la información del perfil ampliado de los trabajadores para visualizar nuevas alternativas de articulación en la dinámica organizacional.

3.8 CLARIDAD DEL ROL COMO PILAR DEL DESEMPEÑO

a. Objetivo(s) de la acción

Asegurar que tanto el trabajador que desempeña un cargo como quienes tienen relación funcional o jerárquica con el mismo, tengan claridad sobre los objetivos, las responsabilidades de cada uno, el alcance, los conductos regulares, los requerimientos de calidad y cumplimiento, los procedimientos, los flujos de información, la actuación en caso de urgencia y las formas y espacios de relacionamiento mutuo, para el ejercicio eficaz de las funciones a cargo.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Esta acción se encuentra dirigida a todo personal y de manera particular a quienes en la evaluación de factores psicosociales identificaron como factor de riesgo la carencia de claridad del rol.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La acción de intervención impacta de forma directa la dimensión de claridad del rol, puesto que permite que tanto el titular de un cargo como quienes tienen relación funcional o jerárquica con él, tengan clara, precisa y oportuna información sobre las características, objetivos y alcance del cargo, como condición para facilitar el desarrollo del trabajo y la articulación de acciones entre las diversas dependencias, además de posibilitar la consulta de información actualizada de manera ágil y oportuna.

En lo concerniente a la gestión del desempeño, la claridad del rol constituye la base frente a la cual tanto el trabajador como su jefe inmediato efectúan la confrontación entre los resultados obtenidos y los esperados, y por tanto aporta el insumo para el seguimiento y la retroalimentación. De otra parte, la claridad del rol reduce las posibilidades de problemas y conflictos al interior del grupo de trabajo derivados de traslapes o vacíos en la articulación con las funciones de otros cargos; impactando positivamente la dimensión relaciones sociales en el trabajo.

La acción facilita la actualización de perfiles de cargo y resulta útil cuando se presentan cambios en el contenido del trabajo, cuando se incorporan nuevas tecnologías o se modifican procesos. Los perfiles de cargo son una entrada para procesos de inducción, seguimiento al desempeño, asignación de salarios, entre otros.

El papel del “validador(es)” del contenido del cargo que realiza el trabajador, su jefe u otra instancia, asegura la aceptación y acuerdo con la descripción y contribuye a contrastar las expectativas de la organización frente al cargo, al igual que las del trabajador respecto de su aporte al proceso y a los objetivos del mismo; en consecuencia, la acción que se hace sobre la claridad del rol también impacta la dimensión de consistencia del rol.

La definición y comprensión de los objetivos del cargo incrementan el control que el trabajador ejerce sobre su propio trabajo; además, la posibilidad de conocer sus avances le permite autoevaluar y ajustar su desempeño y tomar decisiones para solucionar problemas. Una ventaja adicional de esta intervención es que permite una mayor satisfacción de las personas cuando alcanzan los objetivos propuestos en su trabajo.

Limitaciones

Para que la acción de claridad del rol funcione adecuadamente no basta con tener la descripción del cargo; es necesario canalizar la información para que tanto el trabajador como las personas que ocupan cargos con los que interactúa funcional o jerárquicamente tengan igual claridad. Es ineludible dedicar tiempo y recursos para dar a conocer a cada trabajador la información relativa a su cargo de manera oportuna, a través de mecanismos que favorezcan su apropiación.

La utilización de los perfiles de cargo como herramienta para controlar la claridad del rol requiere esfuerzos y recursos para establecer, ajustar o actualizar su descripción y su posterior divulgación, en la medida en que ocurran cambios en la organización del trabajo. Es probable que en las épocas pico o de mayor exigencia en términos de productividad, se reduzca la dedicación de esfuerzos de divulgación.

Así mismo, la acción propuesta enfrenta limitaciones cuando las tareas son cambiantes o cuando no se cuenta con información suficientemente documentada acerca del contenido del cargo, del proceso productivo o del servicio.

3.8 CLARIDAD DEL ROL COMO PILAR DEL DESEMPEÑO

Por otro lado, la implementación de esta acción se hará más difícil ante la existencia de inadecuados canales y flujos de comunicación, así como cuando se presentan funciones contradictorias o ambiguas.

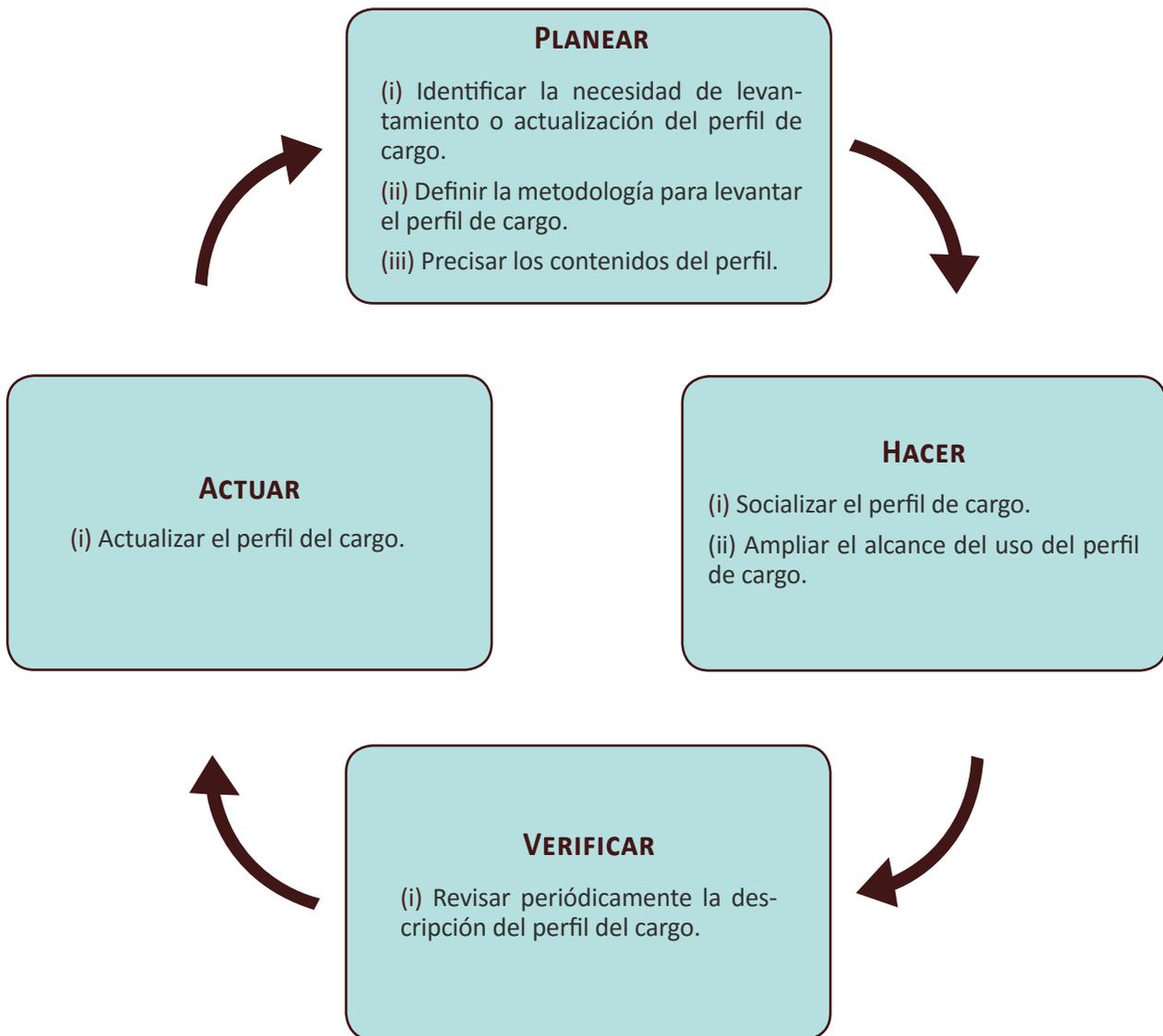
e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano (dependencia encargada del proceso de selección, inducción, contratación y evaluación de la gestión del desempeño).
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Jefe del área a la que pertenece el cargo objeto de la intervención (supervisor, coordinador, jefe, subdirector, etc.).
- Jefes y trabajadores de área(s) y cargos con lo(s) que se establece relación funcional o jerárquica.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La presente acción de intervención, diseñada con miras a brindar un soporte para que las organizaciones tengan información sobre los aspectos mínimos que deben considerarse para asegurar la claridad del rol, contempla aspectos que se resumen en la figura 8 y que se amplían en la descripción de las fases correspondientes en el marco del ciclo PHVA.

Figura 8. Ciclo PHVA de la acción “Claridad del rol como pilar del desempeño”



(i) Identificar la necesidad de levantamiento o actualización del perfil de cargo

La decisión de levantar perfiles de cargo o de actualizarlos puede derivarse de diversas fuentes tales como los resultados de la evaluación de factores psicosociales, particularmente cuando se detecta un riesgo alto en la dimensión claridad del rol; en segundo lugar, problemas detectados en la evaluación de la gestión del desempeño, particularmente en lo que respecta a ambigüedad de los objetivos, funciones, requisitos, etc. La necesidad también puede obedecer a una decisión de la alta dirección de la organización, a la recomendación de una autoridad externa o de una exigencia normativa, etc. Incluso, es probable que aún contando con perfiles de cargo, estos lleven mucho tiempo sin ser actualizados y por tanto presentan desfases significativos ente el perfil formal y el real. En algunos casos, aún existiendo y estando vigentes los perfiles de cargo, es posible que no se hayan dado a conocer a quien lo desempeña o a quienes tienen una relación funcional con el mismo.

El área o responsable de la gestión del talento humano es la encargada de velar porque se documenten los perfiles de los cargos, se den a conocer a quienes los van a desempeñar y al personal con quien se establecen relaciones de tipo jerárquico, administrativo o funcional, con el fin de garantizar una adecuada integración. La definición de los perfiles de cargo debe estar articulada con los Sistemas de Gestión de Calidad y de Seguridad y Salud en el Trabajo.

(ii) Definir la metodología para levantar el perfil de cargo

La metodología con la que se levantan o actualizan los perfiles de cargo puede variar de manera sustancial entre una organización y otra, dependiendo de múltiples variables, sin embargo los mismos se deben documentar de manera participativa.

Una vez documentado el perfil se valida su contenido con la descripción que hacen las personas que desempeñan el cargo y con quienes tienen fuerte relación con el mismo. La validación puede tener distintos protagonistas dependiendo de la dinámica de trabajo y del conocimiento de las tareas; por ejemplo, si se trata de un

trabajo especializado, la mejor validación será entre el jefe del área correspondiente y el trabajador que desempeña esta función. La participación del área o responsable de la gestión del talento humano se centrará en orientar la estructura del documento y la información mínima que requiere el perfil para que sea tomada en cuenta por los validadores.

(iii) Precisar los contenidos del perfil del cargo

Esta actividad requiere tener presente la visión, misión y valores organizacionales, dado que los objetivos que se planteen para el cargo deben aportar a estos pilares.

Los aspectos básicos a incluir en el perfil se relacionan con la ubicación dentro del organigrama, las relaciones jerárquicas y de coordinación, los objetivos y responsabilidades, las funciones, el nivel de autonomía en cada área de responsabilidad, los resultados esperados, las instancias o cargos internos o externos con los que establece relación en función de su trabajo y las competencias que debe poseer quien lo desempeña.

(i) Socializar el perfil de cargo

La información relacionada con el perfil del cargo se socializa con el trabajador antiguo¹³ o con quien recién ingresa, a través de la inducción o reinducción a la organización, al área y al cargo.

En función de facilitar la articulación para un desempeño eficaz, esta actividad se complementa con la información a los trabajadores que tienen relación funcional o de dependencia directa o indirecta, acerca de las especificaciones del cargo en los aspectos que les conciernen (responsabilidades, mecanismos de comunicación, atribuciones, etc.). De igual forma, la descripción y el perfil del cargo deben quedar disponibles para consulta permanente tanto del titular del cargo como por las personas con quienes se establece interacción funcional.

13. Cuando corresponde a una actualización o cuando el trabajador ha estado separado del ejercicio del cargo por tiempo prolongado.

Verificar Hacer Hacer Hacer Hacer Hacer Hacer Hacer

Puesto que los objetivos del cargo orientan las acciones del trabajador en el desempeño cotidiano, se requiere que los mismos sean precisos y tengan clara relación de contribución con los objetivos del área y con los de la organización.

La acción de intervención consiste entonces en asegurar que la definición de los objetivos de un cargo y la dirección y el seguimiento a sus avances estén alineados, sean claros, estén integrados a los del área correspondiente y faciliten la obtención de los resultados.

(ii) Ampliar el alcance del uso del perfil de cargo

La versión completa del perfil del cargo tiene varias utilidades; entre las más representativas están:

- Como material de inducción al personal que ingresa para desempeñar el cargo de forma temporal o definitiva.
- Como material de reinducción para casos de reingreso al cargo después de ausencias por traslado, participación en proyectos, incapacidad prolongada, etc.
- Como insumo para el proceso de seguimiento de la gestión y para el otorgamiento de reconocimientos organizacionales.

(i) Revisar periódicamente la descripción del perfil del cargo

Es necesario revisar periódicamente la descripción y el perfil del cargo con miras a identificar diferencias entre la descripción formal y el ejercicio en la práctica, así como las imprecisiones que llevan a desfases, a duplicar esfuerzos o a causar roces o conflictos, para proceder a ajustarlas.

(i) Actualizar el perfil del cargo

El perfil del cargo se actualiza cuando se presentan cambios en la dinámica de trabajo o en la estructura del área, y se socializa de nuevo a través de reinducción con el personal correspondiente.

De otra parte se requiere divulgar los cambios que se realicen en torno a la descripción y al perfil del cargo, de manera que tanto el titular como las personas con la que interactúa funcionalmente con el mismo permanezcan actualizadas y realicen los ajustes requeridos. Para este despliegue puede recurrirse a diversos medios tales como circulares, correo electrónico, publicación en la página de intranet, reuniones, entrevistas, etc.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que exista claridad en la definición y comunicación al trabajador sobre lo que se espera de su desempeño en el cargo, particularmente en torno a los objetivos, funciones, resultados, nivel de autonomía e impacto dentro de la organización. Esta información también debe brindarse a los trabajadores que ocupan un cargo de manera temporal, sea por reemplazo de vacaciones, incapacidad, permisos o cualquier otra causa.

Así mismo, es necesario que los perfiles de cargo generen valor en cuanto tengan aplicación en otros procesos de gestión del talento humano, tales como el seguimiento a la gestión del desempeño, la selección, la inducción, la reinducción y la definición de planes de desarrollo, entre otros.

La coherencia que tengan la organización, el jefe inmediato y el personal de las instancias con la que interactúa el titular del cargo en función de su trabajo, frente a los alcances, objetivos y funciones propias del cargo, constituye una variable de gran peso frente a la opción de que la claridad del rol se mantenga como un factor protector desde la perspectiva psicosocial.

3.9 CONSTRUCCIÓN DEL AJUSTE PERSONA – TRABAJO

a. Objetivo(s) de la acción

Favorecer el ajuste entre el trabajador y el perfil del cargo en términos motivacionales, actitudinales y de competencias personales y laborales.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo psicosocial.

c. Población objeto de la acción

- Todos los trabajadores de la organización.
- Aspirantes al cargo dentro del proceso de selección.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La definición del contenido y requisitos del cargo, y el desarrollo de un proceso de selección o evaluación que cuente como insumo con ese perfil, contribuyen a que el trabajador se sienta cómodo, motivado e identificado con los objetivos y responsabilidades de la posición que ocupa y que cuente con la opción de capitalizar al máximo los recursos personales y profesionales para responder a los retos y exigencias de la posición. Por tanto, la construcción del ajuste persona - trabajo impacta positivamente y prioritariamente la dimensión de oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos.

La acción es igualmente útil cuando se presentan modificaciones importantes en el contenido del cargo o en los procesos que se realizan, o cuando se trata de casos en los cuales es necesario evaluar el grado de ajuste o identificar brechas para establecer un plan de desarrollo del individuo que puede superarse mediante capacitación, actuando en consecuencia sobre esta dimensión.

Al facilitar la identificación de los trabajadores con las tareas a su cargo y la posibilidad de autorrealización, la acción también contribuye a fortalecer la dimensión de reconocimiento y compensación y en consecuencia contribuye a elevar los niveles de satisfacción.

La documentación y estandarización de la información sobre los objetivos, funciones, características y exigencias del cargo, constituye un valioso insumo para los procesos de entrenamiento¹⁴ y permite a quien ocupa el cargo tener claridad de su rol.

Limitaciones

Para que la acción de intervención funcione adecuadamente debe soportarse en una descripción precisa del cargo, además de que la misma se utilice como insumo del proceso de selección o evaluación para reubicación o promoción. Se requiere igualmente que en estos procesos se utilicen instrumentos de evaluación que permitan la apreciación objetiva de los aspectos exigidos por el perfil del cargo, que aporten información predictiva sobre la adaptación productiva del candidato en el mediano y largo plazo, reduciendo de esta forma la posibilidad de rotación.

Una limitante de la acción de ajuste persona - trabajo es el costo que representa la inversión de tiempo, recursos humanos y económicos para el levantamiento o actualización de los perfiles, la utilización de baterías o instrumentos psicotécnicos que se emplean para la evaluación, el entrenamiento y el acompañamiento inicial que requiere un trabajador hasta suplir las brechas que se encuentren entre su perfil y el requerido por el cargo. No obstante, dependiendo de variables tales como la estructura y tamaño de la organización, es posible que muchas empresas, ya cuenten con la descripción de los cargos.

e. Actores involucrados en la implementación.

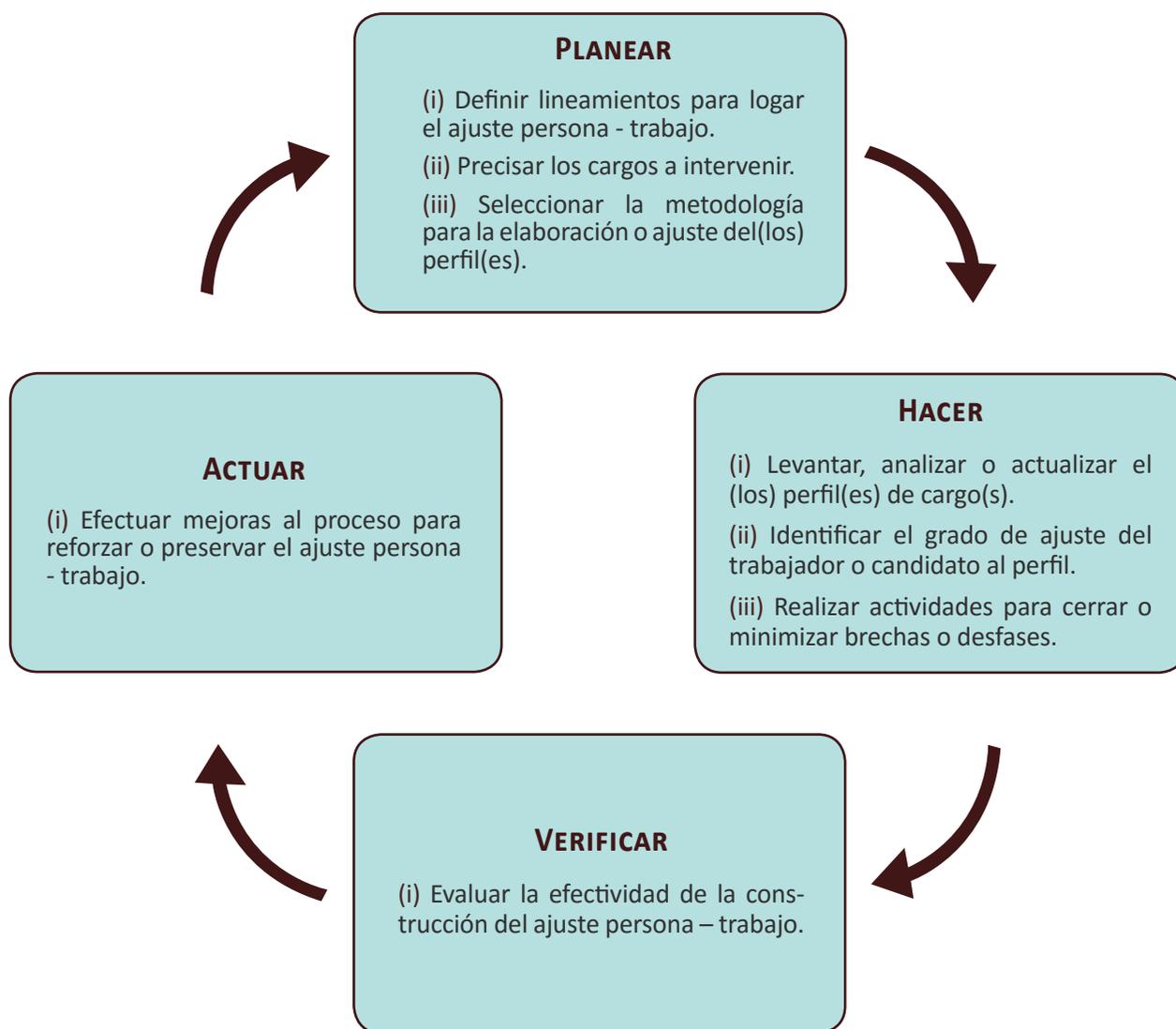
- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Jefe(s) inmediato(s).
- Jefes de dependencias con las que el cargo establece relación funcional.
- Dependencia encargada de estructurar procesos y levantar perfiles, en caso que exista, que puede formar parte o no del área o responsable de la gestión del talento humano.
- Titular(es) del cargo (incluidos pares cuando no se trata de cargos únicos).

14. Optimización sistemática de la competencia de acción específica de unas exigencias que posee una persona o un grupo (Nitsch *et al.*, 2002).

f. Descripción de la acción

La acción busca un elevado nivel de ajuste entre las exigencias del cargo y las características, intereses y competencias personales y profesionales del candidato o trabajador que ocupa un cargo. Para lograrlo, resulta valioso que en la organización se establezcan mecanismos que favorezcan esta interrelación y se mantengan en el tiempo. A los efectos de describir el paso a paso de esta acción de intervención, se presentan las actividades que deben desarrollarse en el ciclo de gestión PHVA (ver figura 9 y descripción detallada).

Figura 9. Ciclo PHVA de la acción “Construcción del ajuste persona – trabajo”



(i) Definir lineamientos para lograr el ajuste persona - trabajo

Para propiciar el ajuste persona - trabajo, el área o responsable de la gestión del talento humano verifica si la organización cuenta con la descripción del perfil del cargo y si está formalmente establecido y documentado. En caso negativo, se determinará la viabilidad de levantarlo. Si se dispone de la descripción del perfil del cargo, se procederá a analizar su pertinencia frente a la organización del área y el nivel de correspondencia entre la descripción del perfil formalmente establecido y el real, y se procede a su actualización en caso de hallar diferencias.

(ii) Precisar los cargos a intervenir

Si bien lo ideal es contar con la descripción y el perfil de todos los cargos, es preciso priorizar el levantamiento o actualización de los mismos. En consecuencia, debe definirse sobre cuál o cuáles cargos se trabajará en primera instancia. Es posible igualmente, que el área o responsable de la gestión del talento humano conjuntamente con la de seguridad y salud en el trabajo decidan efectuar la intervención sobre unos cargos específicos a la luz de diversas necesidades tales como: solicitud directa de(los) trabajador(es), los resultados de la evaluación de factores psicosociales, la evaluación de la gestión del desempeño, la rotación, etc.

(iii) Seleccionar la metodología para la elaboración o ajuste del(los) perfil(es)

En cualquiera de los dos casos se determina si el procedimiento de levantamiento o de ajuste del(los) perfil(es) se efectúa con recurso interno o externo. El área o responsable de la gestión del talento humano es la responsable del proceso y para ello contará con el apoyo del área de seguridad y salud en el trabajo, en los aspectos concernientes a las condiciones de seguridad, salud y aspectos psicosociales. Si la organización cuenta con una dependencia encargada del levantamiento de los perfiles de cargo, será esta la que los realiza. Otras opciones son la contratación de un profesional, asesor o consultor externo.

Resulta de gran valor contar con la participación del jefe de la dependencia y del titular o titulares del(los) cargo(s), puesto que son ellos quienes pueden aportar la información necesaria.

Existen múltiples métodos para el levantamiento de la información y para el análisis del cargo, las áreas responsables se encargan de definir el método más práctico y conveniente. Estos métodos incluyen: observación y entrevista grupal o individual, utilización de cuestionarios, revisión documental y posterior validación por los titulares de los cargos, entre otros.

(i) Levantar, analizar o actualizar el(los) perfil(es) de cargos(s)

Para favorecer el ajuste persona - trabajo, las áreas de gestión del talento humano y la instancia encargada del levantamiento de perfiles de cargos, en caso de ser una dependencia diferente, con el apoyo del área de seguridad y salud en el trabajo procederán a efectuar las siguientes actividades según lo decidido en la planeación: descripción, análisis y determinación de las especificaciones y definición del perfil del cargo, incluidas las características de tipo físico, competencias personales y profesionales requeridas para el cargo. El nivel de complejidad de esta descripción varía igualmente.

A manera de ilustración, en el documento *Guía metodológica para la actualización de perfiles y mapas ocupacionales* (Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, 2015), se establecen aspectos básicos a considerar en un perfil: funciones, habilidades, conocimientos, nivel educativo y competencias asociadas.

Considerando que existen cargos que se van a conservar en el tiempo y otros que por el contrario van a cambiar en el corto plazo, en el perfil del cargo se debe determinar si se requiere una “persona para un cargo actual” o una “persona para un cargo futuro”. En el perfil se describe igualmente el rango de tolerancia, por encima o por debajo de los requisitos establecidos; considerando que el ajuste perfecto constituye más un parámetro de referencia ideal, que una opción real.

- (ii) Identificar el grado de ajuste entre el trabajador o candidato y el perfil del cargo

En esta fase se verifican las características y competencias en los candidatos internos y externos a través del proceso de selección, y se identifica el grado de ajuste entre la persona y los requisitos del cargo.

Para realizar el proceso de selección de un nuevo trabajador o para la reubicación o movimiento de un trabajador antiguo, puede utilizarse información derivada de diversas fuentes tales como: batería de instrumentos psicotécnicos, entrevistas, metodología para análisis y valoración situacional de competencias (*assessment center*¹⁵), resultados de la evaluación de la gestión o del desarrollo, entre otros. Estas herramientas deben dar cuenta de las competencias individuales y de los factores motivacionales de los candidatos, con el fin de seleccionar a quien tenga mayores posibilidades de adaptación y productividad en el cargo, por cuanto esto favorece la eficiencia, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

El análisis de los resultados del proceso de selección puede mostrar que el cargo tiene requerimientos superiores a los que cumple el trabajador, que las características del perfil del cargo y el trabajador se ajusten en muy buena forma o que las características y competencias del trabajador son superiores a las exigidas por el cargo.

- (iii) Realizar actividades para cerrar o minimizar brechas o desfases

Cuando los requerimientos del cargo son superiores a los que cumple el candidato o el trabajador que lo desempeña, situación que puede obedecer a diversas situaciones tales como que el perfil de cargo es muy especializado y el número de candidatos es escaso, o que las exigencias del cargo variaron por reestructuración, cambios tecnológicos o necesidades del servicio, es necesario cerrar las brechas entre el candidato y el perfil del puesto de trabajo mediante acciones de capacitación o entrenamiento en aula o en sitio de trabajo, o asesoría o acompañamiento de un colega o jefe.

15. Técnica de valoración situacional de carácter grupal que es utilizada con frecuencia en procesos de selección de personal (ver glosario).

El aprovechamiento de trabajadores como facilitadores del desarrollo de otros es una acción que rinde doble beneficio, pues se desarrollan tanto a quien no tiene las competencias exigidas por el cargo, como a quien las tiene y las comparte en beneficio de otros.

Es importante que la labor de quienes actúan como facilitadores del desarrollo de un compañero sea reconocida, tanto en la retroalimentación de su gestión como al interior del grupo de trabajo y de la organización, a través de diversos medios como el boletín interno, una circular, la cartelera, la página intranet, en reuniones, etc. Habida cuenta que el proceso de entrenamiento que realiza el facilitador implica dedicación de tiempo y esfuerzo, se recomienda que se disminuya la carga laboral, sea posponiendo algunas actividades o redistribuyéndolas temporalmente al interior del grupo de trabajo.

Si por el contrario las competencias del trabajador resultan superiores a las exigidas por el cargo, sea desde el momento en que lo asume o como resultado de un cambio en el contenido del trabajo, o de su propio crecimiento y formación, se sugiere buscar alternativas que compensen ese desfase, con mecanismos tales como la incorporación a otros proyectos estando en el mismo cargo, o la ubicación en otra posición en la que tenga más desarrollo.

Tal como se mencionó antes, este desfase puede también corresponder a un cargo que se proyecta a futuro, en el que se requiere a un trabajador con un perfil personal y profesional sobredimensionado para el cargo actual, pero con posibilidades de proyección.

- (i) Evaluar la efectividad de la construcción del ajuste persona - trabajo

El jefe inmediato será el responsable de efectuar el seguimiento en el día a día al trabajador para verificar el grado de ajuste entre éste y su cargo. Puede apoyarse en observación y en interacción o retroalimentación directa al trabajador.

De otra parte, las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo serán responsables de efectuar seguimiento periódico al trabajador, de identificar y concertar las acciones de ajuste que se requieran para propiciar la superación de las dificultades detectadas y de favorecer su ajuste productivo y satisfactorio. Para facilitar el resultado se propone que se efectúe una entrevista de seguimiento en la primera quincena y posteriormente dos seguimientos más, espaciados en el tiempo. En estos seguimientos se analizan los resultados con el trabajador y el jefe inmediato, y se acuerdan ajustes si fueren necesarios.

Es posible efectuar una evaluación cuantitativa de la efectividad de la acción, por ejemplo si hay una rotación elevada en el cargo ligada a descontento por inadecuado ajuste persona - trabajo. El índice de rotación de personal constituye el indicador para evaluar el resultado de la intervención en un periodo preestablecido (trimestral, semestral o anual), resultado que debe ser confrontado con el indicador previo a la implementación de la intervención.

- (i) Efectuar mejoras al proceso para reforzar o preservar el ajuste persona - trabajo

Con base en los resultados de la evaluación y si persiste algún tipo de brecha en términos de competencias, se determinará si se requiere introducir ajustes en el perfil del cargo o brindar mayores posibilidades de cualificación al trabajador.

Las modificaciones derivadas de la dinámica de la organización, de cambios en la estructura organizacional, cambios tecnológicos o de procesos, pueden llevar a que el(los) perfil(es) deban ser actualizados. En todo caso, aún en ausencia de tales condiciones, se recomienda que sean revisados por lo menos cada dos años.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que la labor permita al trabajador el uso y desarrollo de sus habilidades y conocimientos, manteniendo un equilibrio entre las exigencias del cargo y los recursos personales y profesionales, en cuyo caso el factor protector es el ajuste entre los dos componentes.

Para salvaguardar en el tiempo este factor protector se sugiere monitorear el equilibrio en la relación persona - trabajo, particularmente cuando se presentan circunstancias que pueden alterarlo, ya sea por modificaciones en el cargo o en la persona, caso en el que se requiere efectuar ajustes para preservar el balance. El monitoreo en mención se realiza mediante comunicación frecuente entre el trabajador, su jefe y un representante del área o responsable de la gestión del talento humano.

3.10 ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO

a. Objetivo(s) de la acción

Disminuir la exposición a tareas rutinarias, monótonas o con ritmo o control impuesto, a través de la incorporación de actividades que incrementen el sentido de integralidad del proceso, la variedad, el mejoramiento y la utilización de habilidades y destrezas individuales y colectivas.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Esta acción va dirigida a todo el personal cuyos cargos se encuentran inmersos en procesos automatizados, repetitivos, o con ritmo o control impuesto por el sistema productivo.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

Esta acción busca que el trabajador logre encontrar oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos y a la vez introducir variedad al trabajo, lo que contribuye a que disminuya la carga mental ocasionada por exposición a tareas repetitivas, rutinarias o monótonas.

Limitaciones

La acción requiere dedicación de tiempo, esfuerzo y recursos económicos para efectuar el análisis psicosocial de cargos y del proceso, así como el entrenamiento de los trabajadores en las tareas que conforman el proceso o ciclo a intervenir.

Una limitación adicional puede darse cuando el enriquecimiento de tareas involucra a otras áreas o departamentos, caso en el cual se aumenta el esfuerzo de coordinación de actividades. No menos importante es la consideración de los costos que acarrea el cambio de tareas, en especial en líneas de producción en las que es necesario disponer de nuevas herramientas o equipos.

3.10 ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO

Es posible que en algunas organizaciones el análisis y rediseño de los ciclos o procesos se efectúe únicamente bajo el enfoque de mejorar la productividad, desconociendo los impactos psicosociales, aspecto sobre el que es necesario hacer un particular esfuerzo para mantenerlo en consideración. Por ejemplo, el aumento de responsabilidades debe guardar relación con alguna forma de compensación si así fuera el caso. Debe cuidarse también el temor que genera el enriquecimiento del puesto de trabajo frente a la posibilidad de reducción de personal.

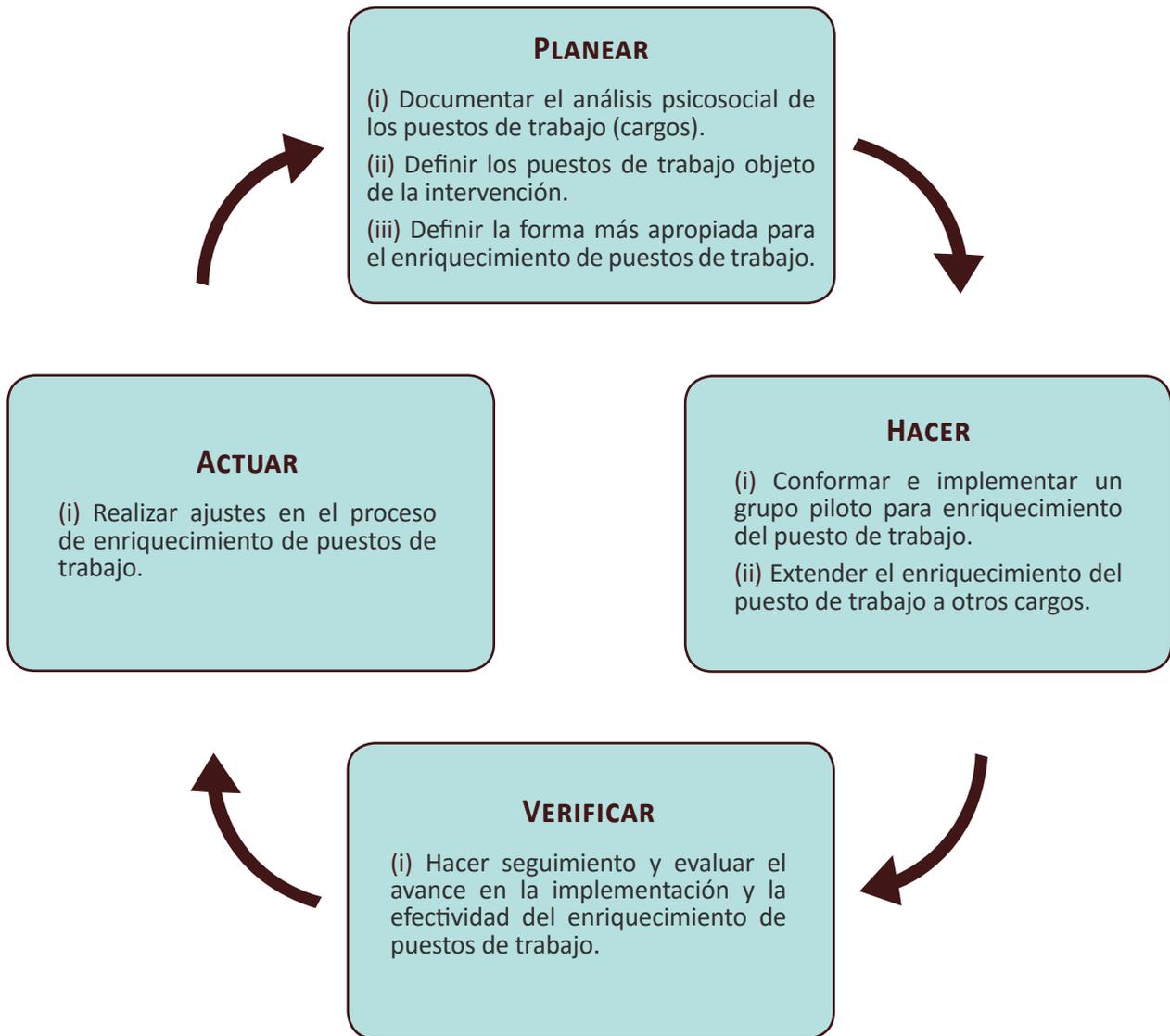
e. Actores involucrados en la implementación

- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Jefes del área (supervisores, coordinadores, jefes, subdirectores, etc.).
- Profesionales del área encargada de organizar el trabajo.

f. Descripción de la acción

La acción busca que las organizaciones incrementen el sentido de integralidad del proceso, la variedad, el mejoramiento y la utilización de habilidades y destrezas individuales y colectivas. Para ello existen algunos aspectos que permiten el enriquecimiento de los puestos de trabajo, los cuales se compilan en la figura 10 y son ampliados posteriormente en el desglose de cada etapa del ciclo PHVA.

Figura 10. Ciclo PHVA de la acción “Enriquecimiento de puestos de trabajo”



El enriquecimiento del puesto de trabajo consiste en ampliar posibilidades en el contenido de la tarea a través de la diversidad de funciones, especialmente en cargos que realizan trabajos muy repetitivos, con lo cual se abren las puertas a nuevos aprendizajes. Para enriquecer un puesto de trabajo se realizan las siguientes acciones:

(i) Documentar un análisis psicosocial de los puestos (cargos)

El responsable de la seguridad y salud en el trabajo documenta un análisis psicosocial de los puestos (cargos) que conforman una secuencia o ciclo de trabajo dentro de un proceso específico, en una línea de producción o en una cadena de servicio. El análisis permite determinar la posibilidad de efectuar modificaciones o ajustes que introduzcan mayor variedad en las tareas y que a su vez amplíen la posibilidad de realizar actividades con un sentido de mayor integralidad del proceso y con mayor proyección hacia el desarrollo del trabajador y el logro de los objetivos del cargo y del proceso.

El análisis psicosocial de los puestos de trabajo debe hacerse de forma participativa, con el concurso de un profesional de seguridad y salud en el trabajo, con los trabajadores implicados y con delegados de las áreas pertinentes, por ejemplo: producción, profesionales del área encargada de organizar el trabajo y de la gestión del talento humano (selección y entrenamiento), entre otras.

(ii) Definir los puestos de trabajo objeto de la intervención

Una vez se tiene el análisis psicosocial de puestos de trabajo se identifican las actividades que siguen ciclos repetitivos en cada cargo dentro del proceso productivo y se definen aquellos en los que se implementará la intervención.

(iii) Definir la forma más apropiada para el enriquecimiento de puestos de trabajo

Para enriquecer un puesto de trabajo se sugiere considerar las siguientes condiciones:

- Asignación de actividades completas y coherentes entre sí.

- Participación del trabajador en la reorganización del puesto de trabajo de forma que sea lógico y natural para él.
- Reorganización de las nuevas funciones acorde con las habilidades y conocimientos de quienes las van a realizar.
- Combinación de tareas especializadas y novedosas que promuevan la formación continuada. Este desarrollo debe considerar un perfeccionamiento acompañado del área o responsable de la gestión del talento humano que coadyuve en la atención de las necesidades de formación que surjan del enriquecimiento del trabajo. Adicionalmente requiere la participación del jefe inmediato o de un colega en el monitoreo del desarrollo de competencias del trabajador que desempeña el cargo intervenido.

Para enriquecer el puesto de trabajo se puede utilizar la ampliación vertical, en la que las nuevas funciones de nivel más elevado varían las exigencias de responsabilidad y propician un mayor uso de habilidades y conocimientos. Puede igualmente emplearse la ampliación horizontal del trabajo en la que se adicionan funciones del mismo nivel del actual cargo, caso en el cual se extiende la variedad del trabajo. Sin embargo, cualquiera que sea la opción escogida, en la integración de nuevas tareas debe procurarse que las mismas ofrezcan la posibilidad de incrementar la autonomía y la toma de decisiones de parte del trabajador.

- (i) Conformer e implementar un grupo piloto para enriquecimiento del puesto de trabajo

Una vez se ha definido la forma de enriquecimiento más apropiada se conforma un grupo piloto que permitirá identificar la conveniencia de mantener el cargo tal como se reestructuró, o si se requieren ajustes. De forma simultánea se entrenan los trabajadores que integran el grupo piloto en las tareas que conforman el ciclo de trabajo enriquecido. Posteriormente se efectúa el seguimiento al grupo piloto, y con base en los resultados de la productividad, la calidad y la seguridad, se efectúan las modificaciones pertinentes y se documentan.

- (ii) Extender el enriquecimiento del puesto de trabajo a otros cargos

Si son favorables los resultados de la fase anterior se extiende la acción a otros cargos previa motivación de los trabajadores. Puede considerarse también la posibilidad de complementar esta acción con la rotación de puestos de trabajo, con lo cual se terminará conformando un grupo de trabajo multi-competente. También se sugiere definir nuevos ciclos de trabajo enriquecidos con la introducción progresiva de tareas adicionales del mismo proceso, pero diferentes a las que tenía originalmente el cargo.

- (i) Hacer seguimiento y evaluar el avance en la implementación y la efectividad del enriquecimiento de puestos de trabajo

El responsable de la seguridad y salud en el trabajo, el área o responsable de la gestión del talento humano y el jefe inmediato hacen el seguimiento del avance y de la efectividad del enriquecimiento del puesto de trabajo. A estos efectos es útil considerar los efectos derivados del enriquecimiento del puesto de trabajo en términos de productividad, calidad y salud.

La evaluación se debe realizar de forma periódica y con base en los resultados se decide mantener o realizar modificaciones.

(i) Realizar ajustes en el proceso de enriquecimiento de puestos de trabajo

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, conjuntamente con los jefes y trabajadores, definen planes de acción en función de los resultados del seguimiento y evaluación del proceso de enriquecimiento de puestos de trabajo. Un ejemplo de mejora es el entrenamiento de los trabajadores para fortalecer sus habilidades en la ejecución del puesto de trabajo enriquecido.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que los ciclos de las tareas de un cargo conserven un nivel de variedad y significación que permita romper la monotonía, así como conservar adecuados niveles de alerta mental para centrar la atención sobre estímulos o información que requieren detalle.

Son también requisitos el conocimiento de las habilidades del trabajador, así como la retroalimentación continua, sumada al aseguramiento de tareas significativas acordes con las posibilidades de aprendizaje del trabajador.

3.11 FOMENTO DE MECANISMOS FORMALES DE COMUNICACIÓN

a. Objetivo(s) de la acción

Asegurar que los trabajadores de todos los niveles y las directivas de la organización, reciban información relevante, oportuna y suficiente, acerca de los asuntos de interés tanto general como particular para facilitar el desempeño y el logro de la misión y los objetivos de las áreas y los procesos.

b. Tipo de acción

Intervención primaria del factor de riesgo psicosocial.

c. Población objeto de la acción

Todos los trabajadores de la organización.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

Esta acción contribuye directamente a fortalecer la relación entre jefes y colaboradores por cuanto propicia espacios de comunicación en doble vía. De otra parte facilita la claridad de rol en cuanto que se centra en dar información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el cargo en la empresa.

Limitaciones

Se requieren tiempo y esfuerzos sistemáticos para ajustar el tipo y cantidad de información según el público objetivo. De otra parte, la organización debe destinar recursos para mantener actualizada la información que cambia muy rápidamente, en especial si tiene numerosos destinatarios.

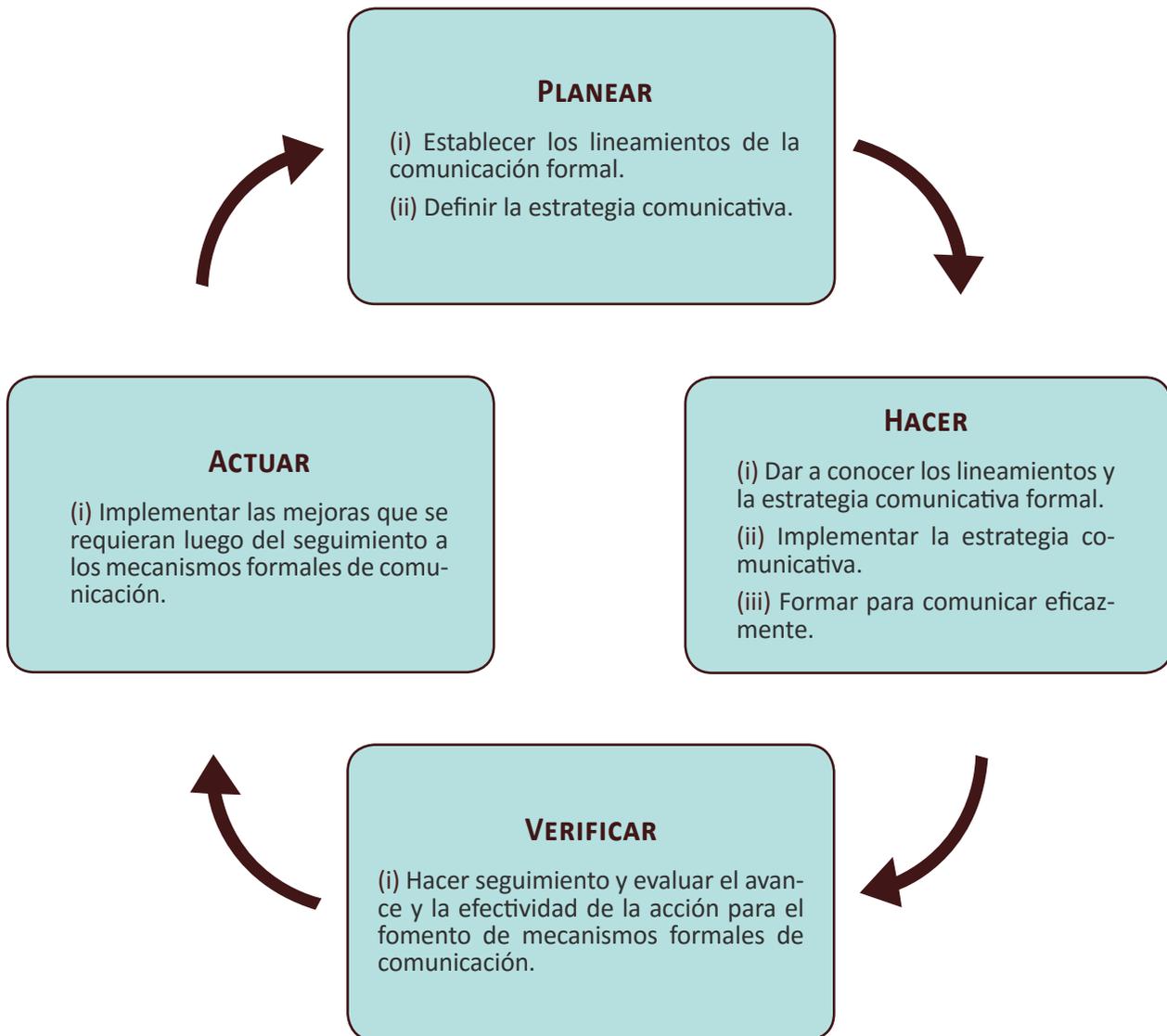
e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Directivas y trabajadores de todos los niveles.

f. Descripción de la acción

La acción que busca fortalecer la comunicación formal de información para desempeñar la labor se desarrolla a través de varias actividades que se compilan en la figura 11 y que se amplían en el desglose de cada etapa del ciclo PHVA.

Figura 11. Ciclo PHVA de la acción “Fomento de mecanismos formales de comunicación”



Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar el avance y la efectividad de la acción para el fomento de mecanismos formales de comunicación

El seguimiento está a cargo del área o responsable de la gestión del talento humano; para ello es útil realizar grupos focales que ayuden a identificar las fortalezas, barreras y opciones de mejora en la comunicación formal. Algunas barreras son, por ejemplo, el miedo a expresar las ideas, los estilos de liderazgo poco abiertos al diálogo, entre otras.

También se sugiere el uso de indicadores como:

- Número de quejas relacionadas con comunicación.
- Participación de trabajadores con ideas y propuestas a la organización.

Actuar

- (i) Implementar las mejoras que se requieran luego del seguimiento a los mecanismos formales de comunicación

El área o responsable de la gestión del talento humano define e implementa planes de acción en función de los resultados del seguimiento.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

La existencia de un mecanismo de información que perdure en el tiempo y que se mantenga actualizado frente a los cambios en los procesos y en la organización, se convierte en factor psicosocial protector.

3.12 GESTIÓN DE CARGAS DE TRABAJO¹⁶

a. Objetivo(s) de la acción

Controlar la sobrecarga cuantitativa y la mental derivada de ciertas tareas, a través de la distribución de las mismas dentro de los tiempos laborales, incluidas pausas para controlar la fatiga y los errores en el trabajo.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Los trabajadores expuestos a procesos de alta carga cuantitativa y mental.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de esta acción se abordan las dimensiones de demandas cuantitativas y de carga mental dado que contribuye al ajuste y redistribución de las cargas de trabajo y al desarrollo de autonomía y control sobre el trabajo.

Limitaciones

La carencia de recursos económicos para el control de la sobrecarga cuantitativa y carga mental es quizás la mayor limitación de esta acción, caso en el cual se requiere hacer un replanteamiento de recursos *versus* cargas, para que sea resuelto en el corto plazo por la instancia pertinente en la organización.

e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Profesionales del área encargada de organizar el trabajo.
- Áreas de producción o servicios.

16. El término carga de trabajo hace alusión a las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar en relación al tiempo disponible para hacerlo (carga cuantitativa), y a las exigencias mentales implicadas en la actividad laboral, las cuales están determinadas por las características de la información (cantidad, complejidad y detalle), y los tiempos de que se dispone para procesarla (carga mental).

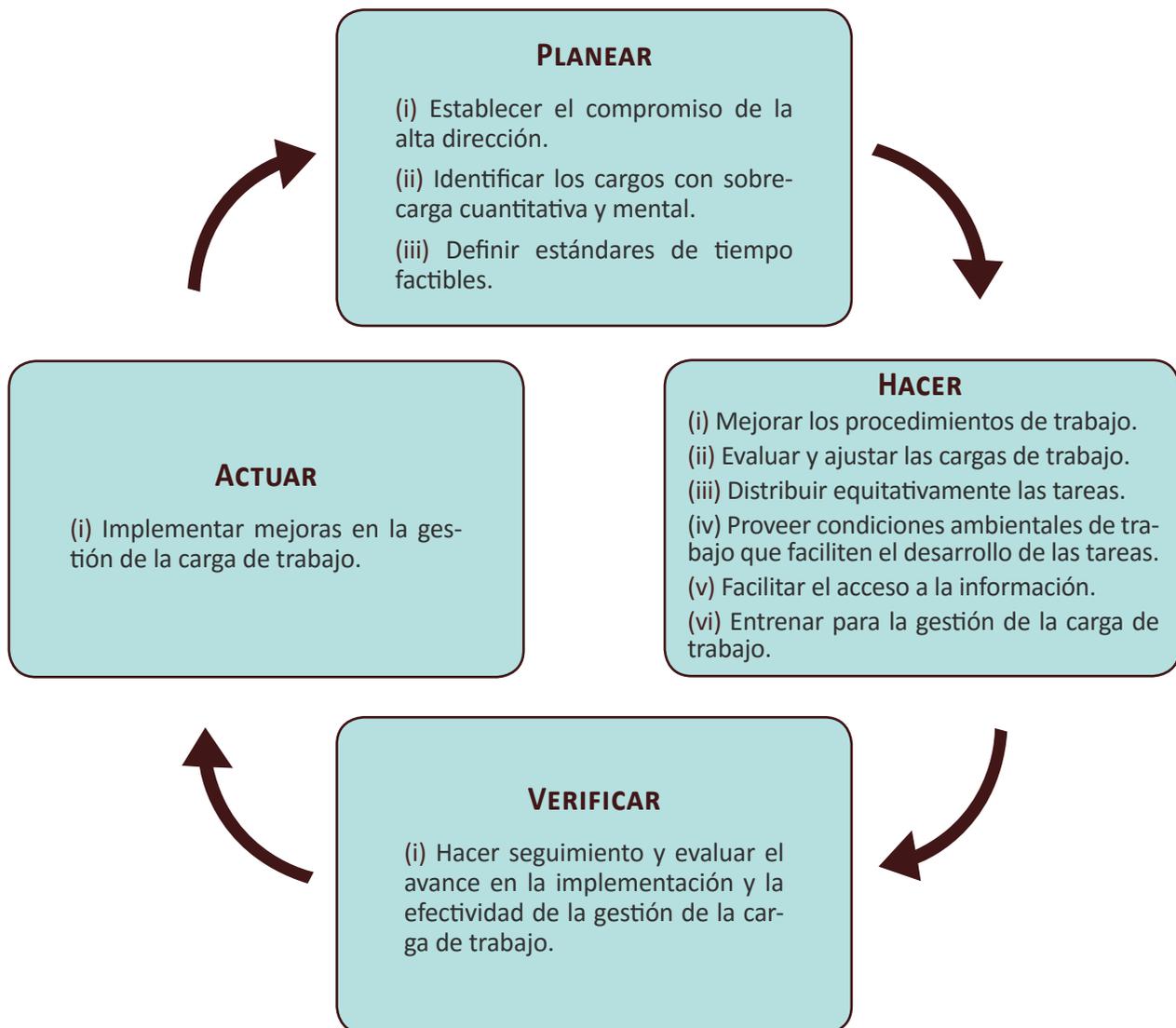
3.12 GESTIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

- Jefes de todos los niveles.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La acción pretende controlar la sobrecarga cuantitativa y la mental a través de la distribución de las tareas dentro de los tiempos laborales, incluidas pausas en el trabajo. Las actividades que facilitan la gestión de la carga de trabajo se compilan en la figura 12 y se desarrollan en cada etapa del ciclo PHVA.

Figura 12. Ciclo PHVA de la acción “Gestión de cargas de trabajo”



Se proponen las siguientes actividades en la planeación:

- (i) Establecer el compromiso de la alta dirección
Generar el compromiso de las directivas expresado en lineamientos para la prevención de la sobrecarga cuantitativa y mental, así como para la planificación del trabajo en plazos alcanzables.
- (ii) Identificar los cargos con sobrecarga cuantitativa y mental
A partir del diagnóstico del riesgo psicosocial el responsable de la seguridad y salud en el trabajo define los cargos objeto de la intervención.
- (iii) Definir estándares de tiempo factibles
Mediante la revisión de los requerimientos técnicos y de calidad, así como de las herramientas, equipos y recursos disponibles (tiempo, materias primas, información, talento humano, etc.), el área encargada de organizar el trabajo (si existe), o los jefes con la participación de los trabajadores, definen los tiempos de respuesta estándares y se procede a ajustar el cronograma de trabajo, considerando los imprevistos más probables según el tipo de actividad.

- (i) Mejorar los procedimientos de trabajo
Definir o mejorar participativamente los procedimientos de trabajo, incluidos los canales de comunicación y la organización de la información necesaria en medios que aseguren la rápida recuperación. Los procedimientos deben considerar el uso de listas de chequeo u otras herramientas sistematizadas o manuales que faciliten el seguimiento de la planeación y el control de la ejecución de las tareas. En esta fase se identifican y eliminan las tareas irrelevantes por su poco valor en relación con los resultados finales.

Las herramientas y útiles de trabajo, así como los instructivos de operación, manuales, listas de verificación, registros, procedimientos de trabajo entre otros, deben estar actualizados y en lenguaje sencillo, claro y útil.

Finalmente conviene regular el número de puestos de trabajo por área, para asegurar la circulación del aire, el control de la temperatura y el ruido derivado del hacinamiento de personas.

(v) Facilitar el acceso a la información

En el trabajo se debe ofrecer la información necesaria, actualizada y suficiente. Los medios que la contienen deben facilitar el acceso y la actualización de la misma, así como proporcionar equipos informáticos actualizados y con los programas necesarios para el procesamiento (Díaz-Cabrera *et al.*, 2009).

(vi) Entrenar para la gestión de la carga de trabajo

El entrenamiento de los trabajadores para una mejor gestión de las cargas de trabajo es una actividad a cargo del área o responsable de la gestión del talento humano que requiere:

- Verificar el nivel de conocimiento que tienen las personas acerca de las tareas que deben ejecutar y en caso de deficiencia es útil valerse de la reinducción en el puesto de trabajo.
- Vincular a los trabajadores para que se apropien de procedimientos complejos mediante la construcción participativa de modelos mentales que incrementen su comprensión. Los modelos mentales pueden representarse a través de gráficas, maquetas, descripciones verbales, descripciones escritas, etc. que los mismos trabajadores hacen de su entendimiento de los procedimientos. Idealmente, los modelos mentales deben ser retroalimentados para asegurar la lógica e integralidad de su funcionamiento y para constatar su aplicabilidad en la solución de problemas y en el mejoramiento del proceso productivo mismo. Los modelos mentales deben ajustarse en la medida en que se suceden cambios en los procesos, momentos en los cuales es necesaria la participación del equipo de personas directamente implicado en su ejecución.

Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar el avance en la implementación y la efectividad de la gestión de la carga de trabajo

El responsable del área de seguridad y salud en el trabajo debe hacer el seguimiento y evaluación del impacto de las actividades mencionadas en el control de la carga de trabajo, mediante la comparación de las cargas de trabajo antes y después de la intervención.

Actuar

- (i) Implementar mejoras en la gestión de la carga de trabajo

El responsable de la seguridad y salud en el trabajo y los profesionales del área encargada de organizar el trabajo, definen los planes de mejora en función de los resultados de la evaluación de la acción.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta estrategia se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que esté arraigada en la cultura, y que se disponga de acompañamiento a los trabajadores y las áreas que tienen dificultad con la gestión de la carga cuantitativa y la carga mental. Adicionalmente se requieren espacios de discusión sobre las posibilidades de ajuste de cargas, primordialmente cuando se presentan cambios en los procesos o reducción de trabajadores (por incapacidad, vacante, vacaciones, entre otros).

3.13 GESTIÓN DE PAUSAS EN EL TRABAJO

a. Objetivo(s) de la acción

Facilitar al trabajador un tiempo de recuperación adecuado dentro de la jornada de trabajo, a través de un esquema de descansos acorde con el esfuerzo que implica la tarea.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Todos los trabajadores de la organización.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La gestión de un adecuado sistema de pausas contribuye a controlar los aspectos relacionados con la dimensión de la jornada de trabajo y por ende a la prevención de la fatiga y los errores y accidentes asociados, y facilita escenarios para el establecimiento de relaciones entre compañeros.

Limitaciones

La estrategia puede verse limitada en los casos en los que la sobrecarga de actividad en un puesto de trabajo impide las posibilidades reales de tomar pausas.

e. Actores involucrados en la implementación

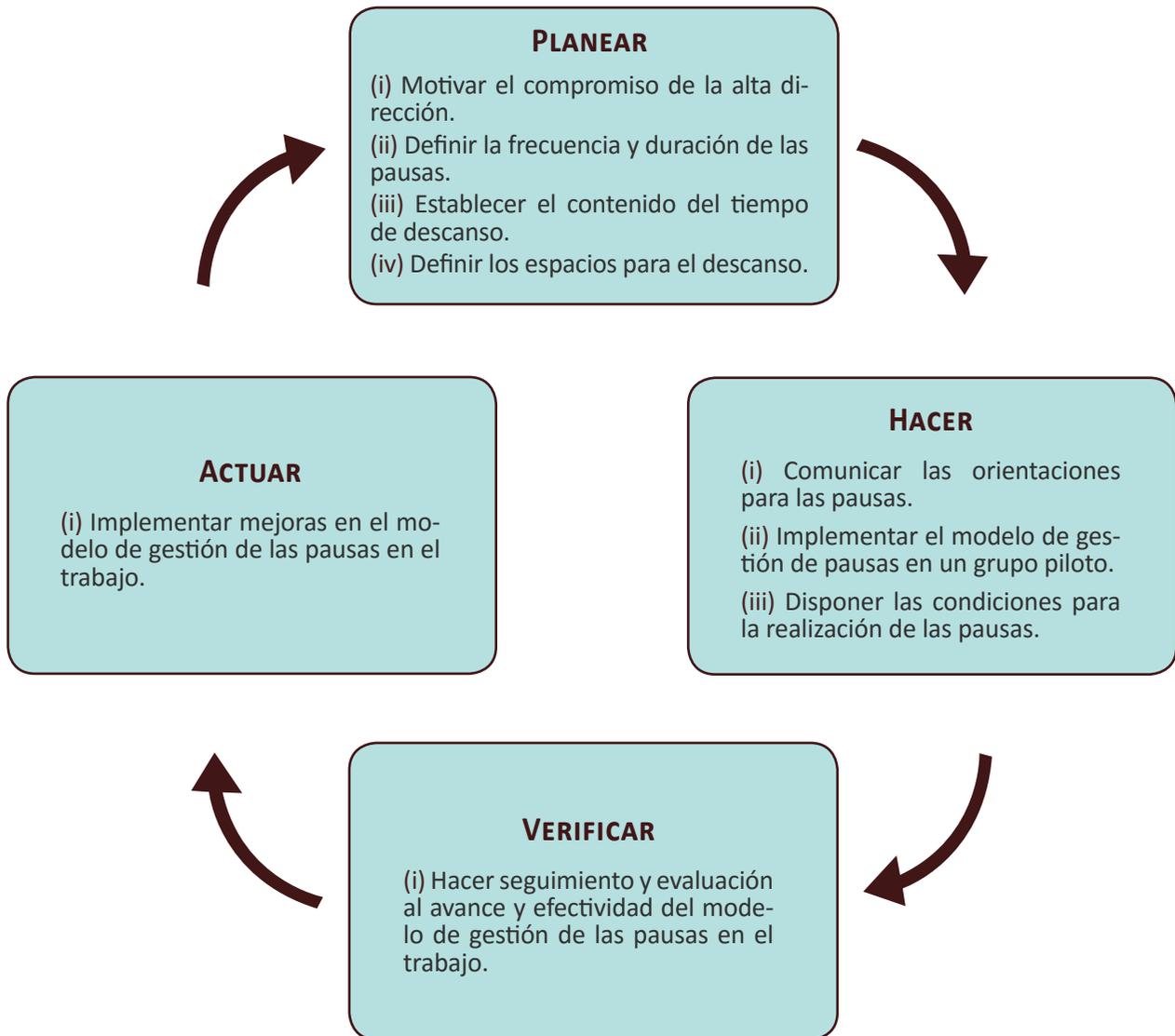
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes de las áreas o procesos.
- Trabajadores.
- Profesionales en entrenamiento físico y fisioterapia.

f. Descripción de la acción

La acción busca que las directivas, el área o responsable de la gestión del talento humano y el responsable de la seguridad y salud en el trabajo faciliten al trabajador un tiempo de recuperación de la fatiga dentro de la jornada de trabajo.

El desarrollo de la acción de intervención para la gestión de las pausas en el trabajo implica la ejecución de un conjunto de actividades que se describen en cada fase del ciclo PHVA (Figura 13).

Figura 13. Ciclo PHVA de la acción “Gestión de pausas de trabajo”



Para que las pausas cumplan con su objetivo, estas deben permitir al trabajador “desconectarse” total o parcialmente y de manera temporal del trabajo. Las pausas pueden ser espontáneas y el trabajador las toma con autonomía según necesidad y por tanto tienen un importante papel reparador. Otras pausas son programadas en función del proceso; el trabajador debe adaptarse a ellas y por tanto la percepción de su beneficio difiere en cada persona. La planeación de las pausas debe considerar las siguientes actividades:

(i) Motivar el compromiso de la alta dirección

Las directivas de la organización manifiestan su compromiso, establecen los lineamientos generales y definen los responsables para implementar la gestión de las pausas en el trabajo.

(ii) Definir la frecuencia y duración de las pausas

Para definir el número, la duración, la distribución y las condiciones de las pausas a lo largo de la jornada de trabajo es necesario tomar en consideración aspectos propios de la tarea¹⁷ y de las características individuales; merece mencionar los siguientes (Kanawaty, 1996)¹⁸:

- En trabajos con una exigencia física elevada se recomiendan pausas cortas y frecuentes, sugerencia que aplica también en trabajo con alto esfuerzo intelectual, aunque debe aclararse que cada persona demanda una frecuencia diferente de pausas.
- Los tiempos suplementarios de descanso se pueden estimar a través de varios métodos, por ejemplo mediante el indicador de la “penosidad del trabajo”. Para el efecto existen normas específicas, por ejemplo las referentes a la ergonomía del ambiente térmico y fórmulas de tiempos de reposo o suplementos que se estiman en función del consumo energético del trabajador (algunas de ellas son las de Lehman y Spitzer, Edholm, Fariboz Tayyarl y James L. Smiths, citados por González Maestre, 2007).

17. Demandas ambientales y esfuerzo físico tales como: las condiciones ambientales adversas, las posturas forzadas y la exigencia de movimiento de cargas, el uso de vestimenta particular o de elementos de protección personal, los peligros a los que el trabajador está expuesto y el riesgo asociado, entre otras.

18. Para ampliar esta información puede consultarse el libro Introducción al estudio del trabajo (Kanawaty, 1996).

- Si las pausas son muy cortas y frecuentes es necesario adaptar el espacio de trabajo para facilitar la recuperación de la fatiga en el mismo entorno.
- En trabajos que implican levantamiento manual de cargas o con ritmo impuesto por el proceso, se recomiendan pausas flexibles para aliviar la fatiga e incluso incorporar la rotación de puestos de trabajo (Gobierno de España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1997, Real Decreto 487/1997).
- Para prevenir la fatiga asociada con la carga mental de trabajo, así como con las altas demandas visuales, se utilizan las pausas discretionales y breves luego de periodos de trabajo cortos. En general se sugieren descansos de 5 a 10 minutos luego de cada hora y media de esfuerzo intenso, así como la alternancia con otras labores, cuidando siempre que haya suficiente tiempo para las necesidades personales del trabajador que implican un retiro temporal e inevitable del sitio en que desarrolla la labor. Si se trata de tareas con alto requerimiento de atención, la pausa puede tomarse cada hora (Norma UNE-EN ISO 10075-2 “Principios ergonómicos relativos a la carga mental”, citada por Nogareda y Bestratén, 2011).
- Cuando el entorno de la labor tiene una alta demanda ambiental, el descanso debe tomarse en un lugar separado del puesto de trabajo.
- En todo caso la pausa debe permitir un distanciamiento de la actividad o condición causante de la fatiga, evitando recuperar el tiempo del descanso con un aumento del ritmo de trabajo.

(iii) Establecer el contenido del tiempo de descanso

La actividad que se realiza durante el tiempo de descanso debe responder a las exigencias del trabajo, las características del proceso productivo y las necesidades del trabajador. Cuando el trabajador tiene una alta demanda de esfuerzo físico es recomendable reposar, realizar ejercicios de relajación y estiramiento y estimular el componente intelectual como escuchar música, leer, conversar, participar en juegos informáticos, etc.). Si la exposición a carga mental es alta es recomendable realizar actividades que incorporen ejercicio físico tales como: gimnasia, pausas activas, alguna práctica deportiva, relajación, pasear, etc.

En todos los casos debe tenerse presente que el tiempo de descanso no debe ser utilizado para el desarrollo de otras actividades laborales.

(iv) Definir los espacios para el descanso

La calidad del lugar donde se toman las pausas coadyuva al objetivo de recuperación del trabajador. Cuando el trabajo se realiza bajo ambientes extremos, por ejemplo en lugares con altas temperaturas o altos niveles de ruido, se recomienda tomar el descanso en sitios en los que las condiciones ambientales estén controladas. Así mismo, cuando el turno nocturno permite tomar siestas, es aconsejable que las mismas se hagan en un entorno físico que favorezca el descanso (Norma UNE-EN ISO 10075-2 “Principios ergonómicos relativos a la carga mental”, citada por Nogareda y Bestratén, 2011). De otra parte, si las pausas son muy cortas y frecuentes es necesario adaptar el espacio de trabajo para facilitar la recuperación de la fatiga en el mismo entorno.

(i) Comunicar a los trabajadores las orientaciones para las pausas

Es necesario sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de las pausas e informarlos sobre las condiciones en que estas deben tomarse para que cumplan con la finalidad de controlar la fatiga.

(ii) Implementar el modelo de gestión de pausas en un grupo piloto

Es conveniente implementar el modelo de las pausas progresivamente de manera que iniciar en un área y hacer seguimiento y evaluación de los resultados (en producción y satisfacción de los trabajadores) orienta sobre la implementación de las mismas en otras áreas y cargos.

(iii) Disponer las condiciones para la realización de las pausas

Para que las pausas logren su finalidad es necesario disponer de las condiciones necesarias, tales como espacios y recursos para reposar o para hacer ejercicio; de acuerdo con las actividades que se planea desarrollar durante las pausas, puede requerirse de facilitadores especialmente entrenados como profesionales en actividad física o fisioterapeutas, según sea la necesidad y la duración de las pausas. Al interior de la organización, además de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, también se movilizan otros recursos como las unidades encargadas del acondicionamiento de infraestructura.

Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluación al avance y efectividad del modelo de gestión de las pausas en el trabajo

El seguimiento del avance y la medición de la efectividad del sistema de pausas en el trabajo están a cargo del área o responsable de la gestión del talento humano. Se sugiere utilizar indicadores para medir la disminución de la fatiga (por ejemplo, comparación de autorreportes de fatiga o de cantidad de errores antes y después del sistema de pausas), así como identificar los niveles de satisfacción con la frecuencia, duración y contenido de las pausas.

Actuar

- (i) Implementar mejoras en el modelo de gestión de las pausas en el trabajo

Con el apoyo de delegados de las áreas de gestión de talento humano, seguridad y salud en el trabajo, jefes y representante(s) de los trabajadores, se analizan los resultados de la evaluación del modelo de gestión de pausas y se proponen y aplican ajustes a la frecuencia, duración y contenido de las mismas.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Las pausas en el trabajo son protectoras porque actúan como mecanismo de control del tiempo de exposición a los factores de riesgo derivados de las condiciones ambientales y del contenido de la tarea, sin embargo se requiere trabajar paralelamente en la modificación de las fuentes generadoras de fatiga en el trabajo.

3.14 OPTIMIZACIÓN DE COMPETENCIAS DE RELACIÓN Y COMUNICACIÓN

a. Objetivo(s) de la acción

- Optimizar la gestión del liderazgo en los jefes, a partir de la incorporación de comportamientos de relación y comunicación asertivos.
- Desarrollar entre los trabajadores habilidades sociales, mediante la apropiación de comportamientos de relación y comunicación asertivos.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

- Jefes (supervisores, coordinadores, subdirectores, etc.).
- Puede ampliarse a todos los trabajadores de los diversos niveles organizacionales.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La fuente de riesgo intervenida es la relación interpersonal entre pares y entre jefes y colaboradores. El comportamiento asertivo implica respeto de sí mismo al expresar las necesidades propias y defender los propios derechos, así como respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Implica también la expresión de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones, sin amenazar o castigar a los demás y sin violar sus derechos.

En la medida en que se avanza en el proceso de introspección sobre el abordaje habitual de las relaciones y la comunicación, se reconocen fortalezas, dificultades y mecanismos que refuerzan los comportamientos asertivos y se reducen los comportamientos agresivos y los pasivos al interior de los grupos de trabajo. De otra parte, las competencias de relación y comunicación son también aplicables en el contexto extralaboral, particularmente en las relaciones familiares y en la relación con otras personas.

Limitaciones

Puede presentarse resistencia al cambio de comportamiento y dificultad para reconocer que se deben efectuar modificaciones en la forma de relacionamien-

to con otras personas. Otra posible reacción es el rechazo para dedicar tiempo y esfuerzo en el proceso de formación.

El apoyo de un experto en la temática implica costos para la organización, limitación susceptible de ser superada si internamente se cuenta con una persona que posea las competencias y que goce de aceptación por parte de quienes participarán en el proceso de intervención.

En organizaciones donde se presenta alta rotación de personal, esta acción pierde fuerza porque la participación de las personas se interrumpe.

e. Áreas o cargos involucrados en la implementación

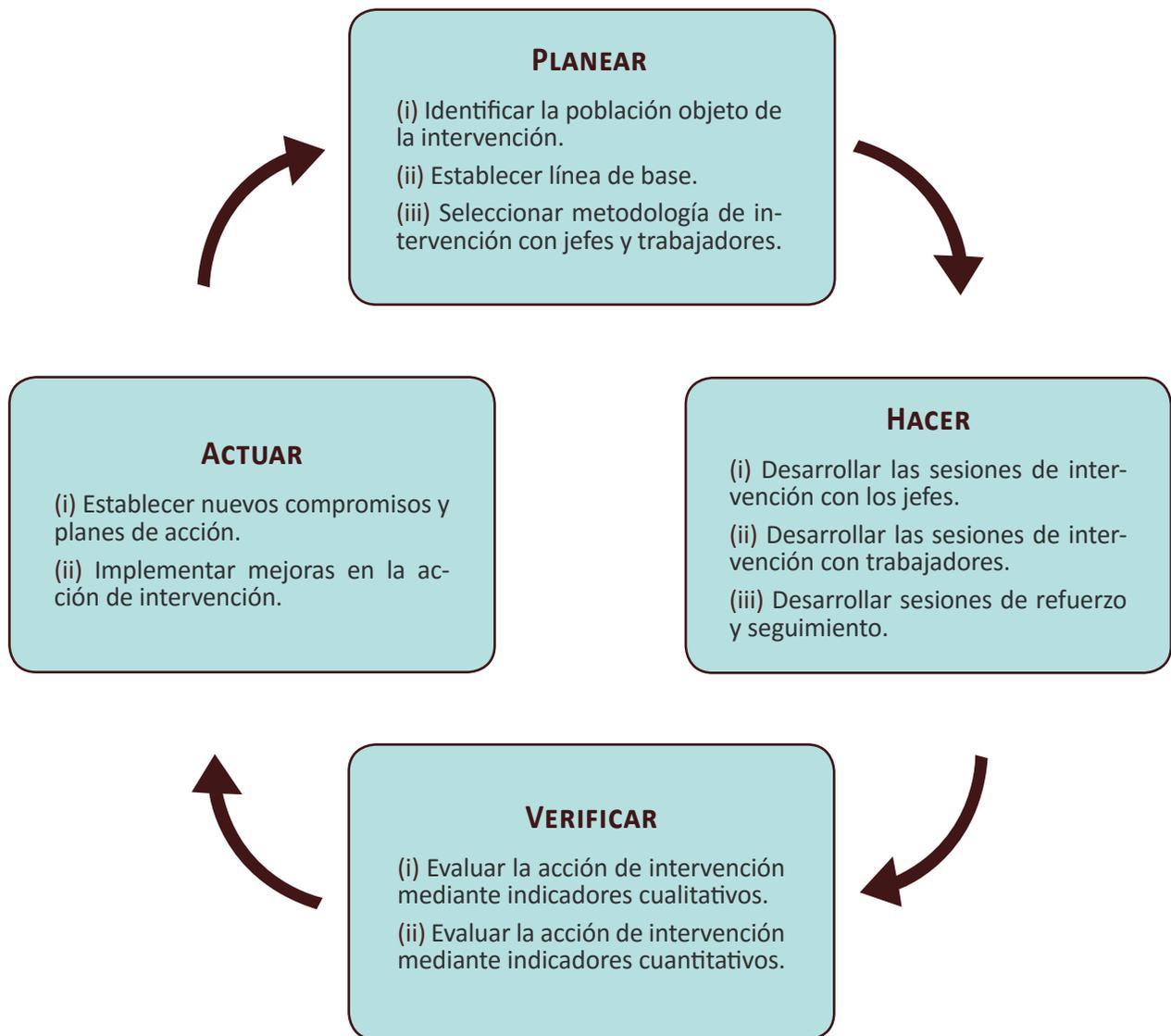
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Gestión del talento humano.
- Profesional(es) experto(s) en procesos de *coaching*, asesoría o consultoría en comunicación interpersonal aplicada a las organizaciones; puede ser externo o propio de la organización.
- Jefes y trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La acción de optimización de competencias de relación y comunicación busca que los jefes desarrollen o mejoren sus competencias sociales para interactuar efectivamente con los colaboradores a su cargo y que se favorezca la comunicación de doble vía. Una vez se haya avanzado en el proceso de intervención con los jefes, la acción puede extenderse a todos los trabajadores, lo que permitirá un mejor resultado.

Para implementar la acción mencionada se desarrollan algunas actividades que se presentan en el marco del ciclo PHVA (Figura 14) y se desglosan posteriormente.

Figura 14. Ciclo PHVA de la acción “Optimización de competencias de relación y comunicación”



(i) Identificar la población objeto de la intervención

Las áreas de seguridad y salud en el trabajo y de gestión del talento humano determinan conjuntamente con la alta dirección¹⁹, si la acción se implementa para todos los jefes²⁰ o solo para aquellos que muestran dificultades de relación, o si se realiza de una manera gradual hasta cubrir todas las jefaturas.

De igual forma, se determina si se amplía la cobertura de la acción para todos los trabajadores o únicamente con algunos, y si dicha cobertura se hace progresivamente o de forma simultánea para todos los grupos.

(ii) Establecer línea de base

Inicialmente las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo establecen la línea base del estilo de relación y comunicación interpersonal predominante y la comparan con el estilo esperado en la organización. Para obtener esta información es posible acudir a diversas fuentes tales como consulta del modelo de liderazgo que la organización desea fomentar (si está documentado), o entrevistas con jefes y colaboradores para indagar por los comportamientos de relación y comunicación que prevalecen en la organización e identificar las brechas. Son también un insumo los resultados de la evaluación de factores psicosociales²¹, y la evaluación de clima laboral, así como los resultados de la gestión del desempeño (en especial cuando es del tipo 360 grados).

Para establecer la línea de base se tienen también en cuenta las quejas relativas a las relaciones entre personas que se presentan ante las áreas de calidad, servicio al cliente, gestión del talento humano, y seguridad y salud en el trabajo, o ante otras instancias de la organización como el comité de convivencia laboral.

19. Gerente, subgerente, presidente, vicepresidente, director.

20. Supervisores, coordinadores, subdirectores, etc.

21. Son de interés particular los resultados de la evaluación en las dimensiones de: características del liderazgo, relación con colaboradores (subordinados), relaciones sociales en el trabajo, participación y manejo del cambio.

Como resultado de esta fase se encuentran las diferencias y similitudes entre lo que espera la organización, los trabajadores y los jefes y las percepciones de los diferentes actores en relación con el estilo de interacción y comunicación²² interpersonal.

(iii) Seleccionar metodología de intervención con jefes y trabajadores

Las áreas de seguridad y salud en el trabajo y de gestión del talento humano, con el aval de la alta dirección de la organización, seleccionan los mecanismos para informar a los jefes sobre la forma en que se va desplegar la estrategia de relación y comunicación, invitándolos a participar activamente en el proceso, por ejemplo en el escenario de una reunión.

Una opción metodológica para fortalecer o desarrollar la habilidad de interacción y comunicación asertiva es la asesoría individual o grupal, con la participación de un *coach*, asesor o consultor organizacional que mediante asesoría y retroalimentación ayuda a potenciar las fortalezas y a superar las falencias.

Otra opción es la ejecución de un seminario-taller modular dirigido por un especialista en la temática, el cual debe contener elementos formativos y un acompañamiento en campo a manera de seguimiento para verificar y retroalimentar los comportamientos que se desean fomentar.

El facilitador, que apoyará cualquiera de las dos opciones metodológicas, puede formar parte de la planta de personal de la organización, o ser contratado específicamente para este fin. Sin embargo, la selección del apoyo se hace considerando la cultura de la organización y la disponibilidad de recursos económicos, humanos, de tiempo, etc.

Con el propósito de lograr el objetivo de la acción, es importante que el proceso inicie con una fase de sensibilización, introspección y toma de conciencia sobre las fortalezas y los aspectos de mejora, así como la aceptación de la necesidad de cambio para facilitar la posterior asimilación del modelo de asertividad. En conclusión, se requiere un abordaje sistemático y progresivo, que favorezca un cambio paulatino en la interacción y comunicación del día a día.

22. Información que los jefes dan a sus colaboradores, fomento a la participación, apropiación de la información de parte de los colaboradores y estilo comunicacional más frecuente entre pares en el trabajo.

Planear Planear

A los efectos de extender la acción de intervención a los trabajadores, la modalidad de seminario-taller resulta ser la opción metodológica más ágil pues puede realizarse en grupos de 18 a 20 personas, en sesiones de 3 o 4 horas de duración; incluso, si resulta viable, en jornadas de día completo hasta completar un promedio de 20 horas con actividad presencial y compromisos evidenciables entre una sesión y otra. Luego de terminado el taller pueden programarse sesiones de seguimiento para constatar los cambios comportamentales y la percepción de las personas frente al estilo de relación y comunicación.

Hacer Hacer

(i) Desarrollar las sesiones de intervención con los jefes

Para la realización de las sesiones de acompañamiento o de formación con los jefes se requiere disponer de un sitio cómodo, aislado y contar con el tiempo suficiente para no interrumpir la sesión sin haber hecho el cierre. La responsabilidad de la implementación de la intervención será del área o responsable de la gestión del talento humano quien coordinará las acciones respectivas con el *coach* o profesional especialista encargado de atender el proceso, y estará presente al momento de iniciar la sesión para brindar respaldo y clarificar las inquietudes que puedan surgir en torno al trabajo que se desarrollará. Además de las sesiones de intervención se acordarán y documentarán compromisos de mejora y se evidenciarán los cambios mediante la identificación de comportamientos nuevos.

A continuación se presentan los contenidos temáticos más frecuentes que se incluyen en la asesoría o el entrenamiento para la optimización de competencias de relación y comunicación:

- Significado y fundamentos del comportamiento asertivo.
- Características diferenciales de los comportamientos asertivos²³ con respecto a aquellos que no lo son (agresivos y pasivos).
- Funcionalidad de la asertividad en términos de las relaciones interpersonales y del proceso comunicativo.

23. Algunos autores prefieren denominarlos “habilidades sociales”.

- Implicaciones de los estilos de relación y comunicación sobre la dinámica grupal y organizacional.
 - Contexto de la relación y la comunicación: momento, ambiente y circunstancias que deben considerarse.
 - Componentes de la comunicación: verbales, no verbales y paraverbales²⁴.
 - Filtros o interferencias en los procesos comunicativos.
 - Habilidades asertivas: escucha activa, empatía, autoafirmación, expresión de desacuerdos, etc.
 - Técnicas asertivas (algunos ejemplos son: el disco rayado, compromiso asertivo, el banco de niebla o claudicación simulada, aplazamiento asertivo, etc., y otras disponibles en diversas fuentes de información como <http://www.webpsicologos.com/blog/tecnicas-asertivas>).
 - Impacto del estilo del comportamiento y comunicación asertiva²⁵ sobre la dinámica de los grupos, la calidad de las relaciones y del ambiente laboral.
- (ii) **Desarrollar las sesiones de intervención con trabajadores**
Tal como se mencionó en la planeación, la metodología idónea para este grupo es el seminario-taller, el cual tendrá un desarrollo temático similar al que se utilizó con el de los jefes. Luego de la primera sesión en la que se efectúa la autoevaluación inicial, se empieza cada sesión con la socialización de los principales resultados, avances y dificultades; estas experiencias constituyen un insumo valioso para retroalimentar el proceso, capitalizar lecciones aprendidas y establecer redes de apoyo que faciliten el cambio.
- (iii) **Desarrollar sesiones de refuerzo y seguimiento**
Las sesiones de seguimiento son pertinentes como mecanismo de afianzamiento del cambio. Se recomienda que se realicen durante los seis meses siguientes a la finalización del ciclo inicial. La primera puede efectuarse al finalizar el segundo mes y la siguiente hacia el sexto mes.

24. La comunicación paraverbal hace referencia a las variaciones en el uso de la voz. Es la manera en la que se dicen las cosas introduciendo matices y entonaciones mientras se habla.

25. La comunicación asertiva es oportuna, honesta, directa, y respeta la posición propia y las de los demás.

Para verificar el nivel de avance, se combinan indicadores cualitativos e indicadores cuantitativos; esencialmente son los mismos que se consideraron para establecer la línea de base y adicionalmente los de autoevaluación.

- (i) Evaluar la acción de intervención mediante indicadores cualitativos
- La autoevaluación es un primer mecanismo de evaluación de la intervención. La misma la efectúan los participantes tanto al inicio como al final del proceso de intervención. Es posible que los cambios sean al comienzo muy sutiles o inestables, puesto que se trata de modificar comportamientos arraigados en el tiempo, de los cuales incluso no se es muy consciente.
 - En el mediano plazo, es importante realizar una o más sesiones con jefes y algunos grupos de trabajo para reconocer el alcance del cambio y sus implicaciones en términos de calidad y efectividad del proceso comunicativo en diversos escenarios (resultados, el clima laboral), a fin de determinar la necesidad de realizar ajustes. La valoración del avance puede hacerse con el acompañamiento del experto en el tema que ha asesorado el proceso.
 - Resultados de gestión del desempeño (por ejemplo retroalimentación de 360 grados).

- (ii) Evaluar la acción de intervención mediante indicadores cuantitativos
- A continuación se presentan diversos indicadores cuantitativos que pueden ser útiles para evaluar la acción de intervención:
- Indicador de cumplimiento: número de actividades realizadas / número total de actividades programadas *100
 - Indicador de cobertura: número de trabajadores que participaron en cada una de las actividades efectuadas / número total de trabajadores programados (población objeto) *100.
 - Indicador de resultado o impacto: número de personas que presentan quejas por dificultades de relación y comunicación por parte del o los jefe(s) o trabajador(es) participante(s) en el proceso / número de personas que laboran en la(s) dependencias con las que se interactúa *100 (comparación del antes y después de la intervención).

Verificar

Las quejas pueden haberse presentado ante el área o responsable de la gestión del talento humano, el comité de convivencia laboral u otras instancias de la organización.

- Resultados de la evaluación de factores de riesgo psicosocial²⁶.
- Evaluación de clima laboral.

Al analizar los resultados, se deben considerar aspectos circunstanciales que pudieron afectar el resultado tales como cambios en la estructura organizacional, reubicaciones, fusiones, etc.

Actuar

(i) Establecer nuevos compromisos y planes de acción

Con base en los resultados de los objetivos planteados para cada sesión de acompañamiento se identifican los logros, dificultades y obstáculos que se han presentado y se establece un nuevo plan de acción y compromisos de mejora, o se programan acciones de refuerzo.

(ii) Implementar mejoras en la acción de intervención

Según los resultados de las evaluaciones la organización toma decisiones de mejoras a la acción de intervención e incluso se define si se extenderá a otros grupos.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que:

- La alta dirección conserve su respaldo de forma visible, además que privilegie el trato respetuoso y asertivo por parte de las jefaturas y trabajadores y que rechace todo comportamiento que se aleje del mismo.
- Los jefes comprendan la importancia de un estilo de relación y comunicación respetuoso y empático y lo refuercen al interior de sus grupos de trabajo.
- Las áreas seguridad y salud en el trabajo y de gestión del talento humano efectúen seguimiento periódico para verificar que el cambio se mantiene, y desarrollen actividades de refuerzo de ser necesario.

26. Particularmente de las dimensiones de: características del liderazgo, relación con colaboradores (subordinados), relaciones sociales en el trabajo, participación y manejo del cambio.

3.15 PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

a. Objetivo(s) de la acción

- Optimizar las competencias²⁷ del personal de dirección y trabajadores para valorar e incentivar la participación y el aporte de los trabajadores.
- Desarrollar la competencia de los trabajadores para participar de manera oportuna, adecuada y eficaz en diversos escenarios colectivos, incluidos los relacionados con el mejoramiento de las condiciones de salud y trabajo.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Todos los trabajadores de la organización.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La acción de desarrollo de competencias para la participación amplía las opciones de aporte de ideas, toma de decisiones y mejoramiento de procesos de trabajo. Contribuye además a crear un clima que favorece la creatividad, el compromiso y la aceptación de los cambios; en consecuencia, el mayor impacto ocurre sobre la dimensión de participación y manejo del cambio.

La acción de intervención también contribuye a mejorar las relaciones en el trabajo, por cuanto favorece la comunicación y la búsqueda de soluciones en los grupos y por tanto se refleja en un mayor y más efectivo apoyo al jefe inmediato.

El desarrollo de competencias de participación ayuda al fortalecimiento tanto de los líderes formales como de los informales que pueden ser importantes dinamizadores de los grupos y apoyo para los jefes en diversas actividades, tales como brigadas de seguridad, comité de convivencia laboral, organización de eventos deportivos, culturales, recreativos, etc.

27. Combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos (Irigoin y Vargas, 2002).

3.15 PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

La acción constituye en sí misma una valiosa oportunidad de desarrollo y en la medida en que la dinámica del grupo y la organización lo propicie, constituye excelente escenario para aplicar las habilidades y destrezas adquiridas.

Limitaciones

Puede presentarse resistencia en el personal para aceptar o propiciar la participación. En organizaciones con estructura jerárquica rígida y estilo de dirección autocrático, pueden presentarse mayores resistencias.

La acción requiere dedicación de tiempo, esfuerzo y recursos en sus etapas iniciales, en particular para concientizar y propiciar el desarrollo de las habilidades de participación por parte de los trabajadores. Se requieren además refuerzos sistemáticos para afianzar los resultados en el largo plazo.

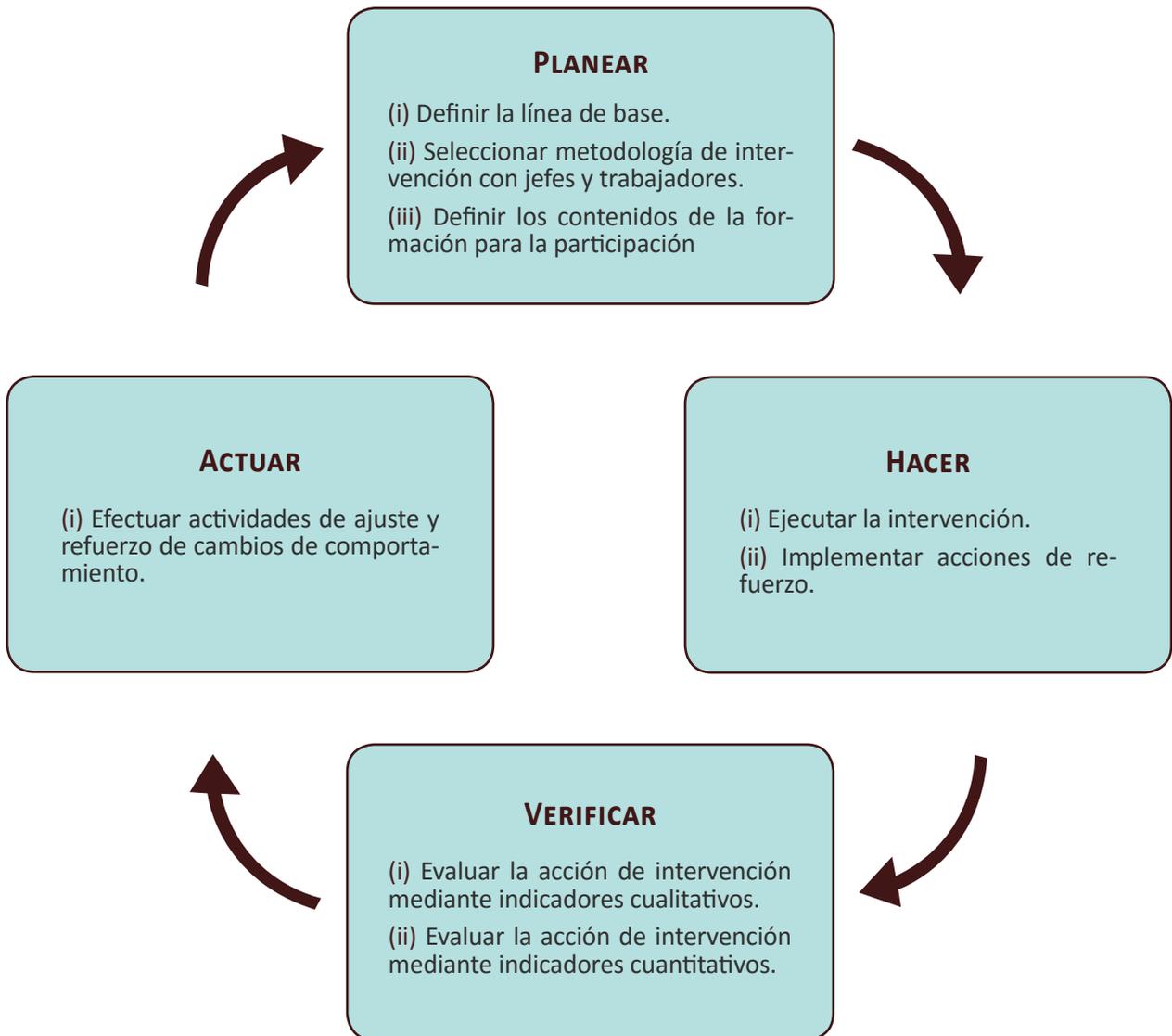
e. Actores involucrados en la implementación

- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes (supervisores, coordinadores, jefes, subdirectores, etc.).
- Profesionales especialistas en procesos de *coaching*, asesoría o consultoría en la conformación y desarrollo de grupos participativos.
- Trabajadores de los distintos niveles organizacionales.

f. Descripción de la acción

La acción de intervención está orientada a generar un ambiente de trabajo en el que el personal de dirección reconozca el valor del aporte de los trabajadores y promueva su participación para la mejora organizacional; de otra parte, se espera que los trabajadores se concienticen de la importancia de su participación. Los pasos y actividades recomendadas para implementar esta acción de intervención se compilan en la figura 15 y se amplían posteriormente bajo el ciclo PHVA.

Figura 15. Ciclo PHVA de la acción “Participación efectiva en los grupos de trabajo”



(i) Definir la línea de base

El primer momento de esta acción, que está orientada al desarrollo de habilidades y competencias para la participación, es el establecimiento del punto de partida o línea de base. Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, así como los delegados de los directivos y jefes, caracterizan la forma como se sucede la participación en la organización y luego la confrontan con el estilo deseado por la alta dirección. Como fuente de información para establecer la comparación puede recurrirse a lo definido por la organización en sus políticas y plan estratégico (si está documentado), o a las expectativas de la alta dirección.

Con el propósito de recabar información sobre la forma como se desenvuelven los procesos participativos, resulta útil realizar entrevistas a jefes y colaboradores en las que se exploran las percepciones respecto de los mecanismos y la efectividad de la participación, tanto a nivel general como en áreas o grupos particulares. En segundo lugar pueden tomarse como insumos los resultados de la evaluación de factores de riesgo psicosocial²⁸, la evaluación de clima, las evaluaciones de desempeño y las quejas relacionadas con la participación, etc.

Como resultado de la confrontación (lo esperado *versus* las opiniones de las personas y los hallazgos derivados de la consulta de información), se identifican las actitudes, comportamientos y aspectos que deben afianzarse y los que deben instaurarse o modificarse.

(ii) Seleccionar metodología de intervención con jefes y trabajadores

El siguiente paso consiste en definir espacios, mecanismos, alcances y grupos de personas que participarán en diversos escenarios según el énfasis de cada temática. A quienes se elijan como participantes activos se dirigen los primeros esfuerzos para formar o desarrollar sus habilidades para la participación.

28. En particular de las dimensiones de características del liderazgo, participación y manejo del cambio, relación con colaboradores (subalternos), relaciones sociales en el trabajo.

Finalmente se seleccionan los mecanismos más adecuados a la cultura, momento, proyección de la organización, fortalezas y falencias identificadas, con el fin de favorecer la participación de las partes interesadas en los asuntos del trabajo. Con respecto a los mecanismos para fomentar la participación es posible recurrir a diversas alternativas de manera única o combinada, según sea la disponibilidad de recursos.

Puesto que se busca un cambio de actitudes y comportamientos traducido en el desarrollo de competencias, se requiere formar para la participación y ello se puede lograr a través de metodologías activas y de tipo vivencial, que permitan trascender el nivel conceptual hasta su integración y asimilación para exhibir nuevas formas de comportamiento en el abordaje de las situaciones que precisan de participación.

Se sugiere iniciar con una etapa de sensibilización²⁹ que facilite la disposición para involucrarse en las actividades que se programen alrededor del tema de participación. La selección de la metodología estará a cargo de las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo, en coordinación con el o los profesional(es) interno(s) o externo(s) especialista(s) en procesos de coaching, asesoría o consultoría en aspectos de participación.

En lo que respecta a la intervención con trabajadores se recomienda como recurso básico la metodología de seminario-taller o sesiones de trabajo grupal, en las que se combinen técnicas que favorezcan el cambio de actitudes y comportamientos a través de la presentación de los contenidos (Baro, A., 2011)³⁰, el análisis de las propias actitudes y comportamientos en relación con la participación, la incorporación y práctica de un repertorio nuevo de conductas que evidencien participación seguidas de retroalimentación de parte del facilitador y de otros miembros del grupo, y finalmente la práctica cotidiana de los nuevos comportamientos.

29. Proceso de comunicación e interacción que da poder de participación a las personas y que puede sentar las bases de relaciones y asociaciones a largo plazo que permitan una toma de decisiones en base a un nivel mayor de información (OIT, s.f.).

30. Puesto que las personas presentan diversas formas de aprendizaje; adicionalmente el refuerzo favorece la asimilación de los contenidos de aprendizaje.

Las áreas de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo buscarán los mecanismos adecuados para comunicar a los integrantes de los grupos la metodología seleccionada, los objetivos así como los beneficios de la intervención. De igual forma, es necesario que la alta dirección de la organización evidencie su respaldo a la instauración de esta acción.

(iii) Definir los contenidos de la formación para la participación

La participación es una acción comunicativa que requiere competencias para construir colectivamente una temática de interés común o para participar efectivamente en diversos escenarios tales como: comités (de convivencia laboral, paritario, etc.), grupos funcionales o grupos de mejoramiento, etc.

La formación para la participación debe girar alrededor del desarrollo cinco competencias, así:

- Competencia para recibir, interpretar y producir información, por cuanto que esta última es la base de la participación; así mismo, competencia para comunicar en forma comprensible aquello que se conoce.
- Competencia para consultar y ser consultado, lo cual implica un compromiso de utilizar responsable y éticamente la información en un proceso participativo.
- Competencia para deliberar, es decir plantear y defender argumentos mediante la creación de un escenario abierto al acuerdo y al enriquecimiento de ideas.
- Competencia para concertar y para negociar, habida cuenta que implica también ceder en favor del bien colectivo.
- Competencia para asumir la corresponsabilidad para implementar las decisiones (Jaramillo-López, 2007).

Además del trabajo sobre las competencias anteriormente mencionadas, la formación debe ilustrar los niveles o categorías de participación y su aplicabilidad según la situación (Boix y Vogel, 2007, citados por Bestratén *et al.*, 2014):

- Información
- Consulta
- Negociación
- Codecisión³¹

El contenido del proceso de formación para la participación debe también incluir la identificación de las principales dificultades u obstáculos que enfrentan las personas para participar a nivel grupal, incluidos los derivados de factores externos³² o de aspectos ligados a condiciones personales³³.

Finalmente, la formación debe incluir actividades de refuerzo para favorecer el cambio y su instauración. En este sentido es conveniente utilizar campañas comunicacionales para reiterar la importancia de la participación, por ejemplo mediante distribución de fichas con pautas alusivas a las formas o niveles de participación y otros aspectos relacionados que pueden desplegarse de manera física o a través de medios electrónicos, entre otros.

31. La codecisión en un escenario en el que se comunica un cambio en un procedimiento; puede requerirse exclusivamente la participación centrada en preguntas para clarificar dudas e inquietudes. En otros casos se expone una situación para que los participantes planteen alternativas de solución, pero finalmente será la dirección del grupo o la organización la encargada de tomar las decisiones. En otras situaciones es posible un mayor grado de participación a través del planteamiento de múltiples ideas nuevas resultantes de la diversidad de perspectivas y aportes, llegando en ocasiones al nivel de negociación o codecisión.

32. Ambiente con ruido o interferencia, carencia de tiempo, jefe que no permite la participación, etc.

33. Autoimagen disminuida (sensación de que sus aportes no son valiosos o no son tenidos en cuenta); temor a equivocarse, etc.

(i) Evaluar la acción de intervención mediante indicadores cualitativos

Los indicadores cualitativos se basan en la autoevaluación que efectúan los jefes y los trabajadores participantes durante el proceso de asesoría o formación, a través de la cual señalan los cambios observados con la intervención.

En el mediano plazo es útil realizar una o más sesiones con jefes y grupos de trabajo orientados por el *coach* o especialista que ha dirigido el proceso, para reconocer el alcance del cambio y sus implicaciones en términos de calidad y efectividad de la participación.

(ii) Evaluar la acción de intervención mediante indicadores cuantitativos

A continuación se presentan diversos indicadores cuantitativos que pueden ser útiles para evaluar la acción de intervención:

- Evaluación del cumplimiento: número de actividades realizadas / número total de actividades programadas *100.
- Indicador de cobertura: número de trabajadores que participaron en cada una de las actividades efectuadas / número total de trabajadores programados *100.
- Índice de quejas relacionadas con la oportunidad o los mecanismos de participación.
- Resultados de la evaluación de factores de riesgo psicosocial³⁴

(i) Efectuar actividades de ajuste y refuerzo de cambios de comportamiento

Con base en el análisis de los indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo se determina la necesidad y dirección de los ajustes requeridos para favorecer el proceso de cambio.

Una vez que se logren los objetivos propuestos, se continúa el proceso con las actividades de refuerzo planeadas.

34. Particularmente de las dimensiones de: características del liderazgo, relación con colaboradores (subordinados), relaciones sociales en el trabajo, participación y manejo del cambio.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que, tanto el personal de dirección como los trabajadores, comprendan el valor y las posibilidades que ofrece la participación efectiva como un mecanismo para construcción colectiva y la solución de problemas.

Se debe efectuar seguimiento periódico para verificar las ventajas de la participación y realizar actividades sistemáticas de refuerzo, incluido el personal que ingresa a la organización.

3.16 ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

a. Objetivo(s) de la acción

Disminuir el tiempo de exposición del trabajador a las demandas del trabajo catalogadas como de alto o muy alto riesgo.

b. Tipo de acción

Intervención secundaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Esta acción va dirigida al personal técnico, auxiliar y operativo.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La rotación por diferentes puestos de trabajo contribuye a disminuir el nivel de exposición a las demandas ambientales y de esfuerzo físico, demandas de carga mental y demandas cuantitativas. De otra parte brinda la oportunidad para el desarrollo y adquisición de conocimientos y habilidades, así como a la variedad de las tareas, con lo cual se espera la ocurrencia de menos errores causados por fatiga.

Limitaciones

Esta acción no disminuye el riesgo en la fuente, sino que lo distribuye entre varios trabajadores, porque se disminuyen los tiempos de exposición en cada caso. En lo posible debe buscarse la reducción del riesgo en la fuente antes de implementar esta acción.

El requerimiento de mayor cualificación que se deriva de la rotación de puestos de trabajo implica que la organización disponga los recursos necesarios para el entrenamiento y seguimiento de quienes deben aprender nuevas labores. Para el caso de un trabajador con escasa motivación hacia el cambio es necesario realizar una labor de concientización centrada en mostrar los beneficios del mismo.

Los cargos que requieren de alta especialización o complejidad son más difíciles de proveer con trabajadores en sistema de rotación, lo cual limita las posibilidades de implementar esta acción.

3.16 ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Finalmente, dos limitaciones que deben considerarse y atenderse son las políticas organizacionales que restringen la rotación interna entre diversos cargos y los impactos en la remuneración de los trabajadores que rotan por diversas labores.

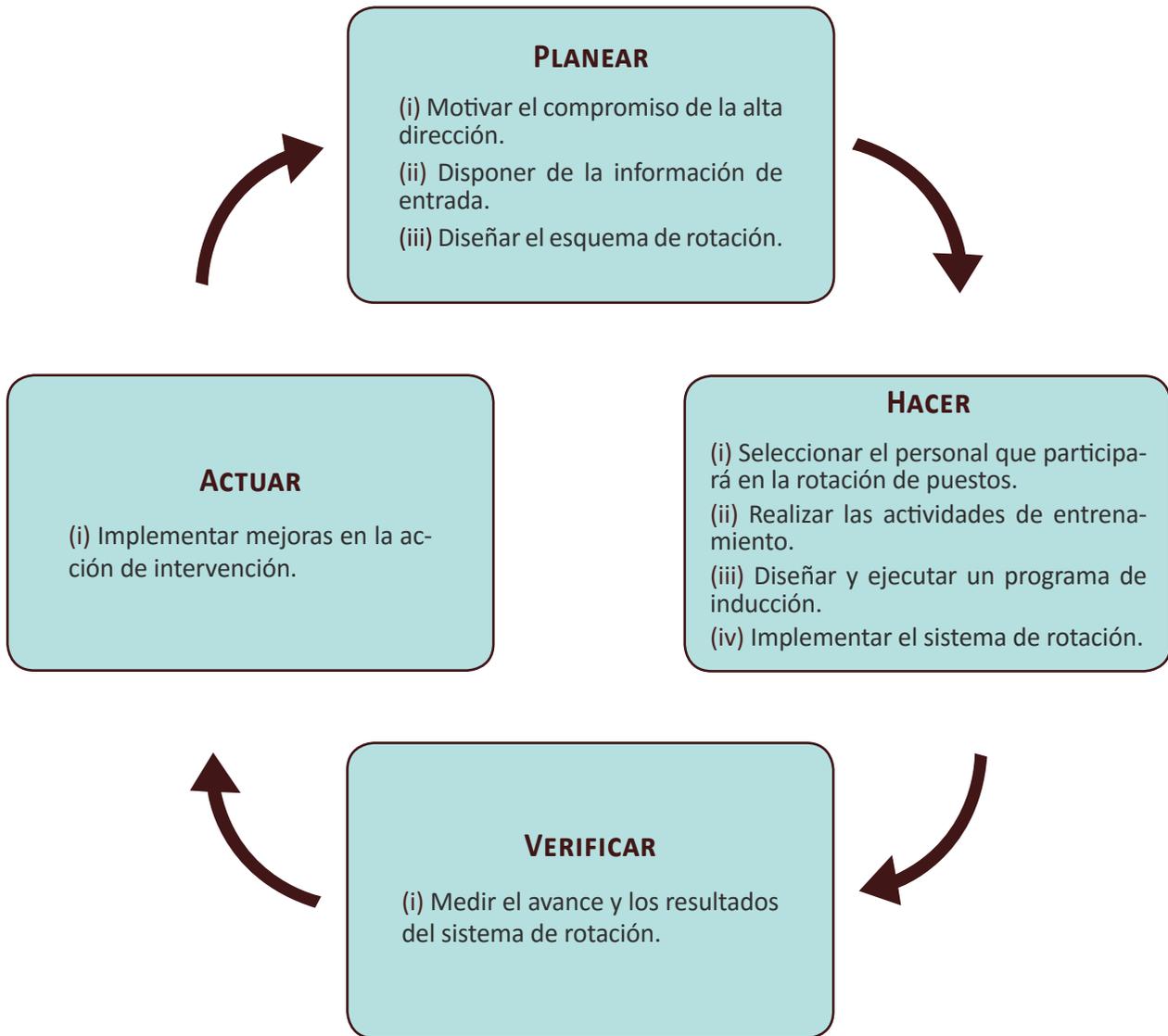
e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Profesionales del área encargada de organizar el trabajo.
- Jefes de las diferentes áreas
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La acción busca disminuir la exposición del trabajador a las demandas del trabajo catalogadas como de alto o muy alto riesgo. La rotación de puestos de trabajo implica el desarrollo de una serie de acciones que se plasman en el la figura 16 y luego se desglosan en cada etapa del ciclo PHVA.

Figura 16. Ciclo PHVA de la acción “Rotación de puestos de trabajo”



La rotación en varias actividades es una acción que interviene la organización del trabajo. Se centra en la disminución de los tiempos de exposición a demandas psicosociales específicas porque las mismas no son modificables directamente en la fuente. La rotación incluye también la variación del contenido de la tarea, así como la posibilidad de utilizar o desarrollar habilidades y conocimientos nuevos para llevarla a cabo.

- (i) **Motivar el compromiso de la alta dirección**
Inicialmente se debe motivar el compromiso y apoyo de las directivas para implementar el sistema de rotación, condición que facilita el acceso a los recursos necesarios para su realización.

- (ii) **Disponer de la información de entrada**
Para la implementación de rotación de puestos de trabajo se requiere:
 - Tener actualizada la descripción del cargo para cada uno de los puestos implicados en el sistema de rotación.
 - Cuantificar el nivel de riesgo psicosocial en cada puesto mediante el uso de instrumentos validados en el país y establecer el grado de riesgo que implican los diversos tipos de demandas del trabajo en cada puesto.

- (iii) **Diseñar el esquema de rotación**
Los profesionales del área encargada de organizar el trabajo y el responsable de la seguridad y salud en el trabajo diseñan el esquema de rotación, para lo cual se sugiere:
 - Asegurar que los trabajadores involucrados conocen y participan en la construcción del sistema de rotación.
 - Efectuar la rotación entre diversos cargos con diferentes niveles de riesgo, cuidando que no haya sobrecarga física.
 - Evitar que la rotación solo beneficie los objetivos de producción.
 - Determinar la periodicidad con la que debe efectuarse la rotación entre los puestos de trabajo (por franjas horarias, turnos, días o semanas).
 - Analizar la duración de las rotaciones o el momento del cambio de puesto de trabajo para asegurar que se dispone de descansos y de tiempo para el consumo de alimentos.
 - Diseñar un programa de inducción a los trabajadores involucrados en el sistema de rotación.

- (i) **Seleccionar el personal que participará en la rotación de puestos**

Seleccionar el personal que muestre las habilidades de aprendizaje para asumir las nuevas tareas y que esté motivado para participar en el plan de rotación. Considerar igualmente que no tenga restricciones médicas para la ejecución de las nuevas tareas.

Una vez que el área o responsable de la gestión del talento humano selecciona las personas que pueden entrar en el sistema de rotación, se identifican las motivaciones y las necesidades de formación específica de cada uno. Conviene igualmente retroalimentar a las personas que no fueron seleccionadas sobre las razones de la decisión, a fin de evitar indebidos sentimientos de exclusión.
- (ii) **Realizar las actividades de entrenamiento**

Antes de iniciar la rotación se realizan las actividades de entrenamiento en aquellas competencias específicas que se requieran según sea el caso de rotación.
- (iii) **Diseñar y ejecutar un programa de inducción**

El área o responsable de la gestión del talento humano se encarga de realizar o coordinar la inducción al nuevo puesto de trabajo y además hace un trabajo previo de inclusión al grupo de compañeros para prevenir posibles roces y facilitar la adaptación.

En el momento de iniciar con la rotación se comunica a las personas la forma como va a funcionar el sistema y se resuelven las dudas que se presenten.
- (iv) **Implementar el sistema de rotación**

El sistema de rotación se inicia con algunos cargos o áreas como prueba piloto. Se hace seguimiento y se recibe retroalimentación de los trabajadores y del área de producción, información que sirve como insumo para realizar los ajustes necesarios.

Verificar

- (i) Medir el avance y los resultados del sistema de rotación

Una vez se ha implementado el sistema de rotación, el responsable de la seguridad y salud en el trabajo evalúa periódicamente los resultados mediante indicadores de efectos en salud y en el trabajo, así como los tiempos de exposición a las demandas psicosociales que se intervinieron.

Actuar

- (i) Implementar mejoras en la acción de intervención

Los delegados de las áreas de seguridad y salud en el trabajo y de gestión del talento humano, así como los profesionales del área encargada de organizar el trabajo y los jefes de las áreas en las que se implementó la rotación, definen planes de acción en función de los resultados de los indicadores y establecen e implementan los cambios necesarios en el sistema de rotación.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para mantener en el tiempo los resultados benéficos de la rotación se requiere verificar su impacto en la exposición a demandas del trabajo, así como en la producción. Es también necesario disponer de entrenamiento y ajustar el modelo de gestión del desempeño, al igual que fortalecer los equipos de trabajo para evitar afectaciones por la movilidad de las personas.

3.17 SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE LA GESTIÓN

a. Objetivo(s) de la acción

Incorporar el seguimiento y la retroalimentación de la gestión como prácticas habituales en la relación de los jefes con su grupo de trabajo.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

- Dirección / alta dirección (gerente, subgerente, presidente, vicepresidente, director).
- Jefes (supervisores, coordinadores, jefes, subdirectores, etc.).

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

Por tratarse de una acción que tiene como punto de partida un modelo que pretende incidir sobre las actitudes y comportamientos de las personas que participan en el seguimiento de la gestión, la acción actúa sobre la fuente del riesgo psicosocial y permite tanto a los jefes como a los colaboradores una mayor comprensión y entendimiento para analizar las situaciones problemáticas a las que se ven enfrentados en la dinámica habitual y funcional del trabajo y en las que ambos, o uno de ellos, puede estar implicado. En consecuencia, se favorece la dimensión de relación con los colaboradores (subordinados) y la retroalimentación del desempeño.

La retroalimentación es también una práctica que favorece las relaciones entre pares, en cuanto que estimula la participación y además contribuye a la mejora organizacional si se efectúa un seguimiento a los acuerdos; en consecuencia, se favorece la dimensión relaciones sociales en el trabajo.

De otra parte, la retroalimentación de la gestión puede ayudar a identificar condiciones psicosociales que requieren atención y monitoreo, y permite identificar necesidades de capacitación de diversa índole. Un beneficio adicional es la definición de planes de carrera y desarrollo al interior de la organización, con lo cual se incide sobre la dimensión de reconocimiento y compensación.

3.17 SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE LA GESTIÓN

Si la retroalimentación se convierte en una práctica habitual se supera la tendencia a identificar sólo lo negativo sin reconocer los aspectos positivos del desempeño. De otra parte, la retroalimentación favorece la modificación de los comportamientos de las personas que participan y ayuda a disminuir la tensión emocional que suele estar asociada a la evaluación del desempeño. En resumen, el seguimiento a la gestión y la retroalimentación generan beneficios que impactan directamente la dimensión de retroalimentación del desempeño.

Limitaciones

Una nueva forma de conducir el seguimiento de la gestión puede causar resistencia en diversas instancias de la organización. Es posible igualmente que se presenten dificultades para mantener en el tiempo los cambios que se suscitan con esta acción de intervención, en particular en ausencia de monitoreo o de respaldo organizacional.

La retroalimentación como práctica habitual demanda tiempo, particularmente en tanto se logra conciencia acerca de sus beneficios.

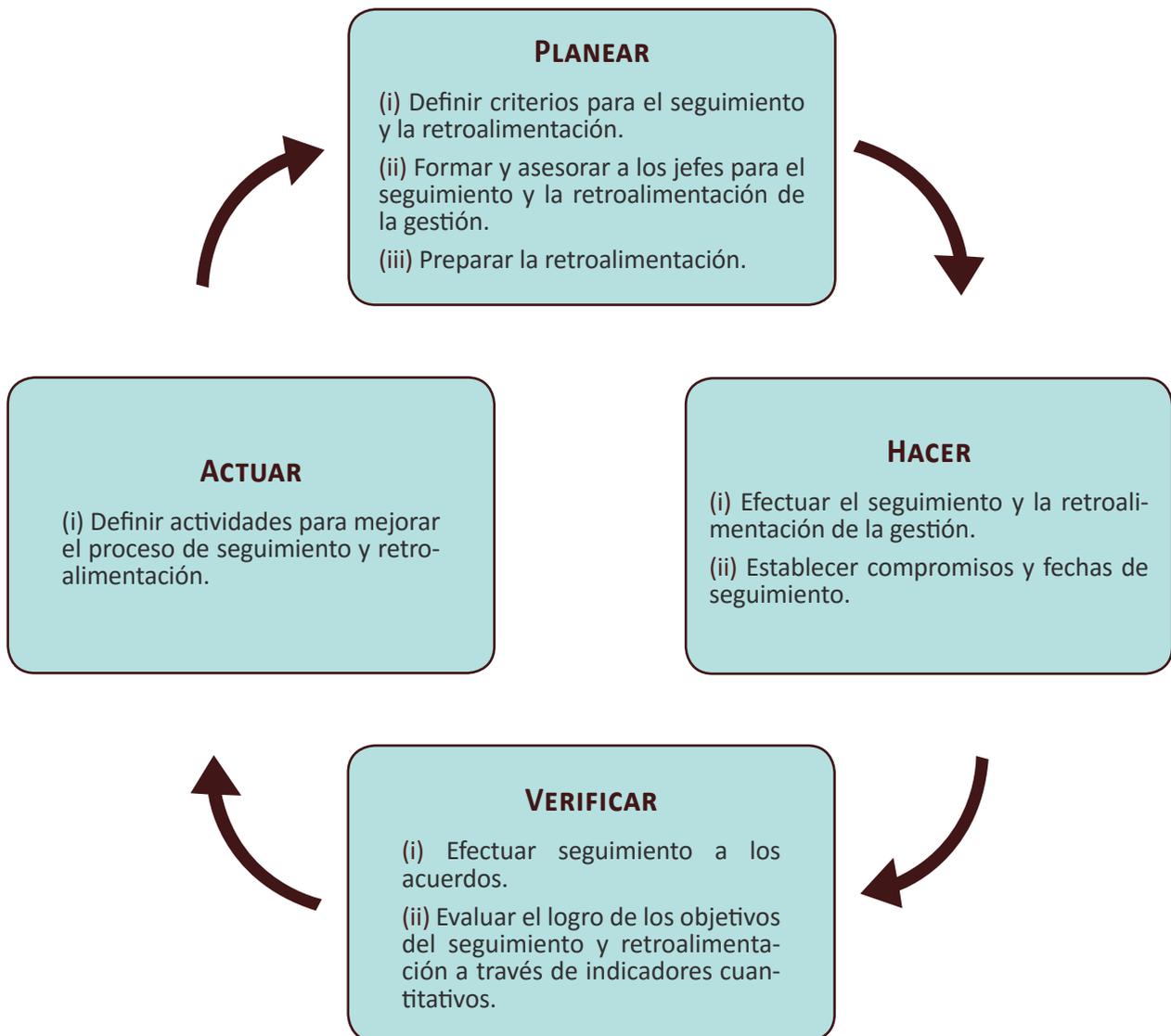
e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes y directivos.
- Profesionales idóneos en procesos de *coaching*, asesoría, consultoría en procesos de evaluación de la gestión.

f. Descripción de la acción

Un elemento fundamental del seguimiento y retroalimentación de la gestión es la incorporación de la retroalimentación bidireccional entre jefes y colaboradores como un componente habitual en la relación, particularmente cuando es necesario destacar aspectos positivos o corregir otros. Los aspectos que favorecen la apropiación de esta intervención se resumen en la figura 17 y se amplían en el desglose de cada etapa del ciclo PHVA.

Figura 17. Ciclo PHVA de la acción “Seguimiento y retroalimentación de la gestión”



(i) Definir criterios para el seguimiento y la retroalimentación

El proceso de seguimiento consta de dos momentos: el que se efectúa en el día a día y el que se hace de manera periódica y sistemática con intervalos de tiempo amplios, el cual suele denominarse “evaluación de la gestión”.

La retroalimentación en cualquiera de los dos momentos debe ser respetuosa y debe garantizar objetividad, equidad y transparencia. La evaluación debe soportarse en criterios claros, orientados al desarrollo y la mejora, estar unificados en el grupo de directivos y jefes, y además deben ser conocidos por las personas.

Para unificar los criterios para el seguimiento y la retroalimentación de la gestión se sugiere realizar reuniones con los directivos y jefes, lideradas por el área o responsable de la gestión del talento humano.

(ii) Formar y asesorar a los jefes para el seguimiento y la retroalimentación de la gestión

Con el propósito de unificar criterios y desarrollar habilidades en los directivos y jefes para realizar el seguimiento y retroalimentar la gestión de sus colaboradores, se puede acudir a una capacitación³⁵ o a una asesoría centrada en el uso de la técnica de retroalimentación.

(iii) Preparar la retroalimentación

Para que la retroalimentación resulte efectiva se requiere que:

- Se realice en un sitio que garantice privacidad, incluso si se trata de retroalimentar a un grupo.

35. La capacitación está dirigida a elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las labores relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes o servicios, para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implica su propio bienestar y desarrollo. Las técnicas de capacitación no solamente incluyen las tradicionales de tipo presencial (no por ello menos válidas) como cursos, talleres, seminarios, etc., sino también las que han sido desarrolladas más recientemente, como las técnicas derivadas a partir de la educación a distancia (Cinterfor / Organización Internacional del Trabajo, 1996).

- Sea oportuna, es decir temporalmente lo más cercana posible al momento de ocurrencia de los eventos que dieron lugar a ella.
- Se disponga de tiempo para el intercambio de información, análisis y discusión alrededor de todos los aspectos objeto de seguimiento y retroalimentación.
- Se inicie destacando los aspectos positivos y se estimule la participación del trabajador en la identificación de los aspectos susceptibles de mejora mediante un diálogo centrado en la identificación de opciones para el desarrollo.
- Se describan objetiva y respetuosamente los comportamientos o hechos que requieren un diálogo particular, siempre evitando juicios de valor.
- Se verifique la claridad de la información entre las dos partes implicadas en el diálogo, así como las causas de los aspectos que deban mejorarse en el contexto de una conversación propositiva para concretar alternativas de solución.
- Se establezcan metas y fechas de seguimiento para verificar los cambios y hacer ajustes si fuere necesario.

(i) Efectuar el seguimiento y la retroalimentación de la gestión

Las personas que tienen cargos de jefatura o coordinación efectúan frecuentemente el seguimiento y la retroalimentación a la gestión de sus colaboradores, señalando los aciertos y generando reflexiones y acciones de mejora sobre los aspectos que así lo ameriten. Como complemento se efectúa la retroalimentación periódica de la gestión, la cual debe ser consensuada y basada en los hallazgos del seguimiento del día a día.

(ii) Establecer compromisos y fechas de seguimiento

Tanto en la retroalimentación frecuente como la periódica se identifican las causas que incidieron en el desempeño y sobre ellas se trabaja, sea para mantenerlas o para modificarlas según sea el caso, y se definen compromisos y fechas de cumplimiento.

Verificar

Verificar

Verificar

Verificar

Actuar

(i) Efectuar seguimiento a los acuerdos

Durante las reuniones de seguimiento se analiza el avance de los acuerdos, se identifican los obstáculos y sus causas y se acuerdan nuevas acciones de mejora; estas últimas deben quedar documentadas.

Además es necesario evaluar el proceso de intervención psicosocial a través de una entrevista o de unas preguntas tipo cuestionario que diseña y promueve el área o responsable de la gestión del talento humano, con la finalidad de reconocer cambios actitudinales y comportamentales referentes a la forma de brindar y recibir el seguimiento y la retroalimentación.

(ii) Evaluar el logro de los objetivos del seguimiento y la retroalimentación a través de indicadores cuantitativos

- En caso de haber realizado un proceso de formación a los jefes para desarrollar sus competencias para el seguimiento y la retroalimentación, se puede hacer una evaluación del cumplimiento: número de actividades o sesiones realizadas / número total de sesiones o actividades programadas *100.
- Para evaluar el resultado de la acción de intervención se estima un indicador de disminución de quejas relacionadas con el seguimiento y la retroalimentación del desempeño, y el resultado se compara con el mismo indicador, medido antes de realizar la intervención.

(i) Definir actividades para mejorar del proceso de seguimiento y retroalimentación

A la luz de los avances y dificultades del proceso de seguimiento y retroalimentación se definen e implementan acciones de mejora.

g. Uso de la acción como mecanismo de promoción de factores psicosociales protectores

Para que el seguimiento a la gestión se comporte como un factor protector se requiere que se encuentre incorporado a las políticas de personal de la organización, que exista coherencia en su aplicación, adecuado manejo de los resultados y respaldo para capitalizar e implementar las oportunidades de mejora, así como seguimiento sistemático en función de su mejora continua. Igualmente, la retroalimentación dará sus beneficios siempre que sea habitual y se efectúe bajo parámetros establecidos que garanticen su idoneidad. Si logra instaurarse como una condición básica y transversal, puede pasar a ser considerada como una actividad preventiva de tipo psicosocial.

3.18 CONCILIACIÓN DE ENTORNOS INTRA Y EXTRALABORAL

a. Objetivo(s) de la acción

Promover el equilibrio y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral y reducir la interferencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, a través de dos tipos de prácticas organizacionales: la flexibilización en la distribución temporal del trabajo y el control de la duración de las jornadas.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo psicosocial.

c. Población objeto

Esta acción está dirigida a jefes (supervisores, coordinadores, jefes, subdirectores, etc.), así como a todos los trabajadores que por las características de sus cargos pueden acceder a formas flexibles de distribución temporal del trabajo.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de esta acción se interviene de forma directa la dimensión de influencia del trabajo en el entorno extralaboral; además se controla el tiempo de exposición a otras condiciones de riesgo tales como altas demandas cuantitativas y demandas de carga mental y emocional. Al lograr respeto del tiempo extralaboral se favorecen otros factores psicosociales protectores en este ámbito, entre ellos el uso de tiempo fuera del trabajo y las relaciones familiares.

Algunas formas de lograr la conciliación entre los entornos intra y extralaborales implican la flexibilización de los horarios de trabajo, modificación que puede favorecer la dimensión extralaboral de desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda, en la medida en que estos trayectos pueden realizarse en horarios menos congestionados o con mayor disponibilidad de transporte público.

Limitaciones

Esta acción tiene limitaciones en organizaciones en las que por razones de servicio los horarios están supeditados a exigencias externas o del mercado (p.ej. horarios de atención al público).

La efectividad de la acción dependerá en gran medida de la claridad que implica su implementación, así como de la comunicación e información que se brinde a los trabajadores sobre la misma.

Esta acción también tiene limitaciones en tanto que puede percibirse como una medida que coarta la autonomía y discrecionalidad del trabajador para distribuir los tiempos del trabajo y autorregular el ritmo.

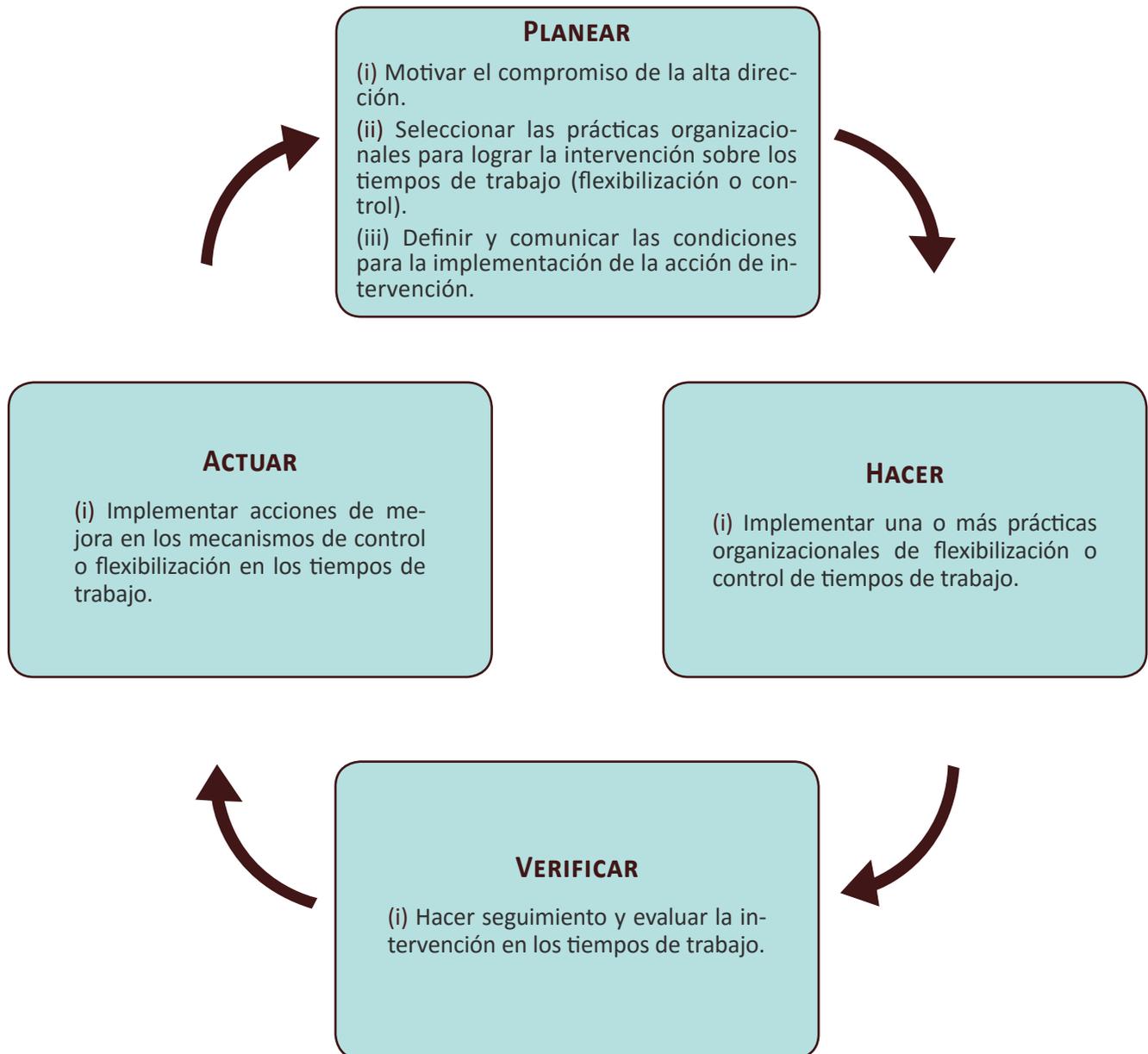
e. Actores involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Encargado de la seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

Esta acción busca que los trabajadores logren balancear mejor su vida intra y extralaboral a partir de la implementación de una o varias actividades de control temporal de la jornada de trabajo. En la figura 18 se ilustran algunos aspectos que facilitan la implementación de esta acción bajo un ciclo PHVA, cuyas fases serán descritas con mayor detalle posteriormente.

Figura 18. Ciclo PHVA de la acción “Conciliación de entornos intra y extralaboral”



(i) Motivar el compromiso de la alta dirección

Las directivas de la organización deben demostrar formalmente su compromiso para promover el equilibrio y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores de la organización, mediante ajustes en los tiempos de trabajo (flexibilización o control), sin que con ello se vea afectada su productividad.

Este compromiso gerencial puede expresarse a través de la adopción de una política o de una comunicación formal de esta intención (circular, carta, etc.), así como de la asignación de los recursos necesarios para su implementación.

(ii) Seleccionar las prácticas organizacionales para lograr la intervención sobre los tiempos de trabajo (flexibilización o control)

Tomando en consideración que la intervención consiste en la implementación de prácticas para flexibilizar la distribución temporal del trabajo o para controlar el cumplimiento de la jornada, el área o responsable de la gestión del talento humano deberá identificar cuál de estas dos opciones es más adecuada según las actividades propias de las áreas y cargos de la empresa.

En caso de que a la luz de las características de las actividades del área y del cargo sea posible implementar cualquiera de las dos alternativas sobre los tiempos de trabajo (flexibilización o control), se identifican las características sociodemográficas de los trabajadores (p.ej. estado civil, número de hijos menores o en edad escolar, lugar de vivienda, etc.), para seleccionar las prácticas más adecuadas, actividad a cargo de los jefes de área y del área o responsable de la gestión del talento humano.

(iii) Definir y comunicar las condiciones para la implementación de la acción de intervención

El área o responsable de la gestión del talento humano y los jefes de área o departamento deben establecer los lineamientos y condiciones para implementar la acción, tales como:

- Fecha de inicio de implementación.
- Áreas o cargos en los que será implementada.
- Cargos que en virtud de la naturaleza de sus funciones se exceptúan de la implementación de la acción.
- Medidas en caso de incumplimientos.

Una vez estos lineamientos y condiciones sean establecidos, el área o responsable de la gestión del talento humano debe formalizarlos y comunicarlos a los trabajadores de la empresa.

- (I) Implementar una o más prácticas organizacionales de flexibilización o control de tiempos de trabajo

Una empresa puede encontrar diversas fórmulas para flexibilizar o controlar los tiempos de trabajo, pero es importante que las mismas no interfieran con las exigencias propias de funcionamiento de la organización. El éxito en la implementación de estas medidas estará cifrado en el claro establecimiento de las condiciones, alcances y coberturas de funcionamiento, lo cual debe ser informado y acordado con los trabajadores previamente a su puesta en marcha.

El área o responsable de la gestión del talento humano y los jefes de dependencia implementan una o más de las siguientes acciones de flexibilización o control de los tiempos de trabajo, según sea más apropiado a la naturaleza de las actividades que allí se desarrollan:

- Control de la duración de la jornada laboral de los jefes

Esta actividad busca que el funcionamiento de las áreas o dependencias de una organización sea fluido, que no esté supeditado a la presencia real o virtual del jefe durante el horario extralaboral de este, y que se respeten sus tiempos de descanso luego de la jornada laboral o durante permisos, licencias, incapacidades, vacaciones, etc. Lo anterior evita la excesiva dependencia de una persona en particular y libera el tiempo extralaboral del jefe para su descanso y para desarrollar otras actividades en las esferas personal, familiar y social.

Dependiendo de la estructura, del nivel de desarrollo y del tipo de actividad de la organización, puede recurrirse una de las siguientes opciones:

- Establecer mecanismos de coordinación entre jefes para distribuir la labor de jefatura en turnos, sin que se requiera acudir a quien está en tiempo de descanso. Para lograr este manejo es necesario que se formen y empoderen los diversos jefes para asegurar el funcionamiento de la dependencia. De igual forma se requiere unificar criterios para abordar problemáticas frecuentes, de forma que las decisiones estén alineadas, lo que permite mayor claridad y seguridad para todas las partes.
- Contar con una o más personas en el área para que durante la ausencia del jefe pueda suplir sus funciones por delegación, particularmente en la dirección de los grupos de trabajo, en la solución de problemas y la coordinación funcional con otras áreas. En este caso, es importante que quien(es) asuma(n) esta responsabilidad reciban el soporte necesario para cumplir con esta delegación, sea a través de entrenamiento o asesoría.

Es necesario que los jefes que trabajan en turnos, así como quienes asumen estas responsabilidades por delegación de la alta dirección, tengan la oportunidad de comentar y analizar la mejor forma de asumir la delegación, se aclararen las dudas, se unifiquen criterios y se establezcan mecanismos de comunicación entre las personas.

En cualquiera de las alternativas mencionadas se requiere que la dirección de la organización otorgue la autoridad necesaria a quienes reemplazan a los jefes que se encuentran en descanso, y que exista correspondencia entre la autoridad y las responsabilidades encomendadas. Adicionalmente debe socializarse dicha autorización ante los equipos de trabajo y las dependencias con las que se interactúa, así como ante organizaciones externas si así fuera necesario.

- Control de la jornada laboral de los colaboradores.

Esta actividad, también conocida como “política de las luces apagadas” o “política de respeto hacia el horario de trabajo”. Se trata de

una expresión del empleador encaminada a que sus colaboradores no extiendan su jornada de trabajo, ni al inicio, ni al final. Algunas acciones que concretan esta intención son:

- Apagar las luces antes o después del horario de trabajo formalmente establecido.
 - Restringir el acceso al correo electrónico o a la Intranet de la empresa en horarios fuera de la jornada de trabajo formalmente establecida.
 - El empleado que necesite prolongar su jornada debe hacer una petición expresa y justificarlo ante su jefe inmediato; sin embargo, se recomienda que las excepciones a la aplicación de la política sean pocas y esporádicas.
- Adopción de prácticas de flexibilidad en la distribución temporal del trabajo.

La flexibilidad en la distribución temporal del trabajo³⁶ puede adoptar diversas formas, pero todas ellas permiten al trabajador cierto margen de manejo del tiempo de trabajo de tal forma que existe un mayor equilibrio entre las esferas laborales y personales de su vida.

Las medidas de flexibilidad horaria que se adoptan dependen de la naturaleza de trabajo y del contexto en el que se desarrolla, así como de las características sociodemográficas de los trabajadores.

A continuación se reseñan algunas medidas que permiten flexibilizar la distribución de la jornada laboral:

- Horarios escalonados

En esta modalidad se establecen dos o tres alternativas de horarios de ingreso y de salida en los que se distribuyen a los trabajadores. Por ejemplo, para un grupo de trabajadores de una empresa se adopta el horario de 7:00 a.m. a 4:00 p.m., otro grupo adopta el horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y un tercer grupo tiene el horario de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.

36. Otros nombres o denominaciones bajo las que se puede encontrar estas prácticas son: flexibilidad en la distribución del tiempo de trabajo, flexibilidad temporal del trabajo, flexibilidad horaria, flexibilidad en el tiempo de trabajo.

De esta forma se brindan flexibilidad según necesidades particulares de los trabajadores, por ejemplo padres con hijos menores o en edad escolar, trabajadores que tienen a su cargo personas en situación de discapacidad o adultos mayores, empleados que estudian en las mañanas o en las tardes, etc.

- Horarios variables

A través de los horarios variables se brinda al trabajador libertad para decidir la hora de comienzo y finalización de la jornada, siempre que cumpla con un mínimo de horas diarias de trabajo y estas no superen la cantidad de horas diarias de trabajo establecidas legalmente. Bajo esta modalidad también se brinda al trabajador la posibilidad de compensar horas de trabajo entre días distintos, siempre que no se extienda la jornada a un horario nocturno.

- Horarios o jornadas comprimidas

El horario o jornada comprimida permite al trabajador flexibilizar la distribución de las horas laborables semanales, de tal forma que una persona puede trabajar más horas durante algunos días para poder tener a cambio un tiempo libre durante la semana.

- Reducción del tiempo dedicado al almuerzo o comida

A través de esta modalidad se busca reducir el tiempo del almuerzo o la comida a una hora o media hora, con el fin de adelantar la hora de salida, con lo cual el trabajador podrá disponer de más tiempo para atender sus asuntos extralaborales y de dedicación a su familia.

- Flexibilidad para la elección del período de vacaciones

Mediante la flexibilidad que se brinde a los trabajadores para elegir el periodo en el que tomarán vacaciones, se busca que concilien mejor sus compromisos familiares y personales. Esta práctica no es funcional en organizaciones cuyas actividades están supeditadas a un control impuesto externamente (p.ej. en instituciones educativas).

Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar la intervención en los tiempos de trabajo
- Con el propósito de hacer seguimiento y evaluar la implementación de esta acción, los jefes inmediatos y el área o responsable de la gestión del talento humano pueden realizar alguna de las siguientes actividades:
- Aplicar una encuesta con el fin de identificar el impacto y la satisfacción que ha tenido entre los trabajadores la implementación de la acción de intervención, especialmente en lo referente a los beneficios o dificultades del cambio.
 - Evaluar el impacto en productividad una vez implementada la acción de intervención.

Actuar

- (i) Implementar acciones de mejora en los mecanismos de control o flexibilización en los tiempos de trabajo
- Con base en los resultados de la evaluación y tomando en consideración las apreciaciones de los trabajadores, de los jefes y del área o responsable de la gestión del talento humano, se adoptan medidas para ajustar o modificar las actividades, y replantear (ampliar o restringir) áreas o cargos en los que se implementa la acción.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Para que esta acción se convierta o se mantenga como un factor protector se requiere que se conserve en el tiempo y que se adapte según se presenten cambios en las funciones y responsabilidades de los cargos o áreas.

En tanto que en una organización se encuentre que la dimensión psicosocial de demandas cuantitativas de trabajo y jornada de trabajo son factores que no representan riesgo psicosocial, la implementación de esta acción se convierte en un factor psicosocial protector.

La flexibilidad en la distribución horaria del trabajo puede favorecer en gran medida el manejo de la exigencias de tiempo que tiene un trabajador fuera de su labor, lo que seguramente mejora su calidad de vida en cuanto que logra conciliar la vida laboral, personal y familiar, y por consiguiente se convierte en una medida de promoción de factores extralaborales protectores.

3.19 SERVICIO DE ASISTENCIA AL TRABAJADOR

a. Objetivo(s) de la acción

Facilitar a los trabajadores el manejo de situaciones, laborales o extralaborales, que les causen tensión o distrés, a través actividades de información, orientación, consejería, asistencia psicosocial o asesoría en temas específicos (p.ej. financieros y legales).

b. Tipo de acción

- Intervención secundaria de factores de riesgo psicosocial.
- Coadyuvante en la prevención secundaria de efectos en la salud.

c. Población objeto

Todos los trabajadores.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través del servicio de asistencia al trabajador³⁷ se brinda información, asesoramiento y apoyo a los trabajadores cuando enfrentan una situación problemática o generadora de distrés. La finalidad del servicio de asistencia al empleado es facilitar el uso de herramientas para tomar decisiones e implementar acciones orientadas a afrontar de una forma más asertiva y eficiente la situación, o incluso transformarla.

Se trata de una acción de intervención de amplio espectro, toda vez que a través de esta se pueden atender problemáticas de diversa naturaleza (laborales, extralaborales, o personales), según la necesidad del trabajador. Las dimensiones psicosociales que impacta esta acción pueden ser:

- Exigencias de responsabilidad del cargo.
- Demandas emocionales.
- Consistencia de rol.

37. Otros nombres o denominaciones bajo las que se puede encontrar esta acción son: programas o servicios de ayuda a los empleados, servicios de orientación al empleado, servicio o programa de consejería para el empleado, etc.

3.19 SERVICIO DE ASISTENCIA AL TRABAJADOR

- Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral.
- Relaciones sociales en el trabajo.
- Relaciones familiares.
- Comunicación y relaciones interpersonales.
- Situación económica del grupo familiar.
- Influencia del entorno extralaboral en el trabajo.

De forma secundaria, la implementación de este tipo de acciones puede favorecer la dimensión psicosocial intralaboral de reconocimiento y compensación, en tanto que los trabajadores pueden percibir a través de ella el interés que tiene su empleador en su bienestar y salud. Otras dimensiones en las que el servicio de asistencia al trabajador puede tener efectos positivos, aunque indirectos, son: características de liderazgo, relación con los colaboradores (subordinados), claridad de rol, demandas cuantitativas y uso del tiempo fuera del trabajo.

A través de esta acción se puede brindar asesoría al trabajador en la prevención secundaria de los efectos de los factores de riesgo psicosocial, tales como síntomas de estrés, bajos niveles de motivación, disminución del desempeño laboral, etc.

Dada la diversidad de medios y horarios en los que pueden funcionar los servicios de asistencia al empleado, se facilita el acceso de los trabajadores en cualquier momento y casi en cualquier lugar.

Limitaciones

A través de esta acción se provee al empleado de información y orientación que le puede ayudar a enfrentar de forma más eficiente las situaciones problemáticas, por lo tanto no actúa sobre los factores de riesgo.

Se trata de una acción cuya implementación implica una inversión de recursos importante para el empleador; sin embargo, su adecuada puesta en marcha puede hacer que los costos de ejecución se recuperen en el mediano o largo plazo, a través de la disminución en los índices de ausentismo y rotación de los trabajadores.

La efectividad de la acción dependerá en gran medida del rol activo que el trabajador consultante asuma frente al servicio que se le brinda.

e. Actores involucrados en la implementación

- Alta dirección.
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- Trabajadores de la organización.

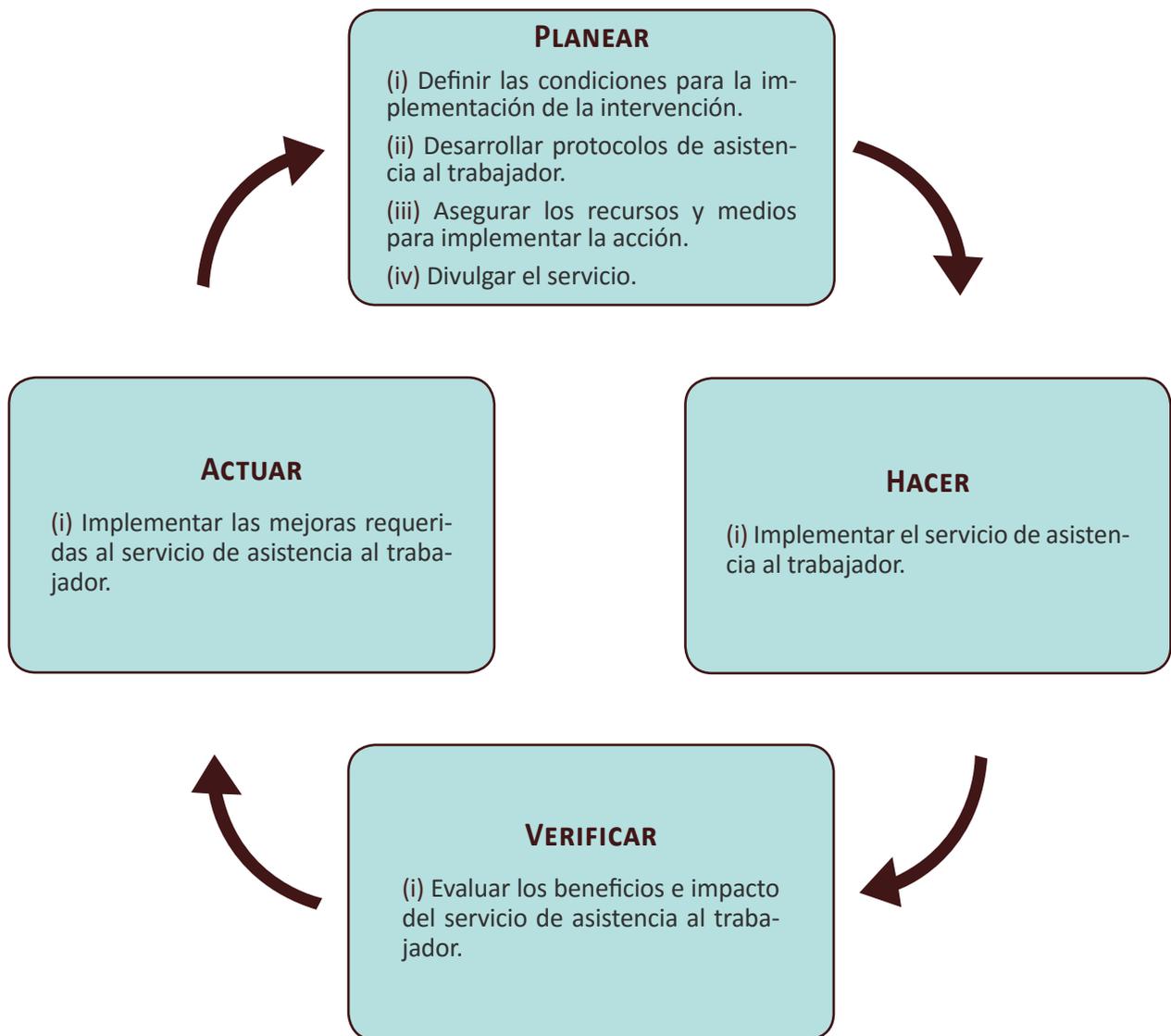
f. Descripción de la acción

Los programas de asistencia al empleado son un servicio de consejería³⁸ individual dirigido a los trabajadores de una organización con el fin proporcionar información, orientación, asistencia y asesoría para enfrentar y resolver problemáticas de índole laboral y extralaboral. Los programas de asistencia al trabajador se originan como servicios de prevención e intervención del alcoholismo en los ámbitos ocupacionales en Estados Unidos (Attridge *et al.*, 2009).

En la figura 19 se ilustran las actividades con las que se implementa esta acción de intervención en el marco del ciclo PHVA, actividades que se desglosan con detalle posteriormente.

38. El término consejería o *counseling* se refiere a la orientación que un profesional (psicólogo, trabajador social, psiquiatra, abogado, etc.) puede proporcionar a otra persona que manifieste confusión, desorientación, sobrecarga o tensión emocional, para facilitarle un proceso de tipo cognitivo-emocional con la finalidad de promover el entendimiento y la resolución de situaciones problemáticas, la movilización de recursos (personales y ambientales), para enfrentar las situaciones y la elaboración de nuevas alternativas ante situaciones que puedan generar distrés (Dietrich, 1986).

Figura 19. Ciclo PHVA de la acción “Servicio de asistencia al trabajador”



(i) Definir las condiciones para la implementación de la intervención

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben establecer las condiciones bajo las que se implementará el servicio de asistencia al empleado, considerando los siguientes aspectos:

- Condiciones éticas de prestación del servicio

Se deben declarar de forma explícita las condiciones éticas de prestación de este tipo de servicios, entre las que se encuentran las siguientes:

- Confidencialidad. El servicio se debe prestar garantizando a sus usuarios que la información por ellos proporcionada será manejada con total respeto y reserva.
- Uso voluntario. El uso de este tipo de servicios debe ser totalmente voluntario y en ningún caso un trabajador se debe ver obligado o coaccionado a acudir a él.
- Profesionalismo. El servicio de consejería deberá ser provisto por profesionales que cuenten con la formación y experiencia que los acredite para brindar el tipo de orientación solicitada por el trabajador.

- Medios para brindar el servicio

Tradicionalmente los servicios de asistencia al trabajador se han desarrollado a través de la consejería telefónica que brinda un profesional (psicólogo, trabajador social, psiquiatra, abogado, etc.), al trabajador que decide voluntariamente acudir a este medio para recibir orientación relacionada con una situación problemática que lo aqueja. Si bien la asistencia telefónica tiene la ventaja de hacer que este servicio sea más expedito, también existe la posibilidad de implementar los servicios de asistencia al trabajador de forma presencial. En las últimas décadas también se ha recurrido a estrategias online o vía Internet (chats, video-llamadas, llamadas vía Web, etc.) para desplegar los servicios de consejería.

Tomando en consideración estas posibilidades se debe definir cuál será el medio más conveniente en la empresa para brindar el servicio: telefónica, presencial o virtualmente; también es posible optar por una combinación de estas alternativas. Lo importante al momento de seleccionar el(los) medio(s) de comunicación es garantizar que estarán disponibles para todos los trabajadores a los que se les ofrecerá el servicio.

- **Horario de atención del servicio**

Otro factor que se involucra en los servicios de asistencia al empleado es la disponibilidad horaria para atender los requerimientos de los trabajadores. Es posible implementar este tipo de servicios con disponibilidades de amplio espectro (24 horas durante los 365 días del año) y disponibilidades restringidas (atención algunos días a la semana, en algunos horarios específicos). En este sentido, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben definir y comunicar el horario de atención del servicio, idealmente para que los trabajadores puedan acudir al servicio en diferentes días y franjas horarias.

- **Temáticas que serán objeto de orientación a través del servicio**

Los temas de consejería que se pueden abordar a través de un servicio de asistencia al trabajador son, entre otros, los siguientes:

- Situaciones o problemáticas laborales (p.ej. dificultades interpersonales con jefes o compañeros de trabajo, dificultades para desarrollar una tarea o actividad laboral, sobrecarga emocional, situaciones de cambio en el trabajo como traslados, ascensos, etc.).
- Situaciones o problemáticas extralaborales (p.ej. dificultades con la pareja, hijos, padres u otros familiares, dificultades de tipo financiero, dificultades de índole legal, violencia intrafamiliar, enfermedad de familiares, cambios en la vida personal como separaciones, cambios de vivienda, pérdida de seres queridos, cuidado de niños, de adultos mayores o de personas en situación de discapacidad, etc.).
- Situaciones o problemáticas personales (p.ej. consumo de sustancias psicoactivas, otras adicciones, sentimientos de soledad o tristeza, etc.).

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben definir y delimitar las temáticas que serán objeto de orientación a través del servicio de asistencia al trabajador. En este sentido podrán tomar la decisión de implementar amplitud de servicios, a través de los que se brinde orientación a los trabajadores en cualquiera de los temas antes relacionados, o limitarlo a algún tipo de situación particular.

- Talento humano que brindará el servicio

Los servicios de asistencia al empleado pueden ser implementados con talento humano interno de las organizaciones (los profesionales que brindan la consejería son empleados de la empresa), o a través de proveedores externos. En cualquier caso, las personas que brindan la asesoría deben ser profesionales³⁹ con experiencia en este tipo de actividades. De acuerdo con la delimitación de temáticas que se haya fijado como parte del alcance del servicio, los profesionales involucrados en la prestación del mismo deberán tener conocimientos y experiencia para brindar asesoría en temas específicos (p.ej. violencia intrafamiliar, dificultades económicas o legales, etc.).

- (ii) Desarrollar protocolos de asistencia al trabajador

Con el fin de unificar los criterios de atención de los profesionales involucrados en la prestación del servicio, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, con el apoyo de profesionales experimentados en este tipo de servicios, deben establecer protocolos de atención en los que se definan aspectos como:

- Condiciones éticas de prestación del servicio.
- Inicio de la consejería: presentación, explicación del objetivo y alcance del servicio, verificación de los datos generales del consultante, etc.

39. Preferiblemente personas cuya formación profesional les permita hacer un adecuado manejo de situaciones en las que el consultante pueda tener una desestabilización emocional durante la consulta (p.ej. psicólogos, trabajadores sociales, terapeutas, etc.).

- Exploración de las dimensiones del problema.
- Exploración de los recursos individuales y personales.
- Proceso de transformación de la problemática.
- Cierre de caso.
- Seguimiento del caso (tiempo, responsables, medio, forma de evaluación del impacto y satisfacción de los usuarios, etc.).

Los protocolos de asistencia al trabajador deben incluir información de referencia sobre los recursos internos o externos a la organización a los que pueda acudir un trabajador en búsqueda de ayuda para solventar la problemática que consulta (p.ej. comité de convivencia laboral, centros de atención y asistencia de adultos mayores, discapacitados o personas con adicciones, convenios de prestación de servicios de salud que tenga la empresa, servicios de la caja de compensación familiar, convenios que haya establecido la empresa con otras organización como consultorios jurídicos, consultorios psicológicos, etc.).

(iii) Asegurar los recursos y medios para implementar la acción

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben estimar cuáles serán los recursos (humanos, económicos, de infraestructura de comunicaciones, etc.) que se requerirán para implementar el servicio. La alta dirección deberá garantizar los recursos para la implementación del servicio. En este sentido es importante que la empresa garantice que el trabajador tenga acceso gratuito al servicio, con el fin que esto estimule su uso y aprovechamiento, por lo que los costos de su implementación deberán ser cubiertos por la organización.

(iv) Divulgar el servicio

El servicio debe ser divulgado y dado a conocer entre los trabajadores, haciendo claridad respecto de sus beneficios, condiciones, alcances y confidencialidad.

Verificar

(i) Evaluar los beneficios e impacto del servicio de asistencia al trabajador

Con el propósito de hacer seguimiento y evaluar la implementación de esta acción, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo pueden implementar las siguientes actividades:

- Llevar estadísticas de los casos atendidos y cerrados satisfactoriamente.
- Aplicar una encuesta a los usuarios del servicio con el fin de identificar el impacto logrado, la utilidad percibida y la satisfacción con la consejería.

Actuar

(i) Implementar las mejoras requeridas al servicio de asistencia al trabajador

Con base en los resultados de la evaluación y tomando en consideración las apreciaciones de los trabajadores que evaluaron el servicio, el área de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben adoptar medidas para ajustar, modificar y mejorar las condiciones del servicio.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Si bien tradicionalmente los programas o servicios de asistencia al trabajador tienen una orientación reactiva, en cuanto que la intervención se despliega cuando un empleado consulta por una problemática que se le presenta y en ese sentido se esperaría que subyacentemente ya exista un factor o situación de riesgo psicosocial, el tipo de orientación que se brinda mediante el servicio de asistencia al trabajador puede fortalecer los recursos cognitivos y emocionales de una persona para afrontar situaciones de distrés similares en el futuro.

3.20 IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

a. Objetivo(s) de la acción

Reducir o eliminar la necesidad de desplazamiento del trabajador entre el lugar de vivienda y el de trabajo, a través de la implementación de una forma de organización espacial del trabajo que le permita laborar desde su propio hogar o desde cualquier otro lugar en el que se disponga de los medios tecnológicos y de información para realizar cabalmente sus funciones, sin tener que desplazarse a un lugar específico.

b. Tipo de acción

Intervención primaria de factores de riesgo psicosocial, toda vez que se estaría interviniendo directamente sobre el desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda y consecuentemente sobre el factor de riesgo asociado al uso del tiempo fuera del trabajo.

c. Población objeto

Todos los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones puedan realizar su labor fuera de las instalaciones de la empresa.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de la modalidad de teletrabajo⁴⁰ se limita o se restringe la exposición del trabajador a las condiciones de riesgo derivadas del desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda (tiempo de desplazamiento prolongado, exposición a situaciones de inseguridad y uso de transportes incómodos o dificultosos).

Al reducir el tiempo de desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda, la implementación de esta acción puede tener un impacto favorable en la dimensión de uso del tiempo fuera del trabajo, esto siempre que las características personales del teletrabajador y las condiciones del teletrabajo faciliten el establecimiento de límites entre la vida personal y laboral.

De otro lado, mediante esta acción de intervención se favorece la inclusión laboral de trabajadores que por su situación de discapacidad pueden encontrar

40. Otros nombres o denominaciones bajo las que se puede encontrar esta acción son: trabajo remoto, trabajo a distancia, flexibilidad espacial del trabajo, *teleworking*, etc.

dificultades para movilizarse hasta las instalaciones del empleador. Una vez el teletrabajo rinde los resultados esperados, también se fortalecen el control y la autonomía en el trabajo.

Limitaciones

Dadas las características del teletrabajo, esta modalidad laboral puede implicar la exposición a otros factores de riesgo psicosocial los cuales deben ser tenidos en cuenta para implementar las acciones preventivas pertinentes, con el objetivo de que el trabajo a distancia no se convierta en fuente de otras condiciones de riesgo.

A continuación se presenta una relación, no exhaustiva, de los factores psicosociales que deben considerarse antes de implementar una estrategia de teletrabajo:

- Demandas cuantitativas de trabajo

Tanto la sobrecarga cuantitativa de trabajo como la subcarga se pueden convertir en factores de riesgo psicosocial en un modelo de teletrabajo. En el primer escenario el tiempo de la jornada laboral normal resulta insuficiente para la cantidad de trabajo que un empleado debe atender en un día de teletrabajo, lo que aunado a la autonomía para la regulación del horario de trabajo y al hecho de no tener que desplazarse desde y hacia su domicilio, puede facilitar que el trabajador extienda el tiempo de actividad laboral, sobrepasando la jornada que habitualmente tendría, o reduciendo u omitiendo las pausas para almorzar o pequeños recesos para descansar. De otro lado, cuando la cantidad de trabajo que una persona tiene para hacer en un día de teletrabajo es poco, el empleado puede encontrarse ante una situación en la que poco a poco va a ocupar el tiempo laboral en otras actividades y podrá desmotivarse frente a su labor.

- Demandas ambientales y de esfuerzo físico

Algunos de los aspectos que se deben considerar en la modalidad de teletrabajo son las condiciones ambientales del espacio donde el empleado realizará la actividad laboral fuera de las instalaciones de la oficina. Dentro de tales condiciones se debe verificar que se tengan una temperatura e iluminación adecuadas, posibilidades de aislarse de otros mientras está teletrabajando, que

no existan ruidos o actividades que puedan distraer su atención, que se cuente con suficiente espacio de trabajo y con buenas condiciones de orden, aseo y ergonomía. En los casos en los que no se cuenta con condiciones ambientales y ergonómicas favorables que faciliten el trabajo, estas se convierten en una fuente de cansancio, desmotivación, fatiga y consecuentemente puede implicar una disminución en la calidad y cantidad de trabajo desarrollado.

- Jornada de trabajo

La jornada es un aspecto que requiere especial atención en el teletrabajo ya que de no limitarse de forma clara por parte del empleador y del trabajador, puede convertirse fácilmente en un factor de riesgo. Debido a la autonomía y flexibilidad que caracterizan al trabajo remoto, los empleados pueden verse abocados a extender con alguna frecuencia el tiempo de trabajo más allá de la jornada establecida contractualmente, laborar en horarios nocturnos, y omitir las pausas para tomar alimentos o descansar.

- Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral y viceversa

Desde una perspectiva psicosocial, la conciliación de la vida privada y laboral en el teletrabajo se constituye en uno de los aspectos más importantes a ser abordados. Al respecto se ha encontrado que la alternativa del teletrabajo puede conllevar efectos benéficos, así como nocivos. Dentro de los primeros se encuentra el hecho que los trabajadores logran armonizar mejor las exigencias de la vida laboral y la personal, llegando a sentir que son más eficaces en las dos esferas; de igual forma, el ahorro de tiempo en desplazamientos o interrupciones en el lugar de trabajo resulta beneficioso, en tanto que este tiempo puede dedicarse a la atención de asuntos personales y familiares. No obstante, el teletrabajo también puede conllevar un factor de riesgo potencial dado que propicia el desvanecimiento de las fronteras temporales y espaciales entre un ámbito y otro, con lo cual resulta más fácil invadir el entorno de trabajo con temas del orden personal o familiar o viceversa, viéndose afectado el desempeño del trabajador, bien sea en su labor o en su vida personal.

- Carga mental

Dado que el teletrabajo se realiza a través de tecnología de información y comunicación, se ha identificado que las tareas que habitualmente se realizan bajo esta modalidad de trabajo implican demandas cognitivas que pueden derivar en una elevada carga mental, especialmente relacionada con la

atención y concentración, y el manejo de información compleja o detallada, para lo cual las pausas suelen ser un buen mecanismo de manejo.

- Claridad de rol

Dado que la modalidad de teletrabajo implica que el empleado trabaje por su cuenta por algunos días a la semana, y con el fin que esto se lleve a cabo de forma satisfactoria para todas las partes, resulta indispensable que el trabajador cuente con información clara y suficiente sobre cuáles son los objetivos, responsabilidades, funciones y resultados que se esperan del ejercicio de su cargo, de forma tal que no se presenten situaciones de confusión y por consiguiente pueda precisar qué actividades y tareas es conveniente adelantar durante la jornada de teletrabajo, y de qué forma estas coadyuvan al cumplimiento global de sus funciones y responsabilidades.

- Control y autonomía sobre el trabajo

La falta de autonomía o la limitación del margen de decisión que tiene un trabajador sobre cómo organizar su trabajo, el ritmo y la forma de trabajar se han documentado como condiciones que limitan y desfavorecen el teletrabajo. En este sentido, es relevante identificar si los trabajadores que laboran bajo esta modalidad cuentan con la suficiente autonomía para organizar sus actividades.

- Relaciones sociales en el trabajo

Si bien las tecnologías de información y comunicación facilitan la interacción no presencial de las personas, la modalidad de teletrabajo puede implicar cierto grado de aislamiento social debido a que existe una limitación en las posibilidades de interacción funcional con compañeros o jefes, así como una limitación de las posibilidades de interacción social informal en el contexto laboral. Esto puede conllevar efectos negativos en el desempeño y en el sentido de pertenencia y cohesión con el grupo de trabajo. Bajo la modalidad de teletrabajo se desestimula la interacción espontánea entre compañeros de trabajo, bien sea para buscar una orientación, opinión o sugerencia relacionada con un asunto de trabajo o bien sea para sostener conversaciones de aspectos que si bien son más informales, contribuyen a la integración social. Es por tanto fundamental contar con estrategias y mecanismos a través de los cuales el teletrabajador establezca interacción laboral y personal con sus compañeros de trabajo.

- **Retroalimentación del desempeño**

Como parte de la comunicación organizacional, la retroalimentación del desempeño es uno de los aspectos que demanda especial atención en una experiencia de teletrabajo, en tanto que es a través de esta que un trabajador recibe información sobre la forma como está adelantando su labor y orientación para hacerla más eficiente. Dado que el trabajo a distancia puede generar cierto aislamiento, es fundamental contar con estrategias y mecanismos a través de los cuales se establezca comunicación fluida y oportuna con él y de manera particular se le trasmite oportunamente la información sobre aspectos favorables o aspectos que debe mejorar en su desempeño.

e. Actores involucrados en la implementación

- Alta dirección.
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Áreas de tecnología e información.
- Jefes.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

Según el Decreto 884 de 2012, el teletrabajo “es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

El teletrabajo se caracteriza por cumplir con dos requisitos: 1) la ubicación física distante del trabajador respecto de la sede de su empleador, y 2) el uso de tecnologías de información y comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador, jefes, clientes o compañeros de trabajo.

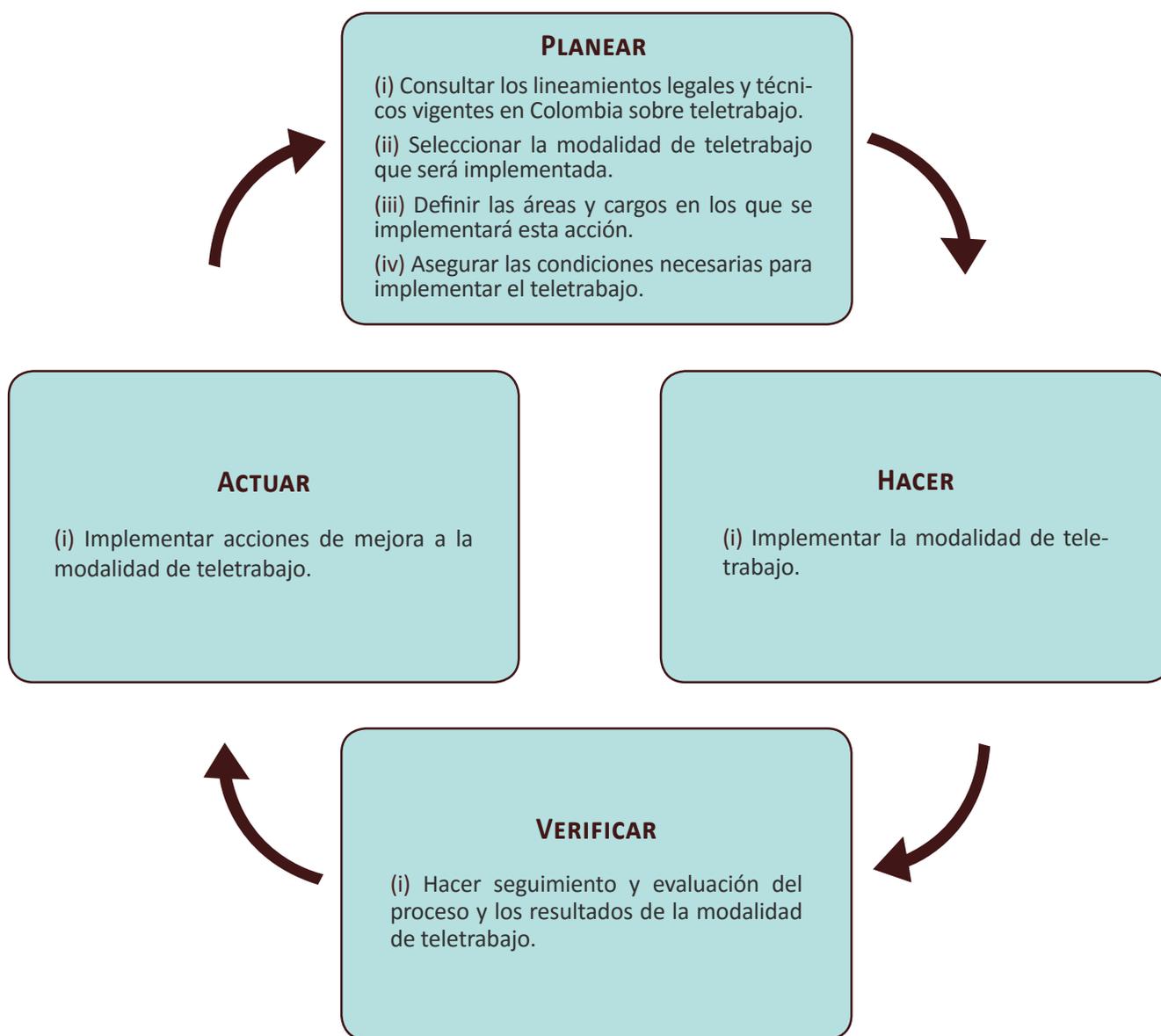
El uso de las TIC en el teletrabajo puede abarcar un amplio espectro, desde aquellas actividades laborales que se realizan casi exclusivamente a través del uso de tecnologías de información y comunicación, hasta aquellas ocu-

3.20 IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

paciones en las que el uso de las TIC es esporádico y limitado, en cuanto que el desarrollo de las tareas no las requiere permanentemente.

En la figura 20 se ilustran algunas actividades que facilitan la implementación de esta acción bajo un ciclo PHVA, cuyas fases serán descritas con mayor detalle posteriormente.

Figura 20. Ciclo PHVA de la acción “Implementación de la modalidad de teletrabajo”



- (i) Consultar los lineamientos legales y técnicos vigentes en Colombia sobre teletrabajo

La implementación del teletrabajo en Colombia está regida por una serie de disposiciones legales y jurídicas que regulan esta modalidad laboral. La Ley 1221 de 2008 brinda el marco legal general para la implementación del teletrabajo en el país. A través del Decreto 884 de 2012 se reglamentó la ley mencionada, y adicionalmente el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones expedieron dos documentos (el *Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia* y la *Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo*) en los que se reseñan los deberes y obligaciones de empleados y empleadores, así como algunos criterios jurídicos a tener en cuenta para instaurar el teletrabajo en las organizaciones. En este sentido, es necesario que la alta dirección y las áreas de gestión del talento humano de las empresas interesadas en implementar esta acción consulten y se guíen por la normativa y disposiciones legales vigentes en el país para implementar esta modalidad laboral.

- (ii) Seleccionar la modalidad de teletrabajo que será implementada

De acuerdo con la Ley 1221 de 2008 el teletrabajo se puede presentar en una de las siguientes tres formas:

- Teletrabajo autónomo. En esta categoría se incluyen a las personas que siempre trabajan fuera de las instalaciones de la empresa y sólo acuden de forma ocasional a la sede de su empleador; es así como los teletrabajadores autónomos pueden utilizar su propio domicilio o un lugar por ellos escogido para desarrollar su actividad laboral (p.ej. una pequeña oficina, un local comercial, etc.).
- Teletrabajo móvil. Bajo esta denominación se incluyen a los teletrabajadores⁴¹ que “no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades

41. De acuerdo con el Decreto 884 de 2012 “el teletrabajador es la persona que el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley”.

profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación en dispositivos móviles”.

- Teletrabajo suplementario. Término utilizado para denominar a los teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa (o fuera de las instalaciones del empleador) y el resto del tiempo lo hacen en la sede de la empresa a la que están vinculados.

De acuerdo con las características de funcionamiento de la empresa, el área de gestión del talento humano deberá seleccionar la(s) modalidad(es) de teletrabajo más apropiada(s) para las diferentes áreas o cargos en los que se implementará esta acción.

(iii) Definir las áreas y cargos en los que se implementará esta acción

El área de gestión del talento humano deberá definir y delimitar las áreas y cargos en los que es posible implementar la modalidad de teletrabajo, tomando en consideración la posibilidad que se tenga de realizar la actividad laboral de forma extramural, sin afectar los resultados y funcionamiento general de la empresa.

A este respecto es importante tener en cuenta que según la Ley 1221 de 2008 “la vinculación a través del teletrabajo es voluntaria, tanto para el empleador como para el trabajador. Los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador y pasen a ser teletrabajadores, conservan el derecho de solicitar en cualquier momento volver a la actividad laboral convencional”.

(iv) Asegurar las condiciones necesarias para implementar el teletrabajo

Para que una experiencia de teletrabajo sea exitosa, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deberán:

- Asegurar la provisión de herramientas y facilidades tecnológicas que propicien el adecuado desarrollo de la actividad laboral y de la comunicación virtual.
- Asegurar la adecuación ergonómica y de condiciones de seguridad de los lugares en los que los trabajadores realizarán sus tareas fuera de las instalaciones de las empresas.

- Asegurar las condiciones psicosociales necesarias para que el teletrabajo tenga un impacto positivo en los trabajadores, dentro de las cuales se debe tener en cuenta la claridad del rol (claridad en las funciones, tareas, resultados, horario de trabajo, etc.), la autonomía que se tiene para realizar el trabajo, las características de liderazgo del jefe del teletrabajador (quien debe brindar empoderamiento, autonomía, dar lineamientos claros, establecer de común acuerdo con su colaborador los resultados que se esperan de él, etc.), los mecanismos de retroalimentación del desempeño, una adecuada carga cuantitativa de trabajo (evitando la subcarga y la sobrecarga), la claridad y cumplimiento de la jornada de trabajo, mecanismos o estrategias para mantener buenas relaciones sociales con compañeros de trabajo, entre otros.
- Asegurar que los teletrabajadores estén cubiertos por las actividades de promoción de hábitos y estilos de vida y trabajo saludables que se desarrollan en la empresa.
- Cabe destacar que dadas las condiciones que definen al teletrabajo es muy importante tomar en consideración las características, competencias y habilidades personales de los individuos que laborarán bajo esta modalidad, ya que en gran medida una experiencia de trabajo a distancia será exitosa si se cuenta con las personas más idóneas para desarrollar este tipo de trabajo. En este sentido, es recomendable que el área de gestión del talento humano asegure que los teletrabajadores se caractericen por sus buenas habilidades para el uso de las TIC, por sus competencias de autorregulación, autocontrol, autogestión, organización y planeación, responsabilidad y habilidades de comunicación no presencial, entre otras. En caso de que los trabajadores que vayan a laborar a distancia no tengan estas competencias lo suficientemente desarrolladas, el área de gestión del talento humano deberá implementar un plan para el fortalecimiento y desarrollo de las mismas.

(i) Implementar la modalidad de teletrabajo

La implementación de la modalidad de teletrabajo deberá seguir todas las disposiciones legales y técnicas que al respecto estén vigentes en Colombia.

En ese sentido, es necesario que la implementación del teletrabajo se rija por la Ley 1221 de 2018, el Decreto 884 de 2012, y los documentos técnicos expedidos por el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: *Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia* y *Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo* (para el sector público o privado, según aplique), y por aquellas que modifiquen o amplíen los contenidos de las normas o documentos mencionados.

En el portal del teletrabajo en Colombia los empleadores podrán encontrar información relevante que les oriente en la implantación del trabajo remoto en sus organizaciones (<http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-channel.html>).

La implementación efectiva del teletrabajo será responsabilidad de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, los jefes de los teletrabajadores y los teletrabajadores mismos.

(i) Hacer seguimiento y evaluación del proceso y los resultados de la modalidad de teletrabajo

Con el propósito de hacer seguimiento y evaluar la implementación de esta acción, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo pueden desarrollar las siguientes actividades:

- Evaluar cobertura mediante estadística del número de trabajadores cubiertos por esta modalidad de trabajo.
- Evaluar mediante una encuesta el impacto de esta acción en el control de los factores psicosociales (p.ej. desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda, uso del tiempo fuera del trabajo, control y autonomía sobre el trabajo, etc.), la utilidad percibida, la satisfacción con esta modalidad de trabajo, así como las desventajas que perciben de su implementación.

Verificar

- Realizar una evaluación de los factores de riesgo psicosocial que se busca intervenir (p.ej. desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda, uso del tiempo fuera del trabajo, control y autonomía sobre el trabajo) antes y después de la implementación de la modalidad de teletrabajo.
- Evaluar la productividad del teletrabajador comparada con los estándares de desempeño del mismo trabajo pero bajo la modalidad presencial.

Actuar

(i) Implementar acciones de mejora a la modalidad de teletrabajo

Con base en los resultados de la evaluación y tomando en consideración las apreciaciones de los trabajadores que evaluaron la modalidad de teletrabajo, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben adoptar medidas para ajustar, modificar y mejorar el proceso de implantación del teletrabajo, así como el impacto del mismo.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

El teletrabajo podrá convertirse en un mecanismo que favorezca la dimensión psicosocial de control y autonomía de un empleado, toda vez que el trabajo a distancia implica hacer uso de un mayor margen de decisión frente al orden en el que se realizan las actividades, el ritmo y forma de trabajo, y las pausas que se pueden tomar durante la jornada.

3.21 INFORMACIÓN SOBRE TEMAS DE SALUD, PENSIÓN, VIVIENDA, EDUCACIÓN, FINANZAS FAMILIARES, Y CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

a. Objetivo(s) de la acción

- Brindar información a los trabajadores en temas relacionados con los beneficios de salud, pensiones, vivienda, educación, recreación y cajas de compensación familiar, que les permitan fomentar el uso sano y constructivo de su tiempo libre, atender cambios o problemáticas asociados con su vivienda, educación, situaciones económicas, relaciones familiares y personales.
- Abrir un espacio o un medio a través del cual los trabajadores puedan establecer contacto con las instituciones que brindan servicios de salud, pensión, vivienda, educación, recreación y las cajas de compensación familiar con el fin de conocer y acceder a los beneficios que tales instituciones pueden ofrecer a los trabajadores y sus familias.

b. Tipo de acción

Intervención secundaria de factores de riesgo psicosocial.

c. Población objeto

Todos los trabajadores de una empresa.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

Esta acción busca brindar información al trabajador sobre los servicios a los que puede acceder en materia de salud, educación, recreación, vivienda y seguridad social. Esta acción tiene impacto en el control de las dimensiones psicosociales relativas al uso del tiempo fuera del trabajo, influencia del entorno extralaboral en el trabajo, características de la vivienda y de su entorno, y situación económica del grupo familiar.

De forma secundaria, la implementación de este tipo de acciones puede favorecer la dimensión psicosocial intralaboral de reconocimiento y compensación, en tanto que los trabajadores perciben a través de ella el interés que tiene el empleador en su bienestar y el de la familia.

3.21 INFORMACIÓN SOBRE TEMAS DE SALUD, PENSIÓN, VIVIENDA, EDUCACIÓN, FINANZAS FAMILIARES, Y CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

Limitaciones

Si bien la empresa puede facilitar que los empleados tengan información sobre los servicios de bienestar que ofrecen entidades externas, no podrá responsabilizarse por la calidad, el alcance y las limitaciones de los mismos una vez el trabajador accede a ellos.

e. Actores involucrados en la implementación

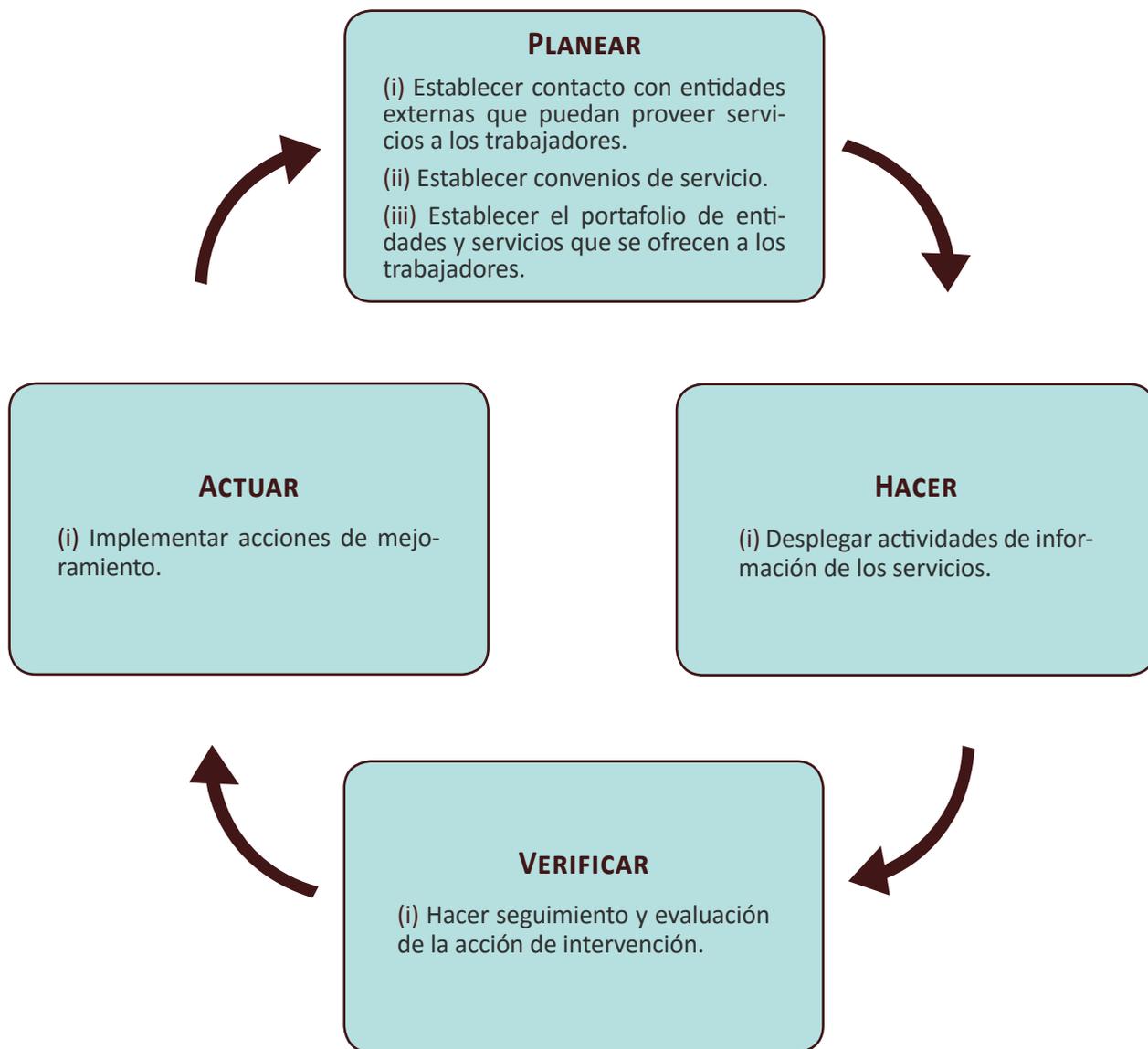
- Alta dirección.
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Cajas de compensación familiar.
- Fondos de pensiones y cesantías.
- Organizaciones externas con las que se tengan convenios especiales (p.ej. organizaciones prestadoras de servicios de salud, consultorios de asesoría jurídica, económica o psicológica, centros educativos, recreativos, culturales, etc.).

f. Descripción de la acción

En la figura 21 se ilustran las actividades que se desarrollan para implementar la intervención, las cuales están organizadas en el marco del ciclo PHVA y posteriormente se describen con mayor detalle.

3.21 INFORMACIÓN SOBRE TEMAS DE SALUD, PENSIÓN, VIVIENDA, EDUCACIÓN, FINANZAS FAMILIARES, Y CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

Figura 21. Ciclo PHVA de la acción “Información sobre temas de salud, pensión, vivienda, educación, finanzas familiares y cajas de compensación familiar”



- (i) Establecer contacto con entidades externas que puedan proveer servicios a los trabajadores

Con el fin de identificar el tipo de servicios que se pueden ofrecer a los trabajadores y el alcance de los mismos, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo establecen contacto con diversas entidades externas tales como:

- Empresas de servicios de salud.
- Fondos de pensiones y cesantías.
- Caja de compensación familiar.
- Consultorios de asesoría jurídica, económica y psicológica.
- Centros o entidades educativas, deportivas, culturales y recreativas.
- Otras entidades proveedoras de servicios (seguros, entidades de crédito educativo, etc.).

Este contacto inicial permitirá a las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo conocer cuál es el portafolio de servicios de las entidades externas, las condiciones de prestación de los servicios, los alcances y limitaciones de los mismos, así como obtener los datos de contacto para que los trabajadores obtengan más información o accedan a los servicios (teléfonos, nombres, páginas Web, correos electrónicos, etc.). Es importante que en la selección de las entidades proveedoras de servicios, la organización verifique la legalidad de las mismas y sus antecedentes comerciales.

- (ii) Establecer convenios de servicio

En caso de que el empleador lo considere pertinente y las entidades externas así lo ofrezcan, se podrán establecer convenios a través de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo para la prestación de servicios con ciertos beneficios adicionales para los trabajadores de la empresa (p.ej. precios especiales, descuentos, facilidades de acceso, etc.).

(i) Hacer seguimiento y evaluación de la acción de intervención

Con el propósito de hacer seguimiento y evaluar la implementación de esta acción, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo pueden desarrollar las siguientes actividades:

- Aplicar una encuesta para evaluar la satisfacción de los trabajadores con la información y con los servicios ofrecidos por las entidades externas, con lo cual la empresa podrá tomar decisiones respecto a mantener o no los convenios y la disponibilidad de la información de los servicios.
- Llevar estadísticas del número de trabajadores que han utilizado los servicios ofertados por las entidades externas.

(i) Implementar acciones de mejoramiento

Con base en los resultados de las evaluaciones, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo adopta medidas para ajustar, modificar y mejorar la información que se proporciona, así como decisiones respecto de mantener o modificar la información y los convenios de servicios con las entidades externas.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores.

A través de esta acción se brinda a los trabajadores información y facilidades para acceder a servicios de diversa naturaleza provistos por entidades externas, lo cual puede redundar no sólo en la atención de una problemática extralaboral del trabajador, sino en su bienestar y en el de su familia, momento en el cual se convierte en un factor psicosocial protector. Para que esta acción cumpla este fin protector se requiere que:

- La información proporcionada esté actualizada.
- Los servicios y convenios faciliten el acceso a beneficios que respondan a necesidades del trabajador y su familia.

3.21 INFORMACIÓN SOBRE TEMAS DE SALUD, PENSIÓN, VIVIENDA, EDUCACIÓN, FINANZAS FAMILIARES, Y CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR

- El acceso a servicios no incremente innecesariamente el nivel de endeudamiento del trabajador.
- La acción se mantenga en el tiempo.
- Que todas las personas que se vinculen a la organización reciban la información de los servicios.
- Que se proporcione información solo de servicios de calidad y provistos por entidades serias, legalmente constituidas y responsables.

3.22 FOMENTO DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES FAMILIARES

a. Objetivo(s) de la acción

Fomentar la calidad de las relaciones familiares de los trabajadores a través de la implementación de espacios participativos, recreativos y formativos que promuevan la interacción armónica como fuente de apoyo social extralaboral.

b. Tipo de acción

- Promoción de factores psicosociales protectores.
- Intervención secundaria de factores de riesgo psicosocial.

c. Población objeto

Todos los trabajadores y sus familias.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de esta acción se promueven desde el ámbito laboral las relaciones familiares armónicas, el apoyo entre sus miembros y el uso constructivo y saludable del tiempo fuera del trabajo, lo cual significa que se promueve el bienestar de los trabajadores.

La implementación de este tipo de acciones puede favorecer la dimensión psicosocial intralaboral de reconocimiento y compensación, en tanto que los trabajadores pueden percibir a través de ella el interés que tiene el empleador en su bienestar y en el de sus familias.

Cuando las actividades que se contemplan en esta acción dan cobertura a amplios grupos poblacionales, las mismas contribuyen a fortalecer la buena imagen de la organización en la comunidad y favorecen su reconocimiento como empresa interesada en el bienestar de su personal y el de sus familias, por lo que redundará positivamente en la dimensión de recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.

Limitaciones

Estas actividades se hacen exitosas en la medida en que la participación del trabajador y sus familiares sea frecuente, y dado que la misma es totalmente voluntaria, su cobertura e impacto dependerá en gran medida del interés y disposición de los empleados para acceder a las mismas.

3.22 FOMENTO DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES FAMILIARES

Para que haya una efectiva implementación de esta acción la relación del empleador con sus trabajadores debe caracterizarse por la confianza mutua y la información personal debe manejarse de forma confidencial.

Tomando en consideración que algunas dinámicas familiares son difíciles de permeable, es preciso aclarar que el abordaje de conflictos familiares crónicos y de violencia intrafamiliar no está dentro del alcance de la acción de intervención.

Según la cantidad y cobertura de las actividades programadas, este tipo de acción puede implicar para el empleador una inversión importante de recursos; sin embargo a través del establecimiento de acuerdos interinstitucionales, el aprovechamiento de espacios públicos y una buena programación de actividades, es posible reducir los costos de ejecución.

e. Actores involucrados en la implementación

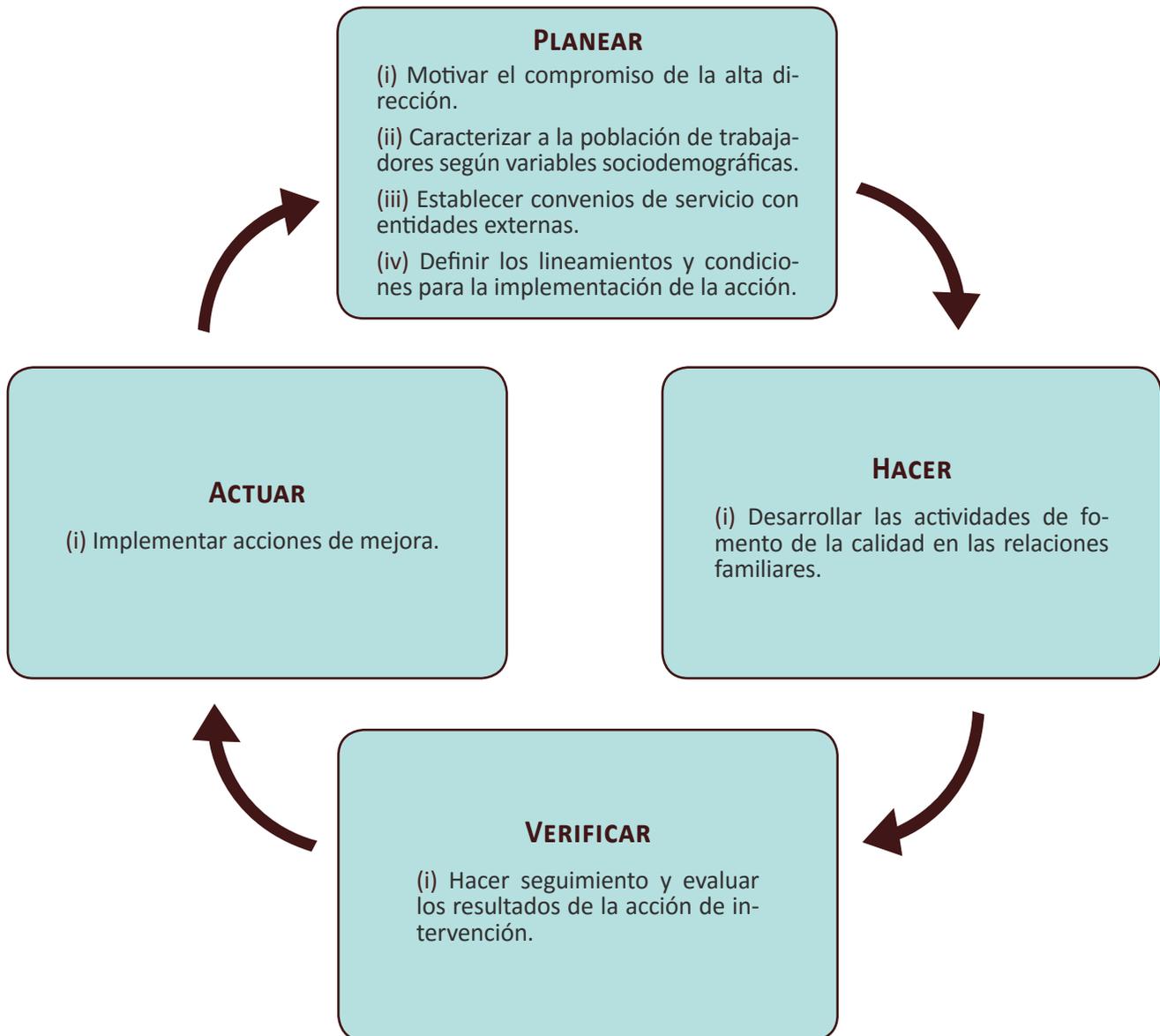
- Alta dirección.
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Trabajadores de la organización.
- Familias de los trabajadores.
- Cajas de compensación familiar y otras entidades externas con las que se tengan convenios de servicio (p.ej. centros o entidades educativas, deportivas, recreativas y culturales).
- Para algunas actividades específicas podrá requerirse la participación de profesionales en psicología, psiquiatría, trabajo social, terapeutas, o el apoyo de personal con experiencia en actividades deportivas, lúdicas y recreativas.

f. Descripción de la acción

La acción de fomento de la calidad de las relaciones familiares se basa en el desarrollo de un conjunto de actividades patrocinadas por el empleador y encaminadas hacia la promoción y el fortalecimiento de las relaciones familiares de sus trabajadores.

En la figura 22 se ilustran los pasos que facilitan la implementación de esta acción, los cuales se presentan en el marco del ciclo PHVA y cuyas fases se describen posteriormente con mayor detalle.

Figura 22. Ciclo PHVA de la acción “Fomento de la calidad de las relaciones familiares”



- Temas que generen conflicto familiar.
- Actividades realizadas durante el tiempo libre.
- Intereses o pasatiempos de los empleados y sus familias.

La información recolectada durante este diagnóstico permitirá diseñar actividades orientadas a suplir algunas de las necesidades más sobresalientes y recurrentes de los trabajadores de la empresa y sus familias.

(iii) Establecer convenios de servicio con entidades externas

En caso de que el empleador lo considere pertinente, a través de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, se podrán establecer convenios especiales con entidades externas (p.ej. cajas de compensación familiar, centros o entidades educativas, deportivas, recreativas y culturales, etc.) para obtener servicios o beneficios que den cobertura a las familias de los trabajadores.

(iv) Definir los lineamientos y condiciones para la implementación de la acción

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben establecer los lineamientos y condiciones para implementar la acción.

Entre los lineamientos que se pueden establecer para la implementación de esta acción se encuentran los siguientes:

- Contratación de personal idóneo para brindar la mejor calidad en las actividades de integración familiar y aprovechamiento del tiempo libre que se realicen dentro de la organización.
- Cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad de los participantes en las actividades que se implementen.
- Estimular la participación de los empleados para que aporten ideas para el mejoramiento e innovación en las actividades de promoción de la calidad en las relaciones familiares y el aprovechamiento del tiempo libre.

- Velar porque las actividades que sean implementadas estén exentas de violencia y de toda acción o manifestación que pueda alterar los resultados de los objetivos propuestos.
- Aprovechar los espacios que diversas entidades externas, privadas o públicas, abren para el goce de las actividades familiares y de esparcimiento, con el ánimo de satisfacer algunas necesidades familiares en materia deportiva, recreativa y cultural.
- Favorecer las manifestaciones del deporte, la recreación, las expresiones culturales, folclóricas o tradicionales desarrolladas a nivel municipal y departamental.
- Difundir información y documentación sobre programas y experiencias que destaquen la importancia y las bondades de la unidad familiar y el uso constructivo y saludable del tiempo libre.
- Fomentar el aprovechamiento constructivo del tiempo libre como elemento fundamental de la calidad de vida y del proceso de formación integral de las personas.

Las condiciones para la implementación de esta acción pueden incluir los siguientes aspectos:

- Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben definir a qué integrantes de la familia (núcleo familiar, grado de consanguinidad, etc.) del trabajador se dará cobertura con las actividades que se implementen.
- Es conveniente establecer una programación semestral o anual de las actividades que se desarrollarán (cronograma), con el fin de gestionar los recursos necesarios e informar oportunamente a los trabajadores. En este sentido, se deben definir cuáles actividades se realizarán en horario de la jornada laboral y cuáles se realizaran fuera de este horario.
- Dado que las actividades que se despliegan dan cobertura no sólo a los empleados sino también a sus familias, debe garantizarse que la participación sea totalmente voluntaria y en consecuencia no podrá utilizarse ningún medio de convocatoria que coaccione la participación.

- (i) Hacer seguimiento y evaluar los resultados de la acción de intervención
- Con el propósito de hacer seguimiento y evaluar la implementación de esta acción, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo pueden:
- Aplicar una encuesta a los trabajadores con el fin de identificar la pertinencia y utilidad de las actividades en función del fomento de la calidad de las relaciones familiares.
 - Aplicar una encuesta para evaluar la satisfacción de los trabajadores y sus familias con las actividades implementadas.
 - Llevar estadísticas del número de trabajadores y familiares que participan en las actividades desarrolladas.
 - Calcular indicadores de cumplimiento del cronograma de actividades.

- (i) Implementar acciones de mejora
- Con base en los resultados de las evaluaciones, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo definen e implementan las medidas de mejora necesarias para ajustar o modificar las actividades de fomento de la calidad de las relaciones familiares.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Como se mencionó anteriormente, esta es una acción de promoción de factores psicosociales extralaborales protectores, focalizada en el fomento de la calidad de las relaciones familiares y el uso constructivo y saludable del tiempo fuera del trabajo.

Solo en los casos en los que los trabajadores tienen algún tipo de problemática familiar se constituirá en una herramienta de intervención secundaria de factores psicosociales extralaborales asociados a las relaciones familiares.

3.23 ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN PARA LA PENSIÓN

a. Objetivo(s) de la acción

Fortalecer las habilidades y estrategias de afrontamiento de los trabajadores para asumir y adaptarse a una nueva condición de vida derivada del cambio vital que representa la pensión, a través de información, asesoría, orientación y capacitación dirigida a los pre-pensionados⁴³.

b. Tipo de acción

- Intervención secundaria de factores de riesgo psicosocial.
- Coadyuvante en la prevención secundaria de efectos en la salud.

c. Población objeto

Todos los trabajadores de una empresa que se encuentran en los tres años de trabajo previos a su pensión.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

A través de esta acción se busca brindar información y asesoría a los trabajadores pre-pensionados como mecanismo de preparación para adaptarse al cambio vital que supone la pensión. La acción de intervención está centrada en el fortalecimiento de habilidades o competencias para adaptarse a una nueva vida ocupacional.

Mediante esta acción se pueden impactar favorablemente las relaciones familiares y el uso del tiempo fuera del trabajo. De igual forma, es útil como coadyuvante en los casos en los que los trabajadores próximos a pensionarse manifiestan alguna sintomatología asociada al estrés que puede causar este cambio vital (p.ej. depresión, ansiedad, insomnio, etc.)

Limitaciones

Los paradigmas culturales de los trabajadores pre-pensionados y de quienes les rodean, pueden representar un desafío para asimilar este momento de la vida de una forma más activa, productiva y dinámica.

43. Se entiende por pre-pensionado aquel trabajador que está a tres años o menos de pensionarse.

Esta acción se hace exitosa en la medida en que la participación del trabajador, si bien es voluntaria, sea constante. En este sentido es necesario generar una estrategia de motivación.

e. Actores involucrados en la implementación

- Alta dirección.
- Área o responsable de gestión del talento humano.
- Área de salud y seguridad en el trabajo.
- Trabajadores pre-pensionados.
- Profesionales en psicología o trabajo social con experiencia en manejo de ciclos vitales y preparación para la pensión.
- Fondos de pensiones.

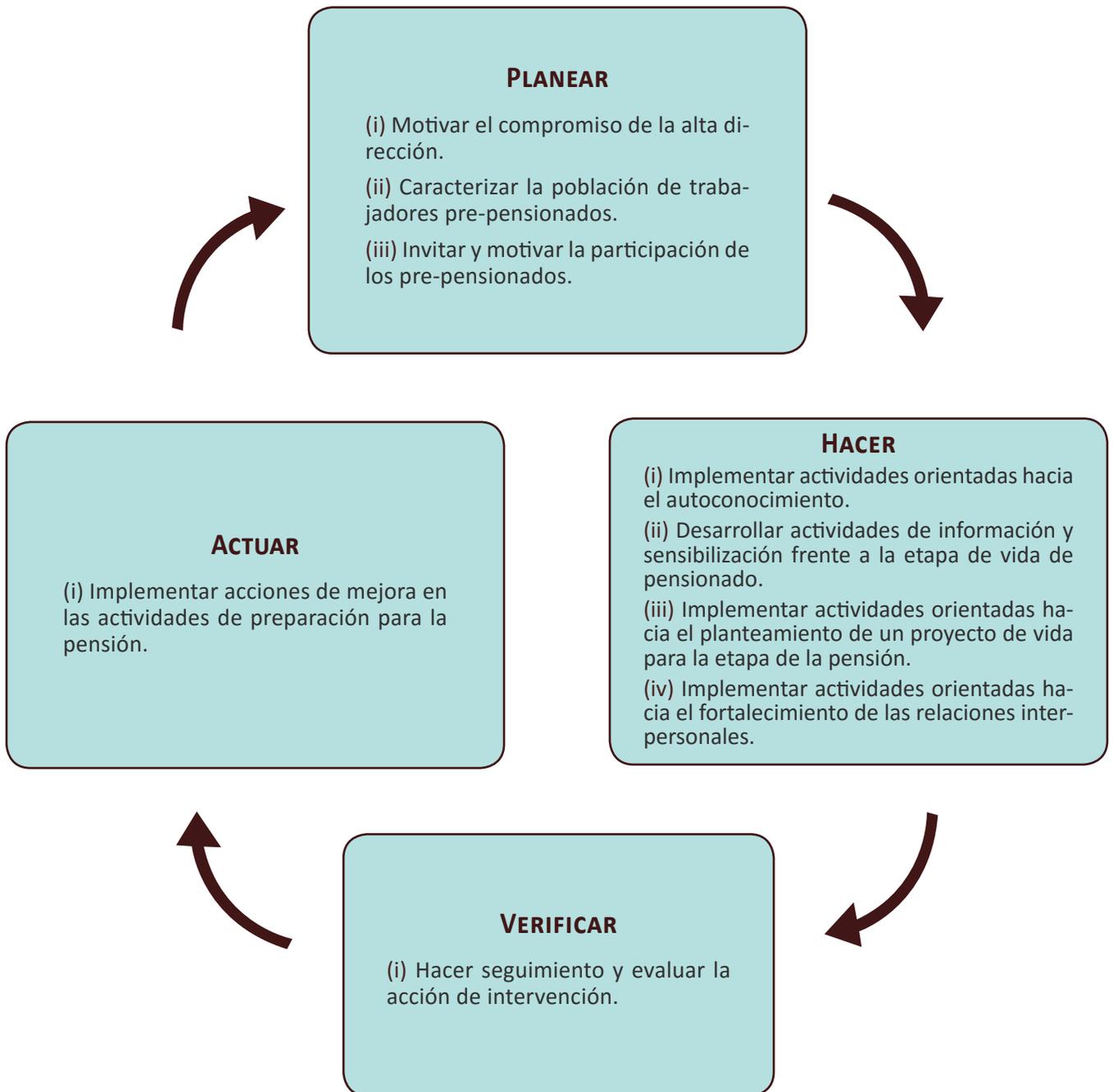
f. Descripción de la acción

La desvinculación laboral a causa de la pensión es un hecho relativamente frecuente en la dinámica organizacional. Se requiere entonces la implementación de mecanismos facilitadores del momento de la desvinculación, con el fin de hacerla menos traumática para el trabajador. Se requiere, por tanto, generar una estrategia de apoyo que permita recuperar la capacidad de planificar acciones orientadas a afrontar esta etapa de cambio.

Por lo anterior es importante que en el marco de las actividades de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo se desplieguen las acciones necesarias para ayudar al pre-pensionado a afrontar la situación de pensión o cambio de vida con actitud positiva y con visión de oportunidades. La preparación para la pensión es la oportunidad para guiar al trabajador en el fortalecimiento de los aspectos psicológicos, familiares, sociales, ocupacionales y financieros que le faciliten el retiro de la vida laboral y la apertura a nuevas posibilidades de trabajo o de actividad, según sea su decisión.

En la figura 23 se ilustran las actividades que facilitan la implementación de esta acción en un ciclo PHVA, las cuales se describen posteriormente con mayor detalle.

Figura 23. Ciclo PHVA de la acción “Actividades de preparación para la pensión”



Teniendo en cuenta que se considera pre-pensionado aquel trabajador que se encuentra a tres años de cumplir los requisitos de años de servicio y edad para acceder a la pensión, se recomienda que las actividades de preparación se realicen secuencial y progresivamente en cuatro fases, con las que se busca el menor impacto negativo en el trabajador.

El área de gestión del talento humano podrá implementar estas fases acudiendo al apoyo de profesionales en psicología y trabajo social con experiencia en temas de ciclo vital y preparación para la pensión.

(i) Fase 1. Implementar actividades orientadas hacia el autoconocimiento

Esta fase está centrada en realizar conferencias, charlas o talleres encaminados a que el pre-pensionado adquiera conciencia respecto de sus propias ideas, conceptos y expectativas frente a su próxima situación como pensionado.

En esta fase también se busca que el trabajador identifique o reconozca sus intereses personales (p.ej. pasatiempos, intereses en estudiar, viajar, compartir con su familia, etc.) y laborales (actividades de trabajo una vez se pensione), con el fin de proyectar posibilidades ocupacionales para su vida futura.

(ii) Fase 2. Desarrollar actividades de información y sensibilización frente a la etapa de vida de pensionado

La fase anterior, además de permitir a los trabajadores reconocer sus propias ideas respecto a su vida como pensionados, le permitirá al área de gestión del talento humano recopilar información valiosa para diseñar los contenidos de las actividades de sensibilización e información sobre la pensión y los cambios que esta etapa de vida implica. Los temas que se incluyen generalmente son los relativos a las implicaciones jurídicas, económicas, familiares y ocupacionales que sobrevienen con la pensión, para lo cual se convocan asesores cualificados quienes imparten capacitación y orientación.

También es conveniente orientar a las personas en etapa de pre-pensión respecto de cómo obtener información de los fondos de pensiones para que tengan claridad sobre el proceso que se debe surtir para obtener la pensión.

(iii) Fase 3. Implementar actividades orientadas hacia el planteamiento de un proyecto de vida para la etapa de la pensión

Esta fase debe ser desarrollada mediante talleres reflexivos en los que se tratan temas como el duelo, el desapego, la proyección ocupacional después de la pensión, el fomento de las relaciones sociales fuera del trabajo, los *hobbies* y las actividades constructivas para el uso del tiempo libre.

La finalidad de esta fase es que los pre-pensionados establezcan un plan o proyecto de vida para su etapa vital como pensionados, reconociendo aquello que se ha dejado atrás por causa del trabajo, así como la oportunidad para retomarlo.

Durante esta fase resulta conveniente brindar conferencias, talleres o asesoría en temas tales como:

- Conservación y fortalecimiento de grupos de apoyo distintos de la familia.
- Fomento de una cultura de ahorro y finanzas personales para proyectar la etapa de la pensión.
- Orientación laboral vocacional.
- Desarrollo de habilidades para la construcción de microempresa.
- Desarrollo de la capacidad emprendedora.
- Técnicas y estrategias para la búsqueda de nuevas alternativas ocupacionales.

(iv) Fase 4. Implementar actividades orientadas hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales

En esta fase se desarrollan actividades que muestran las distintas posibilidades de aprovechar el nuevo tiempo libre, aprender a reconocerlo, administrarlo y aceptarlo dentro de sus nuevos roles familiares, de pareja y amigos. A los fines anteriores se dictan conferencias y talleres orientados al reforzamiento de las habilidades comunicativas, la resolución de conflictos, el fomento de las relaciones familiares y de pareja.

La intervención que se realiza en esta fase atiende tanto al trabajador como a sus familias para que todos encuentren recursos para adaptarse

Hacer

de la mejor forma posible a las nuevas dinámicas que implica este cambio vital.

Es conveniente que durante toda la etapa del *Hacer* se cuente con la posibilidad de brindar apoyo psicoemocional para el futuro pensionado y su familia en caso que así se requiera, apoyo que debe ser suministrado por un profesional idóneo con experiencia en este tipo de actividades.

Verificar

(i) Hacer seguimiento y evaluar la acción de intervención

El área de gestión del talento humano es la encargada de hacer el seguimiento y la evaluación de los resultados de esta acción, para lo cual puede desarrollar las siguientes actividades:

- Aplicar una encuesta a los trabajadores con el fin de identificar la pertinencia y utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de asimilación y adaptación al cambio que implica la etapa de pensión.
- Aplicar una encuesta para evaluar la satisfacción de los trabajadores con las actividades implementadas.
- Llevar estadísticas del número de trabajadores que participan en las actividades desarrolladas.

Actuar

(i) Implementar acciones de mejora en las actividades de preparación para la pensión

Con base en los resultados de las evaluaciones, el área de gestión del talento humano debe adoptar medidas para ajustar, modificar y mejorar las actividades.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

La acción de preparación para la pensión, si bien incide directamente en las relaciones familiares y en el uso del tiempo fuera del trabajo, es útil en los casos en que se deben afrontar otras situaciones que exigen habilidades de adaptación y la movilización de recursos internos y externos para enfrentarlas, situaciones en las que se evidencia su papel como factor protector.

3.24 FOMENTO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS, DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y CULTURALES

a. Objetivo(s) de la acción

Promover la salud y bienestar de los trabajadores a través de diferentes alternativas de esparcimiento, aprendizaje y recreación.

b. Tipos de acción

- Promoción de la salud.
- Coadyuvante en la prevención primaria, secundaria y terciaria de problemas de salud.
- Promoción de factores psicosociales protectores.

c. Población objeto

Todos los trabajadores de una empresa y las familias que deseen participar.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

Si bien esta acción está orientada fundamentalmente al fomento de la salud y el bienestar de los trabajadores, a través de ella también se puede dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 respecto de la realización de actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de la jornada de trabajo⁴⁴.

44. Decreto 1072 de 2015: “Artículo 2.2.1.2.3.1. Acumulación de horas para actividades recreativas, culturales o de capacitación. Para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las dos (2) horas de la jornada de cuarenta y ocho (48) semanales a que esta norma se refiere, podrán acumularse hasta por un (1) año. En todo caso, los trabajadores tendrán derecho a un número de horas equivalente a dos (2) semanales en el período del programa respectivo dentro de la jornada de trabajo (Decreto 1127 de 1991, art. 3)”.

“Artículo 2.2.1.2.3.2. Programas recreativos, culturales o de capacitación. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales (Decreto 1127 de 1991, art. 4)”.

3.24 FOMENTO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS, DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y CULTURALES

Cuando se desarrollan actividades que dan cobertura a grupos poblacionales grandes, las mismas contribuyen a la buena imagen de la organización frente a la comunidad externa, al ser reconocidas como empresas interesadas en el bienestar de su personal y el de sus familias.

Mediante la implementación de estas actividades se pueden prevenir o atenuar los efectos nocivos de situaciones de riesgo psicosocial intra o extralaboral según sea el caso, o aquellas identificadas por diagnósticos situacionales o reportes de condiciones de salud.

La adecuada implementación de este tipo de acción se convierte en una condición que favorece la dimensión extralaboral de uso del tiempo fuera del trabajo, además de favorecer la dimensión intralaboral de relaciones sociales en el trabajo por cuanto fomenta espacios de apoyo, trabajo en equipo y cohesión entre compañeros. Adicionalmente, tiene un impacto favorable en la dimensión psicosocial de reconocimiento y compensación, en la medida en que los trabajadores la perciben como una expresión del interés y preocupación que el empleador tiene en su salud y bienestar general.

Limitaciones

La implementación de esta acción implica una inversión de recursos para el empleador, sin embargo, mediante convenios interinstitucionales, el aprovechamiento de espacios públicos y una buena programación de actividades, se pueden racionalizar los costos y los beneficios pueden visibilizarse en los indicadores de ausentismo y rotación de los trabajadores.

En caso de que las actividades se realicen fuera del horario de trabajo, los empleados estarán en toda libertad de decidir participar o no en ellas. Dado que estas actividades se hacen exitosas en la medida en que la participación del trabajador sea activa y constante, su impacto y cobertura dependerá de la motivación y el interés que manifiesten los empleados en su realización.

e. Actores involucrados en la implementación

- Alta dirección.
- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Trabajadores de la organización.

3.24 FOMENTO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS, DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y CULTURALES

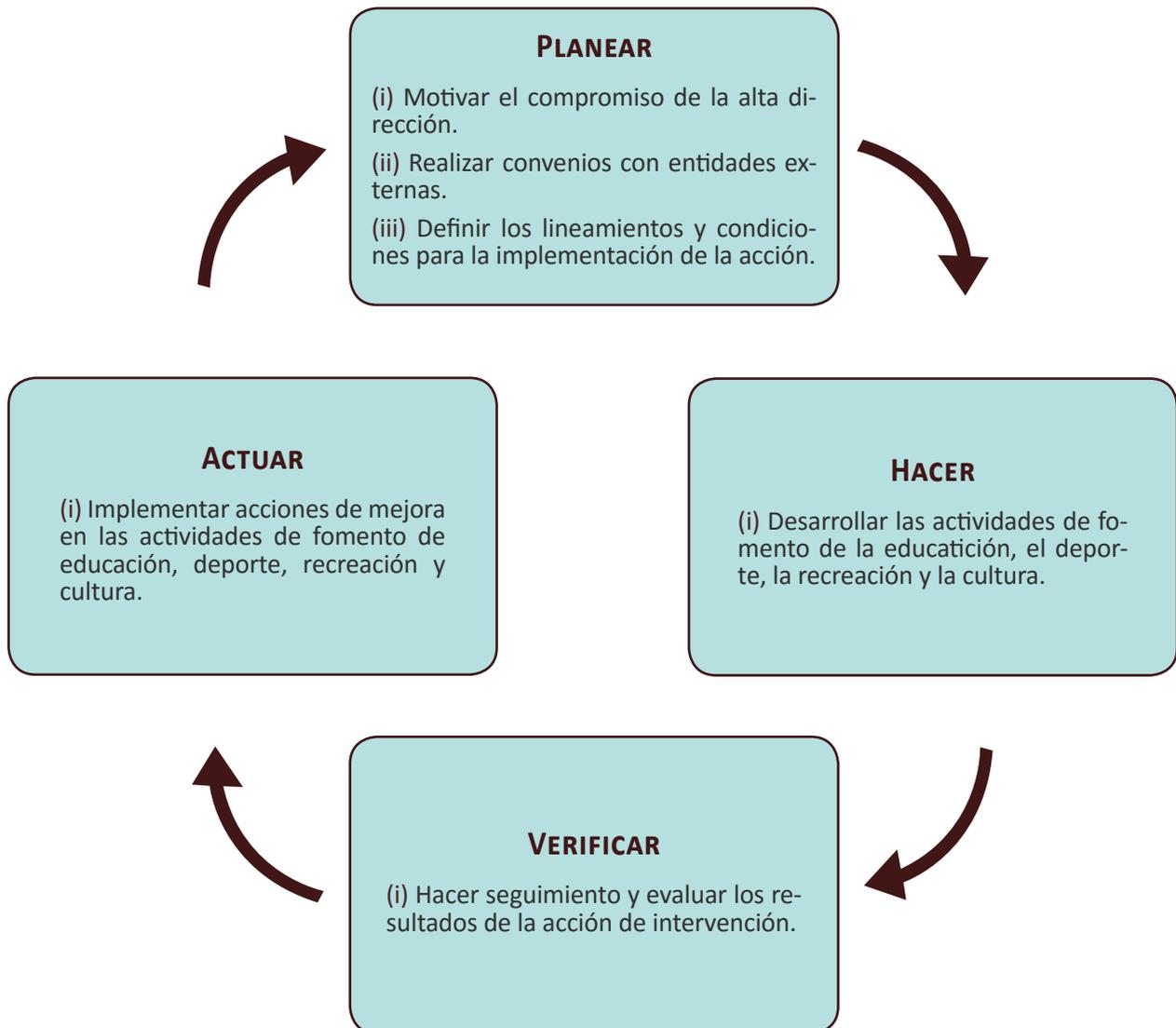
- Cajas de compensación familiar y otras entidades externas con las que se tengan convenios de servicio (p.ej. centros o entidades educativas, deportivas, recreativas y culturales).
- Para algunas actividades específicas podrá requerirse la participación de profesionales con experiencia en actividades educativas, deportivas, culturales, lúdicas y recreativas.

f. Descripción de la acción

Se trata de un conjunto de actividades patrocinadas por el empleador, encaminadas a promover en el entorno laboral la práctica del deporte, la recreación y las actividades educativas y culturales.

En la figura 24 se ilustran las actividades que se desarrollan en cada fase del ciclo PHVA, y posteriormente se desglosan.

Figura 24. Ciclo PHVA de la acción “Fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales”



(i) **Motivar el compromiso de la alta dirección**

Las directivas de la organización deben establecer formalmente un compromiso para promover desde el ámbito laboral la práctica del deporte, la recreación y las actividades educativas y culturales.

Este compromiso gerencial puede expresarse a través de una política o mediante la aprobación de prácticas deportivas, de recreación, educación y cultura. La alta dirección debe comprometerse también con el fomento de las actividades de divulgación, planificación, coordinación, ejecución y asesoramiento de tales prácticas, como mecanismos para el desarrollo integral de los trabajadores.

De igual forma debe hacerse visible el compromiso de la alta dirección a través de la asignación de los recursos necesarios para su implementación.

(ii) **Realizar convenios con entidades externas**

En caso de que el empleador lo considere pertinente, a través de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo se podrán establecer convenios especiales con entidades externas (p.ej. cajas de compensación familiar, centros o entidades educativas, deportivas, recreativas y culturales, etc.), para obtener servicios o beneficios que faciliten el desarrollo de las actividades.

(iii) **Definir los lineamientos y condiciones para la implementación de la acción**

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo establecen los lineamientos y condiciones para implementar la acción de intervención.

Entre los lineamientos que se pueden establecer para la implementación de esta acción se encuentran los siguientes:

- Contratación de personal idóneo para desarrollar las actividades con la mejor calidad.
- Cumplimiento de las normas establecidas para la seguridad de los participantes y espectadores en las actividades que se implementen.

- Estimular la participación de los empleados para que aporten ideas de mejoramiento e innovación en las actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales.
- Velar porque las actividades implementadas estén exentas de violencia y de toda acción o manifestación que alterare el logro de los objetivos propuestos.
- Aprovechar los espacios que diversas entidades externas (privadas o públicas) abren para el goce de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales.
- Favorecer las manifestaciones del deporte, la recreación, las expresiones culturales, folclóricas o tradicionales que se desarrollen a nivel municipal y departamental.
- El área de seguridad y salud en el trabajo deberá tener en cuenta las restricciones de salud de los trabajadores por razones médicas y a su vez debe plantear actividades especiales para este grupo de empleados sin afectar su salud.

Las condiciones a tener presentes en la implementación de esta acción son:

- Definir como obligatoria la convocatoria de todos los trabajadores, no así su participación, salvo que se trate de actividades que se programen en horario laboral y que respondan a las definidas en el Decreto 1072 de 2015 (artículos 2.2.1.2.3.1 y 2.2.1.2.3.2)⁴⁵.
- Establecer una programación semestral o anual de las actividades (cronograma), con el fin de gestionar los recursos necesarios e informar oportunamente a los trabajadores. Este debe aclarar qué actividades se realizarán en horario de la jornada laboral y cuáles se realizarán fuera de este.

45. Decreto 1072 de 2015: "Artículo 2.2.1.2.3.3. Obligación de asistir. La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio. Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número tal que no se vea afectado el normal funcionamiento de la empresa (Decreto 1127 de 1991, art. 5)".

- (i) Desarrollar las actividades de fomento de la educación, el deporte, la recreación y la cultura

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo coordinan la ejecución de las actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales, entre ellas las siguientes⁴⁶:

- Cursos y talleres de pasatiempos y aficiones.
- Cursos de idiomas o computación.
- Jornadas deportivas.
- Olimpiadas empresariales.
- Actividad física programada (sesiones de yoga, aeróbicos, acondicionamiento físico, etc.).
- Salidas culturales (visita a museos, sitios históricos, etc.).
- Salidas o caminatas ecológicas.
- Presentación de obras de teatro, danza o conciertos, cine-foros.
- Celebraciones por conmemoración de días especiales (p.ej. día de la secretaria, aniversario de la empresa, etc.).
- Formación de grupos deportivos, artísticos y musicales integrados por los propios colaboradores.

46. Este listado no representa un inventario exhaustivo de las actividades que se pueden implementar, por lo que pueden considerarse otras que persigan el mismo propósito.

Verificar Verificar Verificar

(i) Hacer seguimiento y evaluar los resultados de la acción de intervención
Con el propósito de hacer seguimiento y evaluar la acción de intervención, las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo pueden realizar las siguientes actividades:

- Aplicar una encuesta a los trabajadores con el fin de identificar el impacto de las actividades desarrolladas en cuanto a su pertinencia y utilidad para el fomento del deporte, la recreación, la cultura y la educación.
- Aplicar una encuesta para evaluar la satisfacción de los trabajadores con las actividades implementadas.
- Llevar estadísticas del número de trabajadores que participan en las actividades desarrolladas.
- Calcular indicadores de cumplimiento del cronograma de actividades establecido.

Actuar

(i) Implementar acciones de mejora en las actividades de fomento de educación, deporte, recreación y cultura

Con base en los resultados de las evaluaciones de la acción de intervención, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, adoptan medidas para ajustar, modificar y mejorar las actividades.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

La implementación sistemática de esta acción de fomento de educación, deporte, recreación y cultura se termina comportando como un factor protector que contribuye a mitigar el efecto de algunas demandas del trabajo, por tanto es importante incorporarlo con otras acciones también protectoras. Es conveniente monitorear y controlar cualquier problemática que surja de esta acción de intervención, a fin de evitar efectos adversos, por ejemplo discordias por la práctica deportiva.

3.25 FOMENTO DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE

a. Objetivo(s) de la acción

Incrementar la frecuencia de comportamientos saludable en los trabajadores, mediante un conjunto de acciones organizacionales de fomento del autocuidado.

b. Tipo de acción

La acción de fomento de estilos de vida saludable está diseñada para la promoción de la salud, sin embargo también puede actuar como coadyuvante en la prevención primaria, secundaria y terciaria en salud.

c. Población objeto de la acción

Cuando la acción de intervención se desarrolla en el contexto de la promoción de la salud, la población objetivo son los trabajadores asintomáticos de áreas en las que los factores psicosociales fueron valorados en su conjunto por el 60 %⁴⁷ o más de las personas como sin riesgo o en riesgo despreciable, riesgo bajo o riesgo medio.

La acción de intervención sirve a los propósitos de la prevención primaria (evitar efectos en la salud), para la población de trabajadores asintomáticos de las áreas de trabajo en las que los factores psicosociales fueron valorados en su conjunto por no más del 30 %⁴⁸ de las personas en riesgo alto o muy alto⁴⁹.

La acción de intervención se orientará como de prevención secundaria en salud (identificación precoz y tratamiento oportuno de afecciones de salud) para la población de trabajadores con signos y síntomas sugestivos de enfermedades que guardan relación con estrés laboral.

La acción de intervención se orientará como de prevención terciaria en salud (rehabilitación de problemas de salud) para los trabajadores diagnosticados con síndrome de agotamiento laboral (*burnout*), estrés agudo, estrés postraumático, trastornos del sueño, trastorno de ansiedad.

47. Se toma como criterio el percentil 60 orientado por los baremos de la *Batería de instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

48. Ídem (percentil 30).

49. En caso que la proporción sea mayor del 30 % se utiliza como prevención secundaria o terciaria según los hallazgos de las condiciones de salud en los trabajadores.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La descripción de esta acción proporciona herramientas para que la organización desarrolle actividades tendientes a que los trabajadores adopten hábitos saludables relacionados con la nutrición, la actividad física y el descanso.

La acción establece elementos para la promoción de la salud y prevención primaria del estrés. Puede ayudar en la prevención secundaria y terciaria de síndrome de agotamiento laboral, estrés postraumático, manejo del duelo, trastornos del sueño, trastorno de ansiedad y depresión.

Limitaciones

La promoción de hábitos saludables es insuficiente para la prevención o minimización de los efectos del estrés, por lo que su implementación debe formar parte de una estrategia integral de intervención en función de los resultados de la evaluación de los factores psicosociales.

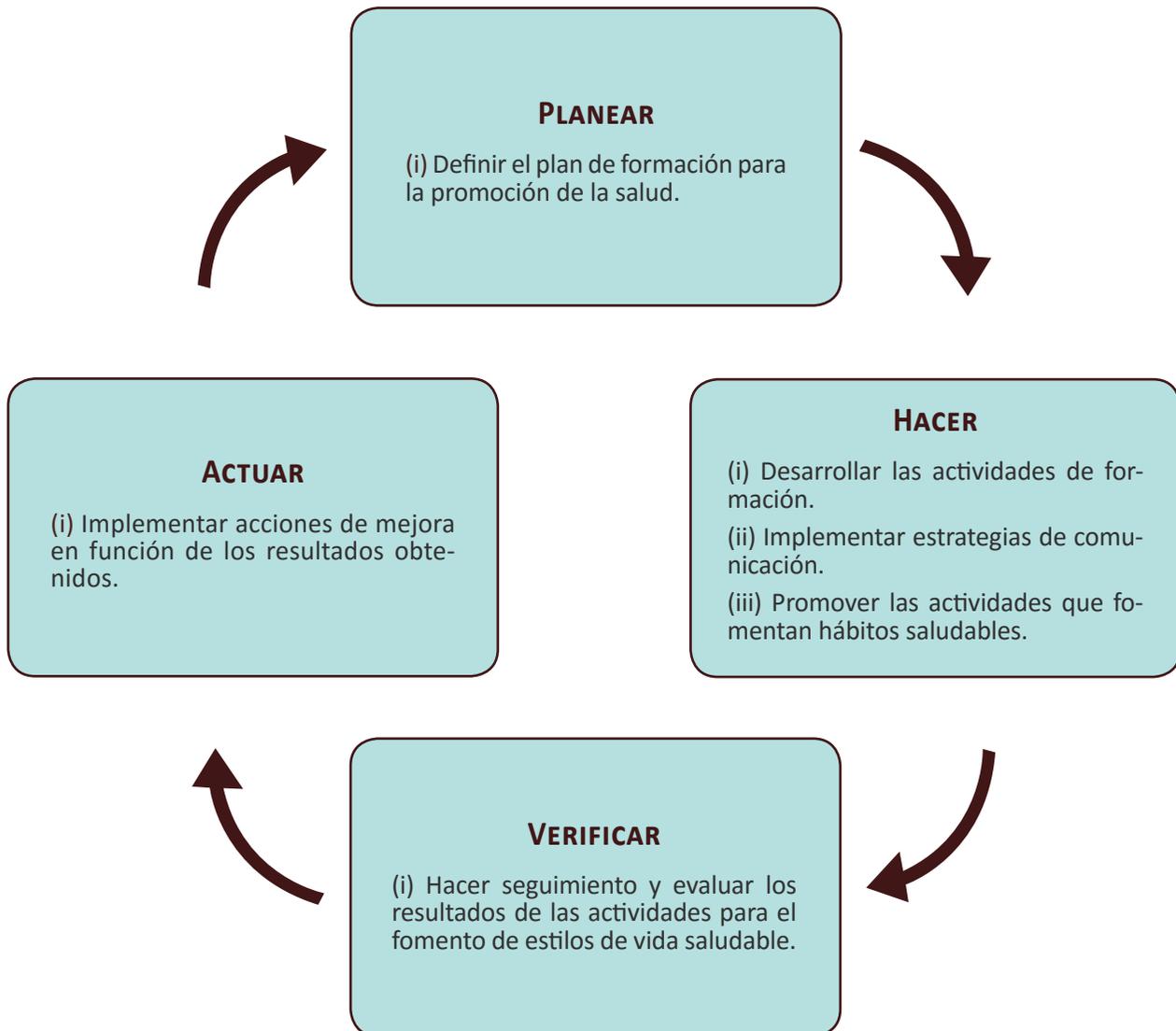
e. Actores involucrados en la implementación

- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Trabajadores de la organización.
- Profesionales idóneos del área de la salud.
- Entidades promotoras de salud.
- Cajas de compensación familiar.

f. Descripción de la acción

La alimentación, la actividad física y el descanso son algunos de los determinantes de la salud y además sirven como mecanismos de resistencia frente al estrés. Los pasos para la implementación de la acción de intervención se presentan en la figura 25, los cuales se amplían posteriormente.

Figura 25. Ciclo PHVA de la acción “Fomento de estilos de vida saludable”



- Importancia de la alimentación en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, características de una alimentación balanceada, causas y consecuencias de malos hábitos alimentarios, criterios para lograr una dieta equilibrada (Organización Mundial de la Salud, 2010), de calidad y en cantidad suficiente en función de las demandas calóricas del trabajo.
- Concepto, características, beneficios y tipos de actividad física (aeróbica, estiramiento, aumento de la fuerza, actividades al aire libre, etc.), características de la actividad física (frecuencia, intensidad, tiempo y tipo de actividad), etapas de la actividad física (calentamiento, ejercicio y recuperación), y recomendaciones para las actividades físicas según la capacidad individual (resistencia, fuerza y flexibilidad).
- Recomendaciones para mejorar la calidad del sueño (horario regular, ingesta de alimentos y bebidas, ejercicio físico, ambiente, etc.), control de jornadas de trabajo, participación en actividades culturales y sociales, descanso durante los fines de semana, entre otros.

(i) Desarrollar las actividades de formación

Una vez definidos los contenidos temáticos del programa de formación para la promoción de la salud, el área de gestión del talento humano en coordinación con el responsable de la seguridad y salud en el trabajo se encargan de coordinar su realización. Para estos fines pueden desarrollar el programa con recursos propios (en caso de contar con profesionales idóneos del área de salud), o solicitar el apoyo o asesoría de las empresas promotoras de salud (EPS). Una alternativa adicional es el uso de programas virtuales (*e-learning*) en los que se utilizan herramientas o aplicaciones digitales como soporte al proceso de formación.

(ii) Implementar estrategias de comunicación

Para fomentar la adopción de estilos de vida saludable, el área de gestión del talento humano en coordinación con el responsable de

- (i) Hacer seguimiento y evaluar los resultados de las actividades para el fomento de estilos de vida saludable

La medición de los avances tiene por finalidad evaluar la gestión y el cumplimiento de las metas definidas, así como analizar las tendencias a través del tiempo. La acción de intervención debe ser monitoreada con indicadores de proceso, estructura o resultado, tales como:

- De estructura: número de convenios realizados.
- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de formación o en la actividad física, etc.
- De resultado: proporción de trabajadores que mejoran su estado físico y su salud luego de incorporar hábitos saludables de alimentación, ejercicio y descanso.

- (i) Implementar acciones de mejora en función de los resultados obtenidos

Las actividades de medición y seguimiento apoyan el proceso de mejora continua. A partir de los resultados obtenidos en la medición y seguimiento, el área de gestión del talento humano o la de seguridad y salud en el trabajo, deberá(n) determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y, en caso de contar con información de años anteriores, realizar un análisis de tendencia con el propósito de disponer de elementos que permitan proponer e implementar planes de acción que mejoren los resultados obtenidos.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Dado que la acción de intervención se centra en la promoción de los factores psicosociales protectores, se recomienda hacer seguimiento a la misma e implementar las mejoras necesarias a fin de asegurar que mantiene sus fortalezas.

3.26 TÉCNICAS PARA LA DESENSIBILIZACIÓN SISTEMÁTICA ANTE SITUACIONES DE ANSIEDAD

a. Objetivo(s) de la acción

Desarrollar habilidades en los trabajadores para modificar las reacciones de ansiedad o miedo ante situaciones que resultan amenazadoras, mediante la práctica de técnicas de desensibilización sistemática.

b. Tipo de acción

Las técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad están diseñadas como mecanismo de prevención primaria, sin embargo pueden emplearse en el contexto de la prevención secundaria y terciaria en salud, o incluso como acción de promoción de la salud.

c. Población objeto de la acción

Como técnica de prevención primaria (evitar efectos en la salud), la población objetivo son los trabajadores asintomáticos de áreas de trabajo en las que los factores psicosociales fueron valorados por más del 30 % de las personas en nivel alto o muy alto de riesgo⁵⁰.

En el contexto de la prevención secundaria en salud (identificación precoz y tratamiento oportuno de afecciones de salud), la población objetivo son los trabajadores con signos y síntomas sugestivos de enfermedades que guardan relación con estrés laboral.

La acción de intervención se utiliza como estrategia de prevención terciaria en salud (rehabilitación de problemas de salud) con los trabajadores diagnosticados con síndrome de agotamiento laboral (*burnout*), estrés agudo, estrés post-traumático, trastornos del sueño, trastorno de ansiedad.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

En la promoción de la salud y la prevención del estrés, las técnicas para desensibilización sistemática ayudan a los trabajadores en el control de las reacciones de ansiedad o miedo ante situaciones que le resultan amenazadoras. Estas técnicas pueden ayudar en la prevención secundaria y terciaria del síndrome

50. Se toma como criterio el percentil 30 orientado por los baremos de la *Batería de instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

de agotamiento laboral, estrés postraumático, manejo del duelo, trastornos del sueño y trastornos de ansiedad.

La desensibilización sistemática permite que una persona aprenda a relajarse para enfrentarse a situaciones que le son particularmente amenazadoras a través de la exposición real o imaginaria ante tales estímulos. La presentación repetida del estímulo amenazador permite que progresivamente pierda su capacidad de evocar ansiedad y estrés (malestar físico, emocional y cognitivo).

Para el éxito de esta acción se requiere el apoyo de profesionales idóneos, con experticia en el manejo de la(s) técnica(s) de desensibilización sistemática.

Limitaciones

La utilidad de las técnicas de desensibilización sistemática depende de la regularidad y adherencia al proceso de aprendizaje y práctica, sin embargo por sí solas no son suficientes para la prevención o minimización de los efectos del estrés, por lo que deben formar parte de una estrategia integral de control de los factores de riesgo psicosocial.

e. Actores involucrados en la implementación

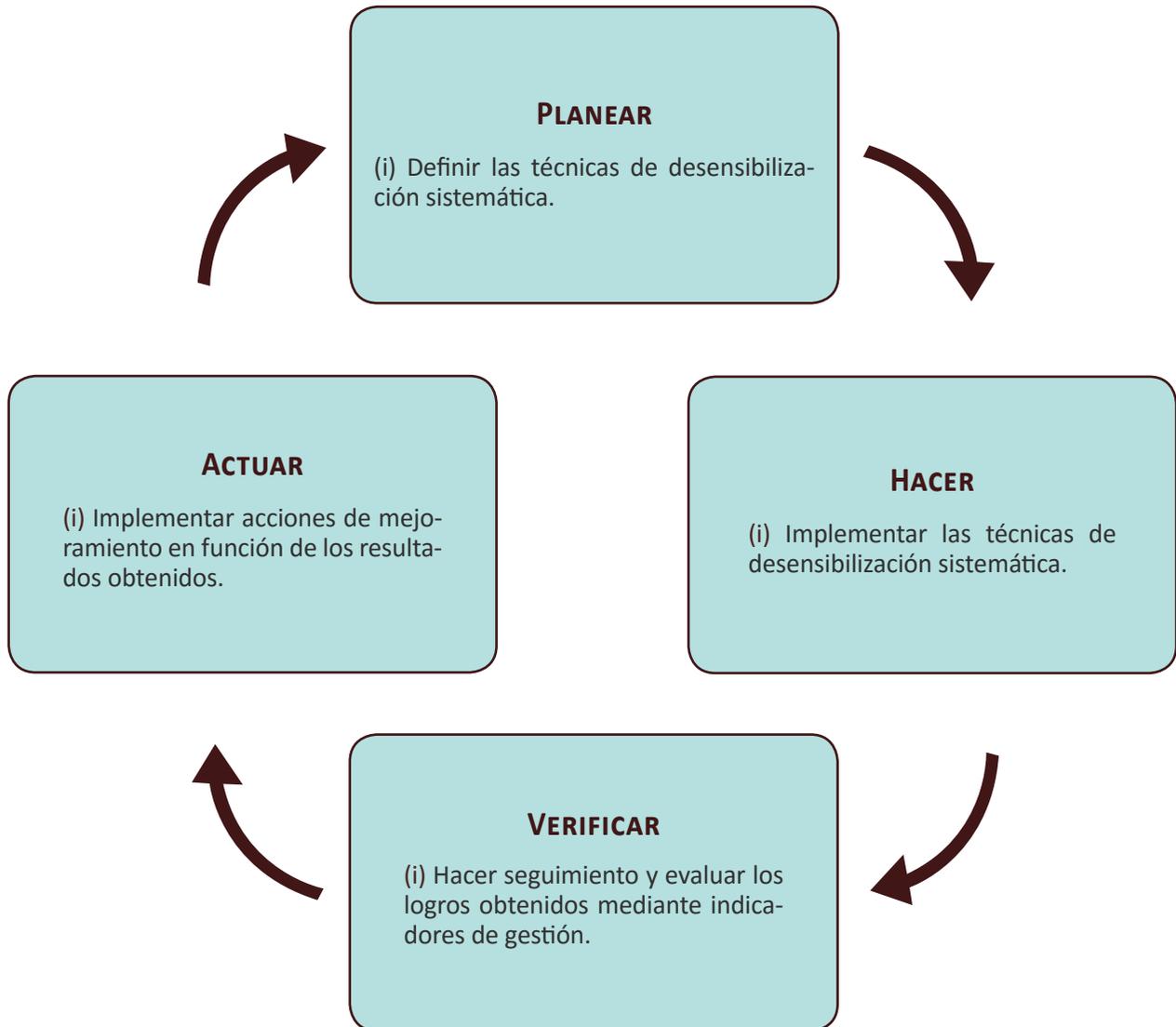
- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Trabajadores de la organización.
- Profesionales idóneos con experticia en el manejo de técnicas de desensibilización sistemática.
- Entidades promotoras de salud.
- Administradoras de riesgos laborales.
- Cajas de compensación familiar.

f. Descripción de la acción

La acción se fundamenta en el hecho que la desensibilización sistemática es un mecanismo de modificación de las respuestas individuales hacia otras más adaptativas para enfrentar dificultades o amenazas y reducir las reacciones de estrés. Las técnicas de desensibilización sistemática contribuyen en la modificación de las respuestas fisiológicas y cognitivas causadas por la exposición a factores de riesgo psicosocial.

Los pasos que se siguen para la implementación de la acción se presentan en la figura 26 y se amplían posteriormente.

Figura 26. Ciclo PHVA de la acción “Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad”



Técnica de meditación:

Aprender técnicas de relajación mental permite concentrar la atención en nuevas percepciones o conductas, desconectándose de todo aquello que pueda generar estrés. Es una estrategia de afrontamiento basada en la focalización emocional que le permite al trabajador establecer periodos de relajación y enfrentar lo que está sucediendo sin realizar juicios de valor o intentar cambiarlos, y sin preocuparse por el pasado o el futuro, lo que le permitirá relajarse y disminuir el estrés que la situación genera.

Técnica del yoga:

El yoga es una técnica oriental que combina respiraciones profundas, meditación y ejercicios (posturas o posiciones), que permiten reducir la ansiedad y el estrés. Se constituye en una habilidad que el trabajador puede aprender y practicar en búsqueda de un estado de relajación, que además le permitirá el mantenimiento físico y el desarrollo personal.

(i) Implementar las técnicas de desensibilización sistemática

El área de gestión del talento humano, en coordinación con el responsable de la seguridad y salud en el trabajo, puede optar por varias alternativas, entre ellas:

- Solicitar a las entidades promotoras de salud (EPS), la realización de jornadas de capacitación y entrenamiento en técnicas de relajación como parte de las actividades de los programas de promoción y prevención que dichas entidades deben desarrollar con sus afiliados.
- Realizar jornadas de formación sobre técnicas de desensibilización, con el apoyo y la asistencia técnica de la administradora de riesgos laborales (ARL) a la cual se encuentre afiliada la empresa. En este caso, el responsable del sistema de gestión de seguridad en el trabajo debe asegurar que las actividades que se realicen con el apoyo de la ARL se documenten en el plan de trabajo anual de la empresa.

Hacer Hacer Hacer

- Fomentar la realización de las técnicas de relajación durante espacios ya establecidos en la empresa para el control de riesgos (como por ejemplo las pausas activas, las charlas de seguridad, entre otros).
- Desarrollar estrategias de comunicación (mensajes de correo, carteleros, folletos informativos, entre otros) que incluya información sobre técnicas de relajación.
- Realizar convenios con instituciones especializadas en el manejo de técnicas de relajación o que cuenten con programas de formación o entrenamiento en estos temas, como por ejemplo las cajas de compensación familiar.

Verificar Verificar Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar los logros obtenidos mediante indicadores de gestión

La medición tiene como finalidad evaluar la gestión realizada y el cumplimiento de las metas establecidas. A su vez, el análisis de tendencias permite una comparación a través del tiempo. En este sentido, la acción debe ser monitoreada con indicadores de proceso, estructura o resultado.

Se presentan a continuación algunos ejemplos de indicadores que las áreas de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo puede(n) implementar para evaluar las técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad:

- De estructura: número de convenios realizados.
- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de desensibilización sistemática.
- De resultado: proporción de trabajadores que inician y se mantienen en el programa, reducción del ausentismo laboral por enfermedades relacionadas con estrés laboral.

- (i) Implementar acciones de mejoramiento en función de los resultados obtenidos

A partir de los resultados obtenidos en la medición y seguimiento de la acción de intervención, las áreas de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo, deberá(n) emprender planes de acción que mejoren los resultados obtenidos.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Para que las técnicas de desensibilización sistemática se mantengan como mecanismos de promoción de la salud se requiere que se extiendan al total de la población y que se refuercen mediante diversas actividades de divulgación, con el propósito de que gracias a la reiteración se incorporen como un hábito cotidiano.

3.27 MANEJO EFICAZ DEL TIEMPO

a. Objetivo(s) de la acción

Desarrollar habilidades de planificación y manejo del tiempo en los trabajadores, como mecanismo para lograr mayor eficacia en el trabajo y en las actividades cotidianas.

b. Tipo de acción

La acción de “Manejo eficaz del tiempo” está diseñada para la promoción de la salud, sin embargo también puede actuar como coadyuvante en actividades de prevención primaria, secundaria y terciaria de la salud.

c. Población objeto de la acción

El manejo eficaz del tiempo es un mecanismo para la promoción de la salud de los trabajadores asintomáticos de áreas en las que el nivel de riesgo psicosocial fue valorado por lo menos por el 60 % de las personas como sin riesgo o riesgo despreciable, bajo o riesgo medio⁵¹.

Prevención primaria (evitar efectos en la salud): trabajadores asintomáticos de áreas de trabajo en las que el nivel de riesgo psicosocial fue valorado por más del 30 % de las personas⁵² como alto o muy alto en las dimensiones de carga cuantitativa y carga mental.

Prevención secundaria en salud (identificación precoz y tratamiento oportuno de afecciones de salud): trabajadores con signos y síntomas sugestivos de enfermedades que guardan relación con estrés.

Prevención terciaria en salud (rehabilitación de problemas de salud): trabajadores diagnosticados con síndrome de agotamiento laboral (*burnout*), estrés agudo, trastornos del sueño, trastorno de ansiedad.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La acción de intervención orientada al manejo eficaz del tiempo aporta elementos para la promoción de la salud y la prevención primaria del estrés. Puede

51. Se toma como criterio el percentil 60 orientado por los baremos de la *Batería de instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

52. Ídem (percentil 30).

ayudar también en la prevención secundaria y terciaria del síndrome de agotamiento laboral, trastornos del sueño y el trastorno de ansiedad, al reducir el estrés que genera el cumplimiento de plazos estrictos para realizar las actividades.

Aunque esta intervención no busca impactar en primera instancia los factores psicosociales, puede aliviar las dimensiones de carga cuantitativa y mental.

Limitaciones

La posibilidad de planificación del tiempo está ligada al control que se otorgue al trabajador, por lo que la sobrecarga de responsabilidades y la carencia de autonomía limitan la efectividad de esta acción. De otra parte, esta intervención por sí sola es insuficiente para la prevención o minimización de los efectos del estrés, por lo que se debe integrar en una estrategia más amplia que considere los resultados de la evaluación de los factores psicosociales.

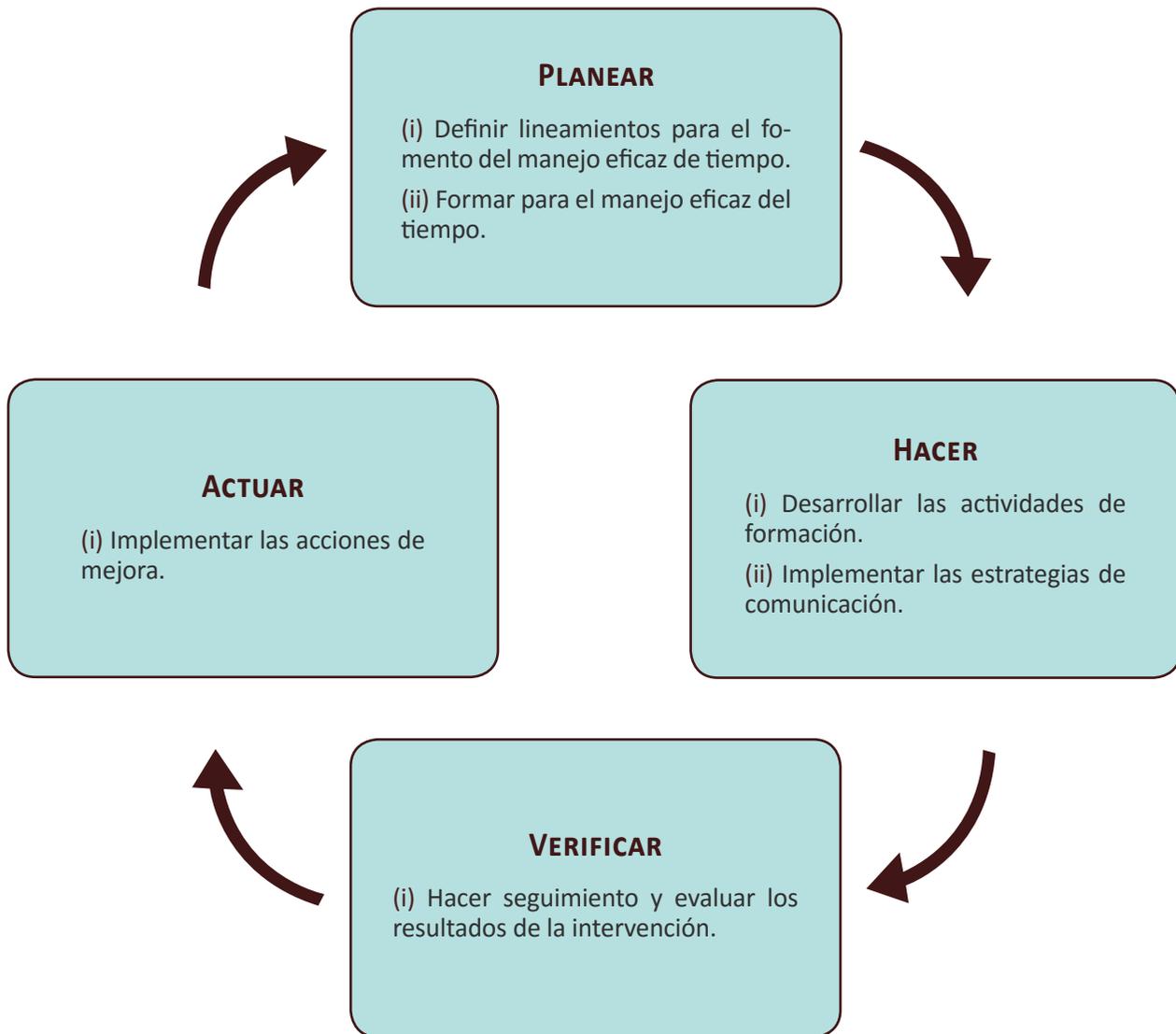
e. Actores involucrados en la implementación

- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Trabajadores de la organización.
- Entidades promotoras de salud.
- Administradora de riesgos laborales.

f. Descripción de la acción

La falta de planeación o priorización de las actividades, la dilación en la toma de decisiones para iniciar o terminar una actividad y el dejar las cosas para más tarde (procrastinar), son fuentes generadoras de ansiedad por cuanto no permiten que un trabajador cumpla con sus actividades en el tiempo asignado o con la calidad esperada. Los pasos para la implementación de esta acción se presentan en la figura 27, y se amplían posteriormente.

Figura 27. Ciclo PHVA de la acción “Manejo eficaz del tiempo”



(ii) Formar para el manejo eficaz del tiempo

Es necesario que las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo establezcan los contenidos y las actividades de educación para el manejo eficaz del tiempo, teniendo presente que las mismas deben contribuir al desarrollo de habilidades para:

- Planificar las actividades, las cuales se pueden clasificar en urgentes, porque requieren realizarse de manera inmediata, y las importantes, por la significancia de sus resultados. Es de gran utilidad que los trabajadores aprendan a planificar y priorizar las actividades y programen su ejecución de manera que se hagan las actividades más importantes tan bien como sea posible y las urgentes tan rápido como se pueda.
- Para planificar las actividades es de utilidad clasificarlas en una matriz que incluya la tarea y su categoría según importancia y urgencia (urgente e importante, importante y no urgente, urgente pero no importante y no urgente ni importante). Los trabajadores serán más efectivos en la medida en que concentren sus esfuerzos en ejecutar las actividades que en la matriz hayan sido clasificadas como urgentes e importantes, mientras que los trabajadores que se concentran en las actividades urgentes pero no importantes podrán tener más estrés por no haber hecho todo lo que debían hacer.
- La planificación y la programación deben ser tan ágiles y flexibles como lo permita el trabajo y el estilo de cada persona. Es ideal incluir en la programación los tiempos para actividades sociales, proyectos personales o familiares, rutinas específicas (por ejemplo el deporte) e imprevistos.
- Aprender a iniciar: planificar es un medio y no un fin en sí mismo. Los trabajadores deben ser conscientes que la planificación sin acción genera pérdida de tiempo, por tanto el programa de capacitación debe brindar herramientas que orienten en el establecimiento de controles para iniciar y desarrollar una actividad a tiempo.

- Aprender a delegar: delegar implica motivar e involucrar a los trabajadores para lograr un objetivo. El área de gestión del talento humano debe garantizar que los jefes aprendan a delegar tareas, se comuniquen claramente con su equipo de trabajo, provean entrenamiento para la ejecución de las actividades de las personas a su cargo, y hagan seguimiento evitando el sobre-supervisar o supervisar menos de lo debido. Los jefes deben asegurar que las actividades que se delegan recaigan en la(s) persona(s) idónea(s), que se delegan actividades completas y que quien las recibe conoce los resultados esperados.

(i) Desarrollar las actividades de formación

Una vez definidos los objetivos y contenidos de la formación, el área de gestión del talento humano, con el apoyo del área de seguridad y salud en el trabajo, se encargan de coordinar su desarrollo. La formación se puede desarrollar con recursos propios o con el apoyo o asesoría de las administradoras de riesgos laborales. La formación también se puede hacer con ayudas para instrucción virtual, con lo cual se optimizan los tiempos, pero para ello se requiere que las personas cumplan el ciclo completo.

(ii) Implementar las estrategias de comunicación

El área de gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo, pueden considerar el desarrollo de estrategias de comunicación (mensajes de correo, cartelera, folletos informativos, entre otros), que incluyan pautas y recomendaciones de fácil implementación para el manejo eficaz del tiempo. También se puede difundir información sobre la temática a través de otros espacios, como por ejemplo durante la ejecución de las pausas activas, las charlas de seguridad, entre otros.

Verificar

Verificar

Verificar

Actuar

(i) Hacer seguimiento y evaluar los resultados de la intervención

La medición tiene como finalidad evaluar la gestión realizada y el cumplimiento de las metas establecidas. El análisis de tendencias permite seguir los avances a través del tiempo. El monitoreo de la acción mediante indicadores facilita su evaluación.

Algunos ejemplos de los indicadores que el área de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo puede(n) utilizar para evaluar la acción son:

- De estructura: socialización de las orientaciones para el manejo eficaz del tiempo.
- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de formación.
- De resultado: reducción en el tiempo de reuniones, proporción de trabajadores que cumplen con los horarios de salida establecidos por la empresa.

(i) Implementar las acciones de mejora

A partir de los resultados obtenidos con la acción de intervención se definen e implementan las acciones de mejora que sean necesarias.

g. **Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores**

Al igual que con otras acciones de promoción de los factores protectores, las técnicas para el manejo eficaz del tiempo deben extenderse al total de la población y deben reforzarse mediante diversas actividades de divulgación, con el propósito de que se incorporen como un hábito cotidiano.

3.28 MEJORAMIENTO PARTICIPATIVO DE LAS CONDICIONES PSICOSOCIALES DE TRABAJO

a. Objetivo(s) de la acción

Generar una estrategia participativa para mejorar las condiciones psicosociales de trabajo que tienen el potencial de generar trastornos de salud, incluido el estrés laboral.

b. Tipos de acción

- Intervención primaria de factores de riesgo (acciones que están dirigidas a reducir o eliminar el factor de riesgo).
- Coadyuvante de las actividades de prevención secundaria y terciaria.

c. Población objeto de la acción

- Trabajadores de las áreas en las que el nivel de riesgo psicosocial intralaboral fue valorado por más del 30 % de las personas⁵³ como alto o muy alto.
- Trabajadores de áreas o puestos de trabajo con signos y síntomas sugestivos de enfermedades que guardan relación con estrés laboral.
- Trabajadores de áreas o puestos de trabajo con diagnósticos de síndrome de agotamiento laboral (*burnout*), estrés agudo, estrés postraumático, trastornos del sueño, trastorno de ansiedad.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La participación de los trabajadores en la identificación de los factores de riesgo psicosocial y en la toma de decisiones para intervenirlos, permite encontrar soluciones que al provenir de quienes realizan el trabajo son más fácilmente adoptadas. Las acciones de mejora de las condiciones psicosociales de trabajo pueden focalizarse en la organización del trabajo, la comunicación y la productividad, las relaciones entre las personas y las demandas que las personas deben enfrentar, siendo estas últimas (demandas del trabajo) aquellas sobre las cuales se suelen realizar más número de propuestas de mejora.

53. Se toma como criterio el percentil 30 orientado por los baremos de la *Batería de instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

El mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo actúa también como coadyuvante de las actividades de prevención secundaria y terciaria en los trabajadores que presentan signos y síntomas sugestivos de enfermedades que guardan relación con estrés laboral, o con síndrome de agotamiento laboral (*burnout*), estrés agudo, estrés postraumático, trastornos del sueño y trastorno de ansiedad.

Limitaciones

Los equipos de mejoramiento de condiciones psicosociales de trabajo solo son efectivos si todos los integrantes del grupo están dispuestos a formar parte activa y a cooperar eficazmente en la solución de los problemas detectados.

Pueden presentarse también dificultades en la implementación de la acción cuando no se ha fomentado una cultura de participación, de trabajo en equipo y de mejoramiento.

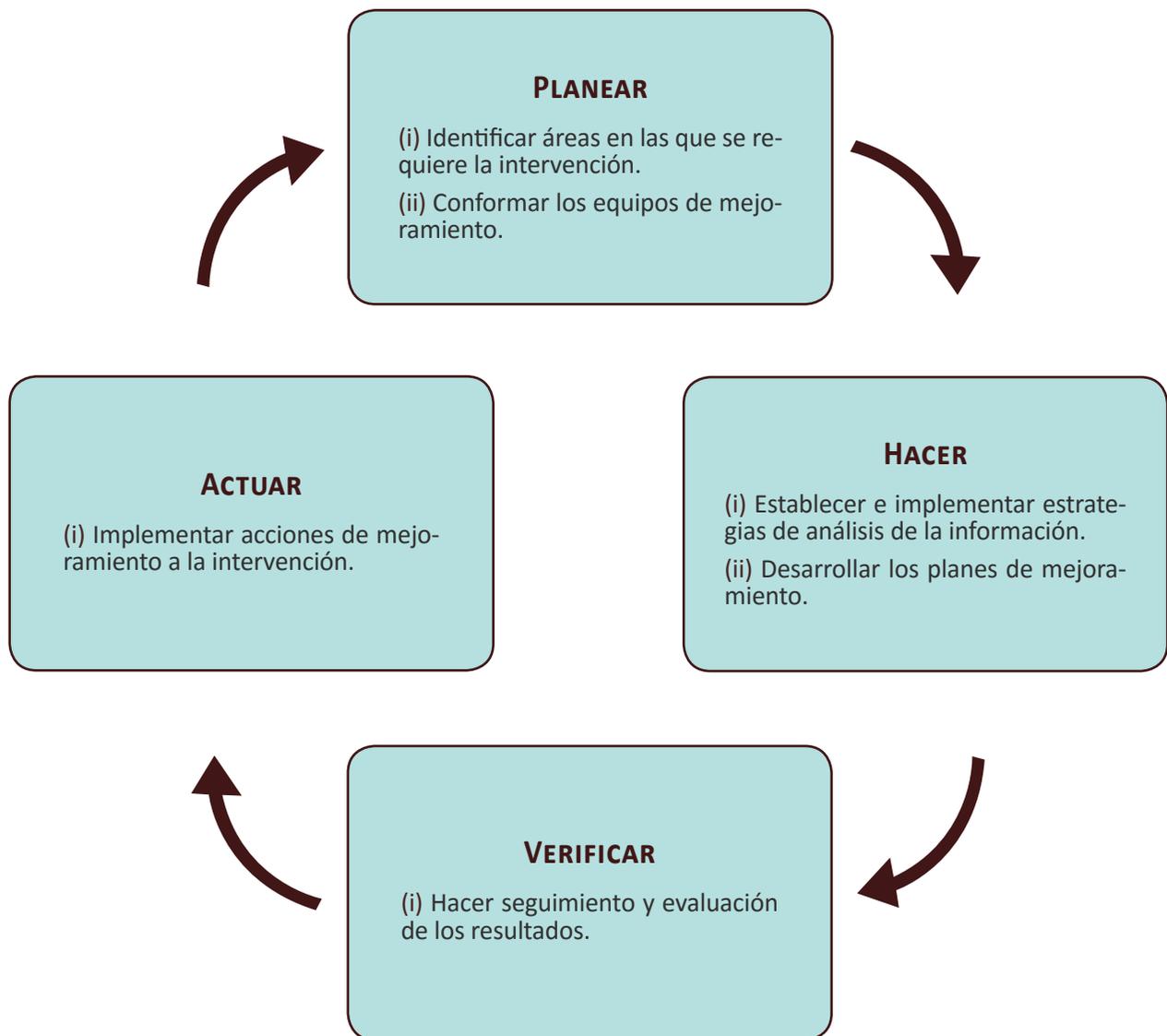
e. Actores involucrados en la implementación

- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes.
- Trabajadores de la organización.
- Comité paritario de salud y seguridad en el trabajo (COPASST).

f. Descripción de la acción

La acción de intervención tiene un enfoque participativo y de fomento en el control de los determinantes del entorno laboral que afectan la salud y el bienestar de los trabajadores. Los pasos para la implementación de la acción se presentan en la figura 28, y posteriormente se amplían.

Figura 28. Ciclo PHVA de la acción “Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo”



(i) Identificar áreas en las que se requiere la intervención

La acción inicia con el apoyo del área de gestión del talento humano que se encarga de identificar las áreas o puestos de trabajo en los que se presentan más problemas de desempeño, accidentalidad o ausentismo laboral. De igual forma se identifican los trabajadores que tienen trastornos de la salud de posible relación causal con reacciones de estrés laboral, por ejemplo síndrome de agotamiento laboral (*burnout*), estrés agudo, estrés postraumático, trastornos del sueño o trastorno de ansiedad.

También pueden ser consideradas como objeto de intervención las áreas en las que el riesgo psicosocial intralaboral fue valorado por más del 30 % de las personas⁵⁴ como alto o muy alto, así como las áreas que presentan condiciones ambientales (calidad del aire, iluminación, temperatura, espacio, ruido, entre otros), o de seguridad (señalización, condiciones de las herramientas y equipos de trabajo, condiciones de orden y aseo), que tienen alto potencial de generar accidentes o enfermedades laborales.

(ii) Conformar los equipos de mejoramiento

Una vez identificada el área a intervenir, es responsabilidad del área de gestión del talento humano conformar un equipo de mejoramiento continuo, en el cual a través del análisis y deliberación sobre los factores de riesgo asociados a los problemas detectados, se proponen acciones de mejoramiento de las condiciones psicosociales intralaborales que afectan el bienestar de los trabajadores. Pueden coexistir tantos equipos de mejoramiento como se requieran, pues son los trabajadores quienes mejor conocen los problemas y las posibles soluciones realistas, prácticas y efectivas.

54. Se toma como criterio el percentil 30 orientado por los baremos de la *Batería de instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Planear

Los equipos de mejoramiento deben estar conformados por trabajadores de diversos niveles y por representantes del área de seguridad y salud en el trabajo. El número ideal de participantes está comprendido entre 4 y 8. Un mayor número hace difícil los acuerdos y un grupo muy reducido limita la cantidad de ideas de mejoramiento. El equipo debe contar con un facilitador, quien además de orientar el análisis tiene la responsabilidad de motivar al equipo, mantenerlo enfocado en el análisis, estimular la participación de todas las personas, documentar la información generada y elaborar los informes (tanto a la dirección de la empresa como al comité paritario de seguridad y salud en el trabajo).

Hacer

(i) Establecer e implementar estrategias de análisis de la información

Los equipos de mejoramiento son un buen escenario para encontrar posibles soluciones a los problemas a partir de un buen análisis de la información. Dependiendo de la complejidad de los problemas detectados, puede requerirse el uso de metodologías complementarias para el análisis de riesgos (ejemplo listas de chequeo, qué pasaría si (*what if*), árbol de fallos, análisis funcional de operatividad (HAZOP por sus siglas en inglés) y análisis de riesgos del proceso, en cuyo caso el facilitador debe conocer y estar en capacidad de aplicar la metodología seleccionada.

Las reuniones de los equipos de mejoramiento continuo se deben realizar dentro de la jornada laboral, y los trabajadores que lo conforman deben disponer del tiempo que se requiera para asegurar que se debatan con suficiencia los temas tratados. Independientemente del método utilizado, lo que se espera del equipo de mejoramiento participativo es que proponga soluciones prácticas, viables y costo efectivas, para solucionar los problemas detectados.

(ii) Desarrollar los planes de mejoramiento

Las soluciones identificadas por el equipo de mejoramiento participativo se deben traducir en planes de acción, en los que se precisa la actividad, los responsables de su implementación, los recursos requeridos y el plazo en el cual se espera el resultado.

El plan propuesto debe presentarse a consideración de la alta dirección para conseguir su aval y los recursos. Las estrategias participativas, como los equipos de mejoramiento, generan expectativas sobre cambios y mejoras, por lo que la empresa debe ser clara y definir cuáles se aprueban y luego asegurar su implementación y mantenimiento en el tiempo.

Es conveniente promover planes de mejora tanto de corto, como de largo plazo, de manera que se puedan implementar rápidamente soluciones que satisfagan las necesidades inmediatas. Los logros tempranos generan en el equipo confianza en el proceso y los motiva a involucrarse en las siguientes etapas, para las cuales se puede necesitar más tiempo y recursos.

(i) Hacer seguimiento y evaluación de los resultados

El equipo de mejoramiento de condiciones psicosociales de trabajo es responsable de realizar el seguimiento a la implementación de las acciones, por lo que es conveniente que desde el momento de la formulación del plan se establezcan los indicadores con los que se verificará su cumplimiento.

A manera de ejemplo, los indicadores que permiten hacer la evaluación del proceso de mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo incluyen:

- Indicadores de proceso: porcentaje de soluciones implementadas en el tiempo.
- Indicadores de resultado: reducción de la incidencia y severidad de los accidentes de trabajo y del ausentismo laboral por enfermedades relacionadas con estrés laboral en el área objeto de la intervención.

También se puede realizar el seguimiento a las mejoras de las condiciones psicosociales del trabajo, a través del análisis de tendencias en el diagnóstico de los mismos.

(i) Implementar acciones de mejoramiento a la intervención

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de la acción de mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo, el área de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo, determinan la necesidad de mantener activo el grupo o de replicar la acción en otras áreas de trabajo.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Los grupos de mejoramiento de condiciones de trabajo son una herramienta eficaz de intervención primaria de los factores psicosociales. Sin embargo para conservar esta acción como protectora se requiere mantenerla en el tiempo, así como dar reconocimiento a los trabajadores que estuvieron involucrados.

3.29 ROL DE LOS JEFES EN LA PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS

a. Objetivo(s) de la acción

Proporcionar herramientas para que quienes ocupan cargos directivos y de supervisión estén en capacidad de reconocer la importancia de su rol en la prevención del estrés, e identificar oportunamente situaciones sugestivas de estrés en los trabajadores a su cargo.

b. Tipo de acción

La intervención centrada de los jefes en la prevención y manejo del estrés es un mecanismo de intervención primaria de factores de riesgo (acciones que están dirigidas a reducir o eliminar los factores de riesgo psicosocial).

c. Población objeto de la acción

- Directivos
- Jefes
- Líderes (formales e informales)

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

Esta acción pretende que quienes tienen personas a su cargo tomen conciencia sobre el estrés y sus efectos en la salud. Puede además mejorar las características de liderazgo y la capacidad para motivar a los trabajadores e incidir positivamente en las relaciones de los jefes con su equipos de trabajos. Por esta razón tiene impacto directo en la dimensión de características de liderazgo.

Al brindar herramientas para que los jefes de cualquier nivel en la jerarquía identifiquen tempranamente comportamientos sugestivos de enfermedades asociadas a estrés laboral (como por ejemplo síndrome de agotamiento laboral, trastornos del sueño, trastorno de ansiedad y depresión entre otros), también puede actuar como coadyuvante en la prevención secundaria en salud (identificación precoz y tratamiento oportuno de afecciones de salud).

Limitaciones

La acción de los jefes en la prevención y manejo del estrés no es suficiente por sí sola, por lo que se requiere de una estrategia integral de control que responda a los resultados de la evaluación de los factores psicosociales.

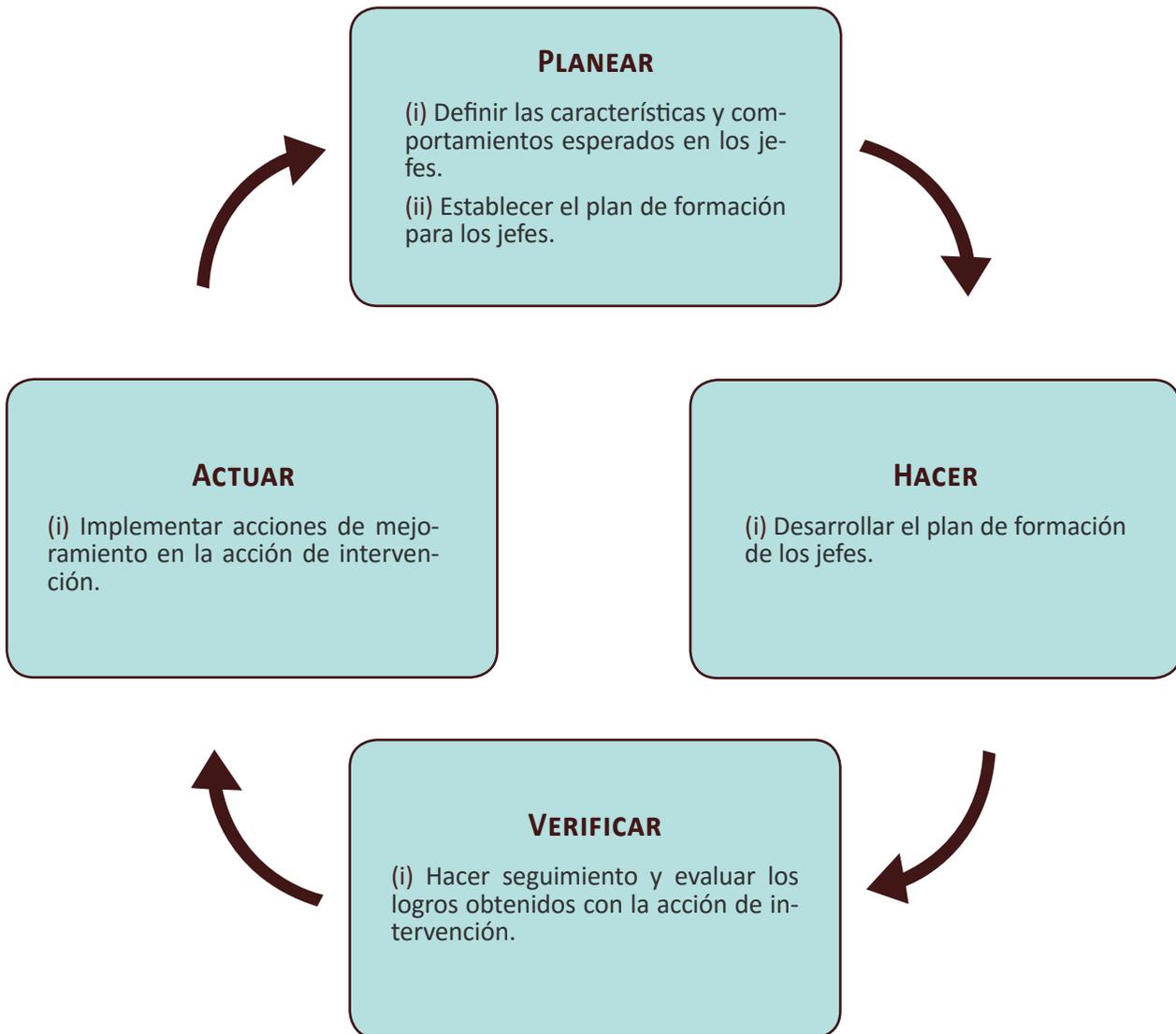
e. Actores involucrados en la implementación

- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Directivos(as) y jefes.
- Trabajadores de la organización.
- Administradora de riesgos laborales

f. Descripción de la acción

Parte de las dificultades que tienen algunas empresas para manejar las situaciones asociadas al estrés laboral radica en que pueden ser sus mismos directivos o jefes los generadores de esta reacción, o también puede suceder que el desconocimiento de las consecuencias del estrés puede llevar a los jefes a creer que es innecesario tomar acciones; además porque consideran que quienes lo padecen tienen una personalidad frágil. Los pasos para implementar la acción de intervención se presentan en la figura 29, y posteriormente se amplían.

Figura 29. Ciclo PHVA de la acción
“Rol de los jefes en la prevención y manejo del estrés”



(i) Definir las características y comportamientos esperados en los jefes

Trabajar en ambientes de camaradería y confianza permite a las personas la expresión de opiniones, emociones y dificultades sin temor a represalias y con la certeza de que encontrarán en los jefes apoyo y acompañamiento para superar las dificultades y lograr los objetivos asignados.

En las descripciones de los cargos, el área de gestión del talento humano debe establecer claramente lo que se espera de los jefes, no solo en términos de resultados sino también de los comportamientos que contribuyen a la consolidación de una cultura de trabajo saludable, basada en la confianza y la retroalimentación honesta, oportuna y orientada al desarrollo. Finalmente, el área de gestión del talento humano debe explorar en las entrevistas de selección las competencias definidas en el perfil del cargo.

(ii) Establecer plan de formación para los jefes

Además de definir las características y comportamientos esperados en los jefes, se les debe formar y apoyar en el desarrollo de habilidades para identificar oportunamente la presencia de síntomas sugestivos de estrés laboral, de manera que puedan implementar o apoyar las acciones de promoción de la salud, y de prevención establecidas en la organización.

El área de gestión del talento humano establece el plan de formación de los jefes, el cual, además de estar orientado a desarrollar competencias blandas de liderazgo, debe incluir un componente que les facilite su rol en la identificación y prevención del estrés en sus colaboradores. El contenido debe incluir el concepto y evolución del estrés, las situaciones que lo generan en el ámbito laboral, los factores de riesgo asociados a su ocurrencia, las consecuencias, los signos y conductas sugestivas del mismo. Los jefes deben además conocer, orientar y fomentar la participación de sus colaboradores en las actividades que la empresa ha implementado para la intervención de los factores de riesgo psicosocial y el manejo del estrés.

El plan de formación debe estar acompañado de momentos de retroalimentación por parte de los jefes de mayor nivel jerárquico, con el objetivo de contribuir al desarrollo de los comportamientos definidos en el perfil.

(i) Desarrollar el plan de formación de los jefes

Para implementar el programa de formación, la empresa puede considerar algunas de las siguientes opciones:

- Elaborar el programa de formación de directivos y jefes con la asistencia técnica de la administrada de riesgos laborales (ARL) a la cual se encuentre afiliada la empresa y documentar su desarrollo en el plan de trabajo anual.
- Desarrollar estrategias de comunicación (mensajes de correo, carteleros, folletos, entre otros) que incluyan información sobre el estrés y sus efectos, y las estrategias que la empresa ha implementado para prevenirlo o manejarlo.
- Generar programas de formación virtual (*e-learning*).
- Desarrollar convenios institucionales con entidades especializadas en el manejo de estos temas.

(i) Hacer seguimiento y evaluar los logros obtenidos con la acción de intervención

El seguimiento y evaluación de la acción de intervención se puede llevar a cabo en el escenario de la evaluación de la gestión de los jefes, o a través de grupos focales específicamente desarrollados para tal fin. Además, el rol de los jefes en la prevención y manejo del estrés debe ser monitoreado con indicadores de proceso y resultado, tales como los que se presentan a continuación:

- De proceso: número de horas destinadas a la formación de líderes y proporción de jefes que cumplen con la totalidad de actividades de formación establecidas.
- De resultado: Mejora en los resultados de la evaluación de la gestión en los jefes, o también en las mediciones de clima organizacional.

(i) Implementar acciones de mejoramiento en la acción de intervención

A partir de los resultados obtenidos en el seguimiento y evaluación de la acción de intervención, el área de gestión del talento humano determina el grado de avance en el desarrollo del estilo de liderazgo deseado, y con base en ello implementa planes de mejora que contribuyan a consolidar los comportamientos orientados al control del estrés en el ambiente de trabajo.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

El comportamiento de los jefes en el trabajo es sin duda un factor de notable influencia en el control del estrés en los lugares de trabajo, pero para conservarlo como un factor protector se requiere que como parte del seguimiento a la gestión de los jefes, se evalúe y apoye para desarrollar conciencia del impacto de su conducta, y para convertirse en “neutralizadores” en las situaciones de tensión que se viven en sus respectivas áreas de influencia.

3.30 PREVENCIÓN DEL CONSUMO DE SUSTANCIAS PSICOACTIVAS

a. Objetivo(s) de la acción

Contribuir en la prevención del consumo de sustancias psicoactivas en el ámbito laboral, mediante un conjunto de actividades de sensibilización, identificación activa de posibles casos y asistencia profesional a los mismos.

b. Tipo de acción

La acción de “Prevención del consumo de sustancias psicoactivas” está diseñada para la prevención primaria de la salud; sin embargo también puede actuar como coadyuvante en actividades de prevención secundaria y terciaria de la salud.

c. Población objeto de la acción

Como acción de prevención primaria en salud (evitar efectos en la salud), la población objetivo son todos los trabajadores

Como acción de prevención secundaria en salud (identificación precoz y tratamiento oportuno de afecciones de salud), la población objetivo son los trabajadores con signos y síntomas sugestivos de patologías que guarden relación con estrés laboral y que puedan desarrollar adicción a sustancias psicoactivas.

Como acción de prevención terciaria en salud (rehabilitación de problemas de salud), la población objetivo son los trabajadores con diagnóstico de patologías que guarden relación causal con estrés laboral, incluidos los casos de farmacodependencia.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La acción de intervención proporciona herramientas para que la empresa establezca e implemente un programa orientado a la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, soportado en un conjunto de actividades de sensibilización, de identificación activa de posibles casos y de estrategias de asistencia profesional a los trabajadores que así lo requieran.

Limitaciones

Para que la acción propuesta tenga éxito se requiere que se integre a las políticas y actividades de seguridad y salud en el trabajo. El uso de sustancias psi-

3.30 PREVENCIÓN DEL CONSUMO DE SUSTANCIAS PSICOACTIVAS

coactivas tiene origen multicausal, por lo que su intervención debe involucrar otras acciones en las diferentes dimensiones de la vida del trabajador (familia y sociedad).

Las actividades de esta acción de intervención han sido diseñadas con un enfoque preventivo y no incluyen aspectos relacionados con el manejo clínico ni farmacológico, que sería necesario en algunos casos.

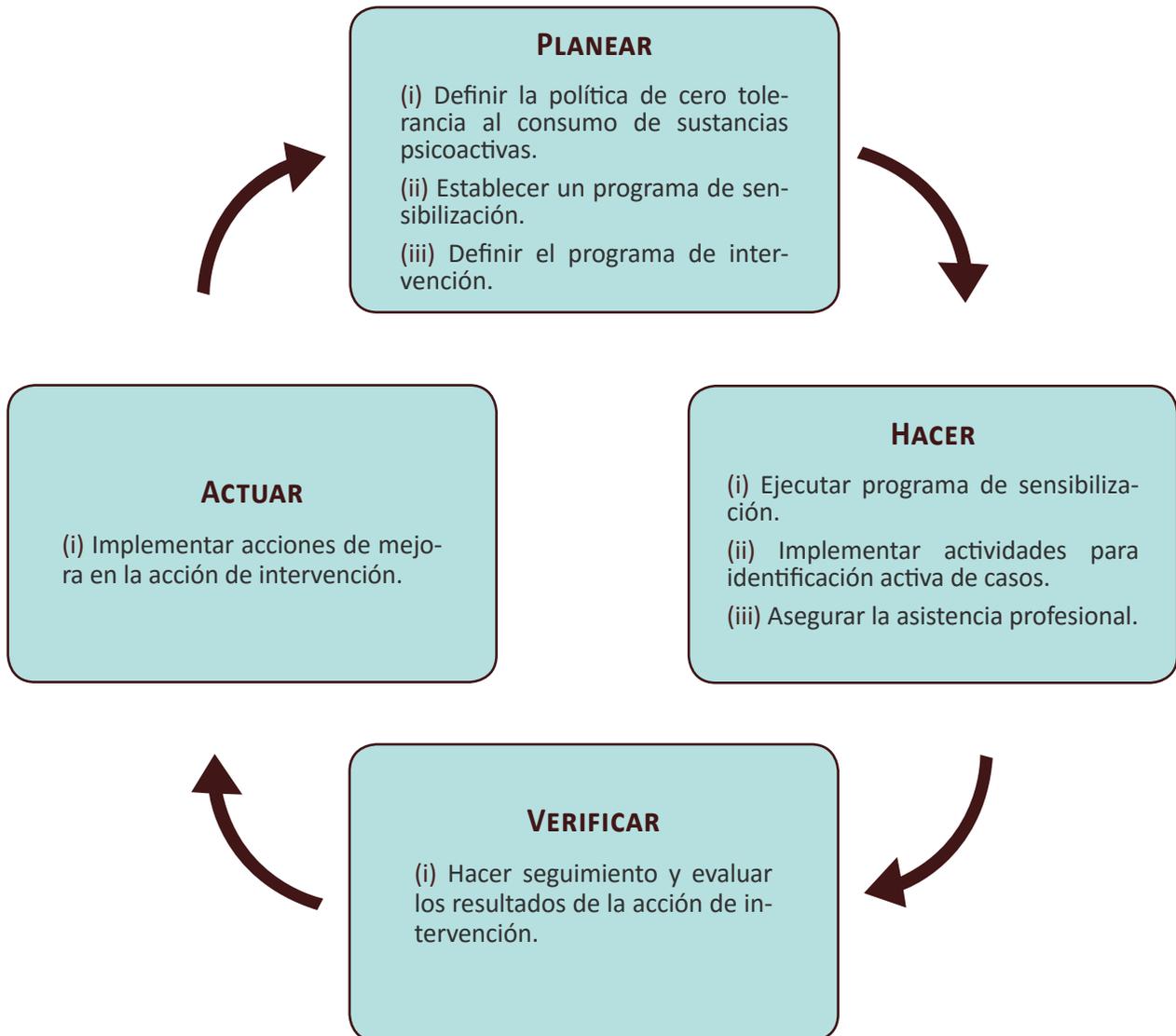
e. Actores involucrados en la implementación

- Área de gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo.
- Personas con formación y entrenamiento en la identificación de signos de alerta relacionados con el consumo de sustancias psicoactivas.
- Empresas promotoras de salud.
- Administradora de riesgos laborales.

f. Descripción de la acción

Los trabajadores afectados por el estrés presentan una mayor susceptibilidad para el consumo de sustancias psicoactivas, por lo que la presente acción tiene como propósito brindar elementos para que la empresa establezca e implemente un programa para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas. Los pasos para la implementación de la acción se presentan en la figura 30 y se amplían posteriormente.

Figura 30. Ciclo PHVA de la acción “Prevención del consumo de sustancias psicoactivas”



El programa de sensibilización debe incluir información clara y objetiva que permita desmitificar creencias (algunas ciertas, otras falsas) sobre el consumo de sustancias psicoactivas y considerar la generación de espacios que permitan incluir al grupo familiar en la fase de sensibilización y socialización.

Los contenidos de las actividades de inclusión de la familia deben, idealmente, estar soportados en los principios de la psicología descritos en las características planteadas por Polo-Vargas *et al.* (2013), con base en Salanova *et al.* (2014): amor e intimidad, trabajo satisfactorio, ser buen ciudadano, sabiduría, mentalidad de futuro, liderazgo, juego, integridad y ética, individualidad, gusto estético, espiritualidad, creatividad-originalidad, coraje, conocimiento y comprensión de áreas de la vida fuera de uno mismo, bienestar subjetivo, altruismo y autorregulación de la conducta.

(iii) Definir el programa de intervención

El programa de intervención incluye la identificación activa de casos y la formulación de estrategias para brindar asistencia profesional a los trabajadores que lo requieran.

Para la identificación activa de casos, la empresa puede implementar técnicas de indagación indirecta que incluyen, entre otras, entrevistas a personas clave, grupos focales, así como la aplicación de cuestionarios para la identificación de consumo de sustancias, por ejemplo: a) el test de Audit, para detectar tanto el consumo de riesgo como la dependencia alcohólica; b) el test de Cage, para detectar el consumo no responsable de alcohol; c) el test de Fagerström, para determinar la dependencia a la nicotina, entre otros.

Si la empresa decide aplicar cuestionarios para la identificación de consumo de sustancias, el área de gestión del talento humano en coordinación con el responsable de la seguridad y salud en el trabajo, deben definir el(los) cuestionario(s) a utilizar y deben asegurar la obtención del consentimiento informado por parte de los trabajadores antes de la aplicación de las pruebas, al igual que antes de la inclusión en cualquier actividad de carácter asistencial que adelante la empresa.

El consentimiento informado es un mecanismo establecido por la ley que tiene por objeto asegurar que el(los) trabajador(es) conoce(n) los riesgos y beneficios de cualquier actividad realizada, las alternativas de tratamiento, la duración de las intervenciones, las posibles restricciones durante el proceso de atención, sus derechos y toda aquella información relevante para él, su familia o la red de apoyo social o institucional. El documento debe precisar que el trabajador puede revocar en cualquier momento su consentimiento para la realización de pruebas o suspender el tratamiento, sin que esto le genere problemas en la relación laboral con la empresa, ni pérdida de los beneficios y derechos que por ley le corresponden.

El establecimiento de las estrategias para brindar asistencia profesional a los trabajadores que lo requieran corresponde al segundo componente del programa de intervención. En este sentido es importante recordar que la empresa tiene la obligación social de apoyar al trabajador que tiene problemas con el consumo de sustancias psicoactivas, porque puede estar sufriendo un trastorno de salud por lo que debe ser tratado sin discriminación alguna. En este sentido la empresa debe ofrecer a estos trabajadores orientación, asesoría y apoyo en el tratamiento y rehabilitación antes de considerar la imposición de medidas disciplinarias.

En la planificación del componente asistencial del programa, el área de gestión del talento humano en coordinación con el responsable de la seguridad y salud en el trabajo, deben establecer mecanismos para que, abordando el tema de manera abierta y confidencial, el trabajador afectado tenga la oportunidad de recibir asistencia médica y asesoría profesional para el tratamiento y rehabilitación del trastorno de salud.

Verificar Verificar Verificar Actuar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar los resultados de la acción de intervención
- La medición tiene como finalidad evaluar la gestión realizada y el cumplimiento de las metas establecidas; el análisis de tendencias facilita la comparación de los resultados a través del tiempo. En este sentido, la acción de intervención debe ser monitoreada por indicadores de proceso, estructura y resultado.

Se presentan a continuación algunos ejemplos de indicadores que el área de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo pueden implementar para evaluar la prevención del consumo de sustancias psicoactivas

- De estructura: política de cero tolerancia al uso de sustancias psicoactivas definida y socializada.
- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de sensibilización; proporción de trabajadores con resultados positivos en actividades de identificación activa de casos.
- De resultado: incidencia y prevalencia de trastornos de salud asociados al uso o consumo de sustancias psicoactivas.

- (i) Implementar acciones de mejora en la acción de intervención
- A partir de los resultados obtenidos en la medición y seguimiento, el área de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo, deberán proponer e implementar planes de acción que mejoren los resultados.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Para que el programa de prevención de consumo de sustancias psicoactivas en el ámbito laboral se conserve como una acción de promoción de la salud, es necesario que el mismo se mantenga a través del tiempo y que las

actividades de sensibilización se renueven. También es necesario incorporar al médico del área de seguridad y salud en el trabajo, para que en los seguimientos a condiciones de salud explore de forma activa los signos tempranos de un posible consumo indebido. De otra parte es necesario que haya consistencia en el cumplimiento de la política de cero tolerancia al consumo de sustancias psicoactivas, asegurando que en los eventos sociales de la empresa se evidencia su acatamiento.

Finalmente, es necesario que las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, dispongan de los recursos necesarios para recibir la consulta de los trabajadores que buscan orientación y que como parte del proceso de formación de los jefes, se les eduque en el reconocimiento temprano de signos de alerta en sus colaboradores.

3.31 ATENCIÓN EN CRISIS Y PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS

Una crisis es un estado transitorio de desorganización emocional, acompañado de un fracaso de las estrategias normalmente usadas por el individuo para enfrentar situaciones problemáticas. Se relaciona con la aparición de un evento que la precipita y su resolución concluye con el retorno al estado de funcionamiento previo o a su mejoría.

Hay crisis que ocurren durante las etapas del desarrollo de la persona cuando las tareas o exigencias propias de la etapa vital no logran ser superadas por ella; desde la perspectiva de desarrollo se denominan crisis vitales. Las crisis circunstanciales a las cuales se refiere la acción descrita a continuación, están caracterizadas por su aparición repentina, su carácter de imprevisión, la severidad de lo ocurrido y la repercusión en la vida y funcionamiento de quien las sufre.

Ante un evento con las características anteriormente descritas, la persona puede presentar los siguientes signos y síntomas: sentimientos de agotamiento, cansancio, inadecuación, desamparo, soledad, impotencia, ansiedad, miedo, incapacidad de comprender, síntomas físicos, desorganización a nivel de su vida familiar, laboral y social.

Con frecuencia el carácter devastador de la crisis afecta a los demás miembros de la familia, a los compañeros de trabajo o a la empresa en general; podría ser necesaria una acción grupal para controlar sus efectos y prevenir complicaciones futuras.

La intervención en crisis es una acción para hacer frente a la situación de desorganización que surge como resultado de una crisis. Contempla dos aspectos: a) una primera ayuda psicológica (primeros auxilios psicológicos), proporcionada por los individuos más cercanos al suceso; b) intervención de segunda instancia o terapia para crisis, llevada a cabo por asesores entrenados o terapeutas.

Los primeros auxilios psicológicos son el conjunto de acciones que tienen como propósito brindar apoyo a una persona que ha vivido un acontecimiento traumático o catastrófico y que está tan afectada que no puede ocuparse de sí misma o de sus deberes, o que puede hacerse daño a sí misma o a otros.

a. Objetivo(s) de la acción

Mitigar en los trabajadores el impacto emocional derivado de la exposición a una emergencia o evento catastrófico durante la cual se pueden presentar situaciones de crisis.

b. Tipo de acción

- Prevención secundaria en salud.
- Intervención secundaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Trabajadores que en razón de su actividad profesional están expuestos o deben atender emergencias o eventos de carácter catastrófico. Trabajadores que hacen parte de las brigadas de emergencia en las empresas. Trabajador afectado por un accidente de trabajo severo y el grupo de compañeros de trabajo.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La presente acción ofrece herramientas de primeros auxilios psicológicos para atender las demandas emocionales de los trabajadores expuestos a situaciones de crisis en el cumplimiento de sus funciones; también ilustra sobre la atención que debe suministrarse a quienes prestan los primeros auxilios psicológicos. Constituye una herramienta para la atención inicial de los trabajadores afectados por una situación de crisis y busca reducir el estrés que podría afectar su salud física y emocional, por ejemplo un duelo.

Limitaciones

Esta acción no proporciona los elementos específicos para la atención especializada en las situaciones de crisis.

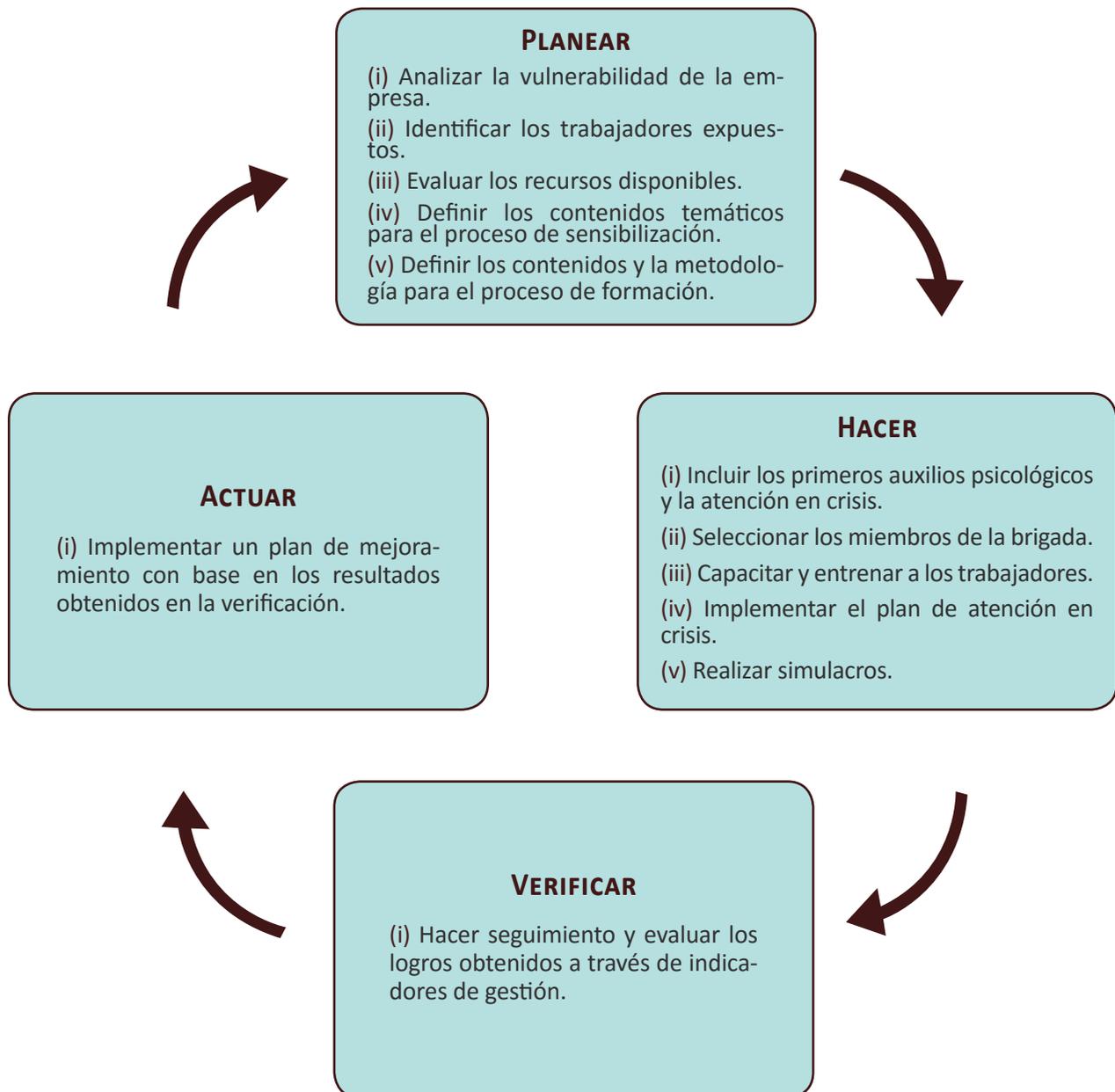
e. Áreas o cargos involucrados en la implementación

- Brigada de emergencias.
- Área de gestión del talento humano.
- Psicólogo o profesional que acredite idoneidad en la atención de crisis en ambiente laboral y trabajo con grupos.

f. Descripción de la acción

Los pasos para la implementación de la acción se presentan en la figura 31 y se amplían posteriormente.

Figura 31. Ciclo PHVA de la estrategia “Atención en crisis y primeros auxilios psicológicos”



Las siguientes actividades son responsabilidad de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo.

- (i) Identificar, describir y analizar la vulnerabilidad de la empresa frente a peligros y amenazas.
- (ii) Identificar los trabajadores expuestos a emergencias o eventos de carácter catastrófico que pueden requerir primeros auxilios psicológicos, y los miembros de la brigada de emergencias que podrían estar más expuestos a sufrir una crisis después de brindar primeros auxilios psicológicos⁵⁵.
- (iii) Evaluar los recursos disponibles, estableciendo si se cuenta con redes institucionales y de ayuda mutua. Sistematizar la información sobre ellas y hacerla disponible para todos los trabajadores.
- (iv) Definir los contenidos temáticos para las actividades de información y sensibilización en temas tales como concepto, características y reacciones ante las crisis.
- (v) Definir los contenidos temáticos y la metodología para las actividades de formación y entrenamiento en primeros auxilios psicológicos, recursos y redes de apoyo.

55. Si se trata de una empresa cuya función primordial es atender emergencias y eventos catastróficos, debe contar con un recurso especializado (profesionales entrenados en técnicas de *briefing* o informe, de *defusing* o desactivación, y de *debriefing* o interrogatorio) para la atención de los trabajadores que prestan estos servicios de emergencia.

A continuación se enumeran las actividades que deben considerarse en el desarrollo de la acción de intervención. Información adicional sobre las fases del proceso de atención en crisis y primeros auxilios psicológicos y sobre el desarrollo de los componentes y metas de los primeros auxilios psicológicos se incluyen en las figuras 32 y 33 respectivamente.

- (i) Incluir los primeros auxilios psicológicos y la atención en crisis dentro del plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
- (ii) Seleccionar los miembros de la brigada de emergencias que, según el perfil, puedan entrenarse en la prestación de primeros auxilios psicológicos.
- (iii) Capacitar y entrenar a los trabajadores seleccionados en primeros auxilios psicológicos.
- (iv) Implementar el plan de atención en crisis.
- (v) Realizar simulacros.

- (i) Hacer seguimiento y evaluar los logros obtenidos a través de indicadores de gestión

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores que las áreas de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo pueden implementar para evaluar la atención psicológica en situaciones de crisis:

- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de formación.
- De resultado: proporción de casos atendidos en situaciones de crisis.

- (i) Implementar un plan de mejoramiento con base en los resultados obtenidos en la verificación

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Para que el programa de atención en crisis y primeros auxilios psicológicos se conserve como una acción de promoción de los factores psicosociales protectores, es condición que el mismo se mantenga a través del tiempo y que se hagan actividades prácticas para mantener y desarrollar la habilidad de dar apoyo psicosocial.

El servicio de la empresa a través de los primeros auxilios psicológicos a personas de la comunidad en las que se presentan situaciones calamitosas, constituye no solo una ocasión de práctica de las habilidades que adquieren algunos trabajadores, sino una forma de responsabilidad social empresarial que genera beneficios a todas las partes, a través del servicio a otros.

Figura 32. Proceso de atención en crisis y primeros auxilios psicológicos

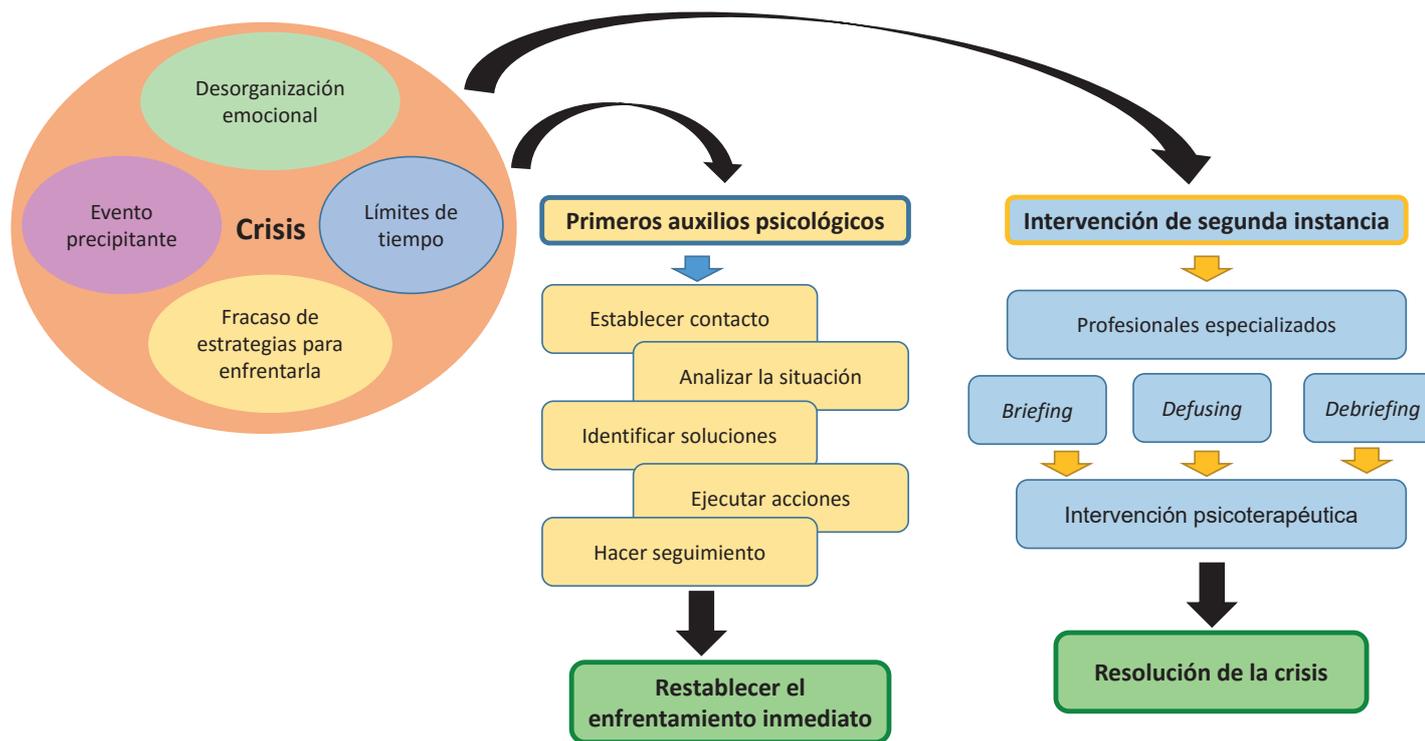
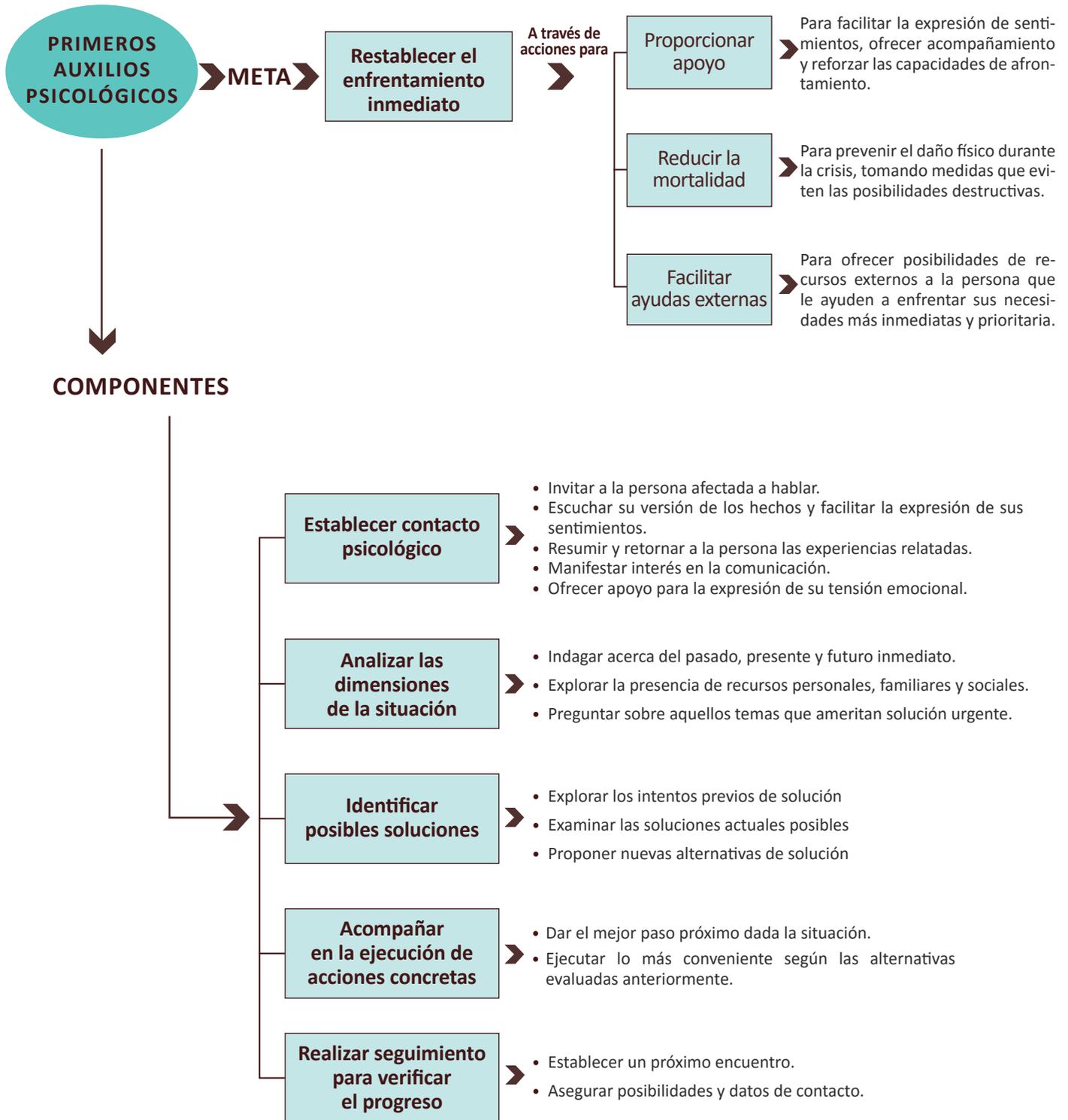


Figura 33. Componentes y metas de los primeros auxilios psicológicos



3.32 DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EN EL AMBIENTE LABORAL

La resiliencia es la capacidad de sobreponerse a la adversidad, recuperarse y salir fortalecido de un evento psicosocial estresante. De acuerdo con la psicología positiva, todos los seres humanos tienen la capacidad de adaptarse y recuperarse de las situaciones adversas. Esto significa que la resiliencia no es algo extraordinario sino que aparece de forma habitual entre individuos que afrontan condiciones de adversidad, exclusión o riesgo, lo que les permite generalmente normalizar sus situaciones de una manera eficiente y positiva; es un proceso de adaptación en el tiempo, a pesar de situaciones de riesgo como el estrés prolongado, accidentes, amenazas, eventos traumáticos entre otros.

Resiliencia es entonces la capacidad de una persona o grupo social de alcanzar un desarrollo positivo, vivir sanamente de forma aceptable desde el punto de vista social, a pesar de estar rodeado de condiciones adversas. La resiliencia no es una condición solamente individual, es también propia de familias y comunidades. Considerar la resiliencia solamente como una característica de la personalidad, sin tener en cuenta su carácter dinámico, no permite su integración a la gestión de las empresas.

Desde el punto de vista de la salud mental en el ámbito laboral, la resiliencia es un factor de protección para enfrentar los riesgos psicosociales de una manera más sana y efectiva. De igual manera, ser resiliente permite a la persona manejar las situaciones cotidianas de su vida de forma positiva por lo cual es menor el impacto de dichas situaciones extralaborales en el rendimiento laboral, la productividad y el clima organizacional.

También es importante el hecho de que en caso de incidentes y accidentes en el trabajo, la respuesta de un trabajador resiliente se caracteriza porque no afecta de manera importante su rendimiento laboral ni su calidad de vida.

Desarrollar y mantener características resilientes significa alcanzar fortalezas y actitudes personales con el objeto de reducir la vulnerabilidad ante los riesgos psicosociales e implementar estrategias positivas para lograr el *engagement* (estado mental positivo relacionado con el trabajo). Tanto la resiliencia como el *engagement* fortalecen la capacidad de afrontamiento de situaciones conflictivas a través de una mejor adaptación y respuesta, y ambos contribuyen a la prevención del síndrome de agotamiento laboral.

La resiliencia se puede evidenciar en distintos escenarios a través de características como las siguientes:

- A nivel de la persona: autoestima, habilidad para la resolución de problemas y conflictos, capacidad de afrontamiento, existencia de un proyecto de vida, emociones positivas, comunicación asertiva y habilidades sociales.
- A nivel de la familia: apoyo familiar.
- A nivel comunitario: recursos de apoyo psicosocial.
- A nivel organizacional: capacidad de compromiso, estilo de comunicación abierto y asertivo, conocimiento y apropiación de los empleados de la visión y valores organizacionales, competencia para satisfacer las demandas de entornos cambiantes, capacidad para establecer redes sociales fuertes, trabajo en equipo, apoyo social y protección de la salud.

Existe una relación importante y recíproca entre trabajadores y empresas resilientes caracterizada por la capacidad de los individuos y de los grupos de desarrollar un modo de pensar, de sentir y de actuar que les permite enfrentar situaciones adversas o cambiantes.

a. Objetivo(s) de la acción

Promover el desarrollo de conductas resilientes en los trabajadores, que les permita hacer frente a situaciones adversas y mejorar su desempeño laboral.

b. Tipo de acción

- Promoción de los factores protectores de la salud.
- Prevención primaria en salud.
- Intervención secundaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

- Todos los trabajadores se pueden beneficiar de esta acción de promoción de la salud. Son también objeto de intervención los trabajadores de las áreas cuya evaluación de factores psicosociales evidenció niveles bajo, medio, alto o muy alto de riesgo psicosocial pues actúa como acción coadyuvante en la prevención y rehabilitación.

d. Alcances y limitaciones de la intervención

Alcances

La presente acción ofrece herramientas para fortalecer las estrategias de manejo del riesgo psicosocial en el trabajo ya que busca desarrollar capacidades de adaptación a condiciones laborales adversas; también es útil en el manejo de situaciones de duelo.

Limitaciones

Esta acción es insuficiente para el manejo de trastornos mentales ya que su utilidad es únicamente como coadyuvante de un plan de manejo especializado.

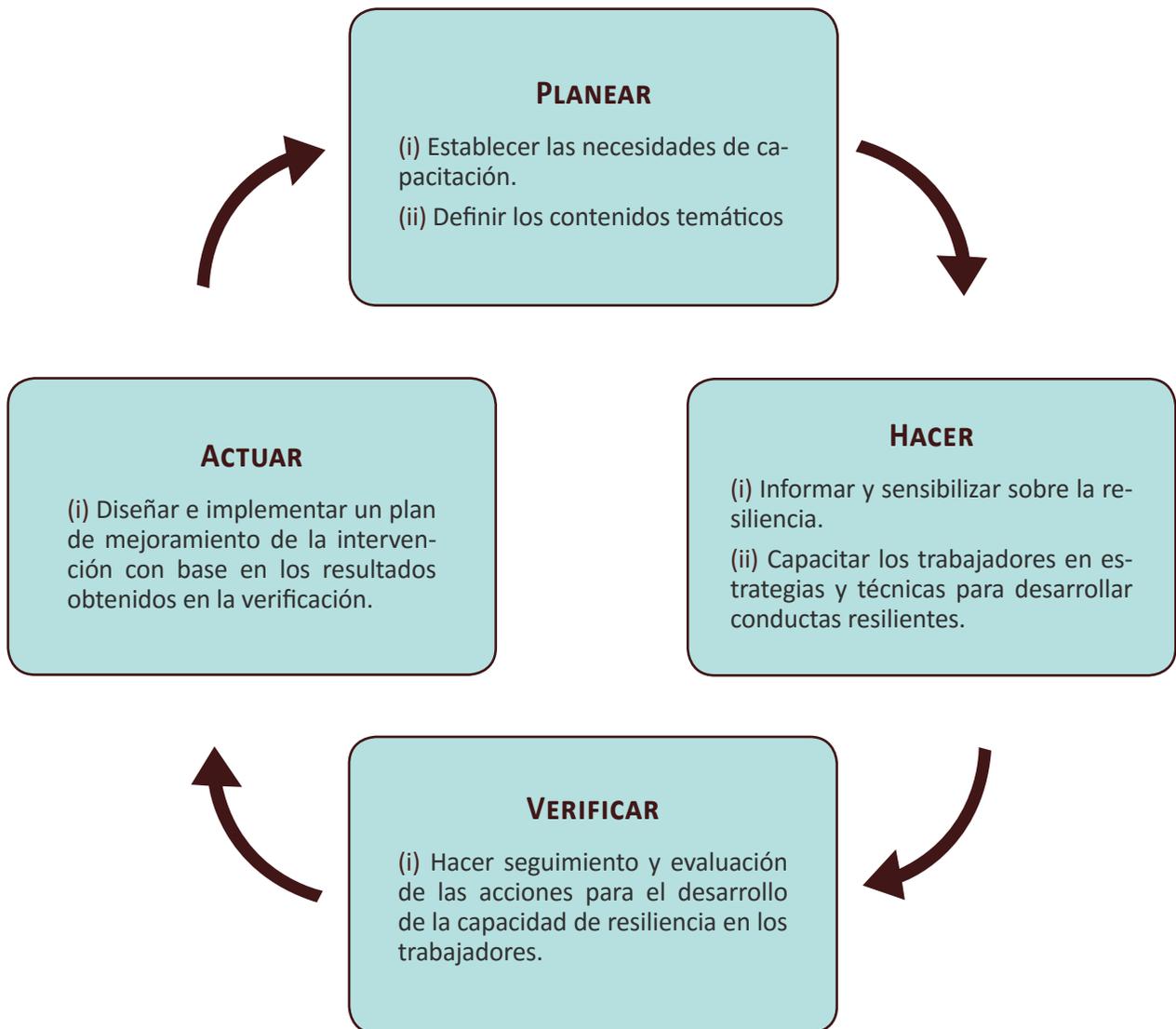
e. Áreas o cargos involucrados en la implementación

- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes.
- Líderes informales.
- Psicólogo o profesional que acredite idoneidad en entrenamiento y desarrollo de técnicas de resiliencia individual y grupal en el ambiente laboral.
- Comité de convivencia laboral.
- Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo (COPASST).
- Todos los trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La descripción y los pasos para la implementación de la acción se presentan en la figura 34 y se amplían posteriormente.

Figura 34. Ciclo PHVA de la acción “Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral”



Las siguientes actividades son responsabilidad de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo:

- (i) Establecer las necesidades de capacitación de los trabajadores acerca de la resiliencia, es decir, identificar los grupos mayormente expuestos a los factores de riesgo psicosocial para centrar la intervención en ellos.
- (ii) Definir los contenidos temáticos para las actividades de información, sensibilización, capacitación y entrenamiento en resiliencia: significado, utilidad y técnicas para desarrollarla, comportamientos y actitudes resilientes.

A continuación se enumeran las actividades que deben considerarse en el desarrollo de la acción de intervención; la ampliación de las fases del proceso de desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral se ilustra en la figura 35.

- (i) Informar y sensibilizar sobre la resiliencia
Es de vital importancia la implementación de iniciativas de información y sensibilización sobre las características, utilidad y maneras de desarrollar la resiliencia.
- (ii) Capacitar a los trabajadores en estrategias y técnicas para desarrollar conductas resilientes
A los efectos del entrenamiento, el área de gestión del talento humano, con el apoyo del área de seguridad y salud en el trabajo, deben considerar la inclusión de los siguientes contenidos:
 - Autoestima.
 - Auto reconocimiento.
 - Habilidades sociales.
 - Creatividad e iniciativa.

- (i) Hacer seguimiento y evaluación de las acciones para el desarrollo de la capacidad de resiliencia en los trabajadores

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores que las áreas de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo pueden implementar para evaluar las acciones de desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral:

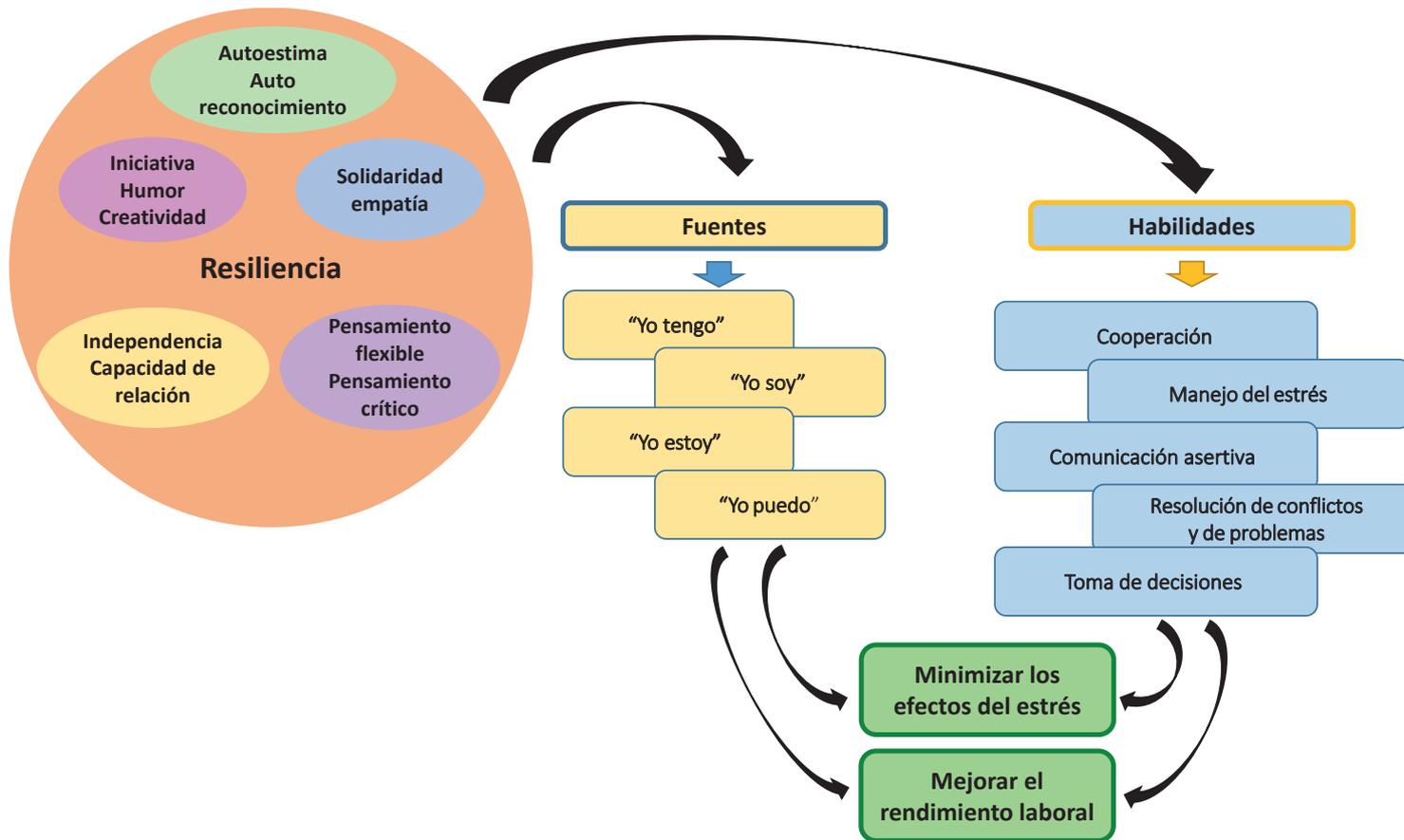
- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de formación.
- De resultado: disminución de los casos que presentan crisis emocionales ante situaciones tensionantes en el trabajo.

- (i) Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de la intervención con base en los resultados obtenidos en la verificación.

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Las acciones de desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral son en esencia un mecanismo protector para enfrentar situaciones adversas, tanto en el trabajo como fuera de él. Para que la resiliencia se mantenga como una acción de promoción de la salud, se requiere que se continúe fortaleciendo en el tiempo mediante talleres reflexivos y la promoción del hábito de la auto-observación.

Figura 35. Proceso de desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral



3.33 ENTRENAMIENTO EN EL MANEJO DE LA ANSIEDAD Y EL ESTRÉS

a. Objetivo(s) de la acción

Desarrollar y fortalecer los recursos que los trabajadores tienen para manejar la ansiedad y el estrés y de esta forma reducir los efectos negativos sobre la salud.

b. Tipos de acción

- Promoción de la salud.
- Prevención primaria en salud.
- Prevención secundaria en salud.
- Prevención terciaria en salud.
- Intervención secundaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Cuando la acción de intervención se centra en la promoción de la salud, la población objetivo son todos los trabajadores.

De otra parte, cuando actúa como acción de prevención primaria en salud, la población objetivo son las áreas de trabajo en las que el nivel de riesgo psicosocial fue valorado por lo menos por el 60 % de las personas como sin riesgo o riesgo despreciable, bajo o riesgo medio⁵⁶.

El entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés se convierte en una acción de prevención secundaria en salud para las áreas o puestos de trabajo con casos de enfermedades cardiovasculares, gastrointestinales, dermatológicas, neurológicas, musculares o inmunológicas, entre otras, de las que se sospeche una relación causal con estrés laboral.

Finalmente, la acción de intervención cumple los fines de prevención terciaria en salud y coadyuvante del manejo especializado para los trabajadores que teniendo diagnóstico de trastorno mental, están en proceso de rehabilitación.

56. Se toma como criterio el percentil 60 orientado por los baremos de la *Batería de Instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (Ministerio del Trabajo y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La presente acción ofrece herramientas para mejorar las respuestas habituales de los trabajadores ante situaciones que generan ansiedad y estrés; también proporciona elementos para identificar y controlar las respuestas fisiológicas asociadas a situaciones de ansiedad y estrés en los trabajadores.

Limitaciones

Esta acción es insuficiente para el manejo de trastornos de ansiedad y de estrés, casos en los que se utiliza solo como coadyuvante del manejo especializado.

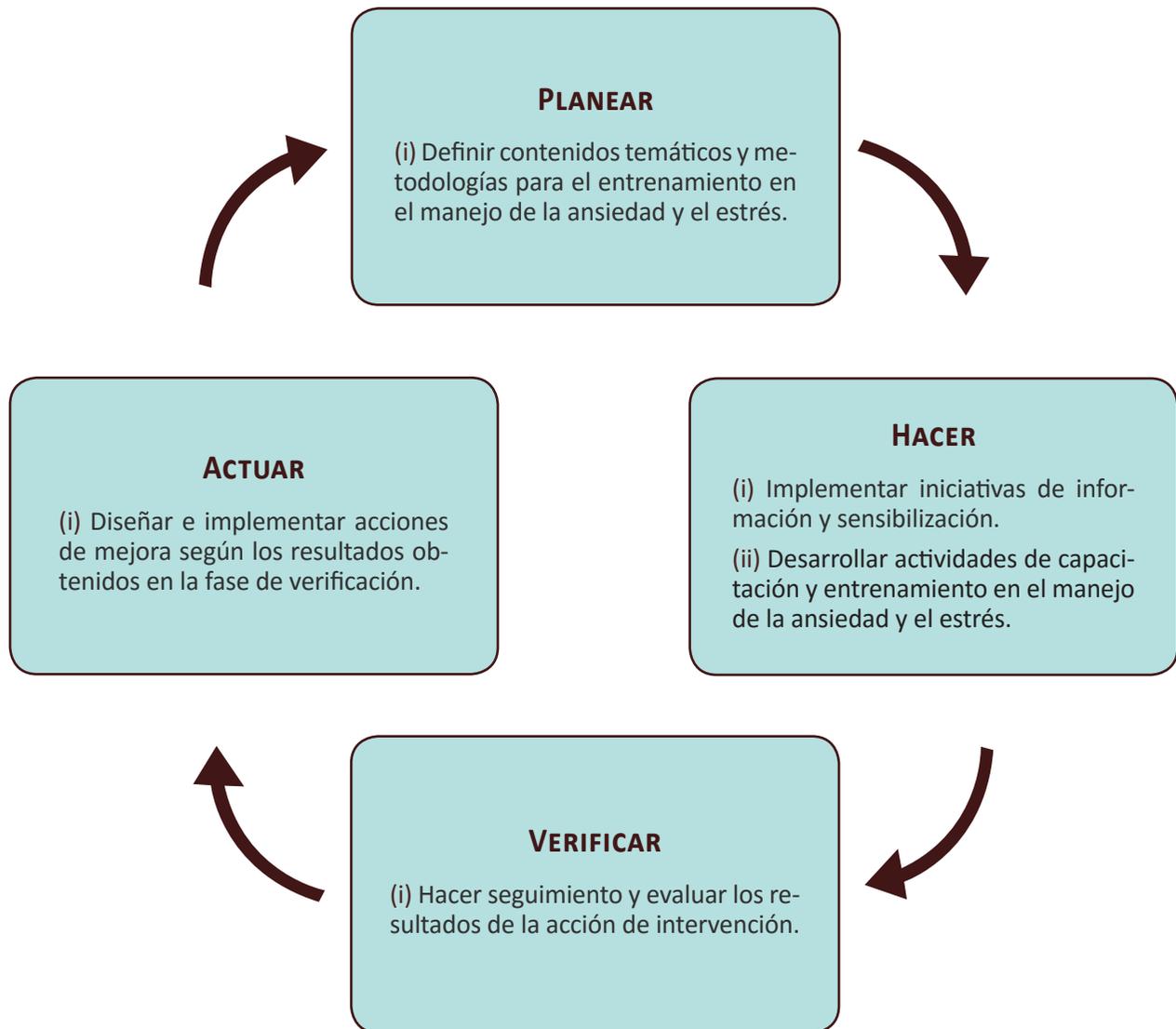
e. Áreas o cargos involucrados en la implementación

- Área o responsable de gestión del talento humano.
- Responsable de la seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes.
- Líderes informales.
- Psicólogo o profesional que acredite idoneidad en técnicas de manejo del estrés y trabajo con grupos.
- Comité de convivencia laboral.
- Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.
- Todos los trabajadores.

f. Descripción de la acción

Los pasos para la implementación de la acción se presentan en la figura 36 y se amplían posteriormente.

Figura 36. Ciclo PHVA de la acción “Entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés”



- (i) Definir los contenidos temáticos y las metodologías para la implementación de las actividades de información, sensibilización y entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés. Los contenidos sugeridos para estas iniciativas son:
- Definición y características del estrés.
 - Signos y síntomas de la ansiedad (ver tabla 1).
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Manejo de emociones, control de impulsos y tolerancia a la frustración.
 - Autoevaluación y reflexión positiva.
 - Autoestima, capacidad de autocontrol y autonomía.
 - Resolución de conflictos.
 - Hábitos de vida saludable.
 - Relaciones interpersonales y apoyo social.
 - Habilidades comunicativas y sociales.
 - Sentido del humor y creatividad.

- El área de gestión del talento humano con el apoyo del área de seguridad y salud en el trabajo desarrollan las siguientes actividades:
- (i) Implementar iniciativas de información y sensibilización
- Implementación de iniciativas de información y sensibilización acerca de las características de la ansiedad y el estrés, sus efectos en la salud y las formas de manejo. Las tablas 1 y 2 amplían la información relativa a las características y síntomas de la ansiedad y la definición del estrés respectivamente, las cuales se aportan como insumo orientador para el usuario de este protocolo.

Hacer Hacer Hacer Hacer

- (ii) Desarrollar actividades de capacitación y entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés a través de:
- Técnicas generales que comprendan la promoción de hábitos de vida saludable, el fortalecimiento del apoyo social, la formación en la identificación y resolución de problemas, el entrenamiento en el manejo de la distancia emocional con el usuario (para el caso de trabajadores del sector servicios), el refuerzo de las actividades que favorezcan el aprovechamiento del tiempo libre, la creatividad y el buen humor.
 - Técnicas de intervención cognitiva que incluyan la reorganización cognitiva, la modificación de pensamientos automáticos y negativos, la desensibilización sistemática y la inoculación de estrés⁵⁷.
 - Técnicas fisiológicas de relajación, control de respiración, relajación mental, meditación y *biofeedback* (retroalimentación biofisiológica).
 - Técnicas conductuales como asertividad, habilidades sociales, solución de problemas, modelamiento encubierto, autocontrol.

Verificar Verificar Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar los resultados de la acción de intervención
- A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores que el área de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo pueden implementar para evaluar las acciones de entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés:
- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de entrenamiento.
 - De resultado: disminución de los casos que presentan efectos adversos en la salud ante situaciones tensionantes en el trabajo.

Actuar

- (i) Diseñar e implementar acciones de mejora según los resultados obtenidos en la fase de verificación

57. La inoculación del estrés es un procedimiento cognitivo-conductual para reducir el estrés que implica la adquisición de destrezas de afrontamiento y el ensayo de las mismas.

Tabla 1. Características y síntomas de la ansiedad

Ansiedad	
<p>Se entiende la ansiedad como una sensación o estado emocional normal ante determinadas situaciones. Cuando la ansiedad sobrepasa cierta intensidad o supera la capacidad adaptativa de la persona, se convierte en patológica porque provoca malestar significativo y síntomas que afectan las esferas física, psicológica y conductual (Gobierno de España, 2008, pág. 31).</p>	
Síntomas fisiológicos	Síntomas cognitivos, emocionales y del comportamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Sudoración • Sequedad de la boca • Mareo • Temblor • Tensión muscular • Cefaleas • Adormecimiento • Palpitaciones • Taquicardia • Dolor torácico • Dificultad para respirar • Náuseas • Vómito • Dolor abdominal • Diarrea • Estreñimiento • Molestias digestivas • Micción frecuente • Problemas de la esfera sexual 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación • Aprehensión • Sensación de agobio • Miedo a perder el control o a volverse loco • Sensación de muerte inminente • Dificultad para concentrarse • Cambios en la memoria • Irritabilidad • Inquietud • Desasosiego • Conductas de evitación de determinadas situaciones • Inquietud motora

Tabla 2. Definición de estrés laboral

Estrés laboral
<p>El estrés laboral se define como un desequilibrio percibido entre las demandas laborales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo, siempre que las consecuencias del fracaso sean importantes (LaDou, 1999). También ha sido definido como el estado de ansiedad o el conjunto de signos y síntomas que aparecen cuando las exigencias laborales superan la capacidad de los trabajadores para hacerles frente o mantenerlas bajo control.</p> <p>Debe aclararse que existe una versión “positiva” del estrés que se conoce como <i>eustrés</i>, el cual responde a sucesos favorables de la vida y conduce a una respuesta sana y adaptativa, que se acompaña de sensaciones estimulantes y motivadoras, muy diferentes a las que resultan del estrés negativo o <i>distrés</i>.</p>

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

El entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés es un mecanismo protector para enfrentar situaciones adversas; para que un individuo pueda utilizar habitualmente los conocimientos que adquiere para el manejo de la ansiedad y el estrés, se requiere de refuerzos que faciliten la introyección y aplicación de las técnicas aprendidas.

3.34 PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN EL TRABAJO

“La promoción de la salud mental es una estrategia intersectorial y un conjunto de procesos orientados hacia la transformación de los determinantes de la salud mental que afectan la calidad de vida, en procura de la satisfacción de las necesidades y los medios para mantener la salud, mejorarla y ejercer control de la misma en los niveles individual y colectivo, teniendo en cuenta el marco cultural colombiano. La prevención del trastorno mental hace referencia a las intervenciones tendientes a impactar los factores de riesgo relacionados con la ocurrencia de trastornos mentales, enfatizando en el reconocimiento temprano de factores protectores y de riesgo, en su automanejo, y está dirigida a los individuos, familias y colectivos. Para los efectos de la presente ley se entiende el trastorno mental como una alteración de los procesos cognitivos y afectivos del desenvolvimiento considerado como normal con respecto al grupo social de referencia del cual proviene el individuo. Esta alteración se manifiesta en trastornos del razonamiento, del comportamiento, de la facultad de reconocer la realidad y de adaptarse a las condiciones de la vida” (Ley 1616 de 2013).

a. Objetivo(s) de la acción

- Incluir el componente de salud mental en las acciones de promoción de la salud que se desarrollan en la organización.
- Desarrollar actividades para prevenir la aparición de trastornos mentales en los trabajadores.
- Desarrollar actividades que coadyuven a la identificación precoz y tratamiento oportuno de los trastornos mentales en los trabajadores.
- Desarrollar actividades de rehabilitación de los trabajadores con trastornos mentales.

b. Tipo de acción

- Promoción de los factores protectores de la salud mental.
- Prevención primaria en salud mental.
- Prevención secundaria en salud mental.
- Prevención terciaria en salud mental.
- Intervención secundaria de factores de riesgo.

c. Población objeto de la acción

Cuando la acción de intervención se centra en la promoción de la salud, la población objetivo son todos los trabajadores.

De otra parte, cuando actúa como acción de prevención primaria en salud, la población objetivo son los trabajadores de las áreas en las que el nivel de riesgo psicosocial fue valorado por lo menos por el 60 % de las personas como sin riesgo o riesgo despreciable, riesgo bajo o medio⁵⁸.

Las actividades de prevención del trastorno mental en el trabajo se convierten en una acción de prevención secundaria para los trabajadores de las áreas o puestos de trabajo con casos de enfermedades cardiovasculares, gastrointestinales, dermatológicas, neurológicas, musculares o inmunológicas, entre otras, de las que se sospeche una relación causal con estrés laboral.

Finalmente, la acción de intervención cumple los fines de prevención terciaria en salud y coadyuvante del manejo especializado para los trabajadores con diagnóstico de trastorno mental y que están en proceso de rehabilitación.

d. Alcances y limitaciones de la acción

Alcances

La presente acción ofrece herramientas para mantener y fortalecer la salud mental de todos los trabajadores; suministra información para controlar los factores de riesgo y evitar efectos en la salud mental de los trabajadores expuestos a niveles bajo, medio, alto y muy alto de riesgo psicosocial. También permite identificar precozmente signos y síntomas de trastorno mental y referir a atención especializada a fin de desarrollar actividades que apoyen la rehabilitación.

Limitaciones

Esta acción no proporciona los elementos específicos para la atención especializada en salud mental.

58. Se toma como criterio el percentil 60 orientado por los baremos de la *Batería de instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial* (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

e. Áreas o cargos involucrados en la implementación

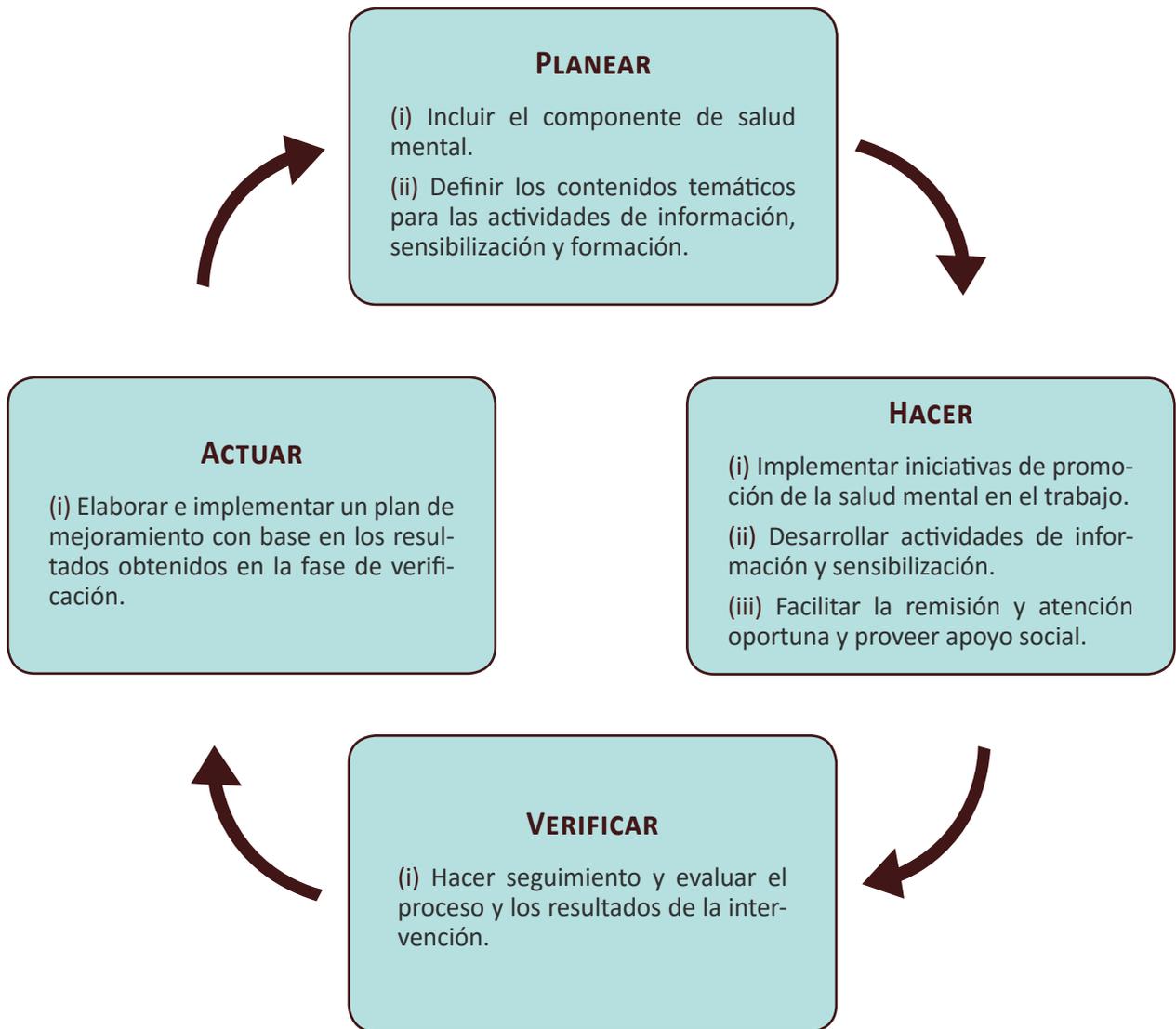
- Gestión del talento humano.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Jefes.
- Líderes informales.
- Psicólogo o profesional experto en salud mental y trabajo grupal.
- Comité de convivencia laboral.
- Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.
- Trabajadores de la organización.

f. Descripción de la acción

La figura 37 presenta las actividades que se ejecutan en la implementación de la acción, en el ciclo PHVA, las cuales se describen con mayor detalle posteriormente.

3.34 PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN EL TRABAJO

Figura 37. Ciclo PHVA de la acción “Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el trabajo”



Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo se encargan de planear el desarrollo de las actividades para la promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental. Para estos fines desarrollan dos actividades principales:

- (i) Incluir el componente de salud mental en los programas de promoción de la salud que se adelanten en la empresa.
- (ii) Definir los contenidos temáticos para las actividades de información y sensibilización para la promoción de la salud mental en el trabajo.

Los trabajadores requieren información en temas como:

- Actividades y recursos disponibles para la promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental (ver tabla 3).
- Signos y señales de alerta de los trastornos mentales (ver tabla 4).

La implementación de las acciones establecidas en el plan de promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental supone el desarrollo de las siguientes actividades a cargo de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, con el soporte de profesionales idóneos según la temática (ver figura 38):

- (i) Implementar iniciativas de promoción de la salud mental a través del fomento de la calidad de vida, el bienestar y los hábitos de vida saludables.
- (ii) Desarrollar actividades de información y sensibilización en temas de salud mental en el trabajo tales como:
 - Mejoramiento de la calidad de vida.
 - Bienestar psicológico.
 - Capacidad y fortaleza emocional.

Hacer Hacer

- Hábitos de vida saludable.
 - Signos y señales de alerta de los trastornos mentales (ver tabla 4).
- (iii) Facilitar la remisión y atención oportuna mediante servicios especializados de trabajadores diagnosticados con trastorno mental⁵⁹, y fortalecer el apoyo social en el trabajo

Verificar Verificar

- (i) Hacer seguimiento y evaluar el proceso y los resultados de la intervención
- A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores que el área de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo pueden implementar para evaluar las acciones de promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental en ámbitos laborales:
- De proceso: proporción de trabajadores que participan en las actividades de información y sensibilización, así como en las actividades de prevención.
 - De resultado: disminución de la incidencia de casos con trastorno mental.

Actuar Actuar

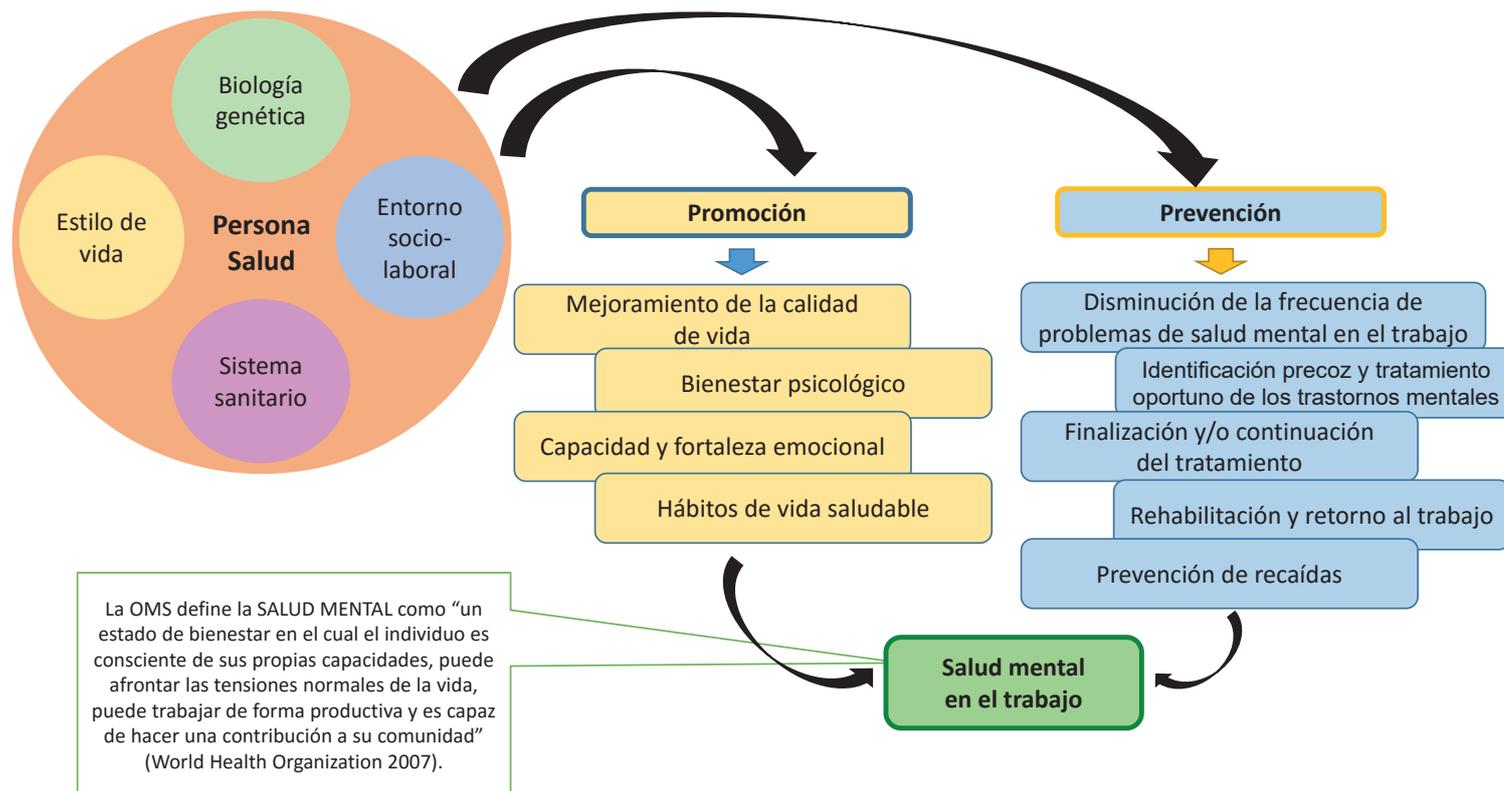
- (i) Elaborar e implementar un plan de mejoramiento con base en los resultados obtenidos en la fase de verificación

g. Uso de la acción como mecanismo de fortalecimiento de factores psicosociales protectores

Las acciones de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el trabajo tienen una orientación principalmente preventiva, sin embargo, para asegurar los beneficios de esta intervención, la misma debe mantenerse en el tiempo; de otra parte, el área de seguridad y salud en el trabajo debe hacer seguimiento a los casos sospechosos antes de que se confirmen.

59. Si el trabajador presenta signos y señales de alerta de los trastornos mentales, debe ser remitido para atención médica general y especializada en su EPS (psicología y psiquiatría).

Figura 38. Proceso de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el trabajo



3.34 PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN EL TRABAJO

Tabla 3. Actividades y recursos disponibles para la promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental

	¿Cómo hacerlo?	¿Dónde encontrar más información?
Información y sensibilización	Aprovechar los recursos de inducción, capacitación, comunicación y difusión existentes en la empresa, tales como página web, intranet, carteleras, sistemas audiovisuales, boletines, charlas y reuniones.	Información sobre salud mental: http://www.rcpsych.ac.uk/mentalhealthinfoforall/translations/spanish.aspx
	Difundir información sobre salud mental, problemas mentales y riesgos psicosociales.	
	Ofrecer cursos de capacitación para la detección de signos y señales de alerta de trastornos mentales y criterios para actuar ante ellos.	
	Implantar programas de ayuda al trabajador con apoyos directos o remisión a otros recursos disponibles (EPS, ONG, etc.).	
	Proporcionar, a través de las áreas de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo, materiales informativos y de consulta sobre temas de salud mental.	
	Organizar campañas informativas sobre los efectos del consumo de tabaco, alcohol y otras sustancias psicoactivas, los beneficios de los hábitos de vida saludable y las estrategias para controlar la ansiedad y el estrés.	
Promoción y prevención	Programar jornadas en las que los trabajadores puedan hablar con sus supervisores y con las directivas sobre sus problemáticas.	Centro de documentación sobre prevención y promoción de la salud mental: https://consaludmental.org/centro-documentacion/
	Realizar evaluaciones preliminares de los riesgos de estrés asociados a cada trabajo antes de asignar personal al mismo y preparar un plan de acción para hacer frente a estos riesgos.	
	Promover programas para mejorar la salud física y mental, favorecer el esparcimiento e incorporar los hábitos de vida saludable en los trabajadores.	
	Favorecer el desarrollo de actividades que permitan reforzar la red de apoyo social.	
	Facilitar espacios y actividades para el aprovechamiento y disfrute del tiempo libre.	
Ofrecer entrenamiento en estrategias de afrontamiento y resiliencia, manejo del estrés y la ansiedad, intervención en crisis, manejo del duelo y prevención del <i>burnout</i> .		
Vigilancia de los entornos	Identificar los factores de riesgo asociados al padecimiento de trastornos mentales, incluso aquellos que son intrínsecos al ambiente laboral normal.	Gestión en salud mental: http://www.facso.uchile.cl/psicologia/epe/_documentos/salud_docente/manuel_parra_salud_mental_trabajo.pdf Herramientas para gestionar los riesgos psicosociales: https://www.healthy-workplaces.eu/es
	Evaluar posibles riesgos para el bienestar mental de los trabajadores en situaciones de cambio significativo del ambiente y de las condiciones laborales y elaborar un plan de acción para minimizar estos riesgos.	
	Desarrollar una política de cero tolerancia a la discriminación, la violencia y el acoso en el lugar de trabajo, que incluya información clara sobre cómo y dónde buscar ayuda en caso de que se presenten estas situaciones.	
	Poner en práctica procedimientos para el trámite de quejas que garanticen accesibilidad, eficiencia, confidencialidad y resolución durante el proceso.	

3.34 PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN EL TRABAJO

¿Cómo hacerlo?		¿Dónde encontrar más información?
Detección oportuna de problemas mentales	Definir un programa de detección oportuna de casos de consumo de alcohol o sustancias psicoactivas o de cualquier problema de salud mental, con información que esté disponible para que todos los trabajadores y las directivas puedan hacer uso de ella de manera oportuna y confidencial.	Fichas de prevención de riesgos psicosociales: http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/fichas/Fichas12%20Prevencion%20y%20actuacion%20psicosocial.pdf
	Asegurar que todos los trabajadores saben dónde pueden encontrar ayuda o apoyo si están abusando del alcohol u otras sustancias psicoactivas, si tienen dificultades para dormir o si sienten depresión o ansiedad por problemas personales o laborales.	
	Asesorar e implementar, con ayuda de profesionales, la aplicación de instrumentos de evaluación y detección ante la sospecha de problemas “comunes” de salud mental.	
	Diseñar un sistema de alerta ante entornos laborales que sean considerados “de alto riesgo” por presentar una especial incidencia de trastornos mentales y establecer un procedimiento de actuación conjunta con los profesionales de salud de la propia empresa, las EPS y las ARL.	
Seguimiento y acompañamiento a los casos	Contactar al trabajador en la primera fase de su incapacidad o ausencia laboral (si existiera), para acordar mecanismos de contacto (personal, por teléfono o correo electrónico) durante el periodo de recuperación, hasta su reincorporación al trabajo.	Salud mental y empleo: https://consaludmental.org/centro-documentacion/salud-mental-empleo-trabajadores-13400/ https://consaludmental.org/centro-documentacion/salud-mental-empleo-empleadores-13395/ https://consaludmental.org/centro-documentacion/salud-mental-empleo-guia-profesionales-sanitarios-13390/
	Mantener una actitud flexible, conciliadora y de escucha durante el proceso de asistencia clínica de un trabajador.	
	Atender las preferencias del trabajador sobre la(s) persona(s) de la empresa con quien desea mantener diálogo acerca de su enfermedad, sin que sean necesariamente sus supervisores directos.	
	Acordar con la persona afectada si sus compañeros de trabajo recibirán información sobre su enfermedad y de qué manera lo harán, asesorándose para ello de profesionales en salud mental.	
	Explicar a los demás trabajadores con claridad, franqueza y respeto, los cambios en las cargas, puestos y actividades de trabajo que se acuerden con el empleado afectado y sus profesionales tratantes.	
	Resolver o canalizar las inquietudes que los demás trabajadores tengan sobre la reincorporación del trabajador afectado y los cambios que se implementarán.	
	Dialogar con el médico o psicólogo que esté tratando al trabajador, siempre con previo consentimiento de este último.	
	Comunicar al trabajador y a sus supervisores directos aquellas medidas que se pondrán en práctica para facilitar su recuperación.	

3.34 PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN EL TRABAJO

	¿Cómo hacerlo?	¿Dónde encontrar más información?
Inicio, continuación o finalización del tratamiento	Implementar los cambios en el ambiente laboral que el trabajador y sus profesionales tratantes consideren necesarios para su recuperación.	<p>Guía de ayuda a pacientes y familiares para afrontar la depresión: https://consaludmental.org/publicaciones/Afrontarladepresion.pdf</p> <p>Claves en la inserción laboral de personas con enfermedad mental: https://consaludmental.org/centro-documentacion/claves-en-la-insercion-laboral-de-personas-con-enfermedad-mental-6877/</p>
	Aclarar e informar, siempre que sea necesario, las funciones y responsabilidades del empleado afectado, para que los médicos y demás profesionales tratantes puedan disponer de esa información, debatirla con el trabajador y adaptarla si es necesario.	
	Mantener una actitud flexible en cuanto a los cambios que serán necesarios para la recuperación del trabajador, tales como horarios flexibles y graduales, cambios en el puesto de trabajo, adaptación de funciones a las necesidades de asistencia a psicoterapia y a los medicamentos prescritos para garantizar su continuidad y seguridad, entre otros.	
	Priorizar siempre la recuperación de la persona afectada sin detrimento de las políticas vigentes en la empresa en cuanto al absentismo no autorizado.	
	Garantizar que todo el personal conoce la política de asistencia al trabajo y la normatividad sobre ausencias, permisos e incapacidades, así como los trámites pertinentes ante la empresa, las EPS y las ARL.	
	Evitar la percepción de culpa del trabajador respecto de su situación de salud mental o ante la necesidad de una incapacidad temporal.	
	Ofrecer información al trabajador sobre el apoyo que pueden ofrecerle las dependencias de salud y bienestar de la empresa, así como los servicios de la EPS y la ARL.	
	Mantener al día las afiliaciones y aportes a la EPS y ARL para garantizar la atención oportuna y completa del trabajador durante su recuperación.	
	Mantener contacto directo con el trabajador que está en tratamiento para comunicarle todos los cambios ocurridos en el lugar de trabajo durante su ausencia.	
	Desarrollar un plan de reincorporación que sea ajustado y concertado con cada uno de los trabajadores que se reincorporan al trabajo después de una crisis mental.	
Compartir todos los informes y reportes sobre su estado de salud y avance del tratamiento con el trabajador afectado, sus supervisores directos y el equipo de salud y bienestar de la empresa, siempre que el trabajador así lo autorice.		

3.34 PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN EL TRABAJO

	¿Cómo hacerlo?	¿Dónde encontrar más información?
Retorno al trabajo y prevención de recaídas	Organizar una reunión con el trabajador antes de su reincorporación, para acordar con él un plan de retorno al trabajo.	<p>Salud mental en el puesto de trabajo: https://consaludmental.org/centro-documentacion/mental-health-workplace-4608/</p> <p>Programas de trabajo para personas con trastorno mental: https://consaludmental.org/centro-documentacion/guia-desarrollo-programas-empleo-con-apoyo-2673/</p> <p>El apoyo familiar para la integración laboral de las personas con enfermedad mental: https://consaludmental.org/centro-documentacion/apoyo-familiar-integracion-laboral-salud-mental-2445/</p>
	Acordar los cambios que será necesario implementar en el espacio de trabajo, especialmente respecto a las funciones y responsabilidades.	
	Comprender las expectativas del trabajador sobre su reincorporación al trabajo y brindar claridad sobre la factibilidad de las mismas.	
	Explicar al trabajador los cambios que se introducirán en la jornada laboral, especialmente en lo que respecta a la flexibilización del horario, la reincorporación por etapas y las responsabilidades asociadas.	
	Acordar con la persona afectada y su equipo tratante la revisión periódica del plan de reincorporación para evaluar su progreso y hacer los ajustes necesarios.	
	Pedir asesoría a los profesionales de salud y bienestar de la empresa, la EPS y la ARL, para definir las funciones del trabajador y los cambios que serán necesarios durante su reincorporación.	
	Garantizar que los compañeros de trabajo de la persona afectada estén informados de su reincorporación y de los ajustes que se llevarán a cabo.	
	Gestionar la carga de trabajo de la persona afectada antes que vuelva a trabajar.	
	Restablecer la zona de trabajo a su estado original si esta ha sido utilizada por otra persona.	
	Comprender y estar alerta a los indicadores de recaída en una enfermedad mental.	
	Evaluar periódicamente el plan de reincorporación y ser flexible con los cambios propuestos.	
	Explicar al trabajador quién ha asumido sus tareas, cuáles han quedado pendientes y cómo se han cumplido sus responsabilidades.	
	Mantener una actitud abierta y de escucha frente a las propuestas del trabajador para tratar los aspectos laborales que puedan obstaculizar la reincorporación o favorecer sus recaídas.	
Identificar los apoyos familiares y la red de apoyo del trabajador afectado.		

3.34 PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL TRASTORNO MENTAL EN EL TRABAJO

Tabla 4. Signos y señales de alerta de los trastornos y efectos mentales

Trastorno /efecto mental	Señales de alerta
Depresión	<ul style="list-style-type: none"> • Poca energía, fatiga, problemas de sueño o apetito. • Estado de ánimo triste o ansioso en forma persistente. • Irritabilidad. • Falta de interés o de placer en actividades que solían ser interesantes o placenteras. • Múltiples síntomas sin causa física definida (por ejemplo, dolores y malestares, palpitaciones, aletargamiento). • Dificultades para llevar a cabo actividades sociales y laborales.
Psicosis	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta anormal o desorganizada (por ejemplo, lenguaje incoherente o sin sentido, apariencia inusual o descuidada, abandono de sí mismo). • Ideas delirantes (una creencia falsa sostenida con firmeza o sospechas injustificadas). • Alucinaciones (escuchar voces o ver cosas que no existen). • Descuido de las responsabilidades habituales relacionadas con el trabajo. • Síntomas maníacos (varios días de estar anormalmente contento, con demasiada energía, hablando en exceso, muy irritable, con falta de sueño, con comportamiento temerario).
Trastornos por abuso de alcohol y sustancias psicoactivas	<ul style="list-style-type: none"> • Parece estar bajo la influencia del alcohol (por ejemplo, olor a alcohol, parece estar ebrio, con resaca). • Se presenta con una lesión física. • Síntomas asociados con el consumo de alcohol (por ejemplo: insomnio, fatiga, anorexia, náuseas, vómito, indigestión, diarrea, dolores de cabeza). • Dificultades para llevar a cabo actividades sociales y laborales. • Parece estar afectado por las drogas (por ejemplo: falta de energía, agitación, inquietud, lenguaje mal articulado). • Señales de consumo de drogas (marcas de inyección, infecciones en la piel, apariencia descuidada). • Solicitud de prescripciones para medicamentos sedantes (pastillas para dormir, opioides). • Dificultades financieras o problemas legales relacionados con delitos.
Suicidio	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamientos, planes o actos de autolesión o suicidio. • Historia de pensamientos, planes o actos de autolesión o suicidio.

Tomado y adaptado de OMS. Guía de Intervención mhGAP para los trastornos mentales, neurológicos y por uso de sustancias en el nivel de atención de la salud no especializada, 2011.

4. GLOSARIO

Acoso laboral: toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado / trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo (Ley 1010 de 2006).

Actividad física: se considera actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía (OMS, s.f.).

Actividad física intensa: actividad que requiere una gran cantidad de esfuerzo y provoca una respiración rápida y un aumento sustancial de la frecuencia cardíaca. Se consideran ejercicios vigorosos: ascender a paso rápido o trepar por una ladera, desplazamientos rápidos en bicicleta, aeróbicos, natación rápida, deportes y juegos competitivos (p. ej., juegos tradicionales, fútbol, voleibol, hockey, baloncesto), trabajo intenso con pala o excavación de zanjas, desplazamiento de cargas pesadas (> 20 kg) (OMS, s.f.).

Actividad física moderada: actividad que acelera de forma perceptible el ritmo cardiaco. Son ejemplos de ejer-

4. GLOSARIO

cicio moderado: caminar a paso rápido, bailar, jardinería, tareas domésticas, caza y recolección tradicionales, participación activa en juegos y deportes con niños y paseos con animales domésticos; trabajos de construcción general (p. ej., hacer tejados, pintar), desplazamiento de cargas moderadas (< 20 kg) (OMS, s.f.).

Actor involucrado: persona, grupo de personas, áreas o instituciones que tienen la posibilidad de realizar o que se beneficia de alguna de las actividades descritas en la acción.

Adaptación laboral: proceso de ajuste entre las capacidades del individuo y los requerimientos de desempeño (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Alimentación saludable: Una alimentación saludable es aquella que permite alcanzar y mantener un funcionamiento óptimo del organismo, conservar o restablecer la salud, disminuir el riesgo de padecer enfermedades, asegurar la reproducción, la gestación y la lactancia, y que promueve un crecimiento y desarrollo óptimos. Debe ser satisfactoria, suficiente, completa, equilibrada, armónica, segura, adaptada, sostenible y asequible (Basulto y Caorsi, 2013).

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan una empresa.

Amenaza: peligro latente de que un evento físico de origen natural, o causado, o inducido por la acción humana de manera accidental, se presente con una severidad suficiente para causar pérdida de vidas, lesiones u otros impactos en la salud, así como también daños y pérdidas en los bienes, la infraestructura, los medios de sustento, la prestación de servicios y los recursos ambientales (Decreto 1072 de 2015).

Ampliación en el puesto de trabajo: es una redistribución de las tareas entre puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo desde el punto de vista cuantitativo (de Arquer, 1997).

Ampliación vertical: la redistribución de las tareas exigen la aplicación de conocimientos y habilidades de mayor nivel y, como consecuencia, proporcionando mayor autonomía y responsabilidad en cuanto a la planificación, control y método de trabajo (de Arquer, 1997).

Andragogía: conjunto de las técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas.

Apoyo social: las relaciones interpersonales que establecen las personas en los distintos ambientes en los que opera (familiar, laboral) se configuran en elementos importantes en cuanto que cumplen una serie de funciones que, en última instancia, van a determinar la existencia de problemas o, por el contrario, de satisfacción (Pérez y Martín, 1997).

Apoyo social emocional: es un tipo de apoyo y comprende la empatía, el cuidado, el amor, la confianza; parece ser uno de los tipos de apoyo más importantes (Pérez y Martín, 1997).

Apoyo social informativo: se refiere a la información que se ofrece a las personas para que estas puedan usarla para hacer frente a las situaciones problemáticas. Se diferencia del apoyo instrumental en que la información no es en sí misma la solución sino que permite a quien la recibe ayudarse a sí mismo (Pérez y Martín, 1997).

Apoyo social instrumental: cuando se emiten conductas instrumentales que directamente ayudan a quien lo necesita; se ayuda a otro a hacer o acabar el trabajo; es evidente que todo acto puramente instrumental tiene también consecuencias psicológicas (Pérez y Martín, 1997).

Asertividad: habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos y percepciones, y elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado (Elizondo 2000, citado por Gaeta y Galvanovskis, 2009). Actuar asertivamente significa hacer valer los derechos, expresando lo que uno cree, siente y quiere en forma directa, honesta y de manera apropiada, respetando los derechos de las otras personas (Jakubowski y Lange, 1978, citados por Flores, 2002).

Assessment center: técnica de valoración situacional de carácter grupal, utilizada con frecuencia en procesos de selección de personal.

Atención Primaria en Salud (APS): definida como la asistencia sanitaria esencial basada en tecnologías y métodos prácticos, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad mediante su plena participación y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar (OMS, 1978).

Biofeedback o bioalimentación: Método utilizado para lograr que un individuo tenga control sobre sus procesos corporales. Comprende una variedad de técnicas que proporcionan a la persona retroalimentación biofisiológica acerca de algunos de sus procesos fisiológicos de los cuales habitualmente no se percata (Taylor, 2007).

4. GLOSARIO

Capacidad funcional: conjunto de destrezas individuales que permiten el adecuado desarrollo de una actividad determinada (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Capacitación: adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño del trabajo (Carnevale y Goldstein, 1991). La capacitación está dirigida a elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las labores relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes o servicios, para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implica su propio bienestar y desarrollo. Las técnicas de capacitación no solamente incluyen las tradicionales de tipo presencial como cursos, talleres, seminarios, etc., sino también las que han sido desarrolladas más recientemente, como las técnicas derivadas a partir de la educación a distancia (Cinterfor / OIT, 1996).

Ciclo PHVA: procedimiento lógico y por etapas que permite el mejoramiento continuo a través de los siguientes pasos: (i) Planificar: se debe planificar la forma de mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores, encontrando qué cosas se están haciendo incorrectamente o se pueden mejorar y determinando ideas para solucionar esos problemas. (ii) Hacer: implementación de las medidas planificadas. (iii) Verificar: Revisar que los procedimientos y acciones implementados están consiguiendo los resultados deseados. (iv) Actuar: realizar acciones de mejora para obtener los mayores beneficios en la seguridad y la salud de los trabajadores (Decreto 1072 de 2015).

Competencia: combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos (Irigoin y Vargas, 2002).

Comunicación formal: es la que se da a través de las fuentes o canales oficiales de la organización (Andrade, 2005).

Comunicación paraverbal: hace referencia a las variaciones en el uso de la voz. Es la manera en la que se dicen las cosas introduciendo matices y entonaciones mientras se habla.

Comunicación vertical (ascendente y descendente): la comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel de información a otro superior, y es descendente cuando baja (sentido opuesto) (Alvarez, 2014).

Condiciones de salud: conjunto de variables objetivas y de autorreporte de condiciones fisiológicas, psicológicas y socioculturales que determinan el perfil socio-demográfico y de morbilidad de la población trabajadora (Decreto 1072 de 2015).

Condiciones de trabajo: aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios o conocimientos (Resolución 2646 de 2008).

Condiciones y medio ambiente de trabajo: aquellos elementos, agentes o factores que tienen influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores, quedan específicamente incluidos en esta definición; entre otros: a) las características generales de los locales, instalaciones, máquinas, equipos, herramientas, materias primas, productos y demás útiles existentes en el lugar de trabajo; b) los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia; c) los procedimientos para la utilización de los agentes citados en el apartado anterior, que influyan en la generación de riesgos para los trabajadores y; d) la organización y ordenamiento de las labores, incluidos los factores ergonómicos o biomecánicos y psicosociales (Decreto 1072 de 2015).

Consejería o *counseling*: se refiere a la orientación que un profesional (psicólogo, trabajador social, psiquiatra, abogado, etc.), puede proporcionar a otra persona que manifieste confusión, desorientación, sobrecarga o tensión emocional, para facilitarle un proceso de tipo cognitivo-emocional con la finalidad de promover el entendimiento y la resolución de situaciones problemáticas, la movilización de recursos (personales y ambientales) para enfrentar las situaciones y la elaboración de nuevas alternativas ante situaciones que puedan generar distrés (Dietrich, 1986).

Control sobre el trabajo (dominio de): posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación, son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Crisis: estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente por una incapacidad del individuo para manejar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo (Slaikeu, 1988).

4. GLOSARIO

Debriefing: técnica grupal o individual que ayuda a elaborar los acontecimientos y experiencias vividas en la situación de emergencia o desastre (Santacruz, 2008).

Demandas del trabajo (dominio de): se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo; pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Depresión: trastorno mental que se caracteriza por la presencia de tristeza, pérdida de interés o placer, sentimientos de culpa o falta de autoestima, trastornos del sueño o del apetito, sensación de cansancio y falta de concentración (OMS, s.f.).

Desastre: resultado que se desencadena de la manifestación de uno o varios eventos naturales o antropogénicos no intencionales que al encontrar condiciones propicias de vulnerabilidad en las personas, los bienes, la infraestructura, los medios de subsistencia, la prestación de servicios o los recursos ambientales, causa daños o pérdidas humanas, materiales, económicas o ambientales, generando una alteración intensa, grave y extendida en las condiciones normales de funcionamiento de la sociedad, que exige del Estado y del sistema nacional ejecutar acciones de respuesta a la emergencia, rehabilitación y reconstrucción (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, s.f.).

Desensibilización sistemática: método terapéutico cuya finalidad es conseguir que desaparezca una sensibilidad anormal, causa de malestar ante ciertos agentes, que, en sí mismos, suelen ser tolerados sin dificultad por la mayoría de las personas (Saz, 2006).

Desprotección laboral: toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador (Ley 1010 de 2006).

Dimensión: agrupación de condiciones psicosociales que constituyen un solo factor. El modelo conceptual de la *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* contempla 19 dimensiones de factores intralaborales y siete dimensiones de factores extralaborales (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de capacitación: actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus

conocimientos y habilidades (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de características del liderazgo: atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de características de la vivienda y de su entorno: condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de claridad de rol: es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de comunicación y relaciones interpersonales: cualidades que caracterizan la comunicación e interacciones del individuo con sus allegados y amigos (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de consistencia de rol: se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de control y autonomía sobre el trabajo: se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas ambientales y de esfuerzo físico: condiciones del lugar de trabajo y de la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación. Las demandas de esta dimensión son condiciones de tipo físico (ruido, ilumina-

4. GLOSARIO

ción, temperatura, ventilación), químico, biológico (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas cuantitativas: son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas de carga mental: las exigencias de carga mental se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucra procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta. La carga mental está determinada por las características de la información (cantidad, complejidad y detalle) y los tiempos de que se dispone para procesarla (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas de la jornada de trabajo: las demandas de la jornada de trabajo son las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas emocionales: situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador. La exposición a las exigencias emocionales demandan del trabajador habilidad para: a) entender las situaciones y sentimientos de otras personas y b) ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios con el fin de no afectar el desempeño de la labor (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda: son las condiciones en que se realiza el traslado del trabajador desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de exigencias de responsabilidad del cargo: las exigencias de responsabilidad directa en el trabajo hacen alusión al conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras

personas. En particular, esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, que tienen un impacto importante en el área (sección), en la empresa o en las personas. Adicionalmente, los resultados frente a tales responsabilidades están determinados por diversos factores y circunstancias, algunas bajo el control y otras fuera del control del trabajador (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de influencia del entorno extralaboral en el trabajo: corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad laboral del trabajador (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral: condición que se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo, impactan su vida extralaboral (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos: se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de participación y manejo del cambio: se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral. Entre estos dispositivos organizacionales se encuentran la información (clara, suficiente y oportuna) y la participación de los empleados (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza: se refieren al sentimiento de orgullo y a la percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de reconocimiento y compensación: es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden al reconocimiento, remunera-

4. GLOSARIO

ción económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de relación con los colaboradores (subordinados): trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de relaciones familiares: propiedades que caracterizan las interacciones del individuo con su núcleo familiar (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de relaciones sociales en el trabajo: son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:

- La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.
- Las características y calidad de las interacciones entre compañeros.
- El apoyo social que se recibe de compañeros.
- El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común).
- La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración) (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de retroalimentación del desempeño: describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de situación económica del grupo familiar: trata de la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan sus gastos básicos (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de tiempo fuera del trabajo: se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades

de recreación y ocio (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Discriminación laboral: todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral (Ley 1622 de 2013).

Dominio: conjunto de dimensiones que conforman un grupo de factores psicosociales. El modelo conceptual de la *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* reconoce cuatro dominios de factores psicosociales intralaborales: demandas de trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Duelo: concepto universal connatural al sufrimiento emocional que precisa de un proceso de elaboración, cuya intensidad, duración y repercusión en la vida del sujeto involucrado dependen de sus características de personalidad y son determinadas por la dimensión de la pérdida y de la representación simbólica y significado para quien lo vive (García-Campayo *et al.*, 2012).

Efectividad: logro de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con la máxima eficacia y la máxima eficiencia (Decreto 1072 de 2015).

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción (Decreto 1072 de 2015).

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Decreto 1072 de 2015).

Ejercicio: es una variedad de actividad física planificada, estructurada, repetitiva y realizada con un objetivo relacionado con la mejora o el mantenimiento de uno o más componentes de la aptitud física. Se considera actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía (OMS, s.f.).

Elaboración del duelo: serie de procesos psicológicos que conducen a aceptar la nueva realidad del sujeto (García-Campayo *et al.*, 2012).

4. GLOSARIO

Emergencia: es aquella situación de peligro o desastre o la inminencia del mismo, que afecta el funcionamiento normal de la empresa. Requiere de una reacción inmediata y coordinada de los trabajadores, brigadas de emergencias y primeros auxilios y en algunos casos de otros grupos de apoyo, dependiendo de su magnitud (Decreto 1072 de 2015).

Enriquecimiento de puesto de trabajo: mejora del contenido de los puestos de trabajo como medio de satisfacer a la vez las necesidades de crecimiento y desarrollo de la empresa y de las personas que la integran (de Arquer, 1997).

Entorpecimiento laboral: toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos (Ley 1010 de 2006).

Entrenamiento: optimización sistemática de la competencia de acción específica de unas exigencias que posee una persona o un grupo (Nitsch *et al.*, 2002).

Equidad: distribución de los recursos de acuerdo a las necesidades en salud de los grupos de población.

Estrés: respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales (Resolución 2646 de 2008).

Evaluación del riesgo: proceso para determinar el nivel de riesgo asociado al nivel de probabilidad de que dicho riesgo se concrete, y al nivel de severidad de las consecuencias de esa concreción (Decreto 1072 de 2015).

Evento catastrófico: acontecimiento imprevisto y no deseado que altera significativamente el funcionamiento normal de la empresa, implica daños masivos al personal que labora en las instalaciones, la parálisis total de las actividades de la empresa o una parte de ella y que afecta a la cadena productiva, o genera destrucción parcial o total de una instalación (Decreto 1072 de 2015).

Experto: psicólogo con posgrado en seguridad y salud en el trabajo, con licencia vigente de prestación de servicios en seguridad y salud en el trabajo (Resolución 2646 de 2008).

Factores de riesgo: condiciones sociales, económicas o biológicas, conductas o ambientes que están asociados o causan un incremento de la susceptibilidad para una enfermedad específica, una salud deficiente o lesiones (OMS, s.f.).

Factores de riesgo psicosocial: condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo (Resolución 2646 de 2008).

Factores psicosociales protectores o benéficos: condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador (Resolución 2646 de 2008).

Formación: conjunto de acciones orientadas a generar cambios en la actuación laboral de los empleados, la definición implica que los trabajadores dominen los cometidos, competencias y tareas que afrontan en el lugar de trabajo en el sentido de que formarse es una apuesta a completarse a sí mismo en el lugar de trabajo (Avallone, 1989, citado por Llorens-Gumbau, s.f.).

Grupos focales: grupo en el que se promueve la discusión organizada sobre una temática específica en la que se desea profundizar. Permite acercarse a la vivencia y percepción de los participantes a través del discurso e interacción que se establece entre ellos (argumentaciones, interpelaciones y contra argumentaciones) (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Identificación del peligro: proceso para establecer si existe un peligro y definir las características de este (Decreto 1072 de 2015).

Indicador: expresión cuantitativa o cualitativa del comportamiento o el desempeño.

Indicadores de estructura: medidas verificables de disponibilidad y acceso a recursos, políticas y organización con que cuenta la empresa para atender demandas en seguridad y salud en el trabajo (Decreto 1072 de 2015).

Indicadores de proceso: medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto 1072 de 2015).

Indicadores de resultado: medidas verificables de los cambios alcanzados en el periodo definido, teniendo como base la programación y la aplicación de recursos propios del programa o del sistema de gestión (Decreto 1072 de 2015).

4. GLOSARIO

Inducción: constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización. El programa de integración busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización, y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización (Chiavenato, 2009).

Inequidad laboral: asignación de funciones a menosprecio del trabajador (Ley 1010 de 2006).

Inoculación del estrés: es un procedimiento cognitivo-conductual para reducir el estrés, que implica la adquisición de destrezas de afrontamiento y el ensayo de las mismas.

Intervención en crisis: estrategia que toma lugar en el momento de una desorganización grave resultado de una crisis. Las estrategias de la intervención en crisis tienen dos aspectos: 1) ayuda psicológica inmediata (primeros auxilios psicológicos), proporcionada por los individuos más cercanos al suceso; y 2) la terapia breve para crisis, proporcionada por asesores entrenados y terapeutas (Slaikeu, 1988).

Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo (dominio de): el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores, y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contacto, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Luto: proceso mediante el que se resuelve el duelo; representa los aspectos sociales y antropológicos del duelo (García-Campayo, 2012).

Maltrato laboral: todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeña como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menosca-

bar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral (Ley 1010 de 2006).

Mejora continua: proceso recurrente de optimización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para lograr mejoras en el desempeño en este campo, de forma coherente con la política de seguridad y salud en el trabajo (SST) de la organización (Decreto 1072 de 2015).

Mitigación del riesgo: medidas de intervención prescriptiva o correctiva dirigidas a reducir o disminuir los daños y pérdidas que se puedan presentar a través de reglamentos de seguridad y proyectos de inversión pública o privada cuyo objetivo es reducir las condiciones de amenaza, cuando sea posible, y la vulnerabilidad existente (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, s.f.).

Pausas en el trabajo: son cortos periodos de tiempo durante la propia jornada de trabajo, que hacen posible que el descanso pueda desarrollarse de manera saludable y eficiente (Nogareda y Bestratén, 2011).

Peligro: fuente, situación o acto con potencial de causar daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones (Decisión 584 de 2004, CAN).

Persecución laboral: toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral (Ley 1010 de 2006).

Población objeto: persona o grupo de personas expuestas a factores psicosociales, a quien(es) se dirige la acción propuesta con el propósito de promover su salud o prevenir enfermedades.

Política de seguridad y salud en el trabajo: es el compromiso de la alta dirección de una organización con la seguridad y la salud en el trabajo, expresadas formalmente, que define su alcance y compromete a toda la organización (Decisión 584 de 2004, CAN).

Prevención primaria: medidas orientadas a evitar la aparición de una enfermedad o trastorno de salud, mediante el control de los agentes causales y factores de riesgo. Su objetivo es disminuir la incidencia de la enfermedad (OMS, 1998).

4. GLOSARIO

Prevención secundaria: medidas orientadas a detener o retardar el progreso de una enfermedad o trastorno de salud ya presente en un individuo, mediante el diagnóstico precoz y tratamiento oportuno. Tiene por objetivos atender, limitar o controlar la enfermedad, es decir reducir la prevalencia de la enfermedad (OMS, 1998).

Prevención terciaria: medidas orientadas a evitar, retardar o reducir la aparición de secuelas de una enfermedad o trastorno de salud. Tiene por objeto mejorar la calidad de vida de la persona enferma, refuncionalizar y revitalizar (OMS, 1998).

Primeros auxilios psicológicos: abarcan la asistencia inmediata y pretenden de manera primordial proporcionar o reducir el peligro de muerte y enlazar a la persona en crisis con los recursos de ayuda. Aún más, esto puede y debería ejecutarse por parte de las personas que perciban la necesidad primero, en el momento y lugar en que aquella surge (Slaikeu, 1988). También se refiere al conjunto de acciones que tienen por propósito brindar apoyo a una persona que ha vivido un acontecimiento traumático o catastrófico y que está tan afectada que no puede ocuparse de sí misma o de sus deberes, o que puede hacerse daño a sí misma o a otros.

Procrastinar: prorrogar o aplazar el cumplimiento de una obligación o el desarrollo de una actividad. Cuando esta conducta es habitual puede constituirse en el el síntoma de un trastorno del comportamiento que podría requerir atención psicológica.

Promoción de la salud: actividades que tienen por objeto promover actitudes, conductas y comportamientos para que las personas orienten su forma de vida hacia un estado óptimo de salud. Los programas de alimentación saludable, actividad física y ejercicio son ejemplo de actividades de promoción encaminadas a mantener y mejorar las condiciones de salud (OMS, 1998).

Psicoeducación: hace referencia a la educación que se ofrece a las personas que sufren de un trastorno psicológico y sus familiares. Incluye cursos de entrenamiento para el paciente dentro del contexto del tratamiento de su enfermedad física; la meta es que el paciente entienda y sea capaz de manejar la enfermedad que presenta. De igual manera, se refuerzan las fortalezas, los recursos y las habilidades propias del paciente para hacerle frente a su enfermedad, a fin de evitar una recaída y contribuir con su propia salud y bienestar, con un fundamento a largo plazo (Alcántara-Chabelas, 2013).

Reacción a estrés agudo: trastorno transitorio de una gravedad importante que aparece en un individuo sin otro trastorno mental aparente, como respuesta a un estrés físico o psicológico excepcional y que por lo general remite en horas o días. Utilizado como categoría diagnóstica en la CIE 10 (Organización Panamericana de la Salud, 1995).

Recaída: síntomas que emergen nuevamente o empeoran antes de que se haya logrado la recuperación (Bohórquez-Peñaranda *et al.*, 2013).

Recompensas (dominio de): este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Reconversión de mano de obra: esta se dará en aquellos casos en los que la capacidad funcional del trabajador no le permite volver a ejercer la profesión u oficio para el cual estaba capacitado, requiriendo un nuevo aprendizaje que le permita reincorporarse al medio laboral (Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales, 2010).

Recuperación: estado asintomático o con signos y síntomas mínimos, pero con recuperación funcional total (Bohórquez-Peñaranda *et al.*, 2013). También comprende las acciones para el restablecimiento de las condiciones normales de vida mediante la rehabilitación, reparación o reconstrucción del área afectada, los bienes y servicios interrumpidos o deteriorados y el restablecimiento e impulso del desarrollo económico y social de la comunidad. La recuperación tiene como propósito central evitar la reproducción de las condiciones de riesgo preexistentes en el área o sector afectado (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, s.f.).

Recurrencia: reactivación de los síntomas tras un período de recuperación (Bohórquez-Peñaranda *et al.*, 2013).

Reducción del riesgo: Es el proceso de la gestión del riesgo, está compuesto por la intervención dirigida a modificar o disminuir las condiciones de riesgo existentes (mitigación del riesgo), y a evitar nuevo riesgo en el territorio (prevención del riesgo).

4. GLOSARIO

Son medidas de mitigación y prevención que se adoptan con antelación para reducir la amenaza, la exposición y para disminuir la vulnerabilidad de las personas, los medios de subsistencia, los bienes, la infraestructura y los recursos ambientales, para evitar o minimizar los daños y pérdidas en caso de producirse los eventos físicos peligrosos. La reducción del riesgo la componen la intervención correctiva del riesgo existente, la intervención prospectiva de nuevo riesgo y la protección financiera (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, s.f.).

Rehabilitación: conjunto de acciones sociales, terapéuticas, educativas y de formación, de tiempo limitado, articuladas y definidas por un equipo interdisciplinario, que involucran al usuario como sujeto activo de su propio proceso, a la familia, a la comunidad laboral y la comunidad social, en el cumplimiento de los objetivos trazados, que apunten a lograr cambios en el trabajador, su entorno, que le permitan la reincorporación ocupacional y experimentar una buena calidad de vida (Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales, 2010).

Reintegro laboral con modificaciones: cuando el trabajador requiere, para su desempeño en el mismo puesto de trabajo, modificaciones tales como: reasignación de tareas, límites de tiempos, asignación de turnos u horarios específicos, entre otros. En los casos en los que se necesitan modificaciones de diseño o procesos previos al reintegro, se precisa la evaluación del puesto de trabajo y la ejecución de las adaptaciones del ambiente de trabajo (Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales, 2010).

Reintegro laboral sin modificaciones: cuando las condiciones individuales corresponden al perfil de exigencias del puesto de trabajo y las condiciones de trabajo no representen riesgo para el trabajador, este podrá ser reintegrado a su mismo puesto de trabajo (Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales, 2010).

Remisión: estado sin síntomas ni signos, o con mínima intensidad, sin recuperación funcional total (Bohórquez-Peñaranda *et al.*, 2013).

Resiliencia: capacidad de sobreponerse a la adversidad, recuperarse y salir fortalecido pese a estar expuesto a un evento psicosocial altamente estresante (Forés y Grané, 2008; Rutter, 1993).

Reubicación laboral definitiva: En aquellos casos en los que la capacidad residual del individuo no corresponde a las exigencias del trabajo que venía desempeñando,

debe considerarse la opción de reubicar al trabajador en otro puesto de trabajo, previa identificación y evaluación respectiva (Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales, 2010).

Reubicación laboral temporal: cuando el trabajador no cuenta con incapacidad médica y aún está en tratamiento o precisa tiempo para su recuperación funcional, debe ser reubicado de manera temporal en un puesto de menor complejidad o exigencia, mientras se restablece la capacidad individual y las condiciones de trabajo no representen riesgo para el trabajador (Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales, 2010).

Riesgo: combinación de la probabilidad de que ocurra una o más exposiciones o eventos peligrosos y la severidad del daño que puede ser causada por estos (Decreto 1072 de 2015).

Rotación de puestos de trabajo: estrategia de organización del trabajo que comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente; se han puesto en marcha para combatir la falta de variedad en el trabajo y los consiguientes sentimientos negativos de aburrimiento y monotonía que ella comporta, así como para disminuir la exposición a condiciones peligrosas y fatigantes (de Arquer y Oncis de Frutos, 1997).

Sensibilización: proceso de comunicación e interacción que da poder de participación a las personas; puede sentar las bases de relaciones y asociaciones a largo plazo que permitan una toma de decisiones en base a un nivel mayor de información (Tesouro OIT, s.f.).

Síndrome de *burnout*: patología derivada de un estrés crónico, con consecuencias negativas a nivel individual y organizacional, que surge de la interacción entre el contexto laboral y las características de la persona; se caracteriza por cansancio físico o psicológico, sensación de no poder dar más de sí mismo (agotamiento emocional), actitud fría y despersonalizada en relación con los demás (despersonalización) y sentimientos de bajo logro personal y profesional (Martínez, 2010).

Tarea: una unidad de trabajo con un principio y un fin claramente definido, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo (Fernandez-Ríos, 1995).

Teletrabajador: persona que el marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar

4. GLOSARIO

su actividad laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley (Decreto 884 de 2012).

Teletrabajo: forma de organización laboral que, en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Decreto 884 de 2012).

TIC: tecnologías de la información y la comunicación; conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y comunicarla (incluye las tecnologías para almacenar, recuperar y enviar o recibir información).

Trabajo por turnos: trabajo que se realiza permanente o frecuentemente fuera de las horas de trabajo regulares diurnas (Knauth, s.f.).

Trastorno de estrés post-traumático: trastorno que surge como respuesta tardía o diferida a un acontecimiento estresante o a una situación (breve o duradera) de naturaleza excepcionalmente amenazante o catastrófica, que causaría por sí mismo malestar generalizado en casi todo el mundo (por ejemplo, catástrofes naturales o producidas por el hombre, combates, accidentes graves, el ser testigo de la muerte violenta de alguien, el ser víctima de tortura, terrorismo, de una violación o de otro crimen) (Organización Panamericana de la Salud, 1995).

Trastorno por estrés agudo: trastorno transitorio de una gravedad importante que aparece en un individuo (sin otro trastorno mental aparente), como respuesta a un estrés físico o psicológico excepcional y que por lo general remite en horas o días. Es utilizado como categoría diagnóstica en el DSM V (Organización Panamericana de la Salud, 1995).

Triangulación: forma de aproximarse a una situación o fenómeno en estudio, que busca obtener información de diversas fuentes o métodos de recolección de datos, con el fin de comprender mejor la situación que se evalúa (Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales, 2010).

Violencia laboral: toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable, mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma (OIT, 2012).

Vulnerabilidad: susceptibilidad o fragilidad física, económica, social, ambiental o institucional que tiene un individuo o comunidad de ser afectada o de sufrir efectos adversos en caso de que un evento físico peligroso se presente. Corresponde a la predisposición a sufrir pérdidas o daños de seres humanos y sus medios de subsistencia, así como de sus sistemas físicos, sociales, económicos y de apoyo que pueden ser afectados por eventos físicos peligrosos (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, s.f.).

5. BIBLIOGRAFÍA

- Abbe, O. O., Harvey, C. M., Ikuma, L. H. y Aghazadeh, F. (2011). Modeling the relationship between occupational stressors, psychosocial / physical symptoms and injuries in the construction industry. *International Journal of Industrial Ergonomics* 41 (2): 106-117.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model / Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social* 30 (2): 323-350.
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum de Recerca*: 811-825.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social* 2 (1): 107-120.
- Acosta, J. M. (2009). Gestión eficaz del tiempo y control del estrés. Madrid: ESIC.

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2003). Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/309>
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2003). Trabajemos contra el estrés: Prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral en la práctica. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/104>
- Agencia Laín Entralgo. Unidad de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (Eds.). (2008). Guía de Práctica Clínica para el Manejo de Pacientes con Trastornos de Ansiedad en Atención Primaria. Plan Nacional para el SNS del MSC. Ministerio de Sanidad y Consumo. Unidad de Evaluación de Tecnologías Sanitarias. Comunidad de Madrid, España. Disponible en: http://www.guiasalud.es/GPC/GPC_430_Ansiedad_Lain_Entr_resum.pdf
- Aja Eslava, L. (2009). Intervención en crisis. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Alcántara-Chabelas, H., Casanova-Rodas, L., Hernández-Durán, V., Rascón-Gasca, M. y Sampedro-Santos, A. (2013). Guía psicoeducativa para el personal de salud que brinda atención a familiares y personas con trastornos mentales. México D.F.: Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz.
- Alfaro, R. (2005). Enriquecimiento del puesto como motivador para lograr un mejor desempeño laboral. Tesina. México: Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Disponible en: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=12106&docs=UAMI12106.PDF>
- Álvarez, C. (2014). Turnos de trabajo. ¿Cómo organizarlos? España: Bubok Publishing S. L.
- American Psychological Association. El camino a la resiliencia. Disponible en: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>
- Amponsah-Tawiah, K., Leka, S., Jain, A., Hollis, D. y Cox, T. (2014). The impact of physical and psychosocial risks on employee well-being and quality of life: The case of the mining industry in Ghana. *Safety Science* 65: 23-35.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, B. y Bestratén, M. (2006). NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_745.pdf
- Armadans, I., Ferrer, R. y Manzano, J. (2010). Evaluación de riesgos psicosociales del profesor universitario: una propuesta de intervención para las organizaciones docentes. Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza. Disponible en: <http://www.camarazaragoza.com/prevencion/docs/publicaciones/documentopublicaciones32.pdf>
- Ariza, J. A. (2002). Conciliación de la vida privada y la actividad profesional: la alternativa del teletrabajo. *Revista de Fomento Social* 57: 629-652.
- Astudillo, P., Alarcón, A. y Lema, M. (2009). Protectores de estrés laboral: percepción del personal de enfermería y médicos. *Ciencia y Enfermería* 15 (3): 111-122.
- Attridge, M., Amaral, T., Bjornson, T., Goplerud, E., Herlihy, P., McPherson, T., ... y Teems, L. (2009). EAP services, programs and delivery channels. Employee Assistance Society of North America (EASNA). Disponible en: <http://www.easna.org/wp-content/uploads/2010/08/EASNA-Research-Notes-Vol-1-No-4-Services-Programs-Channels-NOV2009-1117111.pdf>
- Aust, B., Rugulies, R., Finken, A. y Jensen, C. (2010). When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures. *Scandinavian Journal of Public Health* 38 (3 suppl): 106-119.
- Bambra, C. (2011). Real world reviews: a beginner's guide to undertaking systematic reviews of public health policy interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health* 65 (1): 14-19.
- Barattucci, Y. (2011). Estrés y alimentación. Repositorio Digital de la Universidad FASTA (Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino) de Argentina. Disponible en: http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/343/2011_n_041.pdf?sequence=1
- Baro, A. (2011). Metodologías activas y aprendizaje por descubrimiento. *Revista Electrónica de Innovación y Experiencias Educativas* 40: 103-104. Disponible en: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_40/ALEJANDRA_BARO_1.pdf
- Barona, E. G. (2002). Modos de afrontamiento de estrés laboral en una muestra de docentes universitarios. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado* 43: 93-112.

- Barrios, J. M. (s.f.). Guía de apoyo. Acoso psicológico en el trabajo. Mobbing. España: Central Sindical Independiente y de Funcionarios. Disponible en: <https://www.uco.es/csif/attachments/article/61/mobbing.pdf>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Basulto, J. y Caorsi, L. (2013) Alimentación saludable, ¿qué es?. Disponible en: http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/2013/04/26/216544.php
- Bauer, G.F. y Jenny, G. J. (2013). Salutogenic organizations and change: the concepts behind organizational health intervention research. Springer Science & Business Media.
- Bentley, T. A., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M. P., Dale, A. y Trenberth, L. (2012). Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Tourism Management* 33 (2): 351-360.
- Bergh, L. I. V., Hinna, S., Leka, S. y Jain, A. (2014). Developing a performance indicator for psychosocial risk in the oil and gas industry. *Safety Science* 62: 98-106.
- Bernal, D., Campos-Serna, J., Tobias, A., Vargas-Prada, S., Benavides, F. G. y Serra, C. (2015). Work-related psychosocial risk factors and musculoskeletal disorders in hospital nurses and nursing aides: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies* 52 (2): 635-648.
- Bestratén, M., Moreno, N. y Vega, S. (2014). La participación de los trabajadores en prevención de riesgos laborales. *Seguridad y Salud en el Trabajo* (76): 39-49. Disponible en: <https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/consulta/registro.cmd?id=146803>
- Binnewies, C. y Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: the role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema* 24 (1): 100-105.
- Bohórquez Peñaranda, A., García Valencia, J., Rodríguez Guarín, M., Arenas Borrero, Á., Castro Díaz, S., de la Hoz Bradford, A., . . . Gómez-Restrepo, C. (2013). Guía de práctica clínica: Detección temprana y diagnóstico del episodio depresivo y trastorno depresivo recurrente en adultos. Atención integral de los adultos con diagnóstico de episodio depresivo o trastorno depresivo recurrente. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social - Colciencias.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Borda, M., Navarro, E., Aun, E., Berdejo, H., Racedo, K. y Ruíz, J. (2007). Síndrome de *Burnout* en estudiantes de internado del Hospital Universidad del Norte. *Revista Salud Uninorte* 23 (1): 43-51.
- Borza, A., Tement, S., Zdrehus, C. y Korunka, C. (2012). The BOIT training: An overview of a burnout intervention and initial survey results. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 33: 523-527.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vinet, A., Vezina, M., Abdous, B. y Gaudet, M. (2006). Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine* 63 (5): 335-342.
- Broadbridge, A. (2002). Retail managers: their work stressors and coping strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services* 9 (3): 173-183.
- Bulutlar, F. y Öz, E.Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics* 86 (3): 273-295.
- Carden, L. L. y Boyd, R. O. (2010). Workplace bullying: An ethical context applying duty and outcome based approaches to human resource functions. *Southern Journal of Business and Ethics* 2: 144.
- Carnevale, A.P. y Goldstein, H. (1991). Schooling and training for work in America: An overview. New developments in worker training: A legacy for the 1990s. Disponible en: <http://50.87.169.168/OJS/ojs-2.4.4-1/index.php/LERAMR/article/download/1170/1156#page=117>
- Caulfield, N., Chang, D., Dollard, M. F. y Elshaug, C. (2004). A Review of Occupational Stress Interventions in Australia. *International Journal of Stress Management* 11 (2): 149.
- Cepyme Aragón (2011). Guía de gestión del estrés en las organizaciones. Gobierno de Aragón (España), Departamento de Economía y Empleo. Fondo Social Europeo (UE). Disponible en: <http://www.conectapyme.com/documentacion/2011DGAestres.pdf>
- Chacón, P. C., Gómez, E. y Vigoya, A. (2005). Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Chambel, M. J., Depolo, M., Flintrop, J., González, E., Guglielmi, D., Hellgren, J... y Yeves, J. (2013). Los desarrollos de la evaluación de riesgos psicosociales en Europa. El estado de la investigación científica y experiencias institucionales. España:

- Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente, Unión General de Trabajadores. Disponible en: <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/new2013/Anuario2013ESP.pdf>
- Chavarría, R. (1986). NTP 177: La carga física de trabajo: definición y evaluación. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_177.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiu, W. C. K., Francesco, A. M., Leung, K. y Chiu, W. C. (2004, December). The effects of chronicity on performance and stress: The moderating role of self-efficacy. In 4th Asia Academy of Management Conference, Shanghai, China.
- Cifre, E. y Salanova, M. (2015). El poder de la autoeficacia en la mejora de la salud psicosocial de la persona teletrabajadora. *Persona* 15: 71-98. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259004>
- Cinterfor / Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1996). Formación y trabajo: De ayer para mañana. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad1a07.htm>
- Cogollo-Milanés, Z., Batista, E., Cantillo, C., Jaramillo, A., Rodelo, D. y Meriño, G. (2010). Desgaste profesional y factores asociados en personal de enfermería Cartagena, Colombia. *Aquichan* 10 (1): 43-51.
- Collins, J. D. y O'Sullivan, L.W. (2015). Musculoskeletal disorder prevalence and psychosocial risk exposures by age and gender in a cohort of office based employees in two academic institutions. *International Journal of Industrial Ergonomics* 46: 85-97.
- Comisiones Obreras de Castilla La Mancha. (s.f.). Trabajo nocturno y trabajo a turnos. Castilla: Gabinete regional de salud laboral, drogodependencias y medio ambiente. Disponible en: http://www.castillalalamanca.ccoo.es/comunes/recursos/7/pub42378_Trabajo_nocturno_y_trabajo_a_turnos.pdf
- Comunidad Andina de Naciones – CAN. (2004). Decisión 584 - Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Disponible en: <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/DEC584s.asp>
- Confederación de Empresarios de Málaga. (2013). Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Disponible en: http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/CEM_guia_riesgos_psicosociales_interactivo.pdf

5. BIBLIOGRAFÍA

- Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social. Secretaría de Desarrollo Social. Gobierno del Estado de México (2011). Guía metodológica para la atención del desgaste profesional por empatía (síndrome del *burnout*). Disponible en: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/EdoMex/edomex_meta5_2011.pdf
- Cortés Trujillo, E. (2003). La percepción psicológica del riesgo y el desastre. *Cuadernos de Crisis* 1 (2): 15-51.
- Csiernik, R. y Csiernik, A. (2012). Canadian employee assistance programming: An overview. *Journal of Workplace Behavioral Health* 27 (2): 100-116.
- Daza, F. M. (1995). NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_349.pdf
- de Arquer, M. I. (1997). NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_445.pdf
- de Arquer, M. I. (1999). NTP 534: Carga mental de trabajo: factores. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_534.pdf
- de Arquer, M. I., Martín, F. y Nogareda, C. (1995). NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_388.pdf
- de Arquer, M. I. y Nogareda, C. (2004). NTP 659: Carga mental de trabajo: diseño de tareas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_659.pdf
- de Arquer, M. I. y Oncins de Frutos, M. (1997). NTP 444: Mejora del contenido del trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento de tareas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_444.pdf

- Decreto 1127 de 1991. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. República de Colombia. Disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1127_1991.htm
- Decreto 884 de 2012. Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3638.html>
- Decreto 1072 de 2015. Ministerio del Trabajo. República de Colombia.
- Dejoy, D. M., Murphy, L. R. y Gershon, R. M. (1995). The influence of employee, job/task, and organizational factors on adherence to universal precautions among nurses. *International Journal of Industrial Ergonomics* 16 (1): 43-55.
- Departamento de Empleo y Políticas Sociales (2010). Medidas de flexibilidad en la distribución del tiempo de trabajo. Gobierno Vasco, España. Disponible en: http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/r45-concmed1/es/contenidos/informacion/conc_medidas/es_info/flexibilidad_horaria.html
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A. y Salanova, M. (2014). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (4): 491-504.
- Díaz, C. (2012). Síndrome de quemazón (“Burnout”) en el personal de salud. Caguas: EDIC College División de Educación Continua.
- Díaz-Cabrera, D., Hernandez-Fernaund, E. y Rolo-Gonzalez, G. (2009). Escala subjetiva de carga mental. Canarias: Instituto Canario de Seguridad Laboral.
- Dietrich, G. (1986). Psicología general del counseling. Teoría y práctica. Barcelona: Herder.
- Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea. Programa de Fomento del Empleo y la Solidaridad Social de la Unión Europea – PROGRESS. (2012). Salud mental y empleo. Cómo ayudar a las personas a mantener su actividad laboral. Guía para empleadores. Disponible en: http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Ambitos/ficheros/SaludMental_Empleo_GuiaTrabajadores.pdf
- Echeburúa, E. y de Corral, P. (2007). Intervención en crisis en víctimas de sucesos traumáticos: ¿cuándo, cómo y para qué? *Psicología Conductual* 15 (3): 373-387.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Edwards, S. L. y O'Connell, C. F. (2007). Exploring bullying: Implications for nurse educators. *Nurse Education in Practice* 7 (1): 26-35.
- Egan, M., Bambra, C., Petticrew, M. y Whitehead, M. (2009). Reviewing evidence on complex social interventions: appraising implementation in systematic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health* 63 (1): 4-11.
- Estellés-Miguel, S., Palmer-Gato, M. E., Albarracín-Guillem, J. M. y Andrés-Romano, C. (2013). Una revisión de las tablas de suplementos de la Organización Internacional del Trabajo. *Dirección y Organización* 49: 64-72.
- Eurofound & European Agency for Safety and Health at Work. (2014). Psychosocial risks in Europe. Prevalence and strategies for prevention. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks Managing safety and health at work. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work. Disponible en: https://osha.europa.eu/en/node/6745/file_view
- European Agency for Safety and Health at Work. (2013). Green jobs and occupational safety and health: Foresight on new and emerging risks associated with new technologies by 2020. Luxemburgo: The European Agency for Safety and Health at Work. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/green-jobs-foresight-new-emerging-risks-technologies>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. Literature Review. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Disponible en: https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/well-being-at-work-creating-a-positive-work-environment
- European Agency for Safety and Health at Work & Health at Work by the Topic Centre Occupational Safety and Health (2013). New risks and trends in the safety and health of women at work. European Risk Observatory. Literature Review. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/new-risks-and-trends-in-the-safety-and-health-of-women-at-work>

5. BIBLIOGRAFÍA

- European Agency for Safety and Health at Work & Health at Work by the Topic Centre Occupational Safety and Health. (2014). Mainstreaming gender into occupational safety and health practice. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mainstreaming-gender-into-occupational-safety-and-health-practice>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2015). Healthy Workplaces Good Practice Awards. Managing stress and psychosocial risks at work. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015>
- Everly, G. S. (1979). Strategies for coping with stress: An assessment scale. Washington, DC: Office of Health Promotion, Department of Health and Human Services.
- Fabregat, M. B. y Gallego, E. C. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicólogo* 83: 55-61.
- Federación Asturiana de Empresarios (FADE). (2010). Guía de buenas prácticas en riesgos psicosociales. Disponible en: <http://web.fade.es/en/tratarDescargaDocumento.do;jsessionid=6AF44E7D65CB7AA66DA192907CBA2E1E?identificador=2748>
- Fernández, L. (2010). Modelo de intervención en crisis. En busca de la resiliencia personal. Disponible en: <https://orientacascales.files.wordpress.com/2014/05/trab-modelo-de-intervencion-en-crisis-lourdes-fernandez.pdf>
- Fernández-Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Fidalgo, V.M. (2006). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o burnout (I): definición y proceso de generación. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf
- Fidalgo, V.M. (2006). NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_705.pdf

5. BIBLIOGRAFÍA

- Fidalgo, M., Gallego, Y., Ferrer, R., Nogareda, C., Pérez, G. y García, R. (2009). NTP 854: Acoso psicológico en el trabajo: definición. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/854%20web.pdf>
- Fitts, P. M. and Posner, M.I. (1967) Human performance. Oxford: Brooks/Cole Pub.
- Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán. Segundo trimestre, (221). Disponible en: <http://www.cirsociales.uady.mx/revUADY/pdf/221/ru2214.pdf>
- Forés, A. y Grané, J. (2008). La resiliencia. Crecer desde la adversidad. Barcelona: Plataforma.
- Gaeta, L. y Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Revista de Enseñanza e Investigación en Psicología* 2: 403-425. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf>
- Galliano, S., Cervera, M. y España, E. (2003). El CIPR (Procesamiento y Recuperación tras Incidentes Críticos). *Cuadernos de crisis*, 1(2), 11-14.
- García Campayo, J., Tazón Ansola, P. y Aseguinolaza Chopitea, L. (2012). Manejo del duelo en atención primaria. *Revista Digital de Medicina Psicosomática y Psicoterapia* 2 (2). Disponible en: http://www.psicociencias.com/pdf_noticias/Manejo_del_duelo_en_AP.pdf
- Gareca, M., Verdugo, R. y Briones, J. (2007). Salud Ocupacional y Teletrabajo. *Ciencia y Trabajo* 9 (25): 85-88.
- Gelles, R. y Levine, A. (2000). Sociología: con aplicaciones en países de habla hispana (6ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Generalitat Valenciana. Conselleria de Sanidad Universal y Salud Pública (s.f.). Espacio seguro y libre de violencia de género. Disponible en: http://www.san.gva.es/documents/157385/528181/folleto_violencia+completo_C.pdf
- Gil, Á., Ruiz-López, M. D., Fernández-González, M. y de Victoria, E. M. (2015). Guía FINUT de estilos de vida saludable: más allá de la Pirámide de los Alimentos. *Nutrición Hospitalaria* 31 (5): 2313-2323.

- Gil-Monte, P. R. (2006). El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) (*burnout*): desarrollo y estrategias de intervención. Pp. 441-447. *En: Congreso Penitenciario Internacional. La función social de la política penitenciaria.* Generalitat de Catalunya, Departament de Justicia. Barcelona, España.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública* 29 (2): 237-241.
- Gimeno, D. (2004). Los factores de riesgo laboral de naturaleza psicosocial y su prevención. *Archivos de Prevención Laboral* 7 (3): 119-120.
- Grupo de Trabajo de la Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo y Trabajadores Inmigrantes. (2009). Principios comunes de la Intervención Psicosocial en Prevención de Riesgos Laborales. Instituto Navarro de Salud. Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra. Pamplona (Navarra), España. Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/76DF548D-769E-4DBF-A18E-8419F3A9A5FB/145897/IntervencionPsicosocialMayo09.pdf>
- Gómez-Restrepo, C., Rodríguez, V., Padilla, M., Andrea, C. y Avella-García, C. B. (2009). El docente, su entorno y el síndrome de agotamiento profesional (SAP) en colegios públicos en Bogotá (Colombia). *Revista Colombiana de Psiquiatría* 38 (2): 279-293.
- González Maestre, D. (2007). Ergonomía y psicología. Madrid: FC Editorial.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.
- Grant, C., Wallace, L. y Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations* 35 (5): 527-546.
- Griffin, M. L. (2001). Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice* 29 (3): 219-232.
- Grueso-Hinestroza, M. P., Rey-Sarmiento, C. F., González-Rodríguez, J. L., Ardila-Becerra, A. y Pineda-Castro, C. (2013). Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables. *Informes Psicológicos* 13 (2): 59-78.
- Guadix, J., Carrillo-Castrillo, J., Onieva, L. y Lucena, D. (2015). Strategies for psychosocial risk management in manufacturing. *Journal of Business Research* 68 (7): 1475-1480.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Guerrero, J. (1992). Stress laboral en Colombia: Rasgos actuales y perspectivas de intervención. *Psicología de la Salud en Colombia*. Asociación Colombiana de Psicología de la Salud. Bogotá, D. C., Colombia.
- Hernández, B. y Valera, S. (2001). *Psicología social aplicada e intervención psicosocial*. Santa Cruz de Tenerife, España: Resma.
- Hocking, C. y Kroksmark, U. (2013). Sustainable occupational responses to climate change through lifestyle choices. *Scandinavian journal of occupational therapy* 20 (2): 111-117.
- Hu, Q., Schaufeli, W., Hessen, D., Salanova, M., Taris, T., Hakanen, J. y Shimazu, A. (2014). East Is East And West Is West And Never The Twain Shall Meet: Work Engagement And Workaholism Across Eastern And Western Cultures. *Journal of Behavioral and Social Sciences* 6-24.
- Hutchinson, M. y Hurley, J. (2013). Exploring leadership capability and emotional intelligence as moderators of workplace bullying. *Journal of Nursing Management* 21 (3): 553-562.
- International Labour Office (ILO). (2012). *Stress prevention at work checkpoints: practical improvements for stress prevention in the workplace*. Ginebra: ILO. Disponible en: http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_168053/lang--en/index.htm
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR. Primera edición, Montevideo. Uruguay. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Jáimez, M. J. (2012). *Organizaciones Saludables: El papel del empoderamiento organizacional*. Departamento de Psicología Social. Universidad de Granada, España.
- Jaramillo López J. C. (2007). Competencias comunicativas para la participación. *Altablero* 40. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-122250.html>
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Füllemann, D., Fridrich, A. y Bauer, G. F. (2014). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International* 30 (3): 573-585. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/259608325_Process_and_outcome_evaluation_of_an_organizational-level_stress_management_intervention_in_Switzerland

5. BIBLIOGRAFÍA

- Jones, M. K., Latreille, P. L., Sloane, P. J. y Staneva, A. V. (2013). Work-related health risks in Europe: Are older workers more vulnerable? *Social Science & Medicine* 88: 18-29.
- Jordan, J., Gurr, E., Tinline, G., Giga, S., Faragher, B. y Cooper, C. (2003). Beacons of excellence in stress prevention. HSE Health & Safety Executive United Kingdom. Research Reporte 133. Norwich, England. Disponible en: <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr133.pdf>
- Kanawaty, G. (1996). Introducción al estudio del trabajo. 4ª Ed. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT.
- Kjellstrom, T., Gabrysch, S., Lemke, B. y Dear, K. (2009). The 'Hothaps' programme for assessing climate change impacts on occupational health and productivity: an invitation to carry out field studies. *Global Health Action*, 2.
- Knauth, P. (s.f.). Horas de trabajo. *En*: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, Capítulo 43. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/43.pdf>
- LaDou, J. (1999). Medicina laboral y ambiental. México: El Manual Moderno.
- Lang, J., Ochsmann, E., Kraus, T. y Lang, J. W. (2012). Psychosocial work stressors as antecedents of musculoskeletal problems: A systematic review and meta-analysis of stability-adjusted longitudinal studies. *Social Science & Medicine* 75 (7): 1163-1174.
- Langenhan, M. K., Leka, S. y Jain, A. (2013). Psychosocial risks: is risk management strategic enough in business and policy making? *Safety and Health at Work* 4 (2): 87-94.
- Längle, A. (2003). Burnout—Existential meaning and possibilities of prevention. *European Psychotherapy* 4 (1): 107-121.
- Lasrado, F. y Bagchi, T. P. A Cross-Cultural Evaluation of Contemporary QWL and its Managerial Implications. Disponible en: <http://www.pomsmeetings.org/ConfPapers/015/015-0574.pdf>
- Lavicoli, S., Natali, E., Deitingner, P., Rondinone, B. M., Ertel, M., Jain, A. y Leka, S. (2011). Occupational health and safety policy and psychosocial risks in Europe: the role of stakeholders' perceptions. *Health Policy* 101(1): 87-94.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R. y Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention* 43 (5): 1782-1793.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1986). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Martínez Roca.
- Leila, G. y Soghra, E. G. (2011). Developing and validating a model for teachers' occupational stressors in schools of Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 29: 596-605.
- Leka, S. y Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Disponible en: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/1/9789241500272_eng.pdf
- Leka, S., Jain, A., Lavicoli, S., Vartia, M. y Ertel, M. (2011). The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science* 49 (4) 558-564.
- Leo, L., Reid, R., Geldenhuys, M. y Gobind, J. (2014). The inferences of gender in workplace bullying: A conceptual analysis. *Gender and Behaviour* 12(1): 6059-6069.
- Ley 1010 de 2006. República de Colombia.
- Ley 1221 de 2008. República de Colombia. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3703.html>
- Ley 1566 de 2012. República de Colombia. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156631072012.pdf>
- Ley 1616 de 2013. República de Colombia.
- Ley 1622 de 2013. República de Colombia.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims* 5 (2): 119-126.
- Lievens, F., Van Geit, P. y Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work And Organizational Psychology* 6 (4): 415-430.
- Llorens Gumbau, S. (s.f.). Significado y actitudes de la formación continua: Un estudio cualitativo en el sector metalmecánico. Disponible en: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/80389/forum_1997_12.pdf?sequence=1

- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción* 220: 48-55.
- Llorens, S., Salanova, M. y Rodríguez, A. M. (2013). How is flow experienced and by whom? Testing flow among occupations. *Stress and Health* 29 (2): 125-137.
- Llorens-Gumbau, S. y Salanova-Soria, M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research* 1 (1): 3-11.
- Llorente, N. (2014). Decálogo para la elaboración de un protocolo de acoso moral (*mobbing*). Universidad de Valladolid. Trabajo de Grado. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/8160>
- Londoño, N. H., Henao López, G. C., Puerta, I. C., Posada, S., Arango, D. y Aguirre-Acevedo, D. C. (2006). Propiedades psicométricas y validación de la Escala de Estrategias de Coping Modificada (EEC-M) en una muestra colombiana. *Universitas Psychologica* 5 (2): 327-350.
- Lorente, F. (2003). El protocolo de evaluación inicial de víctimas directas (PEIVD). *Cuadernos de Crisis* 2: 4-11.
- Lorento, L. (2009). Exploring the power of self-efficacy at work: some empirical studies from the social cognitive perspective. Doctoral dissertation, Universitat Jaume I, Departament de Psicologia Evolutiva, Educativa, Social i Metodologia.
- Mak, A.S., Westwood, M.J., Ishiyama, F.I. y Barker, M.C. (1999). Optimising conditions for learning sociocultural competencies for success. *International Journal of Intercultural Relations* 23 (1): 77-90.
- Mansilla Izquierdo, F. (2010). Manual de riesgos psicosociales en el trabajo. Teoría y práctica. Monografía. Valencia: *Psicología Online*. Disponible en: <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>
- Martínez, A. (2010). El síndrome de *Burnout*. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia* (112): 1-40.
- Martínez, J. P. (2015). Cómo se defiende el profesorado de secundaria del estrés: *burnout* y estrategias de afrontamiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 31 (1): 1-9.
- Masi, D. A. (2005). Employee assistance programs in the new millennium. *Journal of Workplace Behavioral Health* 7(3): 157-168.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Meil Landwerlin, G., García Sainz, C., Luque de la Torre, M.A. y Ayuso Sánchez, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* 71: 15-33.
- Meliá, J. L., Nogareda C., Lahera, M., Duro, A., Periró, J.M., Pou, R., Salanove, M., Gracia, D., de Bona J. M., Bajo, J.C. y Martínez-Losa, J. F. (s.f). Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos. Barcelona: Foment del Treball Nacional. Disponible en: http://www.foment.org/prevencion/ERPSICOSOCIALES/documentos/guia_pdf.pdf
- Meliá, J. L., Nogareda, C., Lahera, M., Duro, A., Peiró, J. M., Salanova, M. y Gracia, D. (2006). Principios comunes para la evaluación de los riesgos psicosociales en la empresa. Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Disponible en: <http://www.uv.es/~meliajl/Papers/2006FTNCap1.pdf>
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2014). Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. *Journal of Happiness Studies* 17 (1): 238-255.
- Michie, S. y Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine* 60 (1): 3-9.
- Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo. (s.f.). Manual para la evaluación y prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales en la PYME. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Guias/Guias_Ev_Riesgos/Manual_Eval_Riesgos_Pyme/evaluacionriesgospyme.pdf
- Miryala, R. (2011). Yoga. Pp. 482–494. *En*: M. Micozzi (Ed.). *Fundamentals of Complementary and Alternative Medicine*, 4th ed., St. Louis: Elsevier Saunders.
- Montoya-García, M. E., Callejón-Ferre, A. J., Pérez-Alonso, J. y Sánchez-Hermosilla, J. (2013). Assessment of psychosocial risks faced by workers in Almería-type greenhouses, using the Mini Psychosocial Factor method. *Applied Ergonomics* 44 (2): 303-311.
- Moral, M., Ovejero, A., Sirvent, C. y Rodríguez, F. (2005). Prevención e intervención psicosocial sobre el consumo juvenil de sustancias psicoactivas: Comparación de la eficacia preventiva de cuatro programas. *Intervención Psicosocial* 14 (2): 189-208.

- Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid y Ministerio de Trabajo e Inmigración, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Moreno, L. y Barrera, K. (2013). Equilibrio entre trabajo y vida personal en empresas contratistas que prestan servicio al sector petrolero en el municipio Maracaibo. *CICAG* 10 (2), 58-72.
- Munduate, L., Baron, M., Marín, M., Castro, M. y Muñoz, H. (1988). La intervención psicosocial en las organizaciones. Condiciones de Trabajo No. 5. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Fomento y Trabajo. Dirección General de Trabajo y Seguridad Social. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/1_1950_intervencion_psicosocial_en_organizaciones.pdf
- Naranjo, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Actualidades Investigativas en Educación* 5 (2): 1-32. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44750218>
- Naranjo, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. Revista electrónica *Actualidades Investigativas en Educación* 8 (1): 1-27. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (1999). Stress... At Work. *DHHS (NIOSH) Publication* 99-101. Disponible en: <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>
- Ng, A. (2011). Chasing rainbows: Challenging workplace bullying in Australia and the United States. *Journal of Workplace Rights* 15 (2): 213-228
- Nitsch, J., Neumaier, A., Marées, H. y Mester, J. (2002). Entrenamiento de la técnica: contribuciones para un enfoque interdisciplinario. Barcelona: Paidotribo.
- Nogareda, S. (1993). NTP 310: Trabajo nocturno y trabajo a turnos: alimentación. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_310.pdf

5. BIBLIOGRAFÍA

- Nogareda, S. y Bestratén, M. (2011). NTP 916: El descanso en el trabajo (I): Pausas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/916w.pdf>
- Nogareda, C. y Nogareda, S. (1998a). NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_455.pdf
- Nogareda, C. y Nogareda, S. (1998b). NTP 502. Trabajo a turnos: criterios para su análisis. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_502.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (1996). Tratamiento de cuestiones relacionadas con el alcohol y las drogas en el lugar de trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. Ginebra: OIT. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112634.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2001). Factores ambientales en el lugar de trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. Ginebra: OIT. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112584.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2005). Horas de trabajo ¿De lo fijo a lo flexible?. Ginebra: OIT. Disponible en: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/meetingdocument/kd00123es.pdf>
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2012). SOLVE: integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo: cuadernos de trabajo del participante. Ginebra: OIT. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203380.pdf
- Oficina Regional de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2006). Primeros Auxilios Psicológicos. México. Disponible en: http://www.unicef.org/paraguay/spanish/Primeros_auxilios_sicologicos_IFRC.pdf
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson S.L.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Tesaurus on – line de la OIT. Disponible en: <http://www.ilo.org/thesaurus/defaultes.asp>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1978). Declaración de Almá – Atá. Informe de la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud. Almá – Atá: OMS.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1998). Promoción de la Salud - Glosario. Disponible: http://www.bvs.org.ar/pdf/glosario_sp.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2004). Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Programa de Salud Ocupacional y Ambiental. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores. No. 4 Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2007). Salud mental. Disponible en: http://www.who.int/topics/mental_health/es/
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Ginebra: OMS. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2014). Prevención de los trastornos mentales. Intervenciones efectivas y opciones de políticas. Informe compendiado. Ginebra: OMS. Disponible en: http://www.who.int/mental_health/evidence/Prevention_of_mental_disorders_spanish_version.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). Depresión. Disponible en: <http://www.who.int/topics/depression/es/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. Disponible en: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). Factores de riesgo. Disponible en: http://www.who.int/topics/risk_factors/es/
- Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2010). Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades, normativas y profesionales. Ginebra: OMS - OPS. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf

5. BIBLIOGRAFÍA

- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (1995). Clasificación estadística internacional de enfermedades y problemas relacionados con la salud — 10a. revisión. Washington: OPS.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2006). Guía práctica de salud mental en desastres. Washington D.C.: OPS. Disponible en: http://www.who.int/mental_health/paho_guia_practicade_salud_mental.pdf
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2014). Evaluación y manejo de los trastornos relacionados específicamente con el estrés: Módulo de la Guía de Intervención mhGAP. Washington D. C.: OPS.
- Paredes, O.L. y Sanabria-Ferrand, P.A. (2008). Prevalencia del síndrome de *burnout* en residentes de especialidades médico quirúrgicas, su relación con el bienestar psicológico y con variables sociodemográficas y laborales. *Revista Médica* 16(1): 25-32.
- Peiró, J.M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica* 3 (2): 179-186.
- Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo* 29 (1): 68-82.
- Peiró, J. M. y Tetrick, L. (2011). Occupational Health Psychology. Pp. 292-315. En: P. R. Martin, F. M. Cheung, M. C. Knowles, M. Kyrios, J. B. Overmier and J. M. Prieto (Eds.). *IAAP Handbook of Applied Psychology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Pérez, J. y Martín, F. (1997). NTP 439. El apoyo social. INSHT. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT).
- Pérez, J., Martín, F., Camps, P. y López, J. A. (1996). ¿Es el teletrabajo una nueva tecnología positiva para el trabajador? *Mapfre Seguridad*. No. 64 - Cuarto Trimestre.
- Polo-Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R. y Velilla Guardela, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Revista Salud Uninorte* 29 (3): 561-575.
- Portuné, R. (2012). Psychosocial risks in the workplace: an increasing challenge for German and international health protection. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology* 63 (2): 123-131.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Prevalia CGP, S.L.U. (2010). Guía de las buenas prácticas psicosociales. Sector hostelería. Una mirada en positivo. Disponible en: <http://revistaprl.ceoe.es/wp-content/uploads/2015/12/GUIA-BUENAS-PRACTICAS-PSICOSOCIALES-HOSTELERIA.pdf>
- Quiceno, J. y Vinaccia Alpi, S. (2007). Burnout: síndrome de quemarse en el trabajo (SQT). *Acta Colombiana de Psicología* 10 (2): 117-125.
- Quinlan, M. (2007). Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health and wellbeing. *International Journal of law and Psychiatry* 30 (4): 385-399.
- Qureshi, M. I., Rasli, A. M. y Zaman, K. (2014). A New Trilogy to Understand the Relationship among Organizational Climate, Workplace Bullying and Employee Health. *Arab Economic and Business Journal* 9 (2): 133-146.
- Real Decreto 487 de 1997. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Gobierno de España. Disponible en: <http://www.insht.es/portal/site/Insht/m.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnnextoid=2bf61f778b8a5110VgnVCM100000dc0ca8c0ORCRD&vgnnextchannel=1d19bf04b6a03110VgnVCM100000dc0ca8c0ORCRD&tab=tabConsultaCompleta>
- República de Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2007). Prevención del consumo de sustancias psicoactivas desde el ámbito laboral. Cartilla para el trabajador. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/publicaciones/campanas.html>
- República de Colombia. Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Riesgos Profesionales. (2010). Manual de procedimientos para la rehabilitación y reincorporación ocupacional de los trabajadores en el sistema general de riesgos profesionales. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/MANUAL-PARA-REHABILITACION-2012.pdf>
- República de Colombia. Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá: Ministerio de la Protección Social de Colombia.
- República de Colombia. Ministerio del Trabajo. (2013). Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/teletrabajo.html>
- República de Colombia. Ministerio del Trabajo. (2014). Informe de resultados. Estudio percepción de acoso sexual en el lugar de trabajo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- República de Colombia. Ministerio del Trabajo. (s.f.). ABCÉ del Decreto Reglamentario de Teletrabajo. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/teletrabajo.html>
- República de Colombia. Ministerio del Trabajo. (s.f.). Equipares Sello de Equidad Laboral. Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/equidad/enfoque-de-genero>
- República de Colombia. Ministerio del Trabajo y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2013). Libro Blanco del Teletrabajo. Disponible en: http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- República de Colombia. Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres. (s.f.). Glosario de Términos de la Gestión del Riesgo de Desastres. Disponible en: http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Paginas/Glosario_Terminos_Gestion_del_Riesgo.aspx
- República de Costa Rica, Ministerio de Salud. (2008). Metodología para la determinación de carga de trabajo: Componente de apoyo a la gestión de recurso humano. Costa Rica: Ministerio de Salud.
- República de El Salvador. Secretaria para Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República. (2013). Guía para la prevención, atención y erradicación del acoso laboral en el sector público. Secretaria para Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República. Disponible en: http://www.salud.gob.sv/archivos/pdf/Documentos_Externos_SAE/Guia4_Preencion_Atencion_Erradicacion_Acoso_Sexual_Sector_Publico.pdf
- Resolución 1075 de 1992. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. República de Colombia. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57841>
- Resolución 2646 de 2008. Ministerio de la Protección Social. República de Colombia.
- Restrepo, N., Colorado, G. y Cabrera, G. (2006). Desgaste emocional en docentes oficiales de Medellín, Colombia, 2005. *Revista Salud Pública* 8 (1): 63-73.
- Rickard, G., Lenthall, S., Dollard, M., Opie, T., Knight, S., Dunn, S., ... y Brewster-Webb, D. (2012). Organisational intervention to reduce occupational stress and turnover in hospital nurses in the Northern Territory, Australia. *Collegian* 19 (4): 211-221.
- Rodríguez, M. G., Rodríguez, R., Riveros, A. E., Rodríguez, M. L. y Pinzón, J. Y. (2011). Síndrome de burnout y factores asociados en personal de salud en tres instituciones de Bogotá en diciembre de 2010. Trabajo de especialización. Bogotá: Universidad del Rosario. Disponible en: <http://>

- repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2389/52931143-1.pdf;jsessionid=29338F44191610EED9513C96D683DCB4?sequence=1
- Rowlinson, S., YunyanJia, A., Li, B. y ChuanjingJu, C. (2014). Management of climatic heat stress risk in construction: a review of practices, methodologies, and future research. *Accident Analysis y Prevention* 66:187-198.
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I. M. y Peláez, J. J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. Universidad de Murcia. Departamento de Economía de la empresa. Disponible en: <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health* 14 (8): 626-631.
- Salanova, M. (2007). Nuevas tecnologías y nuevos riesgos psicosociales en el trabajo. *Revista digital de Salud y Seguridad en el Trabajo* (1): 1-21. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/3411/b15756051.pdf?sequence=1>
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., Llorens, S. y Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. Pp. 295-320. *En: S. Clarke, C. Cooper y R. Burke (Eds.). Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges.* Gower, UK.
- Salanova, M., del Líbano, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, Workaholic, Burned Out or Just 9 to 5? Toward a Typology of Employee Wellbeing. *Stress and Health* 30 (1): 71-81.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia y Trabajo* 32: 55-63.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. y Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Intervenciones Positivas en Organizaciones Positivas. Terapia Psicológica* 31: 101-113
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo* 29 (1): 59-67.
- Salanova, M. y López-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología social y psicología positiva. *Revista de Psicología Social* 26 (3): 339-343.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis:

5. BIBLIOGRAFÍA

- aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo* 35 (1): 22-30.
- Salanova, M., Rodríguez, A. M. y Llorens, S. (2006). Taller de trabajo sobre inteligencia emocional en enfermeras: eficacia a corto plazo. *Gestión práctica de riesgos laborales* 29: 46-51.
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B. y Cifre, E. (2014). Flowing together: A longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of Psychology* 148 (4): 435-455.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros. Revista de trabajo y Seguridad Social* 261: 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. Pp. 118–131. En: A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement – A Handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Samnani, A. K. y Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review* 24 (1): 5-16.
- Sanín, J. A. y Salanova, M. (2013). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica* 13 (1): 95-108.
- Santacruz, J. (2008). Una revisión acerca del debriefing como intervención en crisis y para la prevención del TEPT (trastorno de estrés postraumático). *Revista Colombiana de Psiquiatría* 37 (Suplemento1).
- Saz, A.I. (2006). *Diccionario de psicología*. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Schaufeli, B. W. (1999). Evaluación de riesgos psicosociales y prevención del estrés laboral: algunas experiencias holandesas. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 5 (2): 147-172.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2007). Work engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. Pp. 135-177. En: S. W. Gilliland; D. D. Steiner y D. P. Starlicki (Eds.). *Managing Social and ethical issues in organizations*. Charlotte NC: Information Age Publishing.

- Schutle, P. y Vainio, H. (2010). Wellbeing at work: Creating a positive work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 36 (5): 422-429.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Observatorio Laboral y Ocupacional. (2015). Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.O.N.): Guía metodológica para la actualización de perfiles y mapas ocupacionales. Disponible en: http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/metodologia_cno.pdf
- Sierra Castellanos, Y. (2012). Modelo para la prevención y protección de los trabajadores frente a los riesgos psicosociales. Pp. 1-4. *En: Memorias 1° Congreso Internacional y 4° Foro de las Américas en Investigación Sobre Factores Psicosociales, Estrés y Salud Mental en el Trabajo*. Bogotá. Disponible en: <http://factorespsicosociales.com/primercongreso/pdfs/Posters/Poster19.pdf>
- Slaikeu, K.A. (1988). *Intervención en Crisis. Manual para Prácticas e Investigación*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Solé, M. D. y Balduque Alonso, M. (2007). El programa de ayuda al empleado (EAP): intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT): <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/751a785/780%20.pdf>
- Szabowska-Walaszczyk, A., Brzozowski, A. y Zawadzka, A. M. (2013). Human Resource Development and Performance: the mediating effect of Employee Engagement. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 6: 109-124.
- Taylor, S. E. (2007). *Psicología de la salud*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Törner, M. (2011). The “social-physiology” of safety. An integrative approach to understanding organisational psychological mechanisms behind safety performance. *Safety Science* 49 (8): 1262-1269.
- Törner, M. y Pousette, A. (2009). Safety in construction—a comprehensive description of the characteristics of high safety standards in construction work, from the combined perspective of supervisors and experienced workers. *Journal of Safety Research* 40 (6): 399-409.
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G. y Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado* 15 (3): 329-344.
- Torrente, P., Salanova, M. y Llorens, S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 29 (3): 153-159.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Torres, G. P. (2014). Los *assessment center*: Una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo* 1 (3): 1-17. Disponible en: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Universidad de Chile, Facultad de Medicina y Gobierno de Chile, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Superintendencia de Pensiones. (2010). Guía Técnica para la Evaluación del Trabajo Pesado. Santiago de Chile: Superintendencia de Pensiones. Disponible en: https://www.spensiones.cl/portal/institucional/578/articles-8418_guia_tecnica.pdf
- Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (s.f.). Comunicación interna. Disponible en: <http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/21/21833/t2.pdf>
- Universidad Nacional de Educación a Distancia. (s.f.). Plan de prevención de riesgos laborales. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/GERENCIA/RECURSOS%20HUMANOS/SALUD-LABORAL/PLAN%20DE%20PRL%20DE%20LA%20UNED/PLAN%20DE%20PREVENCION%20DE%20RIESGOS%20LABORALES%20UNED.PDF
- Van-der Hofstadt, C. (2005). El libro de las habilidades de la comunicación. 2ª ed. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Vega, S. (2001). NTP 604: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT): Disponible: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_604.pdf
- Vega, S., García, A., García, I., Arellano, B., Embuena, E., Gay, E-I.,... & Salanova, M. (2009). Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación del riesgo. Barcelona: Ministerio del Trabajo e Inmigración de España. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias_INSHT/2009/ficheros/Libro%20ExperienciasCD.pdf
- Vera, M. (2010). Diseño y ejecución de un programa de intervención de los factores de riesgo psicosocial presentes en el personal que labora en la empresa Disprofam de la ciudad de Cúcuta. Bucaramanga. Universidad Pontificia Bolivariana. Disponible en: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/123456789/824/digital_19147.pdf?sequence=1

5. BIBLIOGRAFÍA

- Vera, M., Le Blanc, P. M., Taris, T. W. y Salanova, M. (2014). Patterns of engagement: the relationship between efficacy beliefs and task engagement at the individual versus collective level. *Journal of Applied Social Psychology* 44 (2): 133-144.
- Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L. y Chambel, M. J. (2015). The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study. *Social Indicators Research* 126: 1143-1156.
- Villajos, L., Ballesteros F. y Barba, M. (2013). Mindfulness en medicina. *Medicina Familiar de Andalucía* 14 (2): 166-179.
- Xunta de Galicia (s.f.). Como elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME. Disponible en: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- Yorio, P. L., Willmer, D. R. y Moore, S. M. (2015). Health and safety management systems through a multilevel and strategic management perspective: Theoretical and empirical considerations. *Safety Science* 72: 221-228.
- Zullo, R., Herlihy, P. A. y Heirich, M. (2010). A Longitudinal lens on the evolution of EAP, Work-life and wellness benefit programs. *World at Work Journal* 19 (3): 28-40.

6. ANEXOS

A los efectos de facilitar la búsqueda de las acciones generales de intervención contenidas en este protocolo, se incluyen a continuación tres anexos en los que se listan dichas acciones (Anexo 1), y se clasifican según las dimensiones psicosociales que impactan (Anexo 2), los efectos para las que están diseñadas (Anexo 3), y el tipo de acción del que se trata -promoción o prevención- (Anexo 4).

Las clasificaciones principales se destacan con doble “xx”, en tanto que la clasificación secundaria se identifica con una sola “x”.

La identificación de las acciones de intervención se realiza con un código numérico consecutivo.

Anexo 1. Listado de acciones de intervención codificadas

Acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos	
3.1	Gestión del cambio
3.2	Diseño y fortalecimiento del plan de formación de los trabajadores
3.3	Desarrollo de estrategias de afrontamiento
3.4	Gestión del trabajo por turnos
3.5	Inducción y reinducción
3.6	Promoción del apoyo social en la organización
3.7	Aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales

Acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos	
3.8	Claridad del rol como pilar del desempeño
3.9	Construcción del ajuste persona – trabajo
3.10	Enriquecimiento de puestos de trabajo
3.11	Fomento de mecanismos formales de comunicación
3.12	Gestión de cargas de trabajo
3.13	Gestión de pausas en el trabajo
3.14	Optimización de competencias de relación y comunicación
3.15	Participación efectiva en los grupos de trabajo
3.16	Rotación de puestos de trabajo
3.17	Seguimiento y retroalimentación de la gestión
3.18	Conciliación de entornos intra y extralaboral
3.19	Servicio de asistencia al trabajador
3.20	Implementación de la modalidad de teletrabajo
3.21	Información sobre temas de salud, pensión, vivienda, educación, finanzas familiares, y cajas de compensación familiar
3.22	Fomento de la calidad de las relaciones familiares
3.23	Actividades de preparación para la pensión
3.24	Fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales
3.25	Fomento de estilos de vida saludable
3.26	Técnicas para la desensibilización sistemática ante situaciones de ansiedad
3.27	Manejo eficaz del tiempo
3.28	Mejoramiento participativo de las condiciones psicosociales de trabajo
3.29	Rol de los jefes en la prevención y manejo del estrés
3.30	Prevención del consumo de sustancias psicoactivas
3.31	Atención en crisis y primeros auxilios psicológicos
3.32	Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral
3.33	Entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés
3.34	Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el trabajo

6. ANEXOS

Anexo 2. Listado de acciones clasificadas según la dimensión psicosocial que intervienen

Dimensión/Acción	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17
Características del liderazgo	X													XX	X		X
Relaciones sociales en el trabajo					X	XX		X						XX	X		XX
Retroalimentación del desempeño								X									XX
Relación con los colaboradores (subordinados)											XX			XX	X		XX
Claridad de rol		XX			XX			XX	X		X						
Capacitación		XX							X								
Participación y manejo del cambio	XX														XX		
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos		X					XX		XX	XX					X	XX	
Control y autonomía sobre el trabajo												X					
Demandas ambientales y de esfuerzo físico													X			XX	
Demandas emocionales			XX														
Demandas cuantitativas												XX				X	
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral				X													
Exigencias de responsabilidad del cargo																	
Demandas de carga mental										XX		XX				XX	
Consistencia del rol					X			XX									
Demandas de la jornada de trabajo				XX									XX				
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza					X		X										
Reconocimiento y compensación									X								X
Uso del tiempo fuera del trabajo																	
Relaciones familiares														X			
Comunicación y relaciones interpersonales														X			
Situación económica del grupo familiar																	
Características de la vivienda y de su entorno																	
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo																	
Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda																	

Cont. Anexo 2. Listado de acciones clasificadas según la dimensión psicosocial que intervienen

Dimensión/Acción	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	3.31	3.32	3.33	3.34
Características del liderazgo		X										XX					
Relaciones sociales en el trabajo		XX					XX										
Retroalimentación del desempeño																	
Relación con los colaboradores (subordinados)		XX										XX					
Claridad de rol		X															
Capacitación																	
Participación y manejo del cambio																	
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos																	
Control y autonomía sobre el trabajo			X														
Demandas ambientales y de esfuerzo físico												XX					
Demandas emocionales	X	XX										XX					
Demandas cuantitativas	X	XX								X		XX					
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	XX	XX										XX					
Exigencias de responsabilidad del cargo		XX										XX					
Demandas de carga mental	X									X		XX					
Consistencia del rol		XX										XX					
Demandas de la jornada de trabajo												XX					
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza					X												
Reconocimiento y compensación		X		X	X		X										X
Uso del tiempo fuera del trabajo	X	X	X	XX	XX	X	XX										
Relaciones familiares	X	XX			XX	X											
Comunicación y relaciones interpersonales		XX															
Situación económica del grupo familiar		XX		XX		X											
Características de la vivienda y de su entorno				XX													
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo		XX		XX													
Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda	X		XX														

6. ANEXOS

Anexo 3. Acciones clasificadas según el efecto que intervienen

Efectos de los factores de riesgo psicosocial	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	3.31	3.32	3.33	3.34
Estrés /estrés agudo	xx		xx	xx	xx		xx	xx	xx	xx
Síndrome de agotamiento laboral	xx	xx	xx	xx				xx		xx
Trastorno de estrés postraumático	xx	xx		xx						xx
Duelo	xx	xx					xx	xx		
Trastornos del sueño	xx	xx		xx						xx
Trastorno de ansiedad y otros asociados	xx	xx	xx	xx					xx	xx
Depresión	xx									xx
Consumo de sustancias psicoactivas						xx				xx

Anexo 4. Acciones clasificadas según tipo: promoción, prevención o intervención

Tipo/Acción	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17
Promoción de los factores psicosociales protectores						XX	XX										
Intervención primaria (sobre factores de riesgo)	XX	XX		XX	XX			XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX
Intervención secundaria (sobre individuo)			XX													XX	
Promoción de la salud																	
Prevención primaria (evitación del efecto)																	
Prevención secundaria (control de los efectos)																	
Prevención terciaria (rehabilitación)																	

Cont. Anexo 4. Acciones clasificadas según tipo: promoción, prevención o intervención

Tipo/Acción	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24	3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	3.31	3.32	3.33	3.34
Promoción de los factores psicosociales protectores					XX		XX										
Intervención primaria (sobre factores de riesgo)	XX		XX								XX	XX					
Intervención secundaria (sobre individuo)		XX		XX	X	XX								X	XX	XX	X
Promoción de la salud							XX	XX		XX					X	X	XX
Prevención primaria (evitación del efecto)							X	X	XX	X			XX		X	X	XX
Prevención secundaria (control de los efectos)		X				X	X	X	X	X	X	X	X	XX		X	X
Prevención terciaria (rehabilitación)							X	X	X	X	X		X			X	X



9 789587 169560