

ALCALDÍA DISTRICTAL DE CARTAGENA DE INDIAS

SISTEMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA EN RIESGO
PSICOSOCIAL

Asesoría técnica realizada por:

ALBA MARGARITA ESTRADA RIVADENEIRA

Psicóloga - Especialista en Salud ocupacional

Licencia No. 747/21

Cartagena de Indias, 27 de agosto de 2022

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	OBJETIVOS	5
2.1.	OBJETIVO GENERAL:	5
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	5
3.	MARCO TEÓRICO	6
3.1.	FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL:.....	6
3.1.1.	CONDICIONES INTRALABORALES.....	6
3.1.2.	CONDICIONES EXTRALABORALES:	8
3.1.3.	CONDICIONES INDIVIDUALES:.....	9
3.1.4.	CONCEPTO DE ESTRÉS.....	10
3.2.	OTROS TÉRMINOS:	11
3.2.1.	DIMENSIÓN:	11
3.2.2.	DOMINIO.....	11
4.	METODOLOGÍA	12
5.	INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	13
6.	POBLACIÓN	14
6.1.	DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS	14
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	21
7.1.	ANÁLISIS DE RIESGOS GENERALES EN LA EMPRESA.....	21
7.2.	RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL:.....	24
7.2.1.	DOMINIO: LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	27
7.2.2.	DOMINIO: CONTROL SOBRE EL TRABAJO	29
7.2.3.	DOMINIO: DEMANDAS DEL TRABAJO	30
7.2.4.	DOMINIO: RECOMPENSAS	31
7.2.5.	RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES INTRALABORALES.....	34
7.3.	RIESGO PSICOSOCIAL EXTRALABORAL	36
7.4.	EVALUACIÓN DE NIVELES DE ESTRÉS	38
7.4.1.	MEDIDAS DEL EFECTO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES INTRA Y EXTRALABORALES CON LA APARICIÓN DE RESPUESTAS DE ESTRÉS.....	40
8.	CONCLUSIONES	43
9.	RECOMENDACIONES GENERALES Y PLAN DE INTERVENCIÓN	45

9.1. FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES INTRALABORALES Y EXTRALABORALES	45
9.1.1. INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	47
9.1.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO	55
9.1.3. INFORMACIÓN SOBRE TEMAS DE SALUD, PENSIÓN, VIVIENDA, EDUCACIÓN, FINANZAS FAMILIARES, Y CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	66
9.1.4. FOMENTO DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES FAMILIARES.....	72
9.1.5. SERVICIO DE ASISTENCIA AL TRABAJADOR.....	82
9.1.6. CONCILIACIÓN DE ENTORNOS INTRA Y EXTRALABORAL.....	91
9.2. ESTRÉS	101
9.2.1. FOMENTO DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE	101
9.2.2. MANEJO EFICAZ DEL TIEMPO	101
9.2.3. MEJORAMIENTO PARTICIPATIVO DE LAS CONDICIONES PSICOSOCIALES DE TRABAJO	102
9.2.4. ROL DE LOS JEFES EN LA PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS.....	102
9.2.5. DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EN EL AMBIENTE LABORAL.....	102
9.2.6. ENTRENAMIENTO EN EL MANEJO DE LA ANSIEDAD Y EL ESTRÉS	102
10. ANEXO 1:	103
10.1. CUADRO RIESGOS PSICOSOCIALES INTRALABORALES.....	103
10.2. CUADRO RIESGOS PSICOSOCIALES EXTRALABORALES	105

1. INTRODUCCIÓN

La aplicación de la Psicología en la prevención de riesgos laborales, se ha involucrado en el actual concepto de cultura preventiva, emanada de la Ley de prevención de Riesgos Laborales (Decreto 1295 de 1994 y hoy Ley 1562 del 2012); en estas se reconoce el riesgo psicosocial, como uno de los riesgos ocupacionales que merece tener actividades preventivas al interior de las organizaciones. Así mismo el Ministerio de la Protección Social, emitió la Resolución 2646 de 2008 por la cual se establece disposiciones y se define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención, y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosociales en el trabajo y de la determinación de patologías causadas por el estrés ocupacional.

Hoy día entre el 20% y el 34% de los trabajadores de las Empresas Colombianas, manifiestan sentir altos niveles de Estrés según estadísticas del ministerio de protección social. Lo anterior sumado a que junto con el factor de riesgo ergonómico constituyen una de las principales causas generadoras de AL (accidentes Laborales) obliga a su identificación e intervención efectiva.

La Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias consciente de la importancia, ha llevado a cabo el presente diagnóstico con el fin de identificar el nivel del riesgo psicosocial presente en la entidad, así como los riesgos específicos intralaborales y extralaborales, y con sus resultados generar planes de intervención buscando con ello mejorar la calidad de vida laboral y extralaboral de sus empleados.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un diagnóstico de riesgo psicosocial en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias como base de un programa encaminado a la prevención e intervención del riesgo psicosocial según lo establecido en las Resoluciones 2646 de 2008 y 2764 de 2022, del Ministerio del Trabajo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Ψ Establecer el nivel de riesgo psicosocial al interior de la Entidad.
- Ψ Establecer los riesgos psicosociales intralaborales presentes en la Entidad.
- Ψ Establecer los riesgos psicosociales extralaborales presentes en la Entidad.
- Ψ Proponer planes de intervención orientado a mitigar o prevenir los riesgos psicosociales encontrados en el estudio.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL:

Los FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL se definen como “las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de su Organización, y las capacidades del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo; todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral”. OMS – OIT.

Estos comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas, dicha definición permite distinguir tres tipos de condiciones: intralaborales, extralaborales e individuales.

3.1.1. CONDICIONES INTRALABORALES:

Los dominios considerados son las demandas del trabajo, el control, el liderazgo y las relaciones sociales y la recompensa. Los dominios y cómo fueron concebidos en los instrumentos de la batería, se definen a continuación:

- a. Demandas del trabajo: 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.
- b. Control sobre el trabajo: 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.

- c. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: 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 contactos, 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.
- d. Recompensa: 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.

Los anteriores dominios del ámbito intralaboral están compuestos por las dimensiones que se presentan a continuación:

DEMANDAS DEL TRABAJO:

- Ψ Demandas ambientales
- Ψ Demandas emocionales
- Ψ Demandas cuantitativas
- Ψ Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral
- Ψ Demandas de carga mental
- Ψ Demandas de la jornada de trabajo

CONTROL SOBRE EL TRABAJO:

- Ψ Claridad de rol
- Ψ Capacitación
- Ψ Participación y manejo del cambio
- Ψ Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos
- Ψ Control y autonomía sobre el trabajo

LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO:

- Ψ Características del liderazgo
- Ψ Relaciones sociales en el trabajo
- Ψ Retroalimentación del desempeño

RECOMPENSA:

- Ψ Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza
- Ψ Reconocimiento y compensación.

3.1.2. CONDICIONES EXTRALABORALES:

Comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo.

- Ψ Tiempo fuera del trabajo
- Ψ Relaciones familiares
- Ψ Comunicación y relaciones interpersonales
- Ψ Situación económica del grupo familiar
- Ψ Características de la vivienda y de su entorno (Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo).
- Ψ Desplazamiento vivienda- Trabajo- Vivienda.

3.1.3. CONDICIONES INDIVIDUALES:

Estas condiciones aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características sociodemográficas e información ocupacional, descrito a continuación:

CONSTRUCTO	VARIABLES
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Sexo Ψ Edad Ψ Estado Civil Ψ Grado de escolaridad (ultimo nivel de estudios alcanzado) Ψ Ocupación o Profesión Ψ Estrato socioeconómico de la vivienda Ψ Tipo de vivienda (propia, familiar o en arriendo) Ψ Número de personas a cargo (se refiere al número de personas que de forma directa dependen económicamente del trabajador).
INFORMACIÓN OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Lugar actual de trabajo Ψ Antigüedad en la empresa Ψ Nombre del cargo Ψ Tipo de cargo (jefatura, profesional, auxiliar u operativo) Ψ Antigüedad en el cargo actual Ψ Departamento, área o sección de la empresa donde se trabaja Ψ Tipo de contrato Ψ Horas de trabajo diarias contractualmente establecidas Ψ Modalidad de pago.

3.1.4. CONCEPTO DE ESTRÉS:

El estrés es definido como el conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se le somete a fuertes demandas, este fenómeno tiene dos componentes básicos: los agentes estresantes o estresores y las respuestas al estrés; los primeros son aquellas circunstancias que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y que producen situaciones de estrés. Los estresores pueden ser de índole individual, grupal y organizacional. Esto hace énfasis en que el nivel de activación o estado de alerta del individuo se estima como el nivel inicial de una condición de estrés.

Los tipos de respuesta que pueden brindarse frente a una situación estresante son dos: la primera es la respuesta en armonía adecuada con la demanda que se presenta, y la segunda es la respuesta negativa, insuficiente o exagerada en relación con la demanda planteada, lo cual genera desadaptación. En este punto se pueden notar significativas diferencias individuales, ya que mientras para algunas personas unas experiencias resultan agotadoras, difíciles o con un fuerte efecto negativo sobre el organismo, para otras personas estas vivencias resultan solo ligeramente alertadoras y no ocasionan daño en el sistema nervioso ni en ninguna parte del organismo.

Se estima que, a nivel mundial, entre el 5% y el 10% de los trabajadores en los países desarrollados padecen estrés laboral, mientras que en los países industrializados sería el 20% y el 50% los trabajadores afectados por dicha enfermedad. La adopción de medidas preventivas tempranas en materia de estrés laboral podría reducir considerablemente los costos económicos y sociales tanto para el trabajador como para el empleador y empresarios.

3.2. OTROS TÉRMINOS:

3.2.1. DIMENSIÓN:

Agrupación de condiciones psicosociales que constituyen un sólo factor. El modelo sobre el que se basa el presente instrumento contempla 19 dimensiones de factores intralaborales.

3.2.2. DOMINIO:

Conjunto de dimensiones que conforman un grupo de factores psicosociales. El modelo sobre el que se basa el presente instrumento reconoce cuatro dominios de factores psicosociales intralaborales: demandas de trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa.

4. METODOLOGÍA

El proceso realizado por ALBA MARGARITA ESTRADA RIVADENEIRA para la evaluación de los factores de riesgo psicosociales realizado en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, se llevó a cabo así:

1. Presentación de la propuesta a la organización.
2. Establecimiento del número de participantes y la organización del cronograma de trabajo.
3. Aplicación de encuestas – Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (Ministerio del Trabajo).
4. Tabulación encuestas.
5. Elaboración de informes.
6. Recomendaciones generales y Plan de intervención.
7. Presentación y entrega del informe final.

Esta actividad tuvo el aval y el seguimiento por parte de los funcionarios delegados por la Alcaldía, quienes facilitaron nuestra labor y el cumplimiento de los objetivos propuestos. En total se evaluaron 1765 trabajadores.

5. INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

5.1 Sin riesgo o riesgo despreciable: Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.

5.2 Riesgo bajo: no se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones Programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.

5.3 Riesgo medio: nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.

5.4 Riesgo alto: nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

5.5 Riesgo muy alto: nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

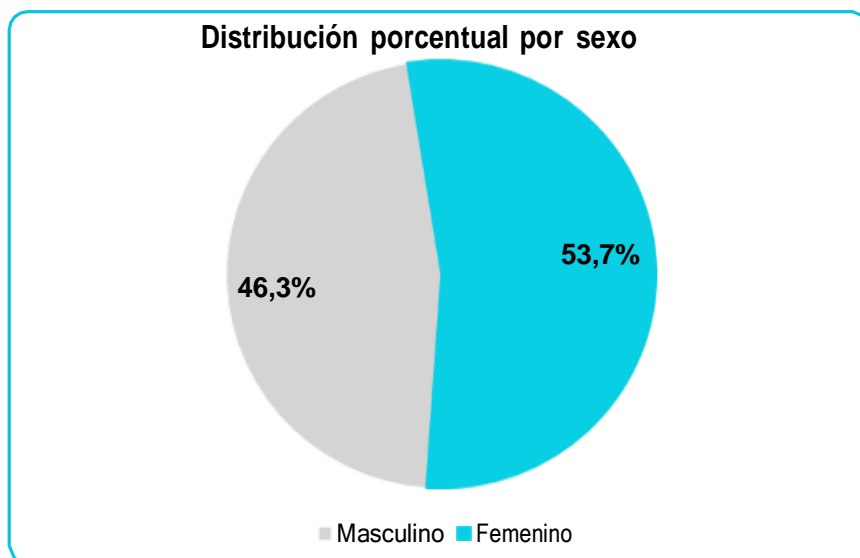
6. POBLACIÓN

RESUMEN TOTAL APLICACIÓN ENCUESTAS DE LA BATERÍA DE RIESGO PSICOSOCIAL.

Número de personas entrevistadas	No.
Número de encuestas de riesgo intralaboral (Forma A)	817
Número de encuestas de riesgo intralaboral (Forma B)	948
Número de evaluaciones extralaboral	1765

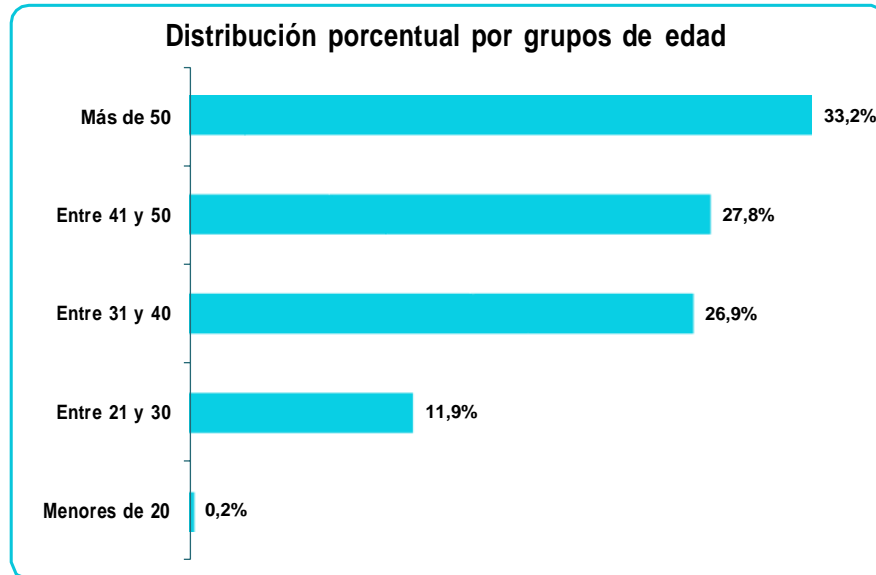
6.1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

RESUMEN TOTAL POR SEXO.



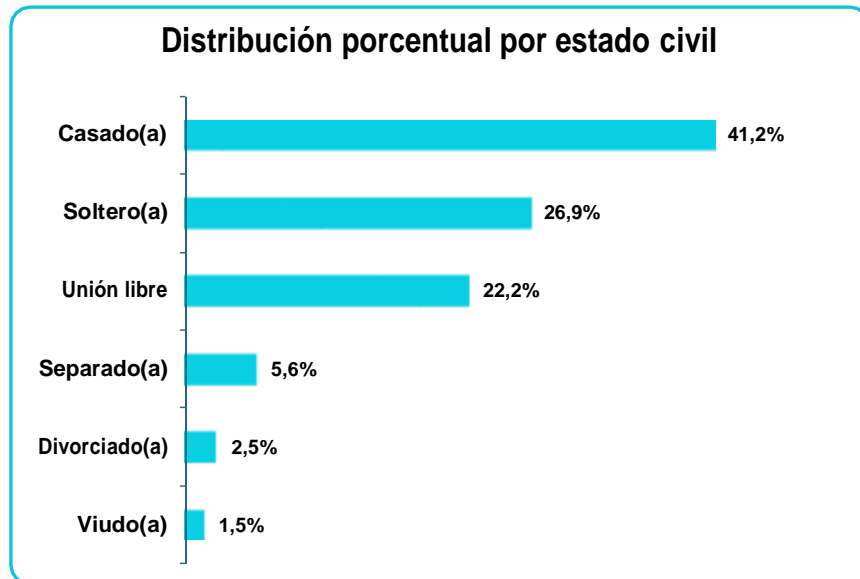
El 46,3% de la población evaluada en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias está conformada por el sexo Masculino y el 53,7% restante por el sexo Femenino.

RESUMEN TOTAL POR EDADES.



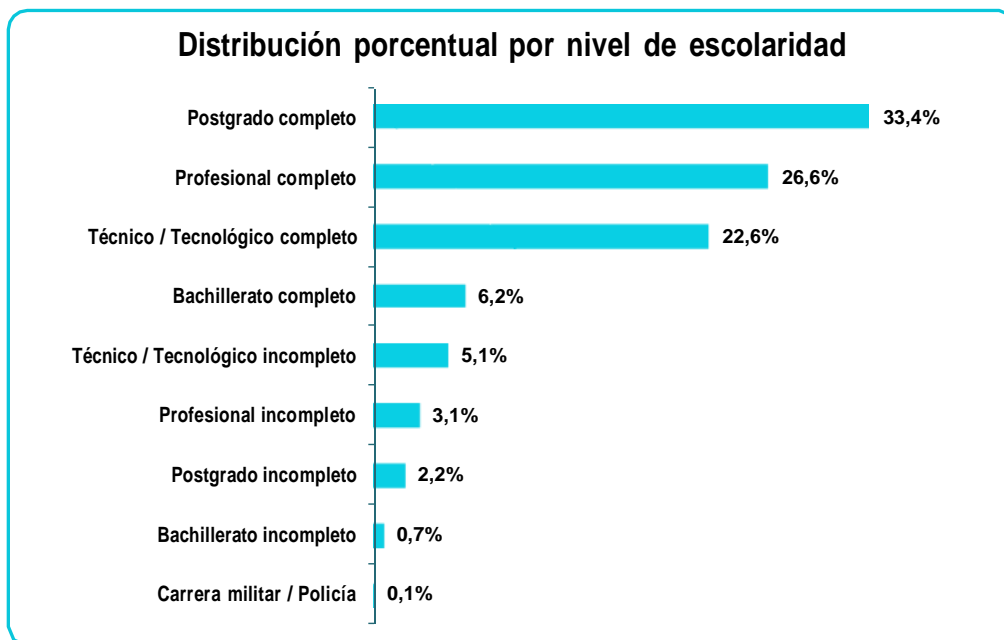
Los rangos de edades de los trabajadores evaluados en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias están distribuidos así: un 33,2% oscila más de 50 años, un 27,8% entre 41 y 50 años, un 26,9% entre 31 y 40 años. El rango de edad de menor frecuencia es de menores de 20 años.

RESUMEN TOTAL POR ESTADO CIVIL



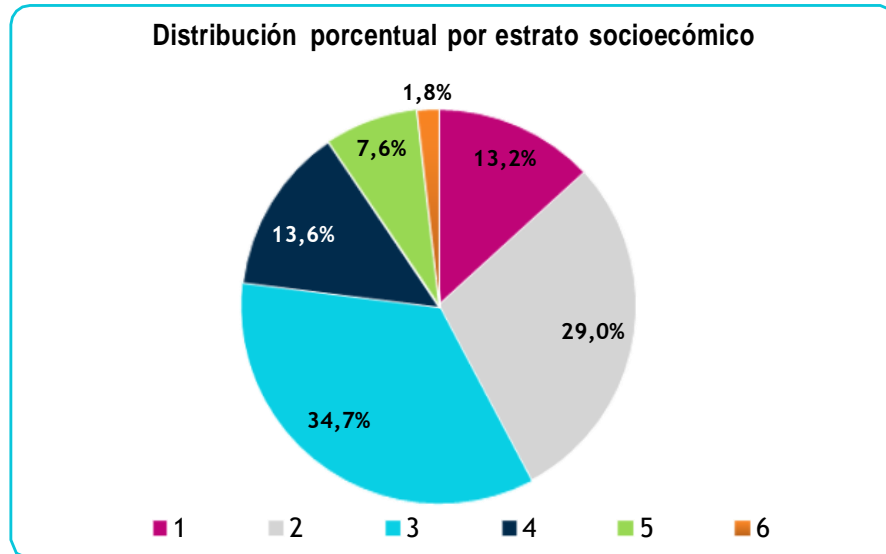
El estado civil que prevalece en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias es casado(a) con un porcentaje del 41,2%, en segundo y tercer lugar aparecen los estados civiles soltero(a) y unión libre con el 26,9% y el 22,2%, respectivamente. Ningún colaborador aparece con el estado civil sacerdote o monja.

RESUMEN TOTAL POR GRADO DE ESCOLARIDAD



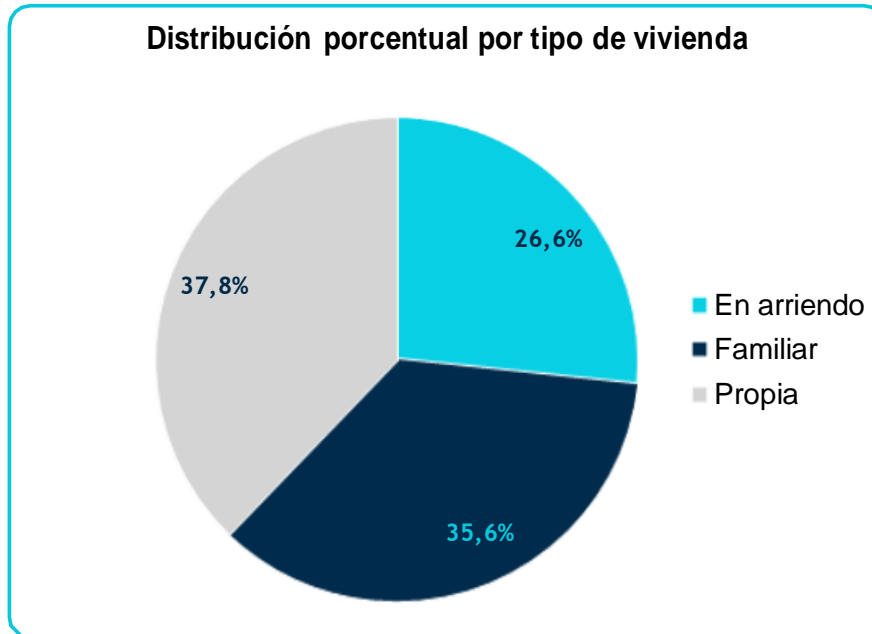
Los colaboradores de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias tienen en mayor frecuencia nivel educativo postgrado completo, con un porcentaje del 33,4%, también son frecuentes los colaboradores con nivel de estudios en profesional completo y técnico / tecnológico completo con el 26,6% y el 22,6%, respectivamente. Ninguno de los colaboradores manifestó niveles de estudios en: ninguno, primaria incompleta o primaria completa.

RESUMEN TOTAL POR ESTRATO SOCIOECONÓMICO



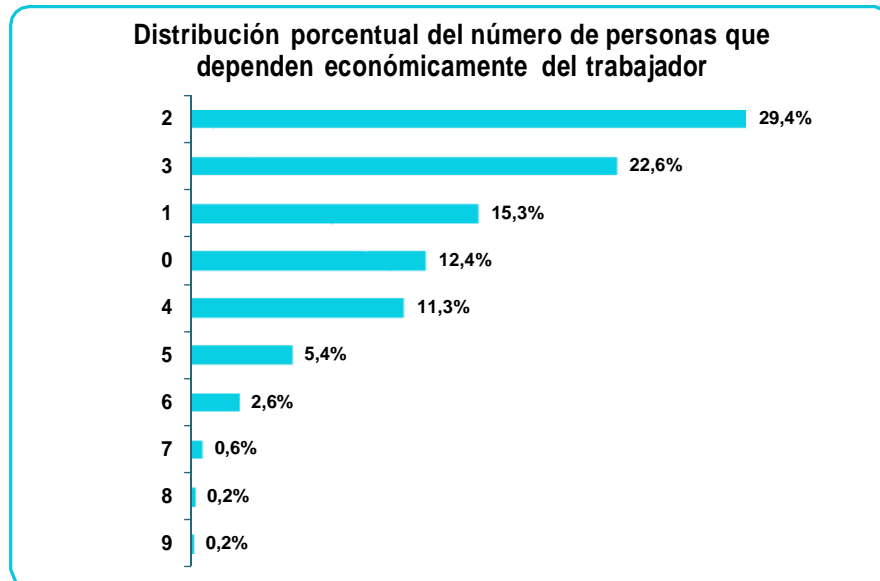
La distribución por estrato socioeconómico de los trabajadores encuestados es de la siguiente manera: un 34,7% pertenece al estrato Tres, el 29% reside en viviendas del estrato Dos, un 13,6% vive en estrato Cuatro. El estrato socioeconómico donde residen menos trabajadores es el estrato Seis, donde sólo reside el 1,8%.

RESUMEN TOTAL POR TIPO DE VIVIENDA



De 1738 colaboradores encuestados que dieron respuesta a esta pregunta, el 37,8% vive en vivienda propia, el 35,6% en vivienda familiar, el 26,6% restante, tiene vivienda en arriendo.

RESUMEN TOTAL POR NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR.



En promedio, el número de personas que dependen económicamente de la población encuestada es 2,37. El 91% tiene cuatro o menos personas a cargo, el 9% tiene alta dependencia económica, es decir, más de cuatro personas a cargo. El porcentaje de encuestados que no tienen personas a cargo es el 12,4%.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

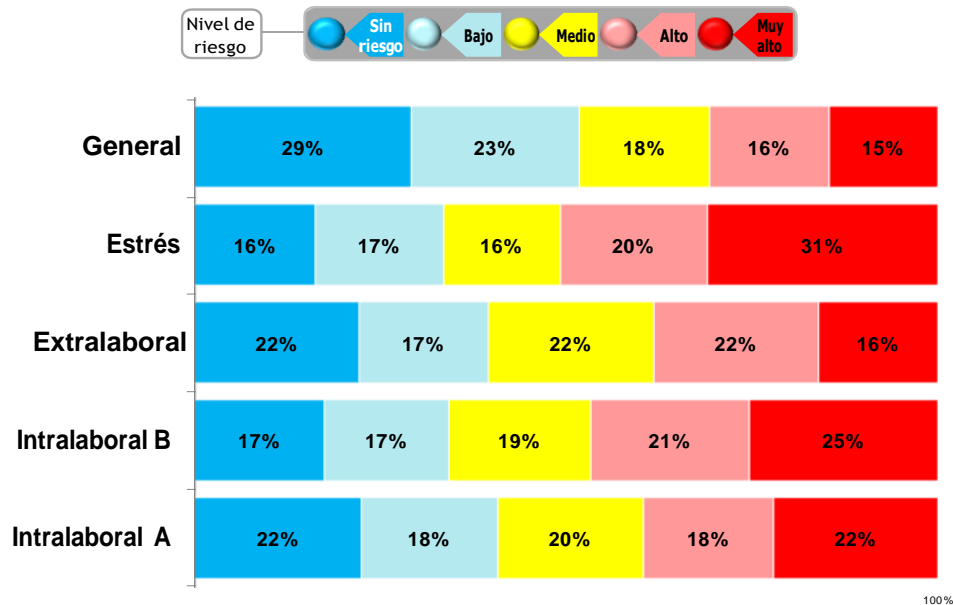
7.1. ANÁLISIS DE RIESGOS GENERALES EN LA EMPRESA:

En este apartado, se realiza un análisis global de los factores de riesgo psicosociales para el total de la Empresa, sin entrar, por ahora, en la observación particular de los aspectos que influyen en los niveles de riesgo en cada factor de riesgo psicosocial (Intra y Extralaboral). En este sentido, es una primera aproximación general a los resultados. En los siguientes apartados, se podrá encontrar un análisis más detallado por dominios y dimensiones, que permitirán una descripción más precisa de los niveles de riesgo que se presentan en la Empresa.

TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA SEGÚN EL NIVEL DE RIESGO POR FACTOR RIESGO (INTRALABORAL, EXTRALABORAL, GENERAL Y ESTRÉS)

Nivel de riesgo	Intralaboral A	Intralaboral B	Extralaboral	Estrés	General
Sin riesgo	183	165	390	286	514
Riesgo bajo	150	159	307	305	399
Riesgo medio	160	181	393	277	309
Riesgo alto	143	202	391	349	284
Riesgo muy alto	181	241	284	548	259
Inválido	0	0	0	0	0
No evaluado	0	0	0	0	0
Total	817	948	1765	1765	1765

PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR NIVELES DE RIESGO PARA EL TOTAL DE LA EMPRESA, POR FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL:



Del gráfico anterior, se puede observar que el porcentaje de trabajadores que se encuentran en un nivel de riesgo ALTO Y MUY ALTO, es mayor en el factor de riesgo psicosocial INTRALABORAL B, con un porcentaje del 46,7%, en segundo lugar está el factor de riesgo INTRALABORAL A, con un porcentaje del 39,7%, y por último, el factor de riesgo EXTRALABORAL, con el 38,2% de los trabajadores. Los altos niveles de riesgo en dichos factores, tienen una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto. Teniendo en cuenta que los indicadores anteriores son la primera aproximación a los resultados de la medición, a continuación, se identifican las dimensiones y los dominios que se encuentran bajo estas categorías, las cuales ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud de los trabajadores.

Aunque los factores de riesgo intralaborales están divididos en A y en B, no se debe perder de vista que obedecen a un mismo constructo, la clasificación sólo se realizó con el ánimo de permitir la comparabilidad de los niveles de riesgo entre los trabajadores con personal a cargo y los que no.

En cuanto a los niveles de ESTRÉS, 868 trabajadores se encuentran en niveles MUY BAJOS, BAJOS Y MEDIOS, que equivalen al 49,2% del total de la muestra. En niveles ALTOS Y MUY ALTOS de estrés se encuentran 897 trabajadores, que representa el 50,8% de la población objeto de estudio.

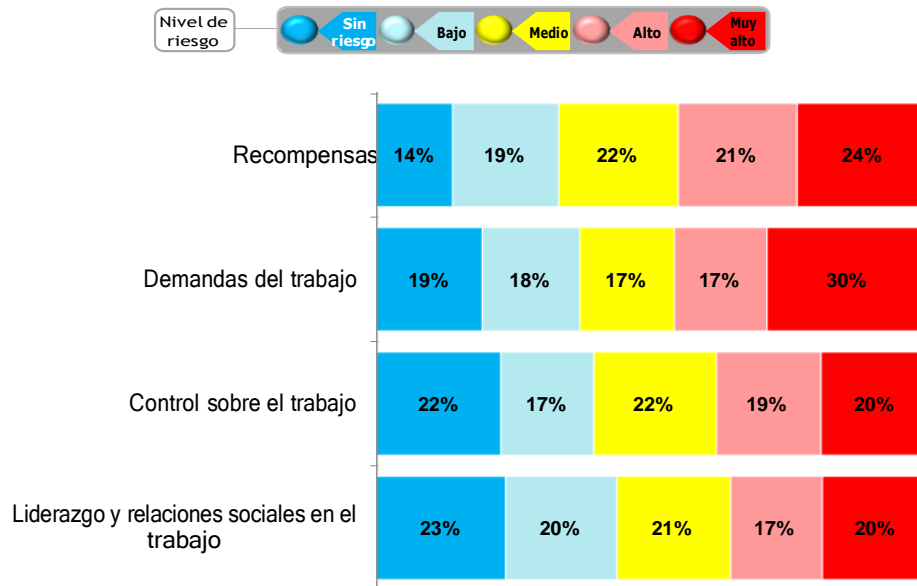
7.2. RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL:

Como se mencionó anteriormente, el análisis de los resultados para este factor de riesgo se realizará para cada uno de los dominios y las dimensiones que lo componen, y con base en dichos resultados, se planteará la intervención que más se adecúe a las características de la empresa.

En este factor de riesgo existen cuatro dominios, 19 dimensiones para la forma A, y 16 para la forma B, como se describe en la siguiente tabla:

Dominios	Dimensiones de los factores de riesgos intralaborales	Forma A	Forma B
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo	X	X
	Relaciones sociales en el trabajo	X	X
	Retroalimentación del desempeño	X	X
	Relación con los colaboradores	X	
Control sobre el trabajo	Claridad de rol	X	X
	Capacitación	X	X
	Participación y manejo del cambio	X	X
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	X	X
	Control y autonomía sobre el trabajo	X	X
Demandas del trabajo	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	X	X
	Demandas emocionales	X	X
	Demandas cuantitativas	X	X
	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	X	X
	Exigencias de responsabilidad del cargo	X	
	Demandas de carga mental	X	X
	Consistencia del rol	X	
	Demandas de la jornada de trabajo	X	X
Recompensas	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	X	X
	Reconocimiento y compensación	X	X
TOTAL DIMENSIONES EVALUADAS		19	16

PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR NIVELES DE RIESGO PARA EL TOTAL DE LA EMPRESA, POR DOMINIOS DEL FACTOR DE RIESGO INTRALABORAL:



Como primer punto de análisis en el factor de riesgo psicosocial INTRALABORAL, se observa la distribución de los niveles de riesgo en cada uno de los cuatro dominios, sobre los cuales identificamos la magnitud de los riesgos presentes, sin observar, por ahora, el grado de asociación con la presencia de respuestas de estrés en los trabajadores.

Considerando lo anterior, los dos dominios que presentan mayores porcentajes de trabajadores con niveles de riesgo MEDIOS, ALTOS Y MUY ALTOS, son: Recompensas y Demandas del trabajo, con el 67,2% y el 63,4% de la población evaluada, respectivamente. Por el contrario, el dominio que presenta el riesgo más bajo, es Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.

Cuando se revisen los resultados de las magnitudes de los riesgos presentes en los dominios y dimensiones intralaborales y extralaborales, se debe considerar que por sí solas, estas distribuciones no identifican los factores de riesgo presentes en la Alcaldía, para ello, es necesario asociar dichas magnitudes con la presencia de altos niveles de estrés. Por lo anterior, las dimensiones con los mayores porcentajes de trabajadores en niveles de riesgo medio, alto

y muy alto, no son necesariamente los que generan los estresores o factores de riesgo psicosociales.

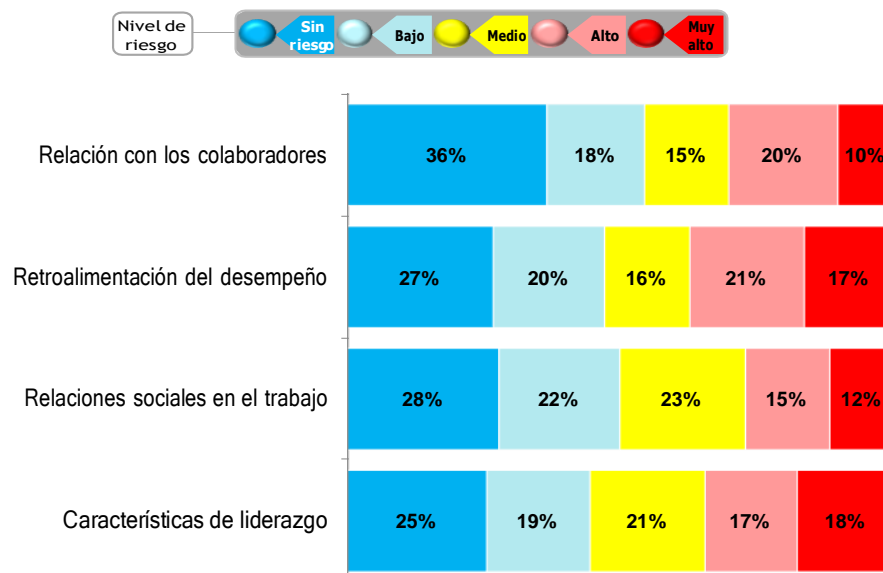
A continuación, se observan las distribuciones de los porcentajes de niveles de riesgo, en cada dimensión, organizado por dominio de estudio; comenzando por las dimensiones del dominio de Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.

7.2.1. DOMINIO: LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO

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 contactos, 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.

En la medición de este dominio, la dimensión "Relación con los colaboradores" sólo es aplicable para aquellos trabajadores que tienen personas a cargo, es decir, que fueron evaluados con la Forma A de riesgos intralaborales.

A continuación, se observa el gráfico con los porcentajes de niveles de riesgo para cada dimensión del dominio. Los resultados están consolidados para trabajadores evaluados con las formas A y B.



En este dominio, la dimensión que presentó los mayores porcentajes de niveles de riesgo ALTO Y MUY ALTO fue Retroalimentación del desempeño, con un porcentaje del 37,5% de los trabajadores evaluados en dicha dimensión. Las características que pueden significar una fuente de riesgo en esta dimensión, se presentan cuando:

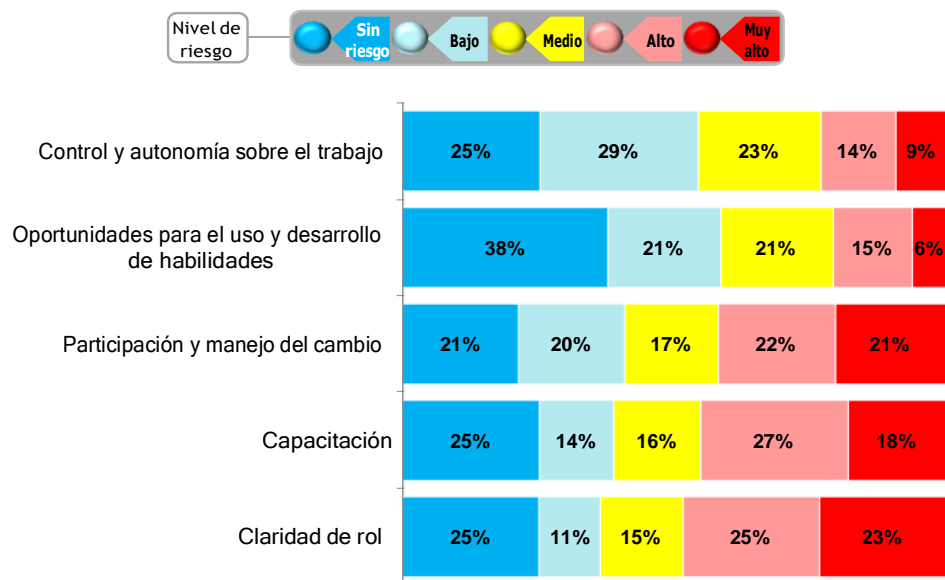
1) La retroalimentación es inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.

La dimensión Relaciones sociales en el trabajo presentó el porcentaje más bajo de trabajadores con riesgo ALTO Y MUY ALTO, siendo este del 27,4%.

7.2.2. DOMINIO: CONTROL SOBRE EL TRABAJO

Es la 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.

A continuación, se observa el gráfico con los porcentajes de niveles de riesgo para cada dimensión del dominio. Los resultados están consolidados para trabajadores evaluados con las formas A y B.



En este dominio, la dimensión que presentó los mayores porcentajes de niveles de riesgo ALTO Y MUY ALTO fue Claridad de rol, con un porcentaje del 48,5% de los trabajadores evaluados. Las características que pueden significar una fuente de riesgo en esta dimensión, se presentan cuando:

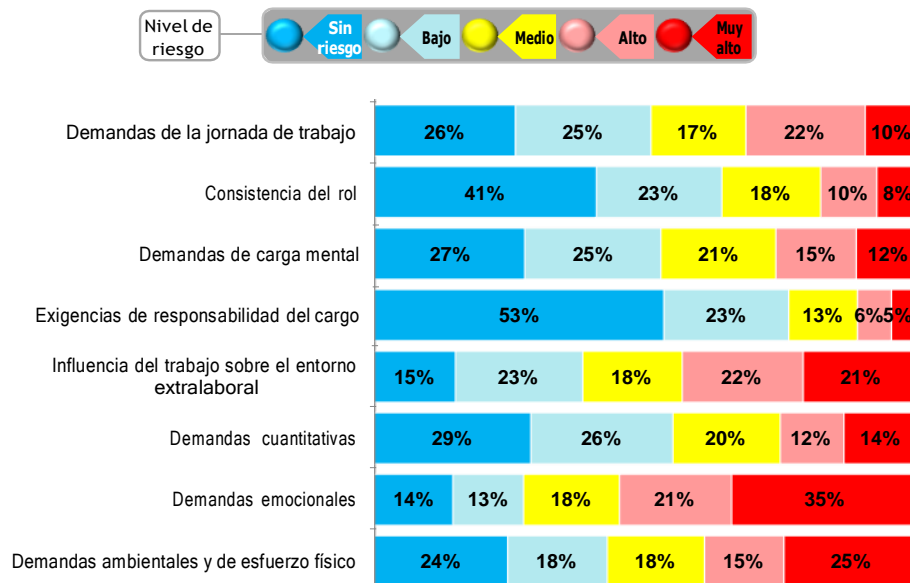
1) La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.

La dimensión Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades presentó el porcentaje más bajo de trabajadores con riesgo ALTO Y MUY ALTO, siendo este del 20,9%.

7.2.3. DOMINIO: DEMANDAS DEL TRABAJO

Las demandas del trabajo 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.

A continuación, se observa el gráfico con los porcentajes de niveles de riesgo para cada dimensión del dominio. Los resultados están consolidados para trabajadores evaluados con las formas A y B.



En este dominio, las dimensiones que presentaron los mayores porcentajes de trabajadores con niveles de riesgo ALTO Y MUY ALTO fueron: Demandas emocionales, con un porcentaje del 55,1%, e Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, con un porcentaje del 43,6%. Las características que pueden significar una fuente de riesgo en estas dimensiones, son:

Para la dimensión: Demandas emocionales.

- 1) El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público.
- 2) El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o a la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.).
- 3) El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.

Para la dimensión: Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral.

- 1) Las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.

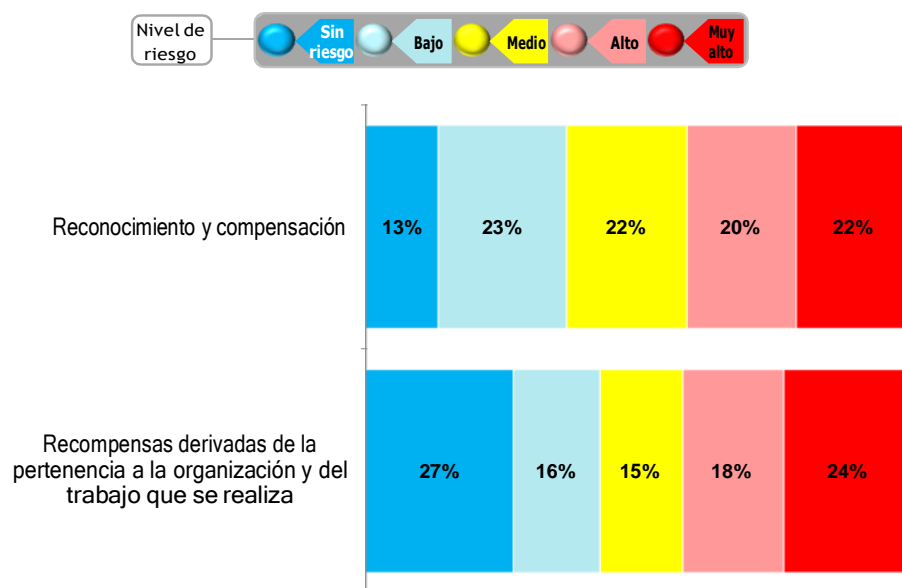
La dimensión Exigencias de responsabilidad del cargo presentó el porcentaje más bajo de trabajadores con riesgo ALTO Y MUY ALTO, siendo este del 11,5%.

7.2.4. DOMINIO: RECOMPENSAS

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 trabajo¹. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación², la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización.

A continuación, se observa el gráfico con los porcentajes de niveles de riesgo para cada dimensión del dominio. Los resultados están consolidados para trabajadores evaluados con las formas A y B.



En este dominio, la dimensión que presentó los mayores porcentajes de niveles de riesgo ALTO Y MUY ALTO fue Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, con un porcentaje del 42,2% de los trabajadores evaluados.

¹ Las recompensas: financiera, de estima y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo; provienen del modelo de desequilibrio esfuerzo—recompensa de Siegrist.

² En el dominio de recompensa se sitúan las posibilidades de formación diferentes a las netamente relacionadas con las requeridas para ejercer el control (habilidades, conocimientos y competencia para el cargo).

Las características que pueden significar una fuente de riesgo en esta dimensión, se presentan cuando:

- 1) El sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización es deficiente o no existe.
- 2) Se percibe inestabilidad laboral.
- 3) Los individuos no se sienten a gusto o están poco identificados con la tarea que realizan.

7.2.5. RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES INTRALABORALES

En el siguiente cuadro, se pueden observar todas las dimensiones de los factores de riesgos psicosociales intralaborales, ordenadas de mayor a menor porcentaje de niveles de riesgo Alto y Muy alto.

Dado que no todas las dimensiones son evaluadas al 100% de los trabajadores, no siempre el porcentaje representa a toda la población sino al subgrupo de trabajadores que cumplen los criterios de aplicación, por tal motivo, el cuadro incluye en las dos últimas columnas la Forma (A o B) para la cual es válida la dimensión.

DIMENSIÓN	% Riesgo alto ó muy alto	No. trabajadores	DOMINIO	Forma	
				A	B
Demandas emocionales *	55,1%	805	Demandas del trabajo	X	X
Claridad del rol	48,5%	856	Control sobre el trabajo	X	X
Capacitación	45,3%	799	Control sobre el trabajo	X	X
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	43,6%	770	Demandas del trabajo	X	X
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	42,2%	745	Recompensas	X	X
Participación y manejo del cambio	42,0%	742	Control sobre el trabajo	X	X
Reconocimiento y compensación	41,4%	731	Recompensas	X	X
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	39,5%	698	Demandas del trabajo	X	X
Retroalimentación del desempeño	37,5%	662	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	X	X
Características del liderazgo	34,7%	613	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	X	X
Demandas de la jornada de trabajo	32,0%	564	Demandas del trabajo	X	X
Relación con los colaboradores **	30,4%	87	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	X	
Relaciones sociales en el trabajo	27,4%	483	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	X	X
Demandas de carga mental	26,5%	467	Demandas del trabajo	X	X
Demandas cuantitativas	25,7%	453	Demandas del trabajo	X	X
Control y autonomía sobre el trabajo	23,2%	409	Control sobre el trabajo	X	X
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades	20,9%	369	Control sobre el trabajo	X	X
Consistencia del rol	18,2%	149	Demandas del trabajo	X	
Exigencias de responsabilidad del cargo	11,5%	94	Demandas del trabajo	X	

* * Sólo aplica para personas que en función de su trabajo deben brindar servicio a clientes o usuarios.

** Sólo aplica para colaboradores que son jefes de otras personas en el trabajo.

La dimensión Exigencias de responsabilidad del cargo, que hace parte del dominio Demandas del trabajo, presentó el menor nivel de riesgo en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, tan sólo el 11,5% de los evaluados en esa dimensión, tuvo niveles de riesgo alto o muy alto, dicho porcentaje equivale a 94 trabajadores. Por el contrario, la dimensión que obtuvo el mayor porcentaje de trabajadores con nivel de riesgo Alto y Muy alto fue Demandas emocionales, del

dominio Demandas del trabajo, con un porcentaje del 55,1%, que representa en términos absolutos a 805 trabajadores.

La dimensión Claridad del rol obtuvo un porcentaje del 48,5%, ocupando el segundo lugar entre las dimensiones con mayores niveles de riesgo Alto y Muy alto, dicho porcentaje representa un total de 856 trabajadores.

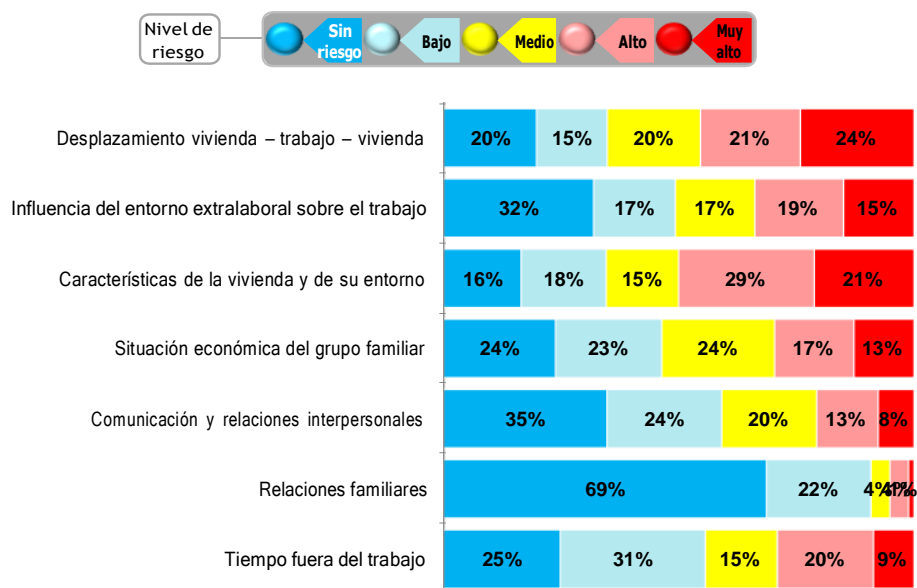
La tabla anterior, muestra la distribución de los niveles de riesgo en cada dimensión, que es útil como referente, sin embargo, no muestran la asociación de cada una de ellas, con la presencia de respuestas de estrés en los trabajadores, lo cual veremos en el numeral "7.4.1. Medidas del efecto de los riesgos psicosociales intra y extralaborales con la aparición de respuestas de estrés".

La lectura anterior, obedece a los resultados consolidados en la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, sin embargo, los resultados segmentados por Dependencias, agregan valor al análisis, permitiendo una mejor focalización de las estrategias de intervención (Se sugiere revisar el archivo de resultados en PowerPoint, que complementa este informe).

7.3. RIESGO PSICOSOCIAL EXTRALABORAL

Las condiciones extralaborales comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo.

En el siguiente gráfico, se observa el porcentaje de trabajadores según los niveles de riesgo, para las siete dimensiones que hacen parte de los factores de riesgos psicosociales extralaborales.



Las dos dimensiones que presentaron los mayores porcentajes de trabajadores en niveles de riesgo ALTO Y MUY ALTO fueron: Características de la vivienda y de su entorno, con un porcentaje del 50,1%, y Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda, con un porcentaje del 45,4%. Las características que pueden significar una fuente de riesgo en estas dimensiones, son:

Para la dimensión: Características de la vivienda y de su entorno.

1) Las condiciones de la vivienda del trabajador son precarias.

2) Las condiciones de la vivienda o su entorno desfavorecen el descanso y la comodidad del individuo y su grupo familiar.

3) La ubicación de la vivienda dificulta el acceso a vías transitables, a medios de transporte o a servicios de salud.

Para la dimensión: Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda.

1) El transporte para acudir al trabajo es difícil o incómodo.

2) La duración del desplazamiento entre la vivienda y el trabajo es prolongada.

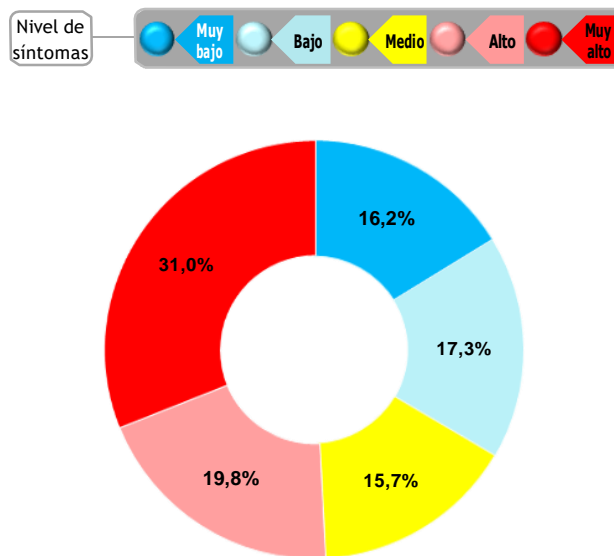
La dimensión Relaciones familiares presentó el porcentaje más bajo de trabajadores con riesgo ALTO Y MUY ALTO, con el 5,2%.

7.4. EVALUACIÓN DE NIVELES DE ESTRÉS

La evaluación se enfoca en los síntomas reveladores de la presencia de reacciones de estrés, identificando cinco grupos o niveles, según la frecuencia de aparición de los síntomas.

Entre los síntomas que se identifican encontramos: los fisiológicos, los de comportamiento social y laboral, los intelectuales y los psicoemocionales del estrés.

En el siguiente gráfico, se observa el porcentaje de trabajadores según los niveles de los síntomas de estrés en la Alcaldía.



El 33,5% de la población presenta ausencia o baja frecuencia de síntomas de estrés u ocurrencia muy rara que no amerita desarrollar actividades de intervención específicas, salvo acciones o programas de promoción en salud.

El 15,7% de los colaboradores, presenta una respuesta de estrés moderada. Los síntomas más frecuentes y críticos ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. Además, se sugiere identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.

El 19,8% de los trabajadores se pueden clasificar con respuestas de estrés alta, dada la cantidad de síntomas y su frecuencia de aparición. Para este grupo de trabajadores, los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Además, es muy importante identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.

Los trabajadores identificados con respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud, son 548, que corresponden al 31,0% de los trabajadores de la Alcaldía Para las personas que pertenecen a este grupo, los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Así mismo, es imperativo identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.

7.4.1. MEDIDAS DEL EFECTO DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES INTRA Y EXTRALABORALES CON LA APARICIÓN DE RESPUESTAS DE ESTRÉS

La presencia o exposición de los trabajadores a altos niveles de riesgo psicosociales puede significar un riesgo aumentado de desencadenar respuestas de estrés. Por lo tanto, es importante para la Empresa, identificar y “controlar” las condiciones de la organización que puedan desencadenar dichas respuestas de estrés.

Con el propósito de identificar cuáles son las dimensiones intralaborales y extralaborales (factores de riesgo) que tienen mayor probabilidad de desencadenar respuestas de estrés, empleamos el odds ratio, como medida del efecto, en cuanto a la dirección y su significancia estadística.

En la siguiente figura, se muestran los resultados de los odds ratio, que son el cociente entre la probabilidad de que un evento suceda (presencia de respuestas de estrés en personas expuestas a un factor de riesgo psicosocial), frente a la probabilidad de que no ocurra (no presencia de respuestas de estrés en personas expuestas a un factor de riesgo psicosocial).

Interpretación de los odds ratio (OR):

La razón entre trabajadores con altas respuestas de estrés vs. aquellos que no tienen aparición de altas respuestas de estrés, es X veces mayor en trabajadores con niveles altos de exposición al factor de riesgo Y, en comparación con los que no perciben un alto nivel de exposición.

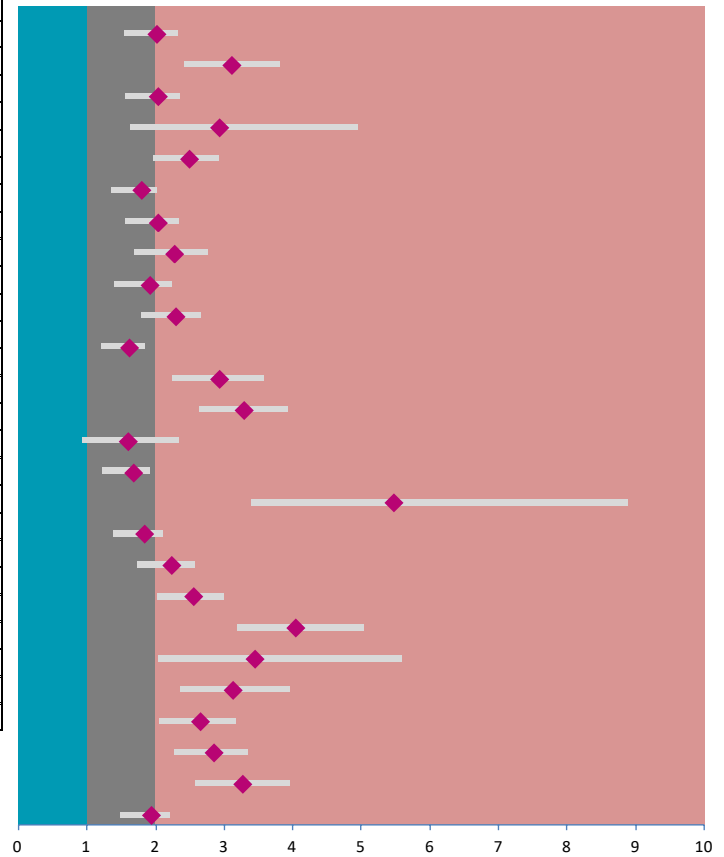
Esta asociación es estadísticamente significativa cuando en la gráfica siguiente, la barra de color gris, que corresponde al intervalo de confianza del 95%, no se ubica simultáneamente en el área azul y el área rosa.

Factor protector: Valores de OR < 1 (área azul), siempre y cuando su intervalo de confianza no sea mayor a 2.

Factor de riesgo: Valores de OR > 2 (área rosa), sí y sólo sí, el intervalo de confianza no sea inferior a 1.

Asociación nula: Valores de OR entre 1 y 1.99 (área gris)

Dimensión	OR	IC 95% Inf	IC 95% Sup
Características del liderazgo	1,921	1,574	2,346
Relaciones sociales en el trabajo	3,055	2,441	3,822
Retroalimentación del desempeño	1,957	1,608	2,381
Relación con los colaboradores	2,874	1,664	4,962
Claridad del rol	2,424	2,002	2,935
Capacitación	1,705	1,411	2,060
Participación y manejo del cambio	1,948	1,608	2,361
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades	2,188	1,722	2,780
Control y autonomía sobre el trabajo	1,817	1,449	2,279
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	2,209	1,817	2,686
Demandas emocionales	1,527	1,241	1,879
Demandas cuantitativas	2,863	2,280	3,596
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	3,241	2,661	3,947
Exigencias de responsabilidad del cargo	1,504	0,958	2,362
Demandas de carga mental	1,575	1,272	1,952
Consistencia del rol	5,503	3,414	8,869
Demandas de la jornada de trabajo	1,736	1,417	2,127
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	2,153	1,776	2,611
Reconocimiento y compensación	2,485	2,044	3,020
Tiempo fuera del trabajo	4,026	3,209	5,051
Relaciones familiares	3,414	2,077	5,612
Comunicación y relaciones interpersonales	3,081	2,397	3,960
Situación económica del grupo familiar	2,583	2,085	3,198
Características de la vivienda y de su entorno	2,790	2,301	3,383
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	3,223	2,614	3,973
Desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda	1,845	1,526	2,230



Del análisis del gráfico anterior, obtenemos los siguientes factores protectores y factores de riesgo, para la asociación de las dimensiones intralaborales y extralaborales con la presencia de respuestas de estrés:

Factores protectores significativos
Ψ Ninguno
Factores de riesgo más importantes y significativos
Ψ Consistencia del rol (Intralaboral)
Ψ Tiempo fuera del trabajo (Extralaboral)
Ψ Relaciones familiares (Extralaboral)
Ψ Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral (Intralaboral)

Las dimensiones que tienen mayor asociación con la presencia de respuestas de estrés altas y severas, no necesariamente son las que tienen mayor porcentaje de trabajadores con niveles de riesgo alto y muy alto, como se puede constatar en el numeral 7.2.5.

Para la Alcaldía es muy importante identificar las causas que dan origen a la presencia de dichos factores de riesgo, con el fin de modificar las definiciones administrativas que pueden estar generándolos.

8. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones se derivan del análisis de la información que arroja la BATERÍA DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL entregada por el MINISTERIO DEL TRABAJO en el año 2010.

La presencia de trabajadores con altos niveles de riesgo en las dimensiones intralaborales y extralaborales es un estándar en las empresas, y en muchos casos, obedece a la naturaleza misma de la labor que se desempeña, por lo tanto, para considerar alguna(s) de estas dimensiones como un factor de riesgo o un factor protector, es necesario evidenciar una fuerte asociación estadística con la presencia de síntomas de estrés altos y severos en los trabajadores.

El objetivo más importante de este diagnóstico no se centra en la magnitud del riesgo presente en cada dimensión, sino, en la asociación de las dimensiones psicosociales con la presencia de altos niveles de estrés. Esto es así, porque el diagnóstico está dirigido a la prevención del estrés laboral, identificando oportunamente las causas que lo originan, controlando e interviniendo aquellas condiciones de la organización que pueden estar desencadenando respuestas de estrés en los trabajadores.

Por lo anterior, el diagnóstico del riesgo psicosocial, es de carácter preventivo, y no correctivo, es decir, no se interviene sobre la enfermedad, se interviene sobre las causas que dan origen a la enfermedad.

En este sentido, la empresa debe priorizar sus intervenciones en las causas o estresores que pueden afectar la salud de los trabajadores.

Para el caso de las dimensiones intralaborales, es importante identificar y modificar las definiciones administrativas que están generando que los siguientes factores de riesgo, estén presentes en la Alcaldía:

- Consistencia del rol
- Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral

En el factor de riesgo psicosocial extralaboral, las dimensiones identificadas como factor(es) de riesgo, encontramos:

- Tiempo fuera del trabajo
- Relaciones familiares
- Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo

9. RECOMENDACIONES GENERALES Y PLAN DE INTERVENCIÓN

9.1. FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES INTRALABORALES Y EXTRALABORALES

El plan de intervención debe ir orientado en seguir controlando el riesgo psicosocial en la Alcaldía, teniendo como línea de base el diagnóstico realizado, el cual nos permite priorizar y focalizar las intervenciones en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica, para aquellas dimensiones, que presentan la mayor asociación con respuestas de estrés altas y severas en los trabajadores.

Las acciones propuestas para la intervención de las dimensiones identificadas como factores de riesgo, son una guía para su implementación, no obstante, es importante señalar, que la Alcaldía y sus Dependencias debe realizar un análisis de las causas que pueden estar originando la presencia dichos factores de riesgo.

Las acciones propuestas para la Alcaldía tienen como criterio de selección: la priorización de las dimensiones más críticas y la eficiencia en el empleo de los recursos.

Aunque las acciones sugeridas tienen un impacto directo sobre las dimensiones identificadas como factores de riesgo, no son exhaustivas para dichas dimensiones, las mismas, pueden impactar favorablemente en otras dimensiones de manera directa o indirecta. Es por ello, que en la tabla siguiente, aparece un resumen de las acciones propuestas y las dimensiones intra y/o extralaborales que impactan; señalando si la acción impacta sobre la dimensión de manera directa o indirecta.

Acciones propuestas	Dimensiones intra y extralaborales que son impactadas por la acción de intervención							
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6	Dimensión 7	Dimensión 8
1. Inducción y reinducción	Claridad del rol (Directa)	Consistencia del rol (Indirecta)	Características del liderazgo (Indirecta)	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza (Indirecta)				
2. Implementación de la modalidad de teletrabajo	Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda (Directa)	Tiempo fuera del trabajo (Directa)						
3. Información sobre temas de salud, pensión, vivienda, educación, finanzas familiares, y cajas de compensación familiar	Características de la vivienda y de su entorno (Directa)	Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo (Directa)	Situación económica del grupo familiar (Directa)	Tiempo fuera del trabajo (Directa)				
4. Fomento de la calidad de las relaciones familiares	Relaciones familiares (Directa)	Tiempo fuera del trabajo (Directa)	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza (Indirecta)	Reconocimiento y compensación (Indirecta)				
5. Servicio de asistencia al trabajador	Comunicación y relaciones interpersonales (Directa)	Consistencia del rol (Directa)	Exigencias de responsabilidad del cargo (Directa)	Demandas emocionales (Directa)	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral (Directa)	Relaciones familiares (Directa)	Situación económica del grupo familiar (Directa)	Relaciones sociales en el trabajo (Directa)
6. Conciliación de entornos intra y extralaboral	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral (Directa)	Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda (Indirecta)	Tiempo fuera del trabajo (Indirecta)	Relaciones familiares (Indirecta)				

Las acciones propuestas tienen como marco de referencia el Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral, desarrollados por el Ministerio del Trabajo.

A continuación, se realiza una completa descripción de cada acción, con los objetivos, alcances y limitaciones, fases de implementación (ciclo PHVA), actores involucrados, etc.

9.1.1. INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

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.

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.

Alcances de la acción

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 de la acción:

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.

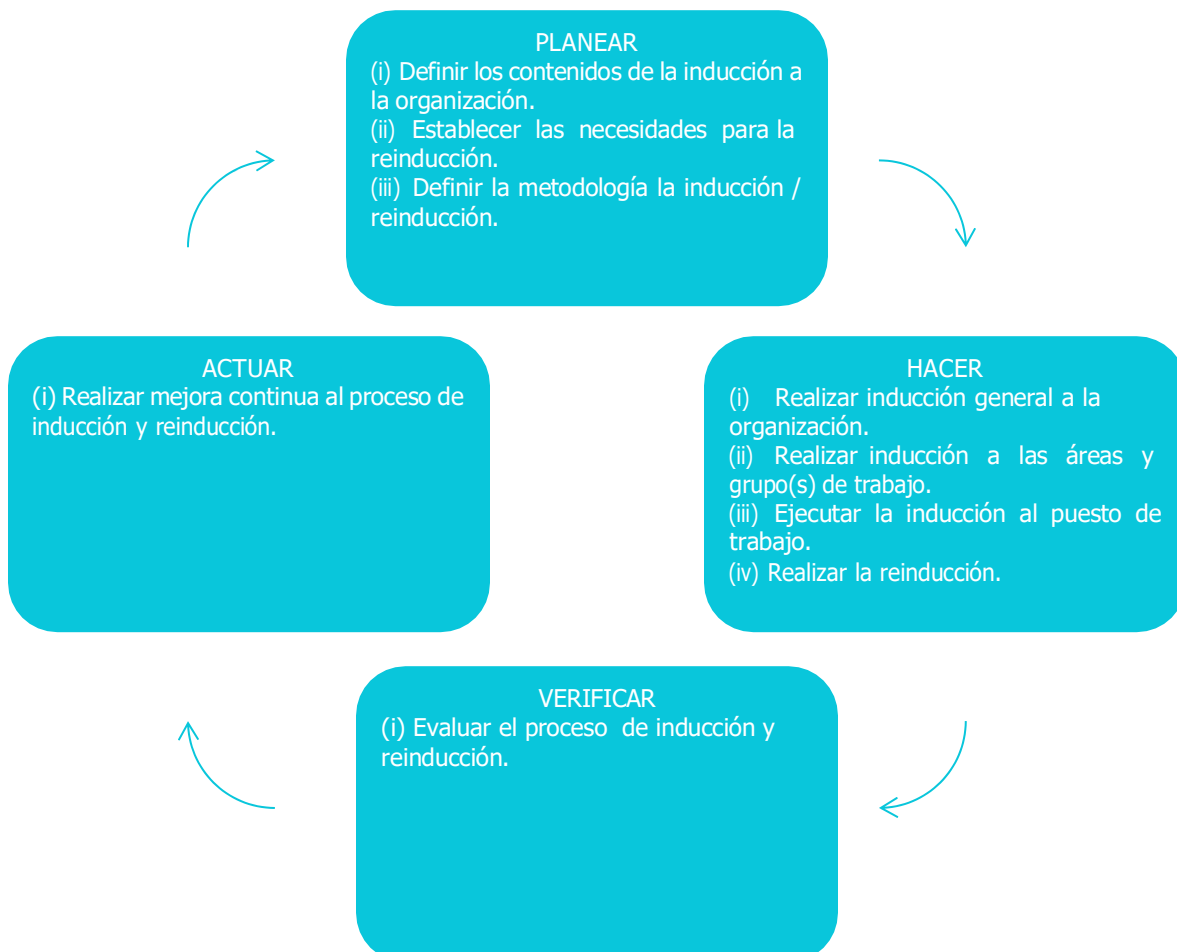
Actores involucrados en la implementación

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

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.

Ciclo PHVA de "Inducción y reinducción"



PLANEAR:

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) para facilitar el desarrollo de varios contenidos de la inducción. Al definir los recursos didácticos es necesario atender los principios de la andragogía 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.

HACER:

Para desarrollar la inducción en la organización, el empleador puede (Grados, 2013):

(i) Realizar inducción general a la organización

El área o responsable de la gestión del talento humano se encarga de informar a los nuevos trabajadores acerca de la organización. Complementariamente el responsable del área correspondiente se encarga de dar la información sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. En cualquier caso, se puede presentar la información de forma oral o escrita, siempre que ello sea lo más adecuado para su comprensión. Al final de esta etapa se aplica al trabajador un cuestionario corto (cinco preguntas) y se socializan las respuestas para identificar el grado de aprendizaje.

(ii) Realizar inducción a las áreas y al(los) grupo(s) de trabajo

- Presentar al trabajador el organigrama con nombres de los encargados de las diferentes áreas y en lo posible incluir fotos para facilitar el reconocimiento, así como cargos, jerarquías, puestos de trabajo que desempeñan la misma función o afines y nombres y datos de las personas contacto dentro del área de trabajo.
- Hacer un recorrido por la planta física para presentar las personas contacto en cada unidad y suministrar información general de las áreas que resulte de interés para el trabajador.
- Presentar a jefe inmediato y compañeros del área. Una reunión informal ayuda a la inmersión del trabajador y promueve la comunicación.

(iii) Ejecutar la inducción al puesto de trabajo

Esta actividad se realiza a través del jefe inmediato, y en caso de labores especializadas se incluye a un trabajador con amplia experiencia en las funciones del cargo. Esta inducción se realiza en el puesto de trabajo e incluye:

- Presentación de los objetivos, funciones, margen de autonomía, resultados e impacto que tiene el trabajo para la organización; además se entrega al nuevo trabajador un documento con la descripción del puesto de trabajo. En esta fase se “enseñan” las funciones específicas con el uso de técnicas como la demostración – ejecución en la que quien hace la demostración realiza la actividad y explica detalles de la misma. Enseguida se incentiva al nuevo trabajador para que realice la tarea y se suministra retroalimentación en la ejecución del paso a paso.
- Entrega de equipos, herramientas y material de trabajo. Es pertinente especificar el uso de los equipos y pautas de actuación frente a problemas o al mal funcionamiento de los mismos.
- Explicación de la rutina de trabajo. Deben darse a conocer los horarios de trabajo, pausas y espacios como el comedor, baño, entre otras. Se especifican los tiempos para la realización de las actividades y los tiempos de entrega, así como el desarrollo de actividades fuera de la organización, periodicidad, sitios y actividades puntuales.
- Entrega del puesto de trabajo y del espacio físico donde se desarrollan las actividades, así como presentación de los espacios de interacción con el grupo de trabajo (sala de reuniones, cafetería, etc.).
- Indicación de las líneas de comunicación para consultar inquietudes en la organización del trabajo y en la obtención de retroalimentación.
- Explicación de las responsabilidades (resultados, dirección de personal, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros).
- Explicación de la exposición a factores de riesgo propios del puesto de trabajo, así como el control sobre estos. Se incluye información sobre el protocolo de actuación frente a los accidentes y emergencias.

(iv) Realizar la reinducción

La reinducción suele ser ejecutada por el área o responsable de la gestión del talento humano e implica las siguientes acciones:

- Informar a los trabajadores sobre los cambios organizacionales y las formas de participación, así como acerca del impacto que tales cambios tienen en las personas.
- Informar anualmente a los trabajadores sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y sobre los avances y resultados.
- Para el personal que cambia de cargo se realiza la inducción correspondiente al nuevo puesto de trabajo.

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:

- (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.

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.

9.1.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

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.

Población objeto de la acción

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

Alcances de la acción

A través de la modalidad de teletrabajo 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 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 de la acción:

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 trasmita oportunamente la información sobre aspectos favorables o aspectos que debe mejorar en su desempeño.

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.

Descripción de la acción

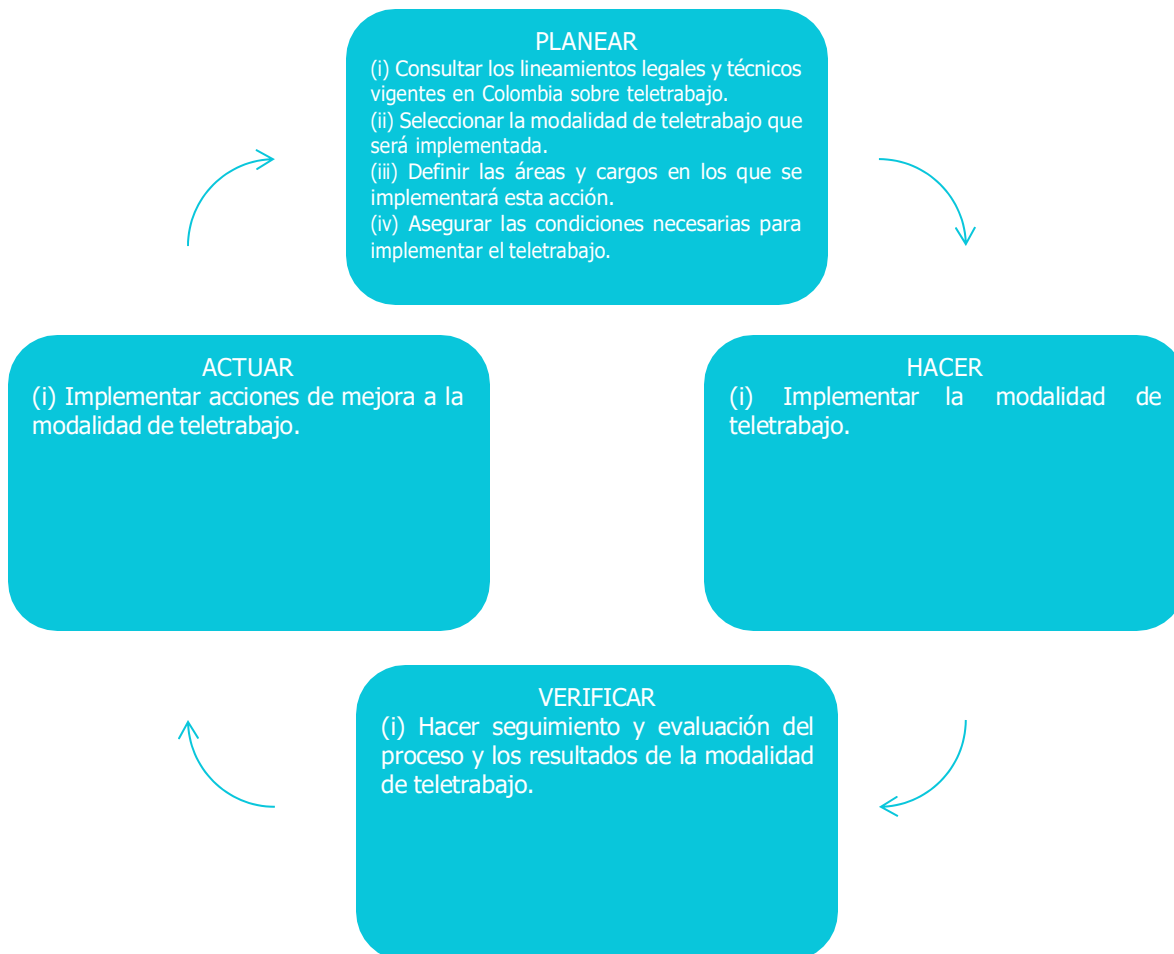
Según el Decreto 884 de 2012, el teletrabajo "es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (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 ocupaciones 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 siguiente figura se ilustran algunas actividades que facilitan la implementación de esta acción bajo un ciclo PHVA, cuyas fases serán descritas con mayor detalle posteriormente.

Ciclo PHVA de "Implementación de la modalidad de teletrabajo"



PLANEAR:

- (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 teletrabajadores que “no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades 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.

HACER:

(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.

VERIFICAR:

(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.
- 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.

Uso de la acción como mecanismo de promoción 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.

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

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.

Población objeto de la acción

Todos los trabajadores de la empresa.

Alcances de la acción

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.

Limitaciones de la acción:

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.

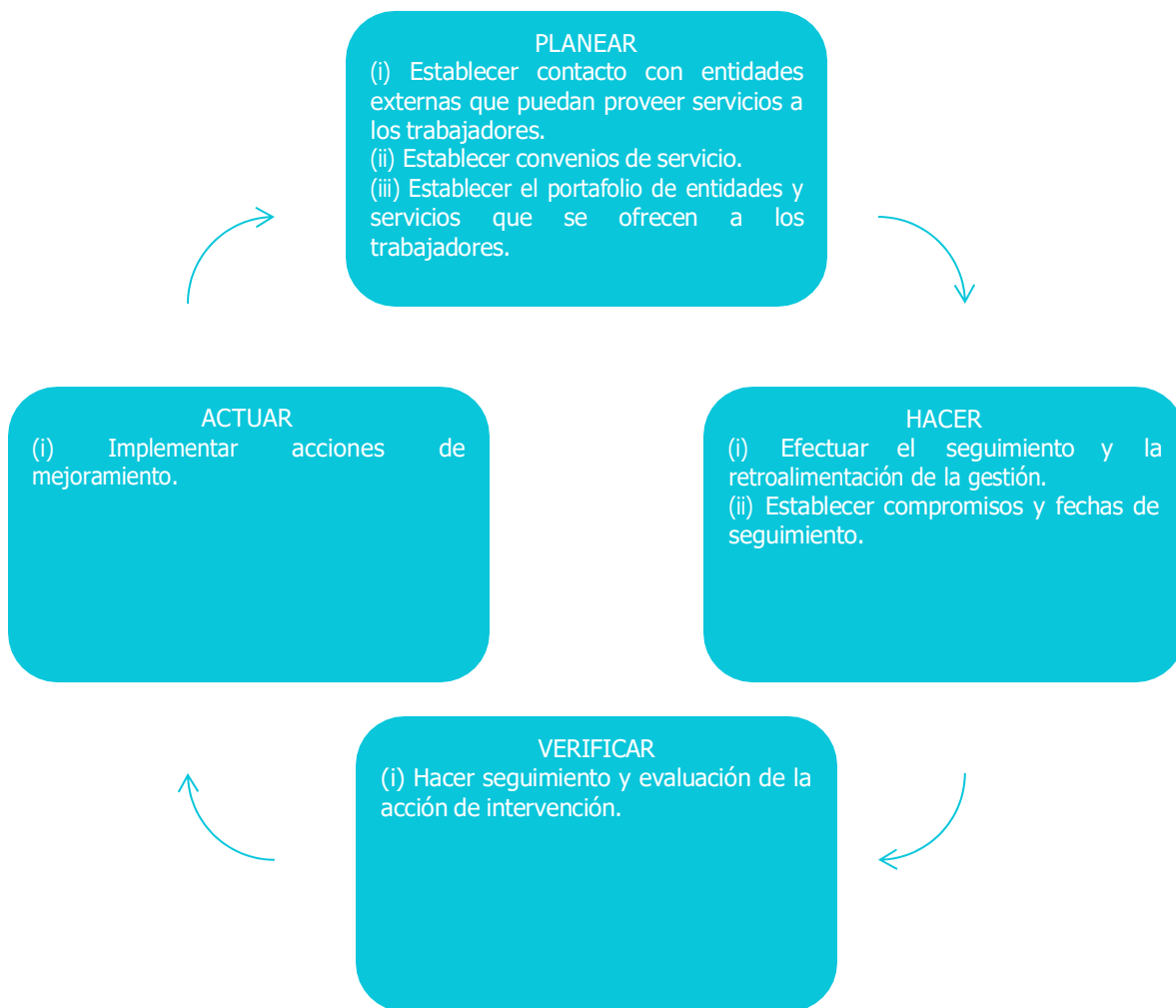
Actores involucrados en la implementación

- 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.).

Descripción de la acción

En la siguiente figura 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.

Ciclo PHVA de "Información sobre temas de salud, pensión, vivienda, educación, finanzas familiares, y cajas de compensación familiar"



PLANEAR:

(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.).

(iii) Establecer el portafolio de entidades y servicios que se ofrecen a los trabajadores

Con base en la información recopilada y tomando en consideración los acuerdos convenidos, el área de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo levantan el inventario de entidades y servicios ofertados por cada una, haciendo precisiones respecto del tipo de servicio, los datos de contacto y los beneficios especiales para los trabajadores de la empresa. Este inventario hará las veces de portafolio de servicios, el cual deberá ser actualizado periódicamente (p.ej. una vez al año), con el fin de mantener vigente la información.

HACER:

(i) Desplegar actividades de información de los servicios

El despliegue de esta acción se puede hacer de forma presencial o virtual, facilitando que las diversas entidades que brindan servicios ofrezcan a los trabajadores información útil y verificable, de tal forma que los empleados puedan conocer los alcances, beneficios, coberturas, requisitos para acceder a los servicios, medios de contacto, limitaciones, convenidos especiales establecidos con la empresa, etc. Para dar a conocer la información a los trabajadores es posible implementar alguna de las siguientes actividades:

- Jornadas de información o asesoría durante uno o varios días en el año en los que en un espacio físico (stand) ubicado dentro de las instalaciones de la empresa, las entidades de servicios brindan información y asesoría a los trabajadores.
- Directorio de entidades que brindan servicios, en el cual se encuentran los teléfonos de contacto para ampliar información, la ubicación de las oficinas y la dirección de su página Web. Este directorio es distribuido (en medio impreso o magnético) entre los trabajadores de la empresa.
- Información por correos electrónicos masivos o remisión a las páginas Web de las organizaciones que brindan los servicios de interés a los trabajadores.

VERIFICAR:

(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.

ACTUAR:

(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."

Uso de la acción como mecanismo de promoción 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.
- 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.

9.1.4. FOMENTO DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES FAMILIARES

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.

Población objeto de la acción

Todos los trabajadores y sus familias.

Alcances de la acción

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 de la acción:

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.

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 permear, 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.

Actores involucrados en la implementación

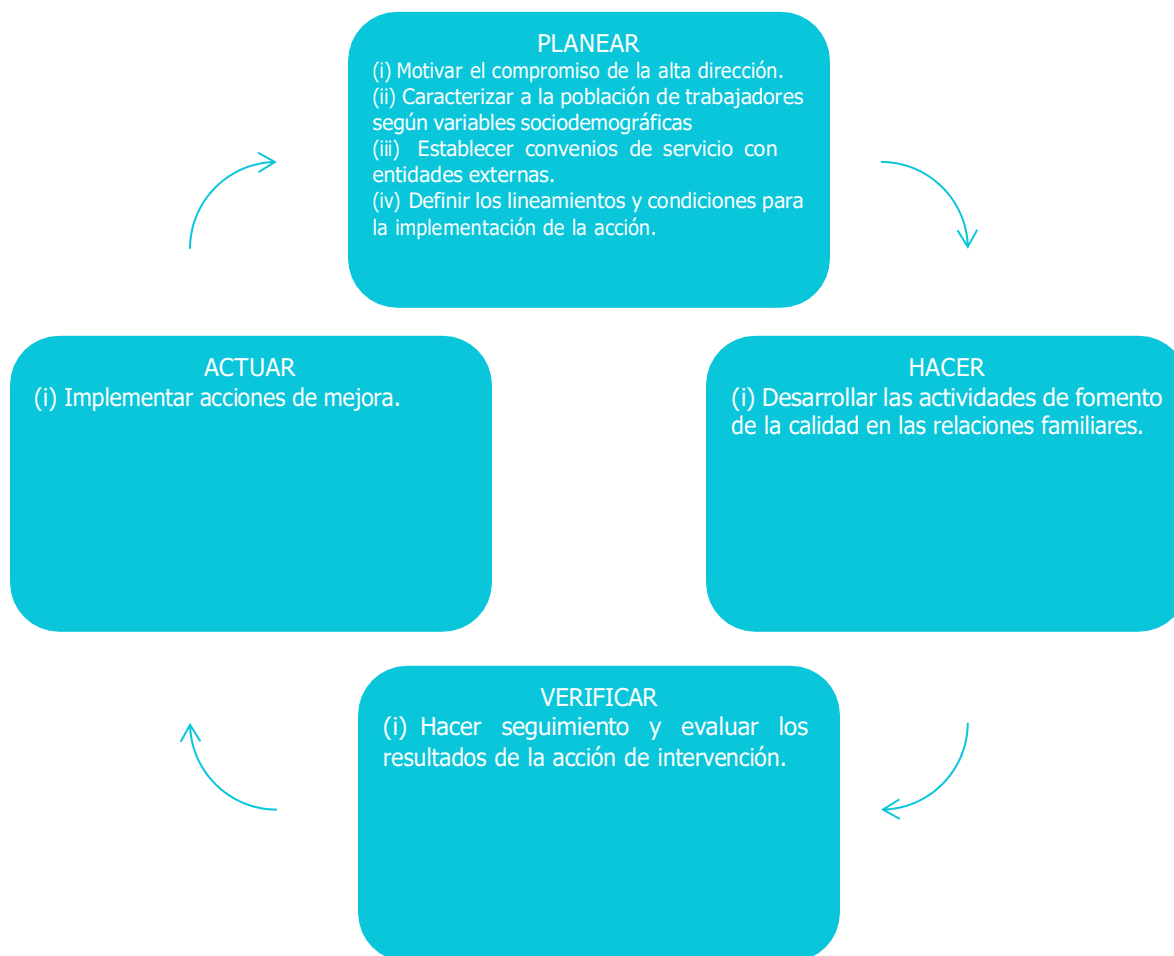
- Alta dirección.
- Área o responsable de la gestión del talento humano.

- 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.

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 siguiente figura 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.

Ciclo PHVA de "Fomento de la calidad de las relaciones familiares"



PLANEAR:

- (i) Motivar el compromiso de la alta dirección

Las directivas de la organización deben establecer formalmente un compromiso para promover desde el entorno laboral las buenas relaciones familiares de sus colaboradores, así como el uso constructivo y saludable del tiempo libre.

Este compromiso gerencial puede expresarse a través de la formulación de una política, la adopción de la familia como pilar de un trabajador sano, tranquilo y productivo, o a través de una comunicación formal de esta intención mediante una circular o declaración, etc. 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) Caracterizar a la población de trabajadores según variables sociodemográficas

Con el fin de lograr la efectividad esperada con la adopción de las actividades de promoción de las relaciones familiares y el uso constructivo y sano del tiempo libre, es necesario identificar las características sociodemográficas de los trabajadores y sus familias, por lo que es conveniente que las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo establezcan un diagnóstico preliminar, utilizando estrategias como encuestas, entrevistas o grupos focales, guiados por profesionales en psicología o trabajo social, que permitan identificar los siguientes aspectos:

- Estado civil de los empleados.
- Número de integrantes de la familia (sexo y edad).
- Número de personas económicamente a cargo del trabajador.
- Tipo de vivienda (propia, en arriendo o familiar).
- Ocupación de los integrantes del núcleo familiar.
- Características de las familias (identificar subgrupos de relaciones y el estado de las mismas, por ejemplo, separados, personas distantes geográficamente del núcleo familiar, etc.).
- Prioridades que los trabajadores quisieran abordar en la esfera de sus 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 realizarán 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.

HACER:

- (i) Desarrollar las actividades de fomento de la calidad en las relaciones familiares

Las áreas de gestión de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo deben desplegar la información y motivar la participación en las actividades para el fomento de la calidad en las

relaciones familiares y el uso constructivo y saludable del tiempo libre, y deben ejecutar tales acciones según el cronograma establecido en la fase de planeación. Como parte de las actividades que se pueden implementar se encuentran las siguientes:

- Cursos de vacaciones para los hijos de los colaboradores de la empresa.
- Cursos y talleres de pasatiempos y aficiones dirigidos a los trabajadores y sus familias.
- Celebración de días especiales: día de la familia y día de los niños, entre otros.
- Exposiciones de obras artísticas y manualidades.
- Convivencias o encuentros con las familias de los colaboradores.
- Encuentros de jóvenes hijos de los trabajadores.
- Círculos de lectores entre las familias de los colaboradores de la empresa.
- Formación de grupos deportivos, artísticos y musicales integrados por los propios colaboradores y sus familias.
- Formación de grupos de ayuda orientados por profesionales idóneos con experiencia en actividades terapéuticas y de soporte (ejemplo: alcohólicos anónimos).
- Participación familiar en celebraciones de la empresa.
- Conferencias, capacitaciones, talleres o consejerías desarrolladas por profesionales idóneos en temas como:
 - Relaciones de pareja.
 - Buenas prácticas en la crianza de los hijos.
 - Manejo de roles en la familia.
 - Dinámica de los ciclos familiares.

- Autoestima familiar (reconocimiento de la importancia de la familia).
 - Respeto y reconocimiento del otro.
 - Comunicación intrafamiliar.
 - Prevención del consumo de sustancias psicoactivas.
 - Educación sexual.
 - Finanzas familiares y economía del hogar.
 - Trabajo en equipo dentro del hogar.
 - Prevención de accidentes en el hogar.
 - Seguridad e higiene en el hogar.
 - Escuela para padres.
 - Autoestima.
 - Manejo de tensiones en la familia o en la pareja.
 - Integración de parejas.
 - Hábitos y estilos de vida saludables en la familia.
 - Sociedad y familia (ubicación de la familia con respecto al contexto que la rodea) para provocar reflexión sobre los aspectos de la sociedad que pueden influir positiva o negativamente en la armonía familiar y estrategias para su manejo.
- Los aspectos más relevantes de los temas antes reseñados también pueden divulgarse a través de medios de información como folletos, cartillas, tips enviados a través de mensajes de correo electrónico, carteleras, afiches, etc.

VERIFICAR:

(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.

ACTUAR:

(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.

Uso de la acción como mecanismo de promoción 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.

9.1.5. SERVICIO DE ASISTENCIA AL TRABAJADOR

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).

Población objeto de la acción

Todos los trabajadores.

Alcances de la acción

A través del servicio de asistencia al trabajador 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.
- 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 de la acción:

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.

Actores involucrados en la implementación

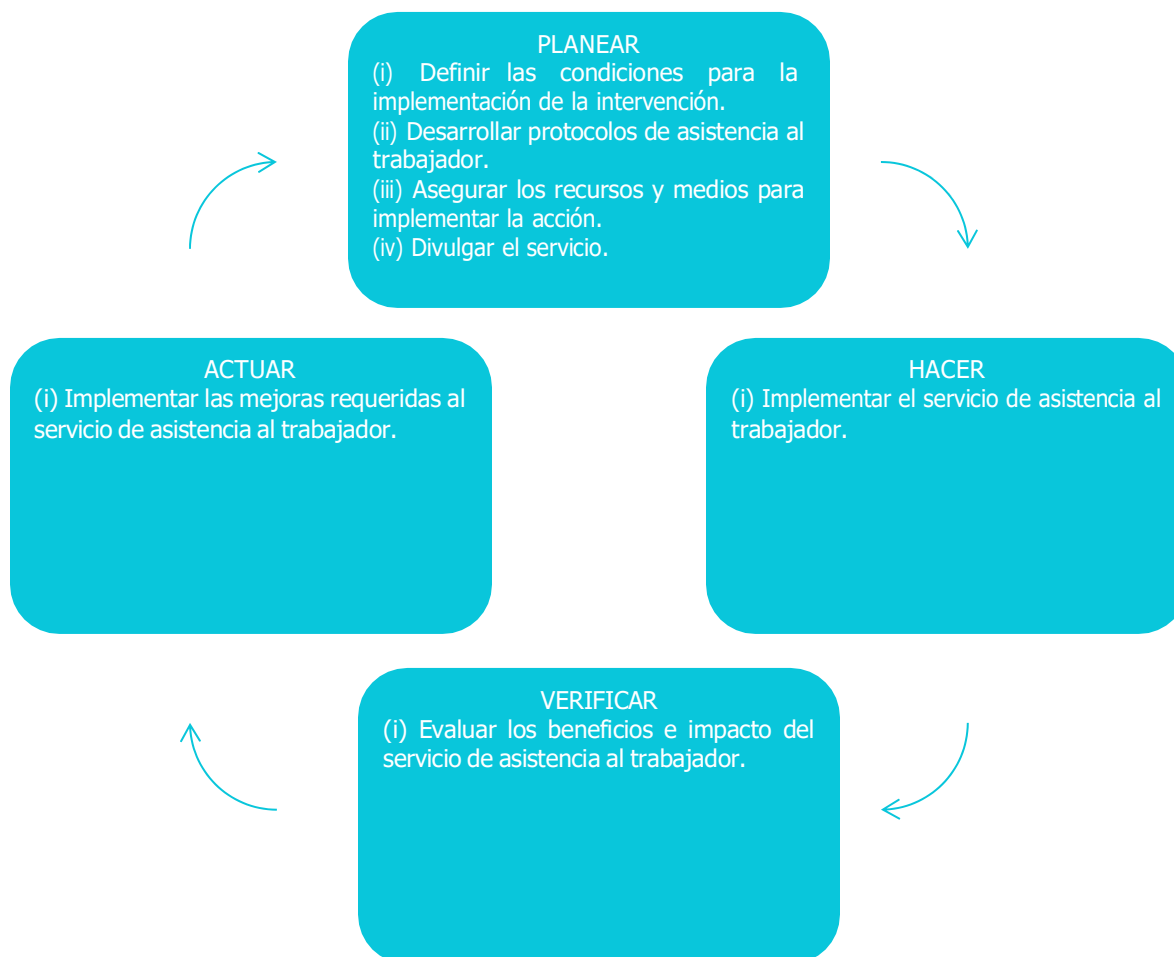
- Alta dirección.
- Área o responsable de la gestión del talento humano.
- Área de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- Trabajadores de la organización.

Descripción de la acción

Los programas de asistencia al empleado son un servicio de consejería 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 siguiente figura 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.

Ciclo PHVA de "Servicio de asistencia al trabajador"



PLANEAR:

(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 profesionales 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.
- 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.

HACER:

(i) Implementar el servicio de asistencia al trabajador

Si bien la implementación del servicio de consejería puede variar, en general este tipo de programas busca brindar un medio para que los trabajadores, a través de la orientación de un profesional, puedan:

- Hablar de la situación problemática que los aqueja, expresando sus percepciones, ideas y emociones alrededor de tales circunstancias.
- Identificar, clarificar y delimitar la problemática que los aqueja.

- Identificar y reconocer los recursos internos o personales con los que cuentan para enfrentar dicha problemática.
- Conocer algunas alternativas o recursos disponibles en la empresa o externamente, que les sirvan para resolver o hacer frente a su problemática.
- Establecer un plan de acción concreto para resolver la problemática.

Por lo general los servicios de asistencia al trabajador involucran un asesoramiento psicológico breve (de 1 a 5 sesiones), que según la naturaleza de los casos puede dar pie para que el profesional que brinda la consejería exhorte al consultante a buscar asesoría de más larga duración a través de algún recurso externo a la empresa, por ejemplo, los servicios de salud de la EPS.

Habitualmente los servicios de asistencia al trabajador se despliegan en la medida en que son demandados por los empleados; es decir, en la medida en que los colaboradores de una organización solicitan una sesión de consejería. Sin embargo, también es posible implementar este tipo de acciones a través de una demanda inducida, es decir buscando activamente a los trabajadores de los que se sospeche pueden tener una dificultad. En estos casos durante el primer acercamiento, además de brindar información respecto del objetivo y alcances del servicio y sus condiciones éticas de operación, debe quedar claro que la participación del trabajador es totalmente voluntaria, por lo que dependerá de él continuar o no con una siguiente sesión, en caso que esta se requiera.

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.

Uso de la acción como mecanismo de promoción 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 subyacemente 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.

9.1.6. CONCILIACIÓN DE ENTORNOS INTRA Y EXTRALABORAL

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.

Población objeto de la acción

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.

Alcances de la acción

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 de la acción:

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.

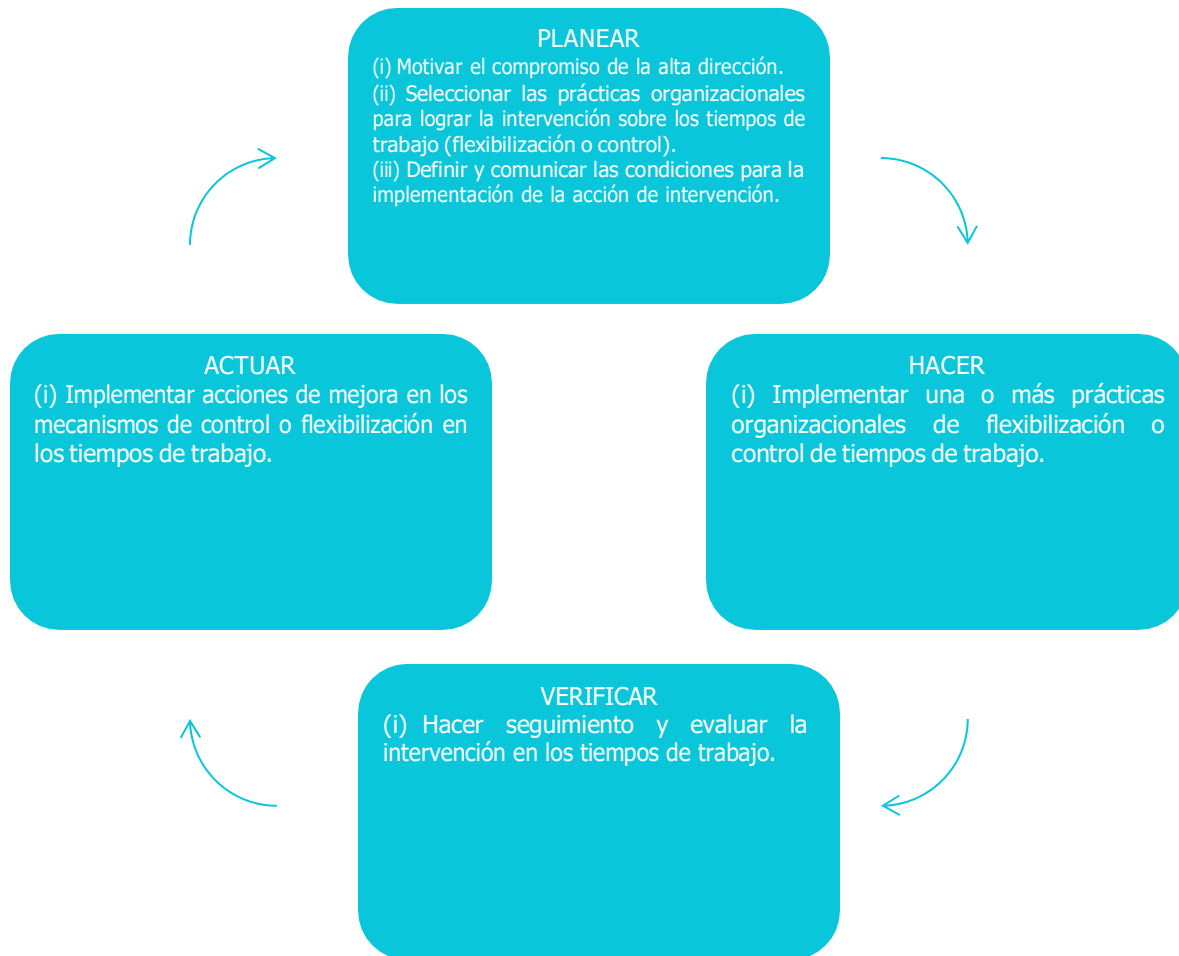
Actores involucrados en la implementación

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

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 siguiente figura se ilustran algunos aspectos que facilitan la implementación de esta acción bajo un ciclo PHVA, cuyas fases serán descritas con mayor detalle posteriormente.

Ciclo PHVA de "Conciliación de entornos intra y extralaboral"



PLANEAR:

- (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.

HACER:

(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 trabajo 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.

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.

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 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.

9.2. ESTRÉS:

Las acciones propuestas a continuación son mecanismos 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", "riesgo bajo" o "riesgo medio".

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 personas como alto o muy alto en las dimensiones de carga cuantitativa y carga mental.

Para ampliar la información de las siguientes estrategias, se puede consultar el Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral, desarrollado por el Ministerio del trabajo.

9.2.1. FOMENTO DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE:

Objetivo

Incrementar la frecuencia de comportamientos saludables en los trabajadores, mediante un conjunto de acciones organizacionales de fomento del autocuidado.

9.2.2. MANEJO EFICAZ DEL TIEMPO

Objetivo

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.

9.2.3. MEJORAMIENTO PARTICIPATIVO DE LAS CONDICIONES PSICOSOCIALES DE TRABAJO

Objetivo

Generar una estrategia participativa para mejorar las condiciones psicosociales de trabajo que tienen el potencial de generar trastornos de salud, incluido el estrés laboral.

9.2.4. ROL DE LOS JEFES EN LA PREVENCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS

Objetivo

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.

9.2.5. DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EN EL AMBIENTE LABORAL

Objetivo

Promover el desarrollo de conductas resilientes en los trabajadores, que les permitan hacer frente a las situaciones adversas y mejorar el desempeño laboral.

9.2.6. ENTRENAMIENTO EN EL MANEJO DE LA ANSIEDAD Y EL ESTRÉS

Objetivo

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.

10. ANEXO 1:

10.1. CUADRO RIESGOS PSICOSOCIALES INTRALABORALES

Comprenden las características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y el bienestar de las personas. Se evalúan cuatro dominios que a su vez están conformados por dimensiones las cuales conforman en sí mismas los factores de riesgo.

DOMINIO	DIMENSIONES
DEMANDAS DEL TRABAJO Exigencias que el trabajo impone al individuo	DEMANDAS AMBIENTALES Y ESFUERZO FÍSICO: Implica un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia como fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el desempeño del trabajador.
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD DEL CARGO: El trabajador debe asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su áreas o sección de trabajo; supervisar personal, manejar dinero bienes de alto valor de la empresa, información confidencial, seguridad o salud de otras personas; lo que exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de esas condiciones y de los diversos factores que las determinan.
	CONSISTENCIA DEL 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.
	DEMANDAS EMOCIONALES: El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público.
	El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.). El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.
	DEMANDAS DE LA JORNADA DE TRABAJO: Se trabaja en turnos nocturnos, con jornadas conformadas o jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante días previstos para el descanso.
	INFLUENCIA DEL TRABAJO SOBRE EL ENTORNO EXTRALABORAL: Las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajador afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador.
	DEMANDAS CUANTITATIVAS: El tiempo del que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo) limitar en número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados.
	DEMANDAS DE CARGA MENTAL: Demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta.
CONTROL SOBRE EL TRABAJO: Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para	CLARIDAD EN EL 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.

DOMINIO	DIMENSIONES
<p>influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización.</p>	<p>CAPACITACION: El acceso a las actividades de capacitación es limitado, las actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño afectivo del trabajador.</p>
	<p>OPORTUNIDADES PARA EL USO Y DESARROLLO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTO: El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades. Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.</p>
	<p>PARTICIPACIÓN Y MANEJO DEL CAMBIO: El trabajador carece de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio. En el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador. Los cambios afectan negativamente la realización del trabajo.</p>
	<p>CONTROL AUTONOMÍA SOBRE EL TRABAJO: El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido. El margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales restringidos.</p>
<p>LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO: Tipo de relación social que se establece entre jefes y colaboradores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área .</p>	<p>CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO: La gestión que realiza el jefe presenta dificultades en la planificación asignaron del trabajo, la consecución del resultado o la solución de los problemas.</p>
	<p>El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y pedir la participación de sus colaboradores.</p>
	<p>El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso</p>
	<p>RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO: En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas</p>
	<p>Se da un trato irrespetuoso, agresivo o desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz</p>
	<p>Existen deficiencias o dificultades para desarrollar el trabajo en equipo</p>
<p>El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente</p>	
<p>RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO: Poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.</p>	
<p>RELACIÓN CON LOS COLABORADORES: La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.</p>	
<p>El grupo de colaboradores tiene dificultades para la comunicarse y relacionarse respetuosamente y eficientemente con su jefe.</p>	
<p>El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente se presenta dificultades laborales.</p>	
<p>RECOMPENSAS: Retribución que el trabajador recibe a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales</p>	<p>RECOMPENSAS DERIVADAS DE LA PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJO QUE SE REALIZA: El sentimiento de orgullo por estar vinculado a la organización es deficiente o inexistente</p> <p>Los individuos no se sienten a gusto o están poco identificados con la tarea que realizan.</p>

DOMINIO	DIMENSIONES
	<p>RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN: El reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros.</p> <p>El salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización.</p> <p>La empresa descuida el bienestar de los trabajadores. La organización no considera el desempeño del trabajador para tener oportunidades de desarrollo.</p>

10.2. CUADRO RIESGOS PSICOSOCIALES EXTRALABORALES

Hace referencia a aquellos aspectos externos a la organización pero que tienen incidencia sobre el desempeño y el bienestar de cada trabajador.

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN DE LA DIMENSIÓN
TIEMPO FUERA DEL TRABAJO	<p>La cantidad de tiempo destinado al descanso y recreación es limitada o insuficiente.</p> <p>La cantidad de tiempo fuera del trabajo para compartir con la familia o amigos o para entender asuntos personales o domésticos es limitada o insuficiente.</p>
RELACIONES FAMILIARES	<p>La relación con familiares es conflictiva</p> <p>La ayuda (apoyo social) que el trabajador recibe de sus familiares es inexistente o pobre.</p>
COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES	<p>La comunicación con los integrantes del entorno social es escasa o deficiente.</p> <p>La relación con amigos o allegados es conflictiva.</p> <p>La ayuda (apoyo social) que el trabajador recibe de sus amigos o allegados es inexistente o pobre.</p>
SITUACIÓN ECONÓMICA DEL GRUPO FAMILIAR	<p>Los ingresos familiares son insuficientes para costear las necesidades básicas del grupo familiar.</p> <p>Existen deudas económicas difíciles de solventar.</p>
CARACTERÍSTICAS DE VIVIENDA Y DE SU ENTORNO	<p>Las condiciones de la vivienda del trabajador son precarias.</p> <p>Las condiciones de la vivienda o su entorno desfavorecen el descanso y la comodidad del individuo y su grupo familiar.</p> <p>La ubicación de la vivienda dificulta el acceso a vías de transitables, a medida de transporte o a servicios de salud.</p>
INFLUENCIA DEL ENTORNO EXTRALABORAL EN EL TRABAJO	<p>Las situaciones de la vida familiar o personal del trabajador afectan su bienestar, rendimiento o sus relaciones con otras personas en el trabajo.</p>
DESPLAZAMIENTO VIVIENDA- TRABAJO- VIVIENDA	<p>El transporte para acudir al trabajo es difícil o incómodo.</p> <p>La duración del desplazamiento entre la vivienda y el trabajo es prolongada.</p>