



Programa prevención del Síndrome de Burnout

**Guía del
Empleador**



**Positivamente⁺
más⁺**



Modelo de Abordaje Psicosocial POSITIVAMENTE MÁS

Guía del empleador

Programa de prevención del síndrome de burnout “sin quemarse”

José Luis Correa López

Presidente

Carlos Iván Heredia Ferreira

Vicepresidente de Promoción y Prevención

Dirección Técnica

Luana Betsy Polo Cortés

Ps. Profesional Especializada

Gerencia de Investigación y Control del Riesgo

Colaboración Técnica

Equipo Experto

PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Corrector de estilo

PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Revisión Diseño y Diagramación

Elvia Yolima Guzmán

Andrés Gallón Restrepo

Diseño Portada y Diagramación

PRESTASALUD COLOMBIA SAS

Derechos Reservados Positiva noviembre 2024

Para citar esta publicación: (2024). “Guía del empleador-Programa de prevención del síndrome de burnout “Sin quemarse””. Positiva Compañía de Seguros S.A. “<https://psicoboxpositiva.com/programa-de-prevencion-del-sindrome-de-bournout-sin-quemarse>”

Todos los derechos reservados de Positiva Compañía de Seguros S.A. Se prohíbe la reproducción o copia total o parcial de este material sin expresa autorización. Se prohíbe la venta de este material ya que es un documento técnico educativo realizado para las empresas afiliadas a Positiva.

ISBN:

CONTENIDO

Marco Legal	07
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	19
Componente Organizacional del Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”	19
Componente Humano del Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”	20
Alcance	21
Nuevo Modelo de Abordaje Psicosocial “Positivamente Más”	22
Entendimiento de la Estrategia “Positivamente Más”	24
Implementación de la Estrategia “Positivamente Más” Programa Prevención del Burnout	25
1. Planear Ciclo - Análisis Holístico a través del Diagnóstico de Competencias Humanas del Programa Prevención del Burnout	26
2. Hacer Ciclo de Gestión - Plan de Gestión del Riesgo	36
Requisitos Mínimos Legales y otros Requisitos para la Mejora Continua de las Condiciones Organizacionales	36

Requisitos Mínimos Legales para la Implementación del Programa	37
Requisitos para la Mejora Continua de las Condiciones Organizacionales	69
Componentes Temáticos por Microciclos para el Trabajador	97
Feedback de Resultados y Métricas Alcanzadas en el Desarrollo de las Competencias Humanas del Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”	99
3. Verificar Ciclo de Gestión - Feedback Corporativo en Prospectiva y Retrospectiva de la Gestión	100
Fase 1 - Evaluación Post	100
4. Actuar Ciclo - Mejora Continua y Apropiación Técnica	102
Fase 1 - Feedback Corporativo	102
Fase 2 - Acompañamiento en la Aplicabilidad de las Acciones Organizacionales y Competencias Humanas	104
Recomendaciones Globales para el Empleador	104
Anexos	108
Anexo I. Ficha Técnica	108
Anexo II. Formato de Acuerdo de Voluntades	113
Anexo III. Plantilla de los Participantes en la Medición de Madurez de la Gestión del Riesgo Psicosocial	114

Anexo IV. Plantilla de Participantes de los Programas “Positivamente Más”	114
Anexo V. Formato De Entrevista por Competencias Laborales	116
Anexo VI. Política de Desconexión Laboral	122
Anexo VII. Modelo De La Política De Salud Mental Y Prevención Del Burnout	128
Anexo VIII. Desarrollo Metodológico	134
Microciclo I	134
Microciclo II	139
Microciclo III	144
Bibliografía	148

Marco Legal

Riesgo Psicosocial y Salud Mental

Ruta legislativa



El artículo 125 prescribe que, “todo empleador deberá responsabilizarse de los programas de medicina preventiva en los lugares de trabajo en donde se efectúen actividades que puedan causar riesgos para la salud de los trabajadores. tales programas tendrán por objeto la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud de los trabajadores, así como la correcta ubicación del trabajador en una ocupación adaptada a su constitución fisiológica y psicológica”.

01 Ley 9 de 1979:

La presente ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales, priorizando las de bajos recursos y consagrar medidas específicas encaminadas a acelerar la equidad entre el hombre y la mujer rural.

02 Resolución 2646 de 2008:

Establece los principios, atributos y actividades que una organización debe considerar para mantener y mejorar su resiliencia.

06 ISO 22316 de 2017:

De acuerdo con la naturaleza de los peligros, la priorización realizada y la actividad económica de la empresa, el empleador o contratante utilizará metodologías adicionales para complementar la evaluación de los riesgos en seguridad y salud en el trabajo ante peligros de origen físicos, ergonómicos o biomecánicos, biológicos, químicos, de seguridad, público, psicosociales, entre otros.

05 Decreto 1072 de 2015:

07 Resolución 0312 de 2019:

Esta resolución menciona nuevamente la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, y la ejecución de las actividades de control de peligros y/o riesgos con base en los resultados de su identificación. Para el caso de los riesgos psicosociales, la identificación de los riesgos actualmente se realiza con la batería de riesgo psicosocial, herramienta publicada por el entonces Ministerio de Protección Social (actualmente Ministerio de Trabajo) y la Universidad Javeriana, en el año 2010.

Prevención y atención de casos de violencia y acoso laboral, competencias de los inspectores de trabajo y Seguridad Social relacionadas al fuero de protección legal contemplado en el artículo 11 de la ley 1010 de 2006. MinTrabajo define y recuerda la competencia de los inspectores de trabajo y seguridad social, direcciones territoriales, Unidad de Investigaciones Especiales y oficinas especiales frente al procedimiento de averiguación preliminar

12 Circular 069 de 2022:

y/o procedimiento administrativo sancionatorio en aquellos casos en los que se termine el contrato sin justa causa, teniendo el trabajador fuero de protección legal por acoso laboral.

El artículo 9 menciona que las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores.

03 Ley 1616 de 2013:

Actualiza y expide la tabla de enfermedades laborales, estableciendo la determinación de las patologías presuntamente causadas por estrés laboral. Dentro de los agentes psicosociales se encuentra el trastorno del sueño, el estrés postraumático y síndrome profesional burnout, son algunos ejemplos de las enfermedades psicosociales.

04 Decreto 1477 de 2014:

Por medio de la cual se asignan recursos del Presupuesto de Gastos de Funcionamiento del Ministerio de Salud y Protección Social vigencia 2020. para el programa de Atención Psicosocial y Salud Integral a Víctimas del Conflicto armado - PAPSIVI y al proyecto Red nacional de urgencias.

08 Resolución 736 de 2020:

Estrategia para la promoción de la salud mental en Colombia.

09 CONPES 3992 de 2020:

Periodicidad de evaluación, vigilancia e intervención del riesgo psicosocial y adopción de documentos técnicos mínimos obligatorios con el fin de aclarar aspectos como la periodicidad de la evaluación, la vigilancia epidemiológica, la intervención en situaciones de emergencia sanitaria y las herramientas para la evaluación del riesgo psicosocial, el

11 Resolución 2764 de 2022:

Ministerio del Trabajo expidió la Resolución 2764 de 2022. Mediante ella, adopta los documentos técnicos mínimos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas:

- Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial
- Guía Técnica General para la Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la Población Trabajadora
- Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral
- Protocolo de intervención de factores psicosociales por sector económico
- Protocolos de las enfermedades asociadas a factores de riesgo psicosocial

10 ISO 45003 de 2021:

Gestión de los riesgos psicosociales, proporciona orientaciones para la gestión de los riesgos psicosociales en el marco de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) con base en la Norma ISO 45001, permitiendo a las compañías prevenir los daños y el desgaste a la salud relacionados con el trabajo en sus colaboradores y otros actores interesados, y favorecer el bienestar en el trabajo.

En Colombia, se han alcanzado grandes avances en relación con la normatividad en salud mental a nivel de promoción y prevención, mediante el fortalecimiento de un marco normativo y legislativo que pone de relieve su importancia y protagonismo desde un enfoque de derechos. Esto se logra mediante la conservación y preservación de la salud, abordando los factores asociados a su deterioro, tales como las dificultades de convivencia, la ausencia de herramientas de afrontamiento y la gestión de conflictos. Estos factores representan un riesgo para la salud psicosocial y atentan contra la integridad y seguridad psicológica y emocional.

La sociedad colombiana, debido a las grandes problemáticas que marcan su historia, presenta grandes dificultades en materia de salud mental, originadas por la instauración de una cultura intrusiva, autodestructiva y con escasa conciencia de los límites. Esto lleva a un deterioro y trasgresión permanentes en los procesos de socialización y comunidad.

En nuestro país, el fortalecimiento, desarrollo y entrenamiento de la inteligencia emocional es una necesidad de orden prioritario, puesto que es la herramienta fundamental para encaminar a la población hacia la construcción social. A continuación, revisaremos la normatividad legal vigente:

La Decisión 584 de 2004 o Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) fija las normas fundamentales en materia de seguridad y salud en

el trabajo y contribuye a impulsar en los países miembros la adopción de directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

Por otro lado, el artículo 11 de la Decisión 584 de 2004 de la CAN define que “en todo lugar de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales. Estas medidas deberán basarse, para el logro de este objetivo, en directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social y empresarial. Para tal fin, las empresas elaborarán planes integrales de prevención de riesgos que comprenderán al menos las siguientes acciones”:

Fomentar la adaptación del trabajo y de los puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y las demás disciplinas relacionadas con los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo. El artículo 26 de la misma decisión establece que “el empleador deberá tener en cuenta, en las evaluaciones del plan integral de prevención de riesgos, los factores de riesgo que pueden incidir en las funciones de procreación de los trabajadores, en particular por la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, con el fin de adoptar las medidas preventivas necesarias”.

El Convenio C161 de 1985, ratificado en Colombia a partir del año 2001, referente a los servicios de salud en el trabajo, establece funciones esencialmente preventivas y de asesoramiento al empleador y los trabajadores acerca de:

(i) Los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que favorezca una salud física y mental óptima en relación con el trabajo; y (ii) La adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental.

Con el Código Sustantivo de Trabajo de 1950, se establece la primera tabla de enfermedades laborales en Colombia a través del Decreto 2663 de 1950, que rige a partir del 1 de enero de 1951. No obstante, fue hasta 1979, a través de la Ley 9, que, a fin de preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones, se determinaron medidas sanitarias en materia de salud ocupacional, entre las que se encuentran la de “proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que puedan afectar la salud”.

En el mismo año, a través de la Resolución 2400 de 1979, se establecieron disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los sitios de trabajo. En esta resolución se definieron normas generales sobre los riesgos físicos, químicos y biológicos (Capítulo III). Asimismo, obligó a los empleadores a implementar programas de medicina preventiva, de higiene y seguridad industrial (Art.2).

El Decreto 614 del 14 de marzo de 1984 determinó las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en Colombia, estableciendo como uno de los objetivos de la disciplina proteger a la persona contra agentes químicos, físicos, biológicos, mecánicos, eléctricos y también específicos psicosociales.

En los Decretos 2355 de 1972 y 778 de 1987 se hacen modificaciones a la tabla, pero fue solo hasta 1994, con el Decreto 1832, que se incluyó la primera tabla de enfermedades laborales en la que se reconocen al menos siete de ellas como patologías causadas por estrés en el trabajo: ansiedad, depresión, infarto del miocardio, otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad ácido péptica severa y colon irritable.

A través del Decreto 2566 del 7 de julio de 2009, se publicó la segunda tabla de enfermedades en la que se incluyeron las mismas patologías como derivadas del estrés. Dos décadas después de la inclusión de las patologías derivadas del estrés entre las enfermedades laborales en el Decreto 1832 de 1994, en el Decreto 1477 de 2014 se amplió el espectro de las patologías mentales y del comportamiento generadas por agentes psicosociales, incluyendo el Síndrome de Burnout (SB) junto a otros nueve trastornos de comportamiento, seis patologías cardiovasculares, ocho gastrointestinales, trastorno del sueño y estrés postraumático.

El Decreto 1477 de 2014, en la sección II, grupo de enfermedades para determinar el diagnóstico médico, incorporó los factores psicosociales como parte de las enfermedades de origen laboral. Esta inclusión, aunque casuística y difícil de estandarizar, abrió paso a una de las nuevas enfermedades del grupo IV de los trastornos mentales y del comportamiento: el síndrome de agotamiento profesional, también conocido como Síndrome de Burnout (SB).

La Resolución 2646 de 2008 establece disposiciones y define responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. El artículo 4 de la Resolución 2646 de 2008 enfatiza en la sinergia de los factores intralaborales, extralaborales e individuales, aspecto que se deberá considerar en el proceso de intervención.

Teniendo en cuenta la responsabilidad de los empleadores en la intervención de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos, establecida en el artículo 13 de la Resolución 2646 de 2008, en el año 2015 el Ministerio del Trabajo consideró prioritario definir los procedimientos para la intervención de estos factores de riesgo. Para esto, se diseñó un protocolo de intervención de factores de riesgo psicosocial que incluye una guía técnica general con acciones de intervención y control frente a cada uno de los factores de riesgo psicosocial y sus efectos, al igual que protocolos específicos de actuación frente al Burnout o síndrome de agotamiento laboral, acoso laboral, manejo del duelo, estrés postraumático, estrés agudo, depresión y protocolos por actividades económicas prioritarias.

La Ley 1010 de 2006 adopta medidas para “prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”, constituyéndose en el mecanismo para la protección del trabajo en condiciones dignas y para la protección de la salud mental de los trabajadores a través de la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral.

La Resolución 0652 de 2012 establece la conformación y funcionamiento del comité de convivencia laboral en entidades públicas y privadas, y determina las responsabilidades del empleador y de las administradoras de riesgos laborales (ARL) frente al desarrollo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral.

La Ley 1562 de 2012 modifica el sistema de riesgos laborales y dicta otras disposiciones en materia de salud ocupacional. La Ley 1616 de salud mental (2013) incluye la obligación de realizar acciones para la promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental en ámbitos laborales, y reitera la obligación de los empleadores respecto al monitoreo de los factores de riesgo psicosocial como parte de las acciones del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (regulado a través del Decreto 1072 de 2015).

Asimismo, en el artículo 9°. Promoción de la salud mental y prevención del trastorno en el ámbito laboral, se establece que las

Administradoras de Riesgos Laborales deben generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental. Además, deben garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores.

La Resolución 2764 de 2022 adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora, así como sus protocolos específicos.

Estas leyes y resoluciones reflejan el compromiso de Colombia en abordar la problemática del consumo de sustancias psicoactivas desde una perspectiva integral, que incluye la prevención, atención, rehabilitación y promoción de la salud mental. Además, subrayan la importancia de involucrar a diferentes sectores, como la educación, el trabajo y la salud, en la implementación de acciones para enfrentar este desafío social.

Objetivos

Objetivo General

Orientar a la empresa en la implementación de acciones realizables a corto y mediano plazo, encaminadas a la promoción y prevención de la salud a partir de la implementación del Programa de prevención del Síndrome de Burnout y de las herramientas diseñadas desde el modelo de abordaje en salud psicosocial de la ARL POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS. La implementación de este programa busca generar capacidades técnicas en los equipos de trabajo y asegurar procesos de transformación hacia una cultura organizacional más empoderada, más creativa, más productiva y, en general, más humana, con la madurez y desempeño que hoy exige el mundo laboral.





**¡BIENVENIDOS a
POSITIVAMENTE MÁS!**

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se definen a partir del componente organizacional y del componente humano. A continuación, se exponen los objetivos propuestos para cada componente:

Componente organizacional del Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”:

- Definir la hipótesis del negocio suscrita en el documento técnico y en esta guía del programa para materializar las acciones organizacionales a implementar a partir del ejercicio reflexivo propuesto.
- Disponer de la herramienta psicobox para identificar el nivel de desempeño psicosocial organizacional de la empresa, con el fin de priorizar las acciones a desarrollar en el plan de trabajo y proyectar, de manera escalonada, logros realizables hacia una cultura organizacional más empoderada y humana.
- Definir en reuniones ejecutivas de trabajo los objetivos corporativos que orienten acciones materializables en torno al fortalecimiento de estrategias vinculadas con el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”, a través de la toma de decisiones basadas en las necesidades empresariales.

- Plasmar en acuerdos de voluntades los logros deseados a través de compromisos que aseguren el avance corporativo en una línea de tiempo definida, que dé cuenta de los cambios a implementar.
- Monitorear los avances y oportunidades de mejora a través de la definición de indicadores de gestión hacia la transformación de la cultura organizacional proyectada.
- Movilizar los compromisos definidos desde la alta dirección a través de campañas y canales de comunicación efectivos.

Componente humano del Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”:

- Definir las poblaciones que la organización considere objeto de intervención para fortalecer las competencias humanas en el marco del Programa del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”.
- Gestionar los canales de comunicación y el agendamiento de las poblaciones a intervenir, y definir la logística de las jornadas.
- Facilitar los tiempos de implementación que requiere el programa para la generación de competencias en los colectivos poblacionales.

Alcance

Representantes legales, directores de Talento Humano y de Seguridad y Salud en el Trabajo. Revisar Anexo I: Ficha técnica.



Apoyo: Competencias para la gestión y toma de decisiones

Acciones basadas en la evaluación de los riesgos

- Alineación de estrategias y diseños de políticas
 - Capacidad técnicas empresariales
- Programas fundamentados en procesos
 - GAPS de Intervención
 - Co-creación de soluciones

Promoción y prevención

1P

Análisis psicosocial diagnóstico nivel de desempeño organizacional

- Kit de apoyo por roles
- Formación de brigadistas emocionales

Contexto de la organización

(Condiciones internas y externas)

Planificación

(Peligro y riesgos) organización, factores sociales y ambiente de trabajo



Gráfica 1: Modelo de abordaje psicosocial POSITIVAMENTE MÁS

ENTENDIMIENTO DE LA ESTRATEGIA “POSITIVAMENTE MÁS”

La estrategia “POSITIVAMENTE MÁS” es una intervención psicosocial que busca desarrollar una transformación cultural en seguridad y salud en el trabajo, basada en la salud psicosocial, mediante un enfoque holístico, humano, creativo y participativo. Sus líneas de trabajo están orientadas a implementar acciones organizacionales y desarrollar competencias humanas que impacten positivamente los factores psicosociales, tomando como referencia las tendencias mundiales y siguiendo una ruta de gestión basada en el ciclo PHVA.

Para evaluar su impacto, se han establecido métricas mediante indicadores preventivos, proactivos y reactivos. Se movilizan redes de trabajo enfocadas en las “personas” e innovan a través del feedback corporativo, tanto prospectivo como retrospectivo, lo que permite un análisis crítico y una mejora continua del bienestar integral de los trabajadores.

Para comprender en detalle esta estrategia de intervención, el documento maestro contiene toda la ruta metodológica de la estrategia “POSITIVAMENTE MÁS”

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA “POSITIVAMENTE MÁS” PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SINDRO DE BURNOUT

	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”	Aplicación de la herramienta de tamizaje MBI, la cual está constituida por 22 ítems distribuidos en 3 escalas. Estas evalúan la frecuencia con la que los profesionales perciben baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización.	Acciones organizacionales: Mesa ejecutiva de trabajo, donde se definen las acciones para el Programa de prevención del Síndrome de Burnout (SB). Competencias humanas: Se trabajará con grupos segmentados de un máximo de 25 trabajadores si se trata de vigilancia epidemiológica. Si la empresa requiere implementar el programa con el fin de generar promoción y prevención para toda la población, se podrán segmentar grupos de entre 25 y 50 trabajadores.	Análítica de los resultados de las evaluaciones pre y post de la herramienta de tamizaje aplicada. Esto con el fin de tomar las decisiones correspondientes, basadas en las acciones organizacionales y el seguimiento de las competencias humanas.	Inspección, a través de una lista de verificación (checklist), de la aplicabilidad de las competencias formadas en los trabajadores, así como de las acciones organizacionales logradas durante el periodo de implementación.
	Definición de las brechas y competencias a fortalecer para orientar el plan de formación en competencias humanas, así como las acciones organizacionales necesarias.	Se realizarán 3 talleres distribuidos en sesiones de dos horas cada uno, en los que se abordarán temáticas asociadas a la prevención del Burnout. Los detalles sobre las temáticas y la metodología se encuentran en el documento técnico y en la guía del facilitador de este programa.		
				Formación de líderes psicosociales empresariales: Se formarán líderes psicosociales empresariales para que se apropien de la estrategia y logren desarrollar el programa.

1. PLANEAR CICLO - ANÁLISIS HOLÍSTICO A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS HUMANAS DEL PROGRAMA PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT

Paso 1 - Pruebas de tamizaje

En el psicobox se cuenta con la prueba MBI, la cual está constituida por 22 ítems distribuidos en 3 escalas, para evaluar la frecuencia con la que los profesionales perciben baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización. El test mide la frecuencia y la intensidad con las que se experimenta el Síndrome de Burnout (SB). Este instrumento cuenta con un instructivo donde se detalla la funcionalidad de cada herramienta.

Para este proceso, la empresa deberá asignar a su psicólogo especialista en SST con licencia vigente. Por lo tanto, se debe solicitar acceso al psicobox para este profesional a través del administrador de riesgos de la sucursal correspondiente. En esta fase, todos los trabajadores participantes serán evaluados mediante el tamizaje, a través del enlace socializado por el psicólogo a cargo del proceso.

El fortalecimiento de competencias humanas incluye la evaluación de mapeo pre (antes de iniciar el programa) y post (al finalizar el programa), y tres microciclos de formación. Para ello, tenga en cuenta lo siguiente:

- Si la empresa, de acuerdo con el análisis previo, la triangulación de la información y la revisión de fuentes determina la necesidad de incluir a trabajadores que cumplen con criterios para vigilancia epidemiológica, los grupos deberán segmentarse con un máximo de 25 trabajadores. Entre la población seleccionada podrán estar:



- Trabajadores o funcionarios con prevalencia de incapacidades:

Este grupo es importante para la implementación del programa, ya que las características asociadas a la prevalencia de incapacidades pueden estar relacionadas con el ambiente y las condiciones laborales, lo que se traduce en factores de riesgo psicosocial que afectan la salud mental de los trabajadores, generando sintomatología asociada al Síndrome de Burnout (SB).

- Trabajadores o funcionarios con diagnósticos en salud mental:

Las personas con diagnósticos como ansiedad, depresión, TOC, TAB, entre otros, aumentan su vulnerabilidad en el contexto laboral. Esto puede incrementar el riesgo de desarrollar síntomas asociados al agotamiento laboral. La presencia de patologías mentales y/o emocionales indica la falta de herramientas de afrontamiento, lo que representa un potencial riesgo. Es esencial incluir a este grupo en el programa.

- Población con diagnósticos de migraña, afecciones gastrointestinales, colon, entre otros:

Las alteraciones fisiológicas son indicadores del estado mental y emocional. Patologías como cefalea tensional, problemas gástricos o colon irritable están estrechamente relacionadas con altos niveles de estrés. Incluir a esta población es fundamental, ya que el Burnout es una respuesta al estrés crónico.

- Personal con dificultades en las relaciones interpersonales:

Los conflictos interpersonales pueden indicar alteraciones emocionales, generando frustración y afectando el estado de ánimo. Síntomas como irritabilidad, hostilidad y conducta defensiva están asociados a la sensación de agotamiento y a la percepción de escaso apoyo organizacional, síntomas propios del Burnout.

- Trabajadores o funcionarios con disminución en las evaluaciones de desempeño laboral:

Las evaluaciones de desempeño permiten identificar variaciones que pueden ser señales de alarma, especialmente en trabajadores que muestran un descenso significativo en su rendimiento. La apatía y escasa implicación organizacional son síntomas del Burnout, por lo que es importante incluir a estos empleados.

- Nuevo personal y empleados en proceso de integración:

Los trabajadores recién contratados o en proceso de integración enfrentan desafíos emocionales al adaptarse a la cultura organizacional y las dinámicas del equipo. Ofrecerles entrenamiento en inteligencia emocional facilita su adaptación y promueve una rápida integración.

- Personal con procesos disciplinarios:

Los trabajadores involucrados en procesos disciplinarios deben considerarse en el programa, ya que sus faltas pueden estar asociadas al agotamiento laboral, reflejando una desesperanza que afecta su implicación en la dinámica laboral.

- **Grupo de trabajadores con antigüedad entre 1 y 5 años:** Este grupo permite una acción preventiva para identificar posibles casos o factores de riesgo, ya que investigaciones sugieren que al segundo año de permanencia laboral aumenta la prevalencia del Burnout.

- **Líderes ascendidos en los últimos 18 meses:** Los empleados que han recibido ascensos recientes necesitan seguimiento, ya que son vulnerables al estrés derivado de las nuevas responsabilidades.

- **Personal de atención al usuario y en la línea de frente:** Aquellos que tienen contacto constante con clientes internos y externos están expuestos a un alto riesgo psicosocial debido a las demandas emocionales.

- **Trabajadores o funcionarios con altos resultados en demandas cuantitativas y emocionales:** Esta población debe priorizarse, ya que los altos niveles de tensión pueden desbordar las herramientas de afrontamiento existentes, generando estrés crónico.

- **Nuevos ingresos:** Los empleados con menos de un año en la empresa deben incluirse en el programa como medida preventiva. Problemas en los procesos de inducción y selección pueden desencadenar factores de riesgo psicosocial.

- **Trabajadores o funcionarios con reubicación laboral:** Las reubicaciones laborales sin una adecuada planificación pueden afectar la salud mental de los trabajadores.

- **Líderes de gestión humana y SST:** Debido a la sobrecarga laboral, estos cargos enfrentan barreras administrativas y operativas que pueden afectar sus expectativas y resultados.

- **Líderes y supervisores:** La participación de líderes y supervisores es clave para el éxito del programa, ya que apoyan a los empleados en la gestión del estrés y el desarrollo de habilidades emocionales.

- **Comités de bienestar y COPASST:** La integración de estos comités garantiza que las intervenciones estén alineadas con las políticas de seguridad y salud en el trabajo, y promueve la identificación de necesidades organizacionales.

- **Brigadistas emocionales:** Incluir a los brigadistas emocionales permite fortalecer competencias para proporcionar atención, contención emocional y primeros auxilios psicológicos.

- **Todos los empleados:** Fomentar habilidades de inteligencia emocional es crucial para toda la organización. Incluir a todos los empleados ayuda a equilibrar la vida personal, familiar y laboral.

- Si la empresa determina que el programa es para toda la población, con el fin de realizar promoción y prevención, los grupos se segmentarán entre 25 y 50 trabajadores.

Paso 2 - Hacer un análisis detallado de los resultados: Una vez realizado el pretest de la evaluación MBI correspondiente al Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”, el psicólogo a cargo revisará, junto con la empresa, los datos recopilados para identificar brechas o áreas de mejora. Si la empresa ya realizó un diagnóstico del desempeño, deberá enfocarse en los resultados relacionados con la dimensión de promoción y prevención de la salud; la cual se asocia a este programa.

Paso 3 - Población, GAPS (Grupos de Acción psicosocial) y plan de acción: Con base en los resultados y la triangulación de la información, se identificarán los grupos prioritarios para dirigir recursos y esfuerzos de manera focalizada. Para el cuestionario MBI estos grupos se clasifican en:

Escala	Niveles	Acciones
Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).	GAPS 3 - ALTO	Sistema de vigilancia epidemiológica: Los trabajadores con un nivel de riesgo alto deberán ser vinculados al Sistema de vigilancia epidemiológica para la caracterización emocional y derivación a tele-psicología, según el nivel de atención requerido (1, 2 o 3), de acuerdo con cada caso particular. Inclusión en programas de vigilancia epidemiológica por parte de la ARL POSITIVA: Derivación de trabajadores a microciclos de programas estructurados en el marco de la vigilancia epidemiológica, entre los cuales se incluyen: - Programa de prevención de la ideación suicida. - Programa de manejo de ansiedad y depresión. - Prevención del estrés postraumático. - Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE” Redes de apoyo laborales: La ARL POSITIVA cuenta con cursos virtuales en Posipedia, los cuales pueden fortalecer habilidades en áreas como: prevención y gestión del estrés, gestión de la salud mental y emocional, prevención de riesgos psicosociales, prevención del acoso laboral y primeros auxilios psicológicos, entre otros. Acciones organizacionales: Garantizar la participación en acciones organizacionales de apoyo emocional, seleccionadas en conjunto con la empresa y basadas en las descritas dentro de este programa. Activación de redes externas: • Servicios de tratamiento especializados: - Referencia a especialistas: Derivar al trabajador a un servicio profesional en salud mental, comenzando por tele-psicología brindado por la ARL y/o activando las rutas de atención en salud mental del POS (EPS).
	GAPS 2 - MEDIO	Acciones de promoción y prevención: Convocatoria, intervención y gestión del riesgo a través de microciclos de gestión en el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”.

Escala	Niveles	Acciones
Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).	GAPS 2 - MEDIO	• Derivación, a través de la ARL, a servicios de tele-psicología y bienestar integral (yoga, mindfulness, meditación). • Derivación a programas de intervención de promoción y prevención, entre los cuales se incluyen: - Programa de promoción y prevención del acoso laboral, sexual y de género. - Programa de gestión de la fatiga. - Programa de inteligencia emocional. - Liderazgo consciente. - Programa de estilos de vida saludable. - Programa para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional. - Programa de prevención del acoso laboral, sexual y de género.
	GAPS 1 - BAJO	Recursos de fortalecimiento: Vinculación de trabajadores a la formación en Promoción y Prevención (PYP) mediante la integración de las diferentes plataformas disponibles en la página de la ARL POSITIVA: https://posipedia.com.co. Entre los recursos masivos que podrían aplicarse al Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”, se encuentran: - 14ª Cápsula para la vida: Propósito de vida, salud física, mental y emocional. - El autoconcepto y la automotivación. - Salud mental y emocional en momentos de crisis. - Prevención de la fatiga. - Comunicación en situaciones críticas. - Solución consciente y efectiva de conflictos. - Técnicas de manejo del insomnio y trastornos del sueño por estrés derivado de la crisis. - ¿Cómo prevenir la depresión en momentos de aislamiento? - Curso de prevención de situaciones de acoso laboral. - Curso de primeros auxilios psicológicos. - Curso virtual “Master 13 Competencias”. - Curso virtual sobre prevención y gestión del estrés. - Gestión de la salud mental, emocional y prevención de riesgos psicosociales. - Curso de Primeros Auxilios Psicológicos (PAP).

Escala	Niveles	Acciones
Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).	GAPS 1 - BAJO	Recursos Posiplay: • Canción “Inteligencia emocional en reggae”: Enseña sobre los tipos de inteligencia emocional que se deben cultivar en un ambiente laboral sano (Posiplay). • Audio coaching “En los zapatos del otro”: Este recurso destaca la importancia de reconocer tanto virtudes como limitaciones personales, y cómo pedir ayuda a los demás es clave para alcanzar metas personales, laborales y organizacionales cuando se trabaja en equipo. • Canción “Desconéctate” en reguetón: Promueve la conciencia sobre la importancia de desconectarse del trabajo para dedicar tiempo a la vida personal (Posiplay). • Canción “Turnicidad” en reggae hawaiano: Proporciona consejos y sugerencias para personas que realizan turnos nocturnos, con el fin de que puedan descansar de manera saludable durante el día y recuperarse adecuadamente (Posiplay).

2. HACER CICLO DE GESTIÓN - PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO

REQUISITOS MÍNIMOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Requisitos mínimos legales para la implementación del programa	Otros requisitos para la mejora continua de las condiciones organizacionales
1. Acción organizacional: Inducción y entrenamiento formativo.	1. Acción organizacional: Protocolo de selección y contratación (seleccionarte).
2. Acción organizacional: Acompañamiento psicosocial preventivo.	2. Acción organizacional: Home Office.
3. Acción organizacional: “A mi señal”.	3. Acción organizacional: Junta estratégica de gestión (JEG).
4. Acción organizacional: Saludablemente.	4. Acción organizacional: Activarte.
5. Acción organizacional: Pausas psicoactivas.	5. Acción organizacional: Par gestor.
6. Acción organizacional: Diseñe una política de salud mental y prevención del Burnout.	

A continuación, se describe con detalle cada uno de los requisitos mínimos legales, así como los requisitos para la mejora continua de las condiciones organizacionales.

REQUISITOS MÍNIMOS LEGALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

1. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Inducción y entrenamiento formativo):

Esta acción responde a la necesidad de estructurar, a nivel organizacional, procesos de inducción y entrenamiento que se ajusten a las necesidades y criterios de la dinámica operativa, administrativa y/o funcional, garantizando la adaptación de los trabajadores o funcionarios a sus puestos de trabajo sin poner en riesgo su salud mental y emocional.

Estructurar un proceso de inducción y entrenamiento con una perspectiva formativa ofrece grandes beneficios para las empresas o entidades, ya que representa la principal estrategia preventiva frente a la aparición de patologías de orden mental o psicosocial.

La propuesta de esta acción organizacional consiste en destacar dos momentos importantes e indispensables en la vinculación e integración de nuevos trabajadores a la cultura y dinámica empresarial: la inducción y el entrenamiento. Esto se reflejará en la formación de equipos de trabajo sólidos, la reducción de índices de rotación de personal, el incremento de la productividad y la mitigación de riesgos laborales y psicosociales.

Estos dos procesos suelen pasar desapercibidos, ya que no se les otorga la importancia y el alcance que realmente poseen. A través de esta estrategia, se busca que la inducción y el entrenamiento dejen de ser procesos rutinarios y protocolarios, otorgándoles el sentido que merecen. Se propone un proceso formativo que se extienda durante el periodo de prueba, de acuerdo con el contrato pactado entre las partes. Para ello, se proponen las siguientes acciones en cada componente:

Inducción: Se plantea un proceso de inducción estructurado por sesiones o módulos, de acuerdo con cada componente organizacional.

• **Planeación estratégica:** Este módulo permite al nuevo trabajador acercarse a la estructura y dinámica de funcionamiento de la empresa. Se abordan los siguientes puntos:

- Misión y visión.
- Estructura organizativa (jerarquización).
- Políticas.
- Valores corporativos.

El objetivo es que los trabajadores comprendan las bases de la empresa y se alineen con su dirección, propuesta de valor y objetivos institucionales, facilitando su identificación y conexión con la organización.

• **Cultura organizacional:** Este módulo presenta los componentes esenciales de la cultura empresarial, como los valores, conductas, creencias, principios, identidad organizacional y sentido de pertenencia.

• **Consideraciones normativas:** En este módulo, se presenta el marco normativo que sustenta el funcionamiento de la empresa, abarcando:

- Políticas internas y normativas.
- Marco disciplinario.
- Reglamento interno de trabajo.
- Código ético.

El objetivo es proporcionar seguridad y confianza a los colaboradores, mostrando la solidez administrativa de la organización.

• **Criterios de cumplimiento:** Se describen las características específicas de cada cargo, sus funciones, competencias técnicas y humanas, y otros elementos relacionados con el ejercicio de las funciones, como:

- Manuales de funciones.
- Misión del cargo.
- Manuales de procesos y procedimientos.
- Perfiles de cargo.
- Tipo de contrato.
- Compensación salarial.
- Horarios de trabajo.

Este módulo busca que los empleados comprendan el alcance y la importancia de su labor, asegurando un engranaje entre la persona, el puesto de trabajo y los objetivos organizacionales.

• **Salario simbólico y bienestar laboral:** Se presentan los planes de beneficios de la empresa, como incentivos, oportunidades de crecimiento, capacitación, bonos, subsidios, créditos y seguros. También se incluye información sobre el acceso a estos beneficios para fomentar la participación de los empleados.

Entrenamiento:

• **Porcentaje de ajuste entre persona y cargo:** Se elabora un plan de formación ajustado a las necesidades del trabajador, basado en el perfil del cargo y del candidato seleccionado. Este plan puede realizarse internamente o mediante instituciones como el SENA o cajas de compensación familiar, con el objetivo de equilibrar las expectativas laborales y personales, y prevenir el síndrome de agotamiento laboral.

• **Formación y desarrollo del ser:** Además de las competencias técnicas, es esencial desarrollar habilidades humanas como la gestión de emociones, liderazgo y afrontamiento de conflictos. Este componente se aborda mediante sesiones individuales o grupales con acompañamiento psicoterapéutico, orientadas a fortalecer el potencial personal del trabajador.

• **Entrenamiento en habilidades técnicas:** Se enfoca en capacitar a nuevos empleados o a aquellos que han sido ascendidos o reubicados, fortaleciendo sus capacidades técnicas para garantizar una gestión eficiente en su puesto de trabajo y preservar su salud mental. En caso necesario, la formación se realiza mediante instituciones externas como el SENA.

Implementar un proceso de inducción y entrenamiento por etapas o módulos permite mejorar la adaptación de los nuevos colaboradores a la dinámica organizacional, reducir la rotación de personal y preparar adecuadamente a los empleados para responder a las demandas del cargo. Además, es una herramienta de prevención frente a los riesgos laborales y psicosociales, especialmente en relación con el Síndrome de Burnout (SB). Esta alternativa favorece el desarrollo de un nivel de conciencia suficiente respecto a la relación entre el trabajo y la persona, logrando una armonización efectiva.

- **Responsabilidad del empleador:** El empleador, con la asesoría técnica recibida, llevará a cabo la adopción y adaptación de la acción organizacional “Inducción y entrenamiento formativo”, de acuerdo con las características de la organización y su armonización con los procesos y procedimientos existentes en la empresa o entidad. Esta acción está orientada al fortalecimiento de la estructura organizativa y a la reducción del riesgo, como estrategia de intervención en factores psicosociales.



2. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Acompañamiento psicosocial preventivo):

Esta acción corresponde al proceso de atención y asistencia para los trabajadores o funcionarios, con el objetivo de realizar monitoreo, seguimiento y suministro de herramientas necesarias para afrontar diferentes situaciones o eventos de tensión que forman parte de las dinámicas laborales, las cuales ejercen un nivel de influencia y/o afectación en la salud física, mental y emocional de las personas.

Dentro de las acciones de prevención del Síndrome de Burnout (SB) en el interior de las empresas o entidades, se plantea la implementación de un acompañamiento psicosocial, que deberá ser ejecutado por un psicólogo especialista en SST, con el objetivo

de identificar signos de alarma y sintomatología asociada al síndrome de agotamiento laboral. Esta medida permite la identificación y atención oportuna. El proceso de acompañamiento psicosocial preventivo busca realizar una evaluación periódica frente a la posible presencia de criterios de estrés crónico en evolución o desarrollo del Síndrome de Burnout (SB). El proceso se llevará a cabo de la siguiente manera:

- **Periodicidad:** El acompañamiento psicosocial preventivo se realizará de manera trimestral, tiempo considerado apropiado para constituirse como una acción preventiva.
- **Población:** Aplica para el 100% de los trabajadores o funcionarios adscritos a la empresa o entidad. Con variaciones en las características de la atención de acuerdo con el nivel de riesgo identificado, se establece la siguiente clasificación:
- **Monitoreo psicosocial:** Se realiza con la población que, durante el proceso de evaluación, no presenta signos ni síntomas asociados a estrés crónico en evolución. Con estas personas se realiza un monitoreo trimestral para verificar el estado y conservación de la salud mental.

- **Seguimiento psicosocial:** Una vez realizada la evaluación trimestral, si se identifican algunos signos o criterios que manifiestan la presencia de niveles de estrés leves, relacionados con las condiciones laborales y características de la tarea, se procede a realizar un seguimiento mensual. Este seguimiento permite identificar la evolución del trabajador y se emiten recomendaciones al supervisor, jefe inmediato y talento humano para adelantar ajustes que disminuyan los niveles de tensión e intervengan en el factor de riesgo identificado.

- **Atención psicosocial primaria:** En este caso se incluyen los trabajadores o funcionarios que, en las sesiones de acompañamiento psicosocial preventivo trimestral o en el monitoreo y/o seguimiento psicosocial, presenten evolución de sintomatología y signos de alarma que representen un riesgo potencial de instauración del Síndrome de Burnout (SB). Este proceso de atención se realizará en periodos quincenales, además de emitir recomendaciones a talento humano y SST para adelantar acciones de mejora, correctivas y ajustes en las condiciones laborales que actúan como factores de riesgo.

- **Caso en remisión y seguimiento psicosocial:** Cuando, como resultado del proceso de acompañamiento preventivo psicosocial, se identifiquen casos presuntivos de Síndrome de Burnout (SB) con criterios y signos de alarma claramente identificados, que representan una afectación en la salud psicosocial de los trabajadores o funcionarios y compromiso en su capa-

cidad de gestión y funcionamiento laboral, con presencia de estrés crónico, se realiza la remisión del caso a la empresa promotora de salud (EPS) y reporte a la ARL POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS para iniciar el debido proceso de acuerdo al protocolo definido. Asimismo, el profesional psicosocial realizará un seguimiento mensual para verificar la adherencia al tratamiento. Se vinculará al trabajador a los diferentes programas institucionales para el desarrollo de herramientas de afrontamiento e inteligencia emocional, entre otros.

- Caso confirmado en vigilancia epidemiológica: Cuando se cuente con casos confirmados sujetos a vigilancia epidemiológica, se realizará un seguimiento mensual o trimestral para verificar la adherencia al tratamiento. La entidad o empresa involucrará al trabajador o funcionario en los programas de promoción y prevención que se ajusten a su necesidad, además de emitir recomendaciones para ajustar las condiciones laborales. La ARL cuenta con un servicio de asistencia profesional de tele-psicología al cual deriva a los trabajadores o funcionarios para la evaluación de la afectación emocional y/o psicológica, cuyos resultados permiten establecer un nivel de atención por tele-psicología 1, 2 o 3, dependiendo del caso.



Responsabilidad del empleador: El empleador es responsable de recibir la asesoría técnica y orientación para la implementación y/o ajuste de la acción organizacional denominada “Acompañamiento psicosocial preventivo”, la cual permitirá el fortalecimiento de las medidas de asistencia en el marco de la promoción, prevención y vigilancia epidemiológica. Esta acción debe estar armonizada con la cultura organizacional, la estructura, las necesidades en materia de salud psicosocial y la dinámica de funcionamiento. Además, el empleador debe proporcionar los recursos organizacionales necesarios.

3. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (“A mi señal”):

Esta acción organizacional está alineada con la normativa y políticas de desconexión laboral, buscando equilibrar la vida y el trabajo para promover el bienestar de los trabajadores o funcionarios. El estrés resulta de la acumulación de tensiones emocionales que no se gestionan adecuadamente, exacerbadas por condiciones ambientales que generan estados de tensión superiores a la capacidad de afrontamiento.

A través de “A mi señal”, se garantiza que los empleados puedan disfrutar de sus momentos de receso y descanso, como los horarios de alimentación y la culminación de la jornada laboral. Esto les permite dedicarse a aspectos personales y familiares, así como participar en pausas activas, actividades, programas de capacitación y otros espacios que, debido a las dinámicas laborales, suelen perder relevancia. Estas actividades son importantes para evitar sacrificios que afecten la calidad de vida y las condiciones laborales, reduciendo así la carga emocional y laboral que contribuye al estrés y la ansiedad.

El funcionamiento de esta acción implica asegurar el estricto cumplimiento de los horarios definidos para pausas, recesos y la finalización de la jornada laboral. Cada supervisor o jefe de área tiene la responsabilidad de garantizar que los empleados puedan disfrutar de sus momentos de descanso sin verse obligados a realizar actividades laborales durante estos períodos. Además, se

debe asegurar la participación en las pausas activas programadas para promover la desconexión efectiva y la recuperación neurológica. De igual forma asegurar el cumplimiento estricto de los horarios definidos para pausas, recesos y la finalización de la jornada laboral en una empresa es crucial para mantener la productividad y el bienestar de los empleados. Estas son una serie de estrategias efectivas para garantizar este cumplimiento:

Estrategias para asegurar el cumplimiento de horarios:

- **Establecer políticas claras:**
- **Documentación:** Definir claramente las políticas de pausas, recesos y horarios de finalización de la jornada laboral en el manual del empleado o en un documento accesible a todos.
- **Comunicación:** Asegurarse de que todos los empleados reciban y comprendan estas políticas a través de sesiones de formación y comunicados internos.

para promover la desconexión efectiva y la recuperación neurológica. De igual forma asegurar el cumplimiento estricto de los horarios definidos para pausas, recesos y la finalización de la jornada laboral en una empresa es crucial para mantener la productividad y el bienestar de los empleados. Estas son una serie de estrategias efectivas para garantizar este cumplimiento:

Estrategias para asegurar el cumplimiento de horarios:

- **Establecer políticas claras:**

- **Documentación:** Definir claramente las políticas de pausas, recesos y horarios de finalización de la jornada laboral en el manual del empleado o en un documento accesible a todos.

- **Comunicación:** Asegurarse de que todos los empleados reciban y comprendan estas políticas a través de sesiones de formación y comunicados internos.

- **Implementar sistemas de registro y control:**

- **Sistema de control de tiempo:** Utilizar software o sistemas de control de tiempo para registrar la entrada, salida, y pausas de los empleados. Ejemplos que incluyen tarjetas magnéticas, sistemas biométricos, o aplicaciones móviles.

- **Notificaciones automatizadas:** Configurar alertas automáticas para notificar a los empleados sobre el inicio y fin de sus pausas y jornada laboral. (Por ejemplo la música suele ser un motivador que genera activación e invita a la desconexión laboral).

- **Realizar supervisión y monitoreo:**

- **Monitoreo regular:** Designar a supervisores o gerentes para que realicen controles periódicos sobre el cumplimiento de los horarios.

- **Revisiones de datos:** Analizar los registros de tiempo para identificar patrones de incumplimiento y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

- **Fomentar una cultura de responsabilidad:**

- **Ejemplo de liderazgo:** Los líderes y gerentes deben ser ejemplos de cumplimiento de horarios, mostrando la importancia de seguir las políticas establecidas.

- **Reconocimiento y recompensas:** Implementar un sistema de incentivos para aquellos que sigan rigurosamente las políticas de tiempo. Las recompensas pueden incluir reconocimiento público, bonos, o días libres adicionales.



• Facilitar el cumplimiento:

- **Flexibilidad en horarios:** Siempre que sea posible, ofrecer opciones de horarios flexibles para acomodar diferentes necesidades y circunstancias personales, lo que puede reducir el incumplimiento.

- **Entorno adecuado:** Asegurarse de que los empleados tengan un entorno cómodo y bien equipado para sus pausas y descansos, lo que puede hacer que sean más propensos a seguir los horarios establecidos.

• Proporcionar formación y educación:

- **Capacitación:** Ofrecer capacitación regular sobre la importancia de cumplir con los horarios y cómo gestionar el tiempo de manera efectiva.

- **Orientación inicial:** Asegurarse de que los nuevos empleados reciban formación sobre las políticas de horarios y la importancia de seguirlas desde el primer día.

• Establecer procedimientos para el incumplimiento:

- **Política de sanciones:** Definir claramente las consecuencias de no cumplir con los horarios, y asegurarse de que se apliquen de manera justa y consistente.

- **Proceso de revisión:** Implementar un proceso para revisar y abordar los casos de incumplimiento, ofreciendo oportunidades para que los empleados expliquen sus circunstancias y reciban apoyo si es necesario.

• Realizar evaluaciones periódicas:

- **Revisión de políticas:** Revisar y actualizar regularmente las políticas de tiempo para asegurar que sigan siendo efectivas y relevantes.

- Encuestas y retroalimentación: Realizar encuestas a los empleados para obtener retroalimentación sobre las políticas de tiempo y realizar ajustes basados en sus comentarios.

Implementación y seguimiento:

- Planificación y preparación: Antes de implementar cualquier estrategia, planificar cómo se integrará en la cultura y los procesos existentes de la empresa.

- Piloto y ajuste: Considerar realizar una prueba piloto con un grupo pequeño antes de implementar la estrategia a nivel general para ajustar cualquier aspecto según los resultados.

- Comunicación continua: Mantener una comunicación abierta con los empleados durante todo el proceso de implementación para asegurar su comprensión y aceptación.

Estas estrategias pueden ayudar a garantizar que los empleados cumplan con los horarios establecidos, promoviendo una cultura de responsabilidad y eficiencia en el lugar de trabajo.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de estas medidas, las empresas y entidades aliadas cuentan con un modelo de política de desconexión laboral proporcionado por la ARL POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS (Revisar Anexo VI: Política de desconexión labo-

ral), el cual puede ser adoptado y adaptado según las necesidades específicas de cada organización.

• Responsabilidad del empleador: El empleador tiene la importante tarea de participar en la asesoría técnica proporcionada por el facilitador para recibir las instrucciones necesarias para la aplicación de la estrategia organizacional denominada “A mi señal”. Además, debe llevar a cabo las acciones administrativas y operativas para la adopción y/o adaptación de la política de desconexión laboral, considerándola como un eje estratégico, administrativo y normativo, y su integración en la estructura organizacional. Asimismo, el empleador debe garantizar la socialización de esta política en los diferentes niveles de la organización.



4. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Saludablemente):

Esta acción organizacional fue diseñada con el objetivo de lograr un impacto significativo en la salud mental y emocional de los trabajadores o funcionarios. A través de ella, se busca dentro de las actividades de bienestar proponer jornadas que contribuyan al mejoramiento de la salud mental y física de las personas. Se incluyen jornadas con enfoque deportivo, recreativo y de meditación.

La empresa o entidad define una jornada, ya sea quincenal o mensual, de entre 2 a 4 horas, durante la cual se programan dinámicas que involucren actividad física, juegos colaborativos y otras habilidades y destrezas que contribuyan a la liberación de tensión y la construcción de vínculos entre los participantes. La participación en estas actividades es obligatoria según lo estipulado en el Código Sustantivo del Trabajo.

Dentro de las actividades propuestas para las jornadas “saludablemente” se encuentran:

- Torneo de fútbol mixto.
- Torneo de basquetbol mixto.
- Torneo de voleibol mixto.
- Rumba terapia.
- Yincanas.
- Caminatas ecológicas.

- Ciclo rutas.
- Siembra de árboles.
- Natación.
- Yoga.
- Juego de sapo.
- Ping pong.
- Paintball.
- Juegos de mesa.
- Otros.

Además de las actividades propuestas por la organización, se abre la oportunidad para que los participantes sugieran otros tipos de acciones que puedan ser consideradas dentro de las jornadas “saludablemente”. Al finalizar cada jornada, la empresa o entidad proporcionará un refrigerio saludable con el objetivo de fomentar hábitos de vida saludables.

En caso de que la empresa o entidad cuente con personal con discapacidad o limitaciones físicas, las actividades se adaptarán para garantizar la participación inclusiva de todos los empleados. Preferiblemente, las jornadas se programarán dentro del horario laboral. Si la empresa tiene varias sedes o sucursales, cada una celebrará la jornada de manera independiente.

En el caso de un número elevado de trabajadores, las jornadas podrán realizarse por grupos más pequeños, asegurando la interacción entre diferentes áreas. La ejecución dependerá de la naturaleza y dinámica de funcionamiento de cada organización.

- **Responsabilidad del empleador:** El empleador tiene la tarea de recibir el acompañamiento proporcionado por el facilitador para la implementación de la estrategia de promoción y prevención “Saludablemente”, destinada a la instauración de hábitos y estilos de vida saludables en torno al cuidado de la salud mental. Además, debe coordinar la disposición de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios.

5. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Pausas psicoactivas):

Esta acción está dirigida al fortalecimiento organizacional e introduce el concepto innovador de pausas psicoactivas. Consiste en integrar actividades físicas como calistenia, estiramientos, gimnasia mental, juegos de estrategia, trabajo colaborativo, psicoterapia breve, contención emocional y exteriorización de emociones mediante actividades lúdicas. El objetivo principal es impactar positivamente en la salud mental de los trabajadores.

La empresa o entidad deberá asegurar la participación del 100% de su población mediante la acción organizacional “A mi señal”. Esta estrategia será implementada por profesionales psicosociales responsables de la salud y seguridad en el trabajo y del talento humano, quienes liderarán la ejecución de esta acción organizacional.

Para ampliar la cobertura en empresas con un gran número de trabajadores, sedes y sucursales, los líderes mencionados llevarán a cabo un proceso de formación y capacitación con el personal. Se designará un capitán de pausas psicoactivas en cada sesión, área, proceso, sede o sucursal, quienes serán responsables de dirigir las actividades en cada grupo de trabajo. Las pausas psicoactivas se realizarán simultáneamente en todas las sesiones, dependencias, sedes o sucursales, incluso fusionando equipos de trabajo cuando estos sean pequeños.

Los líderes de las pausas psicoactivas deberán elaborar un cronograma detallado que incluya fechas, actividades y responsables o capitanes de área.

- **Periodicidad:** Las pausas psicoactivas se llevarán a cabo dos veces por semana, al inicio y al final de la semana laboral.
- **Duración:** Cada sesión de pausas psicoactivas tendrá una duración de entre 20 y 25 minutos.



Estas son algunas ideas novedosas para implementar un programa de pausas activas:

- **Desafíos de Movimiento:** Organizar retos mensuales donde los empleados se registren y acumulen pasos, tiempo de ejercicio o actividades. Los equipos con más logros pueden recibir premios.
- **Pausas de Baile:** Implementar sesiones cortas de baile, donde se reproduzcan canciones populares y se invite a todos a participar durante 5-10 minutos. Esto puede ser conducido por un instructor o de forma espontánea.
- **Miniclases de Yoga o Estiramientos:** Contratar a un instructor para guiar sesiones de yoga o estiramientos en grupo. Estas pueden ser breves, de 10 a 15 minutos, y realizadas en espacios comunes.
- **“Paseos por la Naturaleza”:** Fomentar caminatas cortas al aire libre durante las pausas, ya sea en grupos o individualmente. Ofrecer mapas de rutas cercanas y crear un club de caminantes.
- **Juegos de Oficina:** Introducir juegos rápidos, como ping pong, dardos o juegos de mesa, en áreas comunes. Estos pueden ser turnos cortos y competencias amistosas.
- **Desayunos Activos:** Organizar desayunos donde se realicen ejercicios ligeros antes de comer, como estiramientos o movimientos de bajo impacto.

- **Minutos de Meditación Guiada:** Ofrecer sesiones cortas de meditación guiada en grupo, que pueden ser transmitidas en vivo o grabadas, para ayudar a los empleados a relajarse.
- **Circuitos de Ejercicio:** Crear estaciones de ejercicio en la oficina (con pesas ligeras, bandas elásticas, etc.) donde los empleados puedan hacer una pausa activa de 5-10 minutos.
- **Pausas de Creatividad:** Promover pausas donde los empleados se dediquen a actividades creativas como dibujo, pintura o manualidades, facilitando materiales y un espacio adecuado.
- **Talleres de Respiración:** Ofrecer talleres cortos sobre técnicas de respiración y relajación, que los empleados puedan practicar durante sus pausas.
- **Concursos de Micro-Movimiento:** Realizar concursos donde se premien las mejores ideas de pausas activas que los empleados puedan hacer en sus escritorios, como movimientos de estiramiento.
- **Rincón de Relax:** Crear un espacio dedicado al descanso que incluya colchonetas, cojines y materiales para una pausa activa, como libros de actividades o rompecabezas.
- Implementar estas ideas puede fomentar una cultura de bienestar y aumentar la energía y productividad de los empleados.

Responsabilidad del empleador: El empleador es responsable de participar en la asesoría para la implementación, adaptación o ajuste de la estrategia “Pausas psicoactivas” como herramienta de promoción y prevención en el marco de la salud psicosocial, garantizando un proceso adecuado de ajuste y cohesión con la cultura y estructura organizacional. Además, debe asegurar su funcionamiento mediante la generación de las acciones y recursos necesarios: tecnológicos, humanos, financieros y logísticos.



6. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Política de salud mental y prevención del Burnout):

Una política de salud mental y prevención del Burnout en una empresa tiene múltiples propósitos y beneficios clave para la organización y sus empleados. Estos son algunos aspectos importantes por considerar del para qué y porque es importante:

PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE UNA POLÍTICA DE SALUD MENTAL Y PREVENCIÓN DEL BURNOUT

• Protección y promoción del bienestar de los empleados:

- Prevenir el agotamiento: La principal función de una política de prevención del Burnout es identificar y mitigar factores de riesgo que pueden conducir al agotamiento laboral. Esto ayuda a mantener un ambiente de trabajo saludable y sostenible.

• Promover la salud mental:

Fomenta prácticas y recursos que apoyen la salud mental de los empleados, reduciendo el estigma asociado a los problemas de salud mental y promoviendo un entorno donde los empleados se sientan seguros al buscar ayuda.

• Mejora de la productividad y desempeño:

- Reducir el ausentismo: Al prevenir el Burnout y promover la salud mental, la política ayuda a reducir el ausentismo y la rotación de empleados, ya que los trabajadores se sienten más apoyados y motivados para permanecer en la empresa.

- **Incrementar la productividad:** Empleados que no están afectados por el Burnout tienden a ser más productivos, comprometidos y eficientes en sus tareas, lo que a su vez mejora el desempeño general de la empresa.

• **Creación de un entorno de trabajo positivo:**

- **Fomentar una cultura de apoyo:** Establece una cultura organizacional que valora y apoya la salud mental, creando un entorno laboral donde los empleados se sienten valorados y comprendidos.

- **Mejorar la moral y la satisfacción laboral:** Al abordar el Burnout y ofrecer apoyo, se mejora la moral de los empleados, lo que puede aumentar su satisfacción laboral y su lealtad hacia la empresa.

• **Cumplimiento de normativas y responsabilidades legales:**

- **Cumplir con la legislación:** Asegura que la empresa cumpla con las normativas y regulaciones relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo, incluyendo aquellas que abordan el bienestar mental.

- **Reducir el riesgo de litigios:** Una política sólida puede ayudar a minimizar el riesgo de litigios relacionados con problemas de salud mental, mostrando que la empresa está tomando medidas proactivas para proteger a sus empleados.

• Mejora en la gestión del cambio y adaptabilidad:

- **Facilitar la adaptación:** Ayuda a los empleados a adaptarse mejor a cambios organizacionales o situaciones estresantes, proporcionando soporte y recursos para manejar el estrés asociado.

- **Responder proactivamente a crisis:** Proporciona un marco para intervenir y manejar situaciones de crisis relacionadas con la salud mental de manera efectiva y oportuna.

• **Desarrollo de capacidades organizacionales:**

- **Formación y capacitación:** Incorpora capacitación sobre gestión del estrés y salud mental para líderes y empleados, mejorando la capacidad de la organización para abordar estos temas de manera efectiva.

- **Implementación de buenas prácticas:** Promueve la implementación de buenas prácticas en la gestión de la carga de trabajo, equilibrio trabajo / vida y comunicación, que pueden beneficiar a toda la organización.

Así mismo la política debe ir relacionada con una serie de actividades de sensibilización que prevengan el burnout en la organización entre las cuáles se proponen:

- **Talleres de Mindfulness:** Ofrecer sesiones regulares de meditación y técnicas de relajación para ayudar a los empleados a manejar el estrés.
- **Flexibilidad Laboral:** Implementar horarios flexibles y la opción de trabajo remoto, permitiendo a los empleados equilibrar mejor su vida laboral y personal.
- **Días de Bienestar:** Establecer días dedicados al bienestar, donde se ofrezcan actividades como yoga, caminatas al aire libre o sesiones de coaching.
- **Retiros de Desconexión:** Organizar retiros fuera de la oficina centrados en la desconexión y el autocuidado, donde se promueva el descanso y la relajación.
- **Programas de Reconocimiento:** Implementar un sistema de reconocimiento donde los empleados puedan agradecerse mutuamente por su trabajo y esfuerzo, fomentando un ambiente positivo.
- **Charlas de Expertos:** Invitar a profesionales en salud mental para dar charlas sobre el manejo del estrés y la importancia del autocuidado.

- **Espacios de Relax:** Crear áreas en la oficina dedicadas al descanso y la relajación, equipadas con cómodos asientos, plantas y elementos que fomenten la tranquilidad.
- **Mentoría y Apoyo entre Pares:** Establecer un programa de mentoría donde los empleados puedan recibir apoyo emocional y profesional de sus colegas.
- **Evaluaciones de Carga de Trabajo:** Realizar revisiones periódicas de la carga de trabajo y ajustar responsabilidades para evitar sobrecargas.
- **Actividades Recreativas:** Organizar actividades recreativas, como deportes de equipo o noches de juegos, para fomentar la cohesión y el disfrute fuera del trabajo.
- **Educación sobre Burnout:** Impartir talleres que eduquen sobre el burnout, sus síntomas y cómo prevenirlo, para que los empleados puedan reconocerlo en sí mismos y en otros.
- **Iniciativas de Voluntariado:** Fomentar la participación en actividades de voluntariado, que pueden ofrecer un sentido de propósito y conexión con la comunidad.



En el anexo VII adjunto a este programa la empresa podrá encontrar un modelo de política de salud mental y prevención del Burnout, la cual se podrá ajustar a las necesidades de cada organización.

REQUISITOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES

1. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Protocolo de selección y contratación (seleccionarte):

Esta estrategia está diseñada para fortalecer la capacidad de respuesta y la estructura organizacional en uno de los procesos más importantes de una empresa o entidad, debido a su repercusión productiva y financiera. El Síndrome de Burnout (SB) o agotamiento laboral es una respuesta al estrés crónico, un factor de riesgo determinado por múltiples elementos en la dinámica laboral, como condiciones del puesto de trabajo, relaciones interpersonales, carga laboral y disarmonía entre la persona y el cargo. Este síndrome puede resultar de dificultades en la disposición de funciones o la falta de cumplimiento del perfil requerido para el cargo, es decir, la ausencia de competencias necesarias e idoneidad para desempeñarlo, lo que aumenta la vulnerabilidad al Síndrome de Burnout (SB).

El proceso de selección es la principal herramienta para cumplir con la misionalidad y objetivos estratégicos, ya que permite definir el mejor candidato para un cargo específico, garantizando el mayor ajuste al perfil y reduciendo el margen de error en la contratación. Para esto, es necesario estructurar un proceso de selección sólido, definido por un protocolo claro y estrictamente utilizado, ya que una selección inadecuada no solo representa un

fracaso organizacional e impacto financiero, sino que también es un factor de riesgo latente. Con el objetivo de mitigar riesgos laborales y psicosociales, la ARL POSITIVA propone un protocolo de selección y contratación que puede ser adoptado y adaptado por las empresas o entidades clientes:

- **Definición del perfil del cargo:** Este es un elemento en el que, a nivel organizacional, se presentan muchos errores e inconsistencias, lo cual afecta todo el proceso subsiguiente, llevando a una selección inadecuada. La definición del perfil del cargo está estrechamente relacionada con la necesidad de la empresa o entidad de establecer las demandas específicas de un cargo. Es necesario considerar: dimensión, alcance, responsabilidades, expectativas de la organización y objetivos (identificar la necesidad que se pretende suplir).

Una vez se den respuesta a estos elementos, es indispensable definir cuáles son las capacidades, habilidades, características técnicas, laborales, profesionales, personales y psicológicas (personalidad) que debe tener la persona idónea para desempeñar el cargo de manera óptima y asertiva. Esto dará como resultado un perfil que representará la hoja de ruta, la receta para llegar al producto final. La construcción de un perfil coherente, ajustado y armonizado con la misión de la entidad o empresa y del cargo, permite generar una sinergia estratégica y de éxito, siendo la brújula o GPS que permitirá llegar al destino deseado.

- **Reclutamiento:** La fase de reclutamiento tiende a convertirse en el momento más desgastante de los procesos de selección de personal. Esto se debe, por un lado, a los grandes volúmenes de aspirantes o candidatos que postulan sus currículos en una convocatoria laboral, con un porcentaje de ajuste al perfil de la vacante inferior a lo deseado.

Para solucionar esto, es fundamental definir un perfil claro y construir la publicación de la vacante de manera precisa, detallada y clara; libre de ambigüedades. Esto permitirá recibir un número de postulantes con un mayor ajuste a los requisitos y perfil del cargo, disminuyendo el nivel de desgaste y frustración. Es una alternativa para encaminar la convocatoria estrictamente hacia lo solicitado y requerido por la empresa o entidad.

Asimismo, se recomienda establecer un filtro como requisito para la postulación, donde se realicen algunas preguntas orientativas, selectivas y clasificatorias, asociadas a requisitos estrictamente necesarios, como experiencia específica y nivel de formación. Esto permite establecer un primer filtro de selección y obtener candidatos con un porcentaje de ajuste al perfil por encima de la media.

- **Entrevista de selección:** La entrevista seguirá siendo la herramienta por excelencia de evaluación para la selección de personal, motivo por el cual debe permanecer y formar parte

de los protocolos de reclutamiento, selección y contratación. Sus virtudes y beneficios proporcionan una perspectiva clara del candidato, incluyendo características de personalidad, aptitud y actitud, experiencia, conocimientos y nivel de acople al cargo. La ARL Positiva ofrece y sugiere a sus aliados un instrumento de entrevista por competencias laborales, que puede ser adoptado y/o adaptado a las necesidades de la empresa o entidad y a la perspectiva profesional del reclutador/a (Revisar Anexo V: Formato de entrevista por competencias laborales). El proceso de entrevista se clasificará en tres partes:

- Entrevista general: Es el primer contacto con los candidatos. Esta entrevista se puede llevar a cabo de manera grupal o individual, preferentemente grupal, ya que permite poner a prueba características de personalidad y habilidades indispensables y transversales para desempeñar un cargo, como: socialización, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, argumentación, seguridad y confianza, toma de decisiones, carácter, sujeción a la norma, seguimiento de instrucciones y relaciones interpersonales.

En esta entrevista se requiere la participación del jefe inmediato, gerencia, líder de recursos humanos y psicólogo/a, donde se indaga sobre aspectos generales del candidato tales como composición y relaciones familiares, proyecto de vida, autoco-
nocimiento, inteligencia emocional, habilidades y competencias, experiencia, nivel de formación y aspectos asociados al

cargo y misión de la empresa o entidad (competencias organizacionales y de rol), presentación personal, empatía, compatibilidad con la cultura organizacional y expectativas laborales.

La entrevista general constituye el segundo filtro después del reclutamiento de personal, donde se define cuáles candidatos presentan un nivel o porcentaje de ajuste de acuerdo con el perfil requerido, así como su posible armonización con la personalidad de la empresa. Aquí se define el número de candidatos que continúan en el proceso de selección y se descartan aquellos que no cumplen con lo esperado. Para llegar a este punto, se establece una ponderación en cada fase del proceso que define la continuidad y participación para la vacante.



- Entrevista psicológica: La entrevista psicológica representa el tercer filtro. Los candidatos que hayan superado la entrevista general serán sujetos a esta fase. Es indispensable que la empresa o entidad cuente con un psicólogo, ya sea interno o externo, para llevar a cabo esta fase, puesto que genera un insumo importante en el proceso de selección y permite determinar e identificar a las personas con mayor probabilidad de ocupar el cargo, debido a la evaluación de características de personalidad, aspectos psicológicos, emocionales y conductuales, indispensables para garantizar el porcentaje de ajuste de los candidatos.

Es importante entender que existen componentes más importantes que la experiencia, el conocimiento y el nivel de formación. Aunque necesarios, los aspectos adheridos al ser determinan el éxito en el desempeño de un cargo y la participación en la dinámica organizacional, representando un predictor confiable que puede prevenir factores de riesgo laborales y psicosociales.

Para llevar a cabo esta fase, se recomienda el uso de herramientas e instrumentos de medición, como pruebas psicológicas de personalidad, psicométricas o proyectivas, acorde a la orientación del psicólogo/a, además de los instrumentos complementarios para la evaluación de características, habilidades y competencias específicas. Esto permitirá tener un perfil detallado, claro y preciso del candidato, ofreciendo los recursos necesarios para definir su continuidad en el proceso de selección.

El nivel de ponderación de esta fase y componente debe ser superior a las demás por su representatividad y trascendencia. Asimismo, para la evaluación de competencias específicas para el cargo de acuerdo con el perfil definido, se recomiendan las siguientes:

- Entrevista situacional.
- Entrevista de incidentes críticos.

- Entrevista técnica: Esta fase está orientada hacia la evaluación de los conocimientos y habilidades técnicas, directamente asociadas a las funciones propias del cargo o puesto de trabajo. Se evalúan las habilidades del candidato de acuerdo con su nivel de formación, experiencia y habilidades, que deben responder a las características y manual de funciones definidos; mediante el uso de herramientas, software y ejecución de procesos y procedimientos, se identifica el nivel de experiencia y habilidad con la que cuenta la persona y el porcentaje de ajuste a lo esperado para la vacante.

Para esta fase, de igual manera, se establece una ponderación que permita definir el nivel de competencia técnica del candidato. Una vez terminada esta fase, se definen los dos o tres candidatos con mayor puntuación de acuerdo con la ponderación de cada fase. En este punto, se puede realizar una junta con la participación de gerencia, líder de proceso de acuerdo con la ubicación organizativa de la vacante, psicólogo y/o líder de talento humano, donde se presenta a los candidatos con mayor puntuación y, de manera conjunta, se toma la decisión del candidato que será seleccionado.

Otra alternativa es realizar previamente, como último filtro, la visita domiciliaria, la cual es un instrumento que genera grandes aportes en el proceso de selección, ya que permite conocer el contexto de interacción del candidato y su realidad, para posteriormente llevar a cabo la junta anteriormente mencionada.



- Exámenes ocupacionales de ingreso: Una vez se cuente con el candidato seleccionado, se procede a realizar los exámenes ocupacionales de ingreso, de acuerdo con las dimensiones y naturaleza del cargo. La elección del paquete de exámenes laborales es importante y requiere una acción responsable por parte de la empresa, puesto que es necesario realizar una evaluación física, considerando el nivel de compromiso en la ejecución de las funciones. Es necesario identificar el nivel de aptitud como medida preventiva y de protección tanto del candidato como de la empresa, lo cual representa el último filtro previo a la contratación de la persona y permite tomar la decisión final.

Contratación:

- Inducción y entrenamiento: Este apartado o fase del proceso de contratación es indispensable para direccionar y acompañar al nuevo trabajador o funcionario en el proceso de adaptación al puesto de trabajo, dinámica organizacional e interactiva; acorde a la personalidad de la empresa. Este proceso deberá llevarse a cabo de acuerdo con lo propuesto en la acción organizacional Inducción y entrenamiento como acción formativa.

- Evaluación del desempeño (superación del periodo de prueba): Una vez culminado el periodo de prueba definido de acuerdo con las características de contratación, se recomienda llevar a cabo la evaluación del desempeño del trabajador o funcionario para determinar su permanencia en la empresa.

o entidad y dar continuidad a la relación contractual. En esta fase se tendrán en cuenta criterios tales como desempeño de funciones, adherencia a la normatividad, conducta, relaciones interpersonales, trabajo colaborativo, equilibrio, gestión del conflicto y gestión emocional, entre otros definidos por la organización.

• **Responsabilidad del empleador:** El empleador tiene la labor de realizar la adopción y armonización del protocolo de selección y contratación (Seleccionarte), así como de generar los recursos necesarios que garanticen su funcionalidad, efectividad y cohesión con la dinámica organizacional. Para ello, contará con la asesoría técnica del facilitador.



• **Responsabilidad del empleador:** El empleador tiene la labor de realizar la adopción y armonización del protocolo de selección y contratación (Seleccionarte), así como de generar los recursos necesarios que garanticen su funcionalidad, efectividad y cohesión con la dinámica organizacional. Para ello, contará con la asesoría técnica del facilitador.

2. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Home Office):

Esta es una estrategia organizacional alineada con las nuevas propuestas y tendencias en respuesta a la necesidad de establecer un equilibrio entre vida y trabajo. Mediante acciones de flexibilidad laboral, se busca intervenir en los factores de riesgo psicosocial. Esta alternativa proporciona a los trabajadores la posibilidad de cumplir con las funciones propias del cargo desde casa, lo cual corresponde a un día de trabajo en el que los empleados desempeñarán sus funciones desde la comodidad de sus hogares. Este proceso será previamente planeado y programado por el supervisor o jefe inmediato, quien definirá la logística para garantizar el normal funcionamiento de la empresa, sin afectar los procesos productivos y administrativos.

Este tiempo, definido para el cambio de ambiente y/o contexto laboral, pretende que las personas rompan con la rutina y monotonía de la asistencia regular al sitio de trabajo, con el objetivo de lograr un proceso de oxigenación neurológica, liberación de tensión y disminución de los niveles de estrés. De este modo, se busca la preservación y conservación de la salud mental y psicosocial de los empleados.

La periodicidad de las jornadas de Home Office será definida por cada empresa o entidad, de acuerdo con su naturaleza, dimensión y dinámica de funcionamiento, ya sea semanal, quincenal o mensual, programadas de manera sistemática y sincrónica. Es importante mencionar que, entre mayor sea el número de jornadas de Home Office disponibles durante el mes, mayor será el impacto en la salud mental de los trabajadores. El cambio de contexto y la variación de la rutina con una intensidad mensual también generan óptimos resultados, pues permiten una reparación emocional y psíquica.

La jornada de Home Office aplica para el personal administrativo cuya labor no esté asociada a procesos productivos o de transformación de materia prima, o cuya dinámica laboral requiera estrictamente un trabajo 100% presencial debido a las características del cargo o puesto de trabajo. En estos casos, se propone una alternativa ajustada a dichas características laborales, denominada Jornada especial.

• **Jornada especial:** Cuando las características de la empresa o entidad y del puesto de trabajo requieran la realización de un trabajo presencial, se propone como alternativa la inclusión de una jornada laboral especial. Esta corresponde a una jornada de trabajo con una intensidad horaria reducida al 50%. Los trabajadores iniciarían sus funciones en su horario habitual, pero su salida sería determinada por la reducción del 50% de la jornada laboral, tiempo destinado a permitir un periodo de desconexión laboral, disminución de cargas y estrés. Este tiempo

libre puede ser utilizado en actividades de ocio, deporte o recreación, según las preferencias de cada trabajador.

Este periodo no podrá ser utilizado para llevar a cabo ningún tipo de actividad laboral propia o bajo contratación externa con otra empresa o para la prestación de servicios profesionales y personales. En caso contrario, podría iniciarse un proceso disciplinario contra el trabajador.

A continuación, se relacionan algunos aspectos para implementar el home office de manera efectiva, con el fin de prevenir el burnout:

Política de Desconexión

- Establecer una política clara que fomente la desconexión fuera del horario laboral, prohibiendo correos electrónicos y mensajes relacionados con el trabajo después de horas.

Espacios de Trabajo Ergonómicos

- Ofrecer asesoría o subsidios para que los empleados configuren un espacio de trabajo ergonómico en casa, incluyendo sillas adecuadas, escritorios y accesorios.

Horarios Flexibles

- Permitir que los empleados establezcan sus propios horarios de trabajo, adaptándose a sus picos de productividad y necesidades personales.

Pausas Programadas

- Implementar pausas obligatorias a lo largo del día, donde se animen a los empleados a levantarse, estirarse o realizar una actividad breve de relajación.

Sesiones de Team Building Virtuales

- Organizar actividades de team building online, como juegos, trivia o talleres de cocina, para fortalecer los lazos entre compañeros y fomentar un ambiente colaborativo.

Revisiones de Bienestar Mensuales

- Establecer chequeos regulares de bienestar emocional y mental, donde se ofrezcan recursos y apoyo, como sesiones de coaching o terapia online.

Programas de Desarrollo Personal

- Ofrecer cursos online sobre habilidades blandas, manejo del estrés, mindfulness, o desarrollo personal, que ayuden a los empleados a crecer y desconectar del trabajo.

Cafés Virtuales

- Crear espacios informales donde los empleados puedan reunirse para charlar y socializar sin un enfoque laboral, replicando las pausas de café en la oficina.

Rincón de Creatividad

- Fomentar que los empleados dediquen tiempo a proyectos personales o creativos durante la jornada laboral, lo que puede ayudar a reducir el estrés.

Desafíos de Bienestar

- Implementar desafíos mensuales relacionados con el bienestar, como rutinas de ejercicio, hábitos de hidratación o meditación, y ofrecer incentivos por la participación.

Recursos de Salud Mental

- Proporcionar acceso a recursos de salud mental, como líneas de ayuda, aplicaciones de meditación, y talleres sobre manejo del estrés.

Encuestas de Clima Laboral

- Realizar encuestas regulares para evaluar el clima laboral y la carga de trabajo, permitiendo ajustes y asegurando que los empleados se sientan escuchados.

- **Responsabilidad del empleador:** El empleador tiene la tarea de recibir la asesoría técnica y el acompañamiento del facilitador para la estructuración e implementación de la estrategia de Home Office, de acuerdo con la dinámica de funcionamiento, la dimensión y la naturaleza operativa y administrativa. Además, debe proporcio-



nar los recursos necesarios para cumplir con los criterios de funcionalidad y efectividad, según las necesidades de la organización y su población, en el marco de la prevención del Síndrome de Burnout (SB).

3. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Junta Estratégica de Gestión (JEG)):

Es una competencia o acción desde el componente organizacional, creada para generar impacto en la dinámica de funcionamiento organizacional. Consiste en el establecimiento de mesas o grupos de trabajo, dirigidos por los líderes de proceso, supervisores y/o jefes de área, quienes, con una periodicidad mensual, realizarán un seguimiento personalizado con los trabajadores o funcionarios, con el objetivo de revisar e identificar diferentes componentes tales como:

- Productividad y competencias laborales.
- Condiciones laborales.
- Nivel de satisfacción.
- Claridad de rol.
- Cumplimiento de objetivos.
- Funciones y armonización persona-tarea.
- Acciones de mejora.
- Puestos de trabajo y ajustes.
- Planeación, organización y manejo del tiempo.

Es una medida preventiva mediante la cual el líder de proceso o supervisor realiza un acompañamiento a los trabajadores adscritos a su departamento o equipo, lo que le permite obtener una visión clara respecto a la dinámica de funcionamiento y características propias de los puestos de trabajo y desempeño de sus colaboradores. El objetivo principal no es realizar una evaluación del desempeño laboral, sino revisar las condiciones y factores de riesgo asociados a la tarea, propiciando un contexto y condiciones laborales óptimas para que las personas puedan cumplir con las expectativas de cada cargo, asegurando productividad, bienestar y salud mental.

A través del desarrollo de las Juntas Estratégicas de Gestión (JEG) se realiza una valoración y revisión detallada de las funciones y tareas, conociendo la percepción de cada trabajador o funcionario. Se proporciona un espacio para que los colaboradores puedan dar a conocer dificultades, barreras, irregularidades y puntos de conflicto laboral desde la fuente, el medio y la persona.

Esta acción organizacional permite identificar de manera oportuna factores potenciales de riesgo que instauran un perfil de vulnerabilidad en la población trabajadora, ofreciendo la oportunidad de establecer acciones de mejora y correctivas preventivas necesarias, que garanticen la promoción y preservación de la salud mental y psicosocial de los empleados.

Dentro de las Juntas Estratégicas de Gestión (JEG) se establecen dos tipos, presentados a continuación:

• **Junta Estratégica de Gestión Interna (JEGI):** Es la versión definida para su ejecución o celebración de manera interna en cada proceso, departamento, sección o dependencia, con la participación del líder o supervisor y su equipo de trabajo. Se llevará a cabo de manera personalizada con cargos que tengan características particulares y específicas, y de manera grupal cuando los cargos tengan similitud en la misión o cuando haya varios trabajadores o funcionarios con la misma dimensión o denominación de cargo.

Es importante que el líder o supervisor, mediante priorización, adelante la ejecución de las Juntas Estratégicas de Gestión Interna a partir de la identificación de puntos críticos que requie-

ren atención o intervención preferencial o prioritaria, debido a la magnitud, naturaleza y nivel de compromiso o riesgo.

• **Junta Estratégica de Gestión Técnica (JEGT):** Es el producto de los resultados obtenidos en la Junta Estratégica de Gestión Interna. Adopta una dimensión administrativa y gerencial, y se lleva a cabo con la participación de líderes de proceso y/o supervisores, gerencia, talento humano y responsables de SST. Su objetivo es dar a conocer las preocupaciones y factores de riesgo existentes en cada área, el grado de amenaza y prioridad para definir soluciones, alternativas y estrategias que permitan adelantar acciones de intervención de acuerdo con las necesidades existentes.

Se plantean problemáticas evidenciadas en los diferentes equipos de trabajo para, de manera constructiva, establecer posibles opciones o estrategias de solución que garanticen el funcionamiento de la empresa o entidad de acuerdo con su misión y la preservación de la salud mental y emocional de los trabajadores o funcionarios, a través del suministro de los recursos necesarios que generen mejores condiciones laborales, como medida de prevención del Síndrome de Burnout (SB).

• **Responsabilidad del empleador:** Es responsabilidad del empleador recibir la asistencia técnica del facilitador para la conformación de la acción organizacional “Juntas de las es-



trategias de gestión”, garantizando que cuente con criterios y elementos acordes a la cultura y dinámica organizacional. Como herramienta organizacional, se deben generar espacios y condiciones de trabajo seguras que permitan apoyar acciones orientadas hacia el fortalecimiento y conservación de la salud psicosocial. Además, el empleador debe proporcionar los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para garantizar su funcionamiento.

4. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Activarte):

Esta acción complementa la estrategia “saludablemente” mediante la creación de convenios interinstitucionales para fomentar el uso del tiempo libre de los trabajadores o funcionarios, ya sea de forma individual o familiar. El objetivo es lograr un equilibrio entre vida y trabajo, fortalecer la desconexión laboral y promover la salud mental, emocional, así como mantener vínculos afectivos o la configuración de proyectos de vida personales y colectivos.

Dentro del programa de bienestar, la empresa o entidad impulsa la participación de los empleados en actividades deportivas, culturales, educativas y recreativas. Se establece un compromiso donde cada persona elige una actividad para realizar en su tiempo libre, pudiendo involucrar a sus familias. Ejemplos de estas actividades incluyen gimnasio, clases de música, CrossFit, formación informal o formal (cursos cortos, carreras técnicas, tecnológicas o profesionales), grupos de meditación, yoga, bisutería, tejido, emprendimientos personales o familiares, entre otras opciones.

Los trabajadores deben comprometerse a asistir como mínimo una vez por semana a las actividades elegidas, especialmente en procesos de formación según lo estipulado por la institución. Estas actividades se llevarán a cabo fuera del horario laboral.

La empresa o entidad se encargará de gestionar los convenios con diversas entidades como cajas de compensación familiar, universidades, SENA, centros de formación y gimnasios, de acuerdo con los intereses identificados en la población.

Dentro de las actividades que se pueden sugerir están:

Acceso a Instalaciones Deportivas

- Establecer convenios con gimnasios, polideportivos o centros recreativos que ofrezcan tarifas especiales para empleados y sus familias.

Programas de Descuentos en Actividades Culturales

- Colaborar con teatros, museos y centros culturales para ofrecer entradas a precios reducidos o acceso gratuito a exposiciones y eventos.

Clases y Talleres Extracurriculares

- Ofrecer acceso a cursos de arte, música, cocina, o idiomas en instituciones educativas, incentivando el aprendizaje y el desarrollo personal.

Retiros Familiares

- Organizar retiros familiares en colaboración con centros recreativos, que incluyan actividades al aire libre, talleres y espacios para la convivencia.

Excursiones y Salidas Grupales

- Planificar excursiones a parques naturales, museos o lugares históricos, con el apoyo de guías locales que brinden una experiencia enriquecedora.

Programas de Voluntariado

- Facilitar la participación en programas de voluntariado interinstitucional, donde los empleados y sus familias puedan contribuir a la comunidad mientras fortalecen vínculos.

Ferias de Salud y Bienestar

- Organizar ferias en colaboración con instituciones de salud que ofrezcan chequeos médicos, talleres de nutrición, y actividades físicas.

Intercambio de Servicios

- Crear un programa de intercambio de servicios con otras organizaciones, donde los empleados puedan acceder a servicios como cuidado infantil, asesoramiento financiero, o asesorías legales.

Actividades Deportivas Interempresariales

- Organizar torneos deportivos interempresariales que incluyan a las familias, promoviendo la actividad física y la camaradería.

Charlas y Seminarios de Bienestar

- Ofrecer charlas sobre bienestar físico y emocional, con expertos de distintas instituciones que puedan proporcionar herramientas útiles para el día a día.

Ciclos de Cine Familiar

- Colaborar con cines locales para realizar ciclos de cine familiar, donde se proyecten películas con descuentos especiales para los empleados y sus familias.

Acceso a Bibliotecas y Recursos Educativos

- Establecer convenios con bibliotecas o centros de formación que ofrezcan acceso a recursos educativos y culturales, promoviendo la lectura y el aprendizaje.



Responsabilidad del empleador: La labor del empleador en esta herramienta para el fortalecimiento de acciones organizacionales es participar en la asesoría técnica proporcionada por el facilitador para la implementación de la estrategia “Activarte” y su armonización con la cultura y dinámica organizacional. Además, debe llevar a cabo la gestión administrativa para el establecimiento de convenios interinstitucionales que permitan el funcionamiento y efectividad de dicha acción, y proporcionar los recursos necesarios.

5. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Par Gestor):

El Par Gestor es una acción organizacional que implica la asignación de un mentor o padrino con óptimo desempeño laboral, sentido de pertenencia, antigüedad y profundo conocimiento de los procesos y procedimientos de la organización. Este mentor será un punto de referencia y representación laboral, encargado de acompañar a los nuevos trabajadores o funcionarios durante sus primeros 6 meses en la empresa.

El objetivo principal es proporcionar instrucciones, orientación y la gestión necesaria para facilitar la adaptación e integración del nuevo empleado en la cultura organizacional. Esto incluye proveer los recursos, lineamientos y herramientas necesarias para que el trabajador pueda desempeñar sus funciones de manera óptima y eficiente, bajo los principios de integridad, integralidad, seguridad, bienestar y preservación de la salud mental:

Funciones del Par Gestor:

- Proporcionar información detallada sobre procedimientos, procesos operativos y administrativos.
- Orientar en situaciones de confusión o falta de conocimiento sobre acciones específicas.
- Acompañar para facilitar el proceso de adaptación del nuevo trabajador o funcionario.

- Motivar en momentos de frustración.
- Asesorar en la creación de estrategias para mejorar la efectividad y eficiencia.
- Establecer la ruta de acción conforme a las funciones del cargo y sus respectivos procedimientos.
- Apoyar y proporcionar retroalimentación continua a los nuevos trabajadores o funcionarios.

Requisitos del Par Gestor:

- Alto desempeño laboral.
- Sentido de pertenencia y conciencia organizacional.
- Conocimiento profundo de la cultura y dinámica organizacional.
- Buenas habilidades de relaciones interpersonales.
- Empatía.
- Excelentes habilidades comunicativas.

Estas son algunas acciones de alto impacto y novedosas que un par gestor o padrino podría implementar para ayudar a un trabajador nuevo a integrarse en la empresa:

1. “Día de Conexiones”: Organizar un día dedicado a conocer a diferentes miembros del equipo o de otros departamentos, con actividades como almuerzos o cafés para fomentar relaciones informales.

2. Kit de Bienvenida Personalizado: Crear un kit de bienvenida que incluya no solo material de la empresa, sino también recursos útiles, snacks favoritos o detalles personalizados que reflejen la cultura organizacional.

3. “Historias de Éxito” en Video: Grabar entrevistas breves con otros empleados que compartan sus experiencias positivas en la empresa, ayudando al nuevo a entender las oportunidades de crecimiento.

4. Jornadas de Innovación: Involucrar al nuevo trabajador en un “hackathon” o jornada de innovación donde pueda contribuir ideas frescas y sentirse parte de un proceso creativo desde el inicio.

5. Mentoría Inversa: Implementar un sistema de mentoría inversa donde el nuevo empleado pueda compartir sus perspectivas y conocimientos con colegas más experimentados, fomentando un aprendizaje mutuo.

6. Círculo de Feedback: Crear un espacio donde el nuevo trabajador pueda compartir sus inquietudes y recibir retroalimentación constructiva de su equipo en un ambiente seguro y abierto.

7. Talleres Creativos: Organizar talleres que no solo se centren en habilidades técnicas, sino también en creatividad y pensamiento crítico, permitiendo al nuevo empleado explorar diferentes enfoques.

8. Retos de Aprendizaje: Establecer pequeños retos semanales que animen al nuevo trabajador a aprender sobre diferentes aspectos de la empresa, recompensando la participación con reconocimientos o pequeños premios.

9. Diario de Reflexiones: Fomentar que el nuevo empleado lleve un diario de reflexiones sobre su experiencia en la empresa, lo que no solo ayuda en su adaptación, sino que puede ser útil para futuras mejoras en el proceso de inducción.

10. Proyectos de Responsabilidad Social: Integrar al nuevo trabajador en proyectos de responsabilidad social corporativa desde el principio, permitiéndole conectar con la misión de la empresa y contribuir a un propósito mayor.

•Responsabilidad del empleador: El empleador es responsable de recibir la asesoría del facilitador asignado para la implementación de la acción organizacional “Par Gestor”, adquiriendo la información necesaria para identificar criterios de selección, competencias y funciones para su conformación. Además, debe llevar a cabo las medidas administrativas y operativas para su integración en la organización, lo que permitirá disminuir los factores de riesgo psicosocial en el marco de la prevención del Síndrome de Burnout (SB) en los trabajadores o funcionarios.



FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS HUMANAS

Competencias humanas: Se refieren a las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos específicos que poseen los individuos y les permiten desempeñarse de manera efectiva en su trabajo. Estas competencias se centran en las capacidades de los empleados para llevar a cabo sus funciones y contribuir al éxito de la organización.

Implementación de los ejes temáticos de microciclos de gestión en las competencias humanas:

Para dar inicio con el primer microciclo de gestión, a continuación, se relacionan las temáticas con las cuales se dará apertura al proceso de formación del programa:

COMPONENTES TEMÁTICOS POR MICROCICLOS PARA EL TRABAJADOR

Microciclo I: Decodificando el estrés

- **Actividad 1:** Apertura de la sesión / Bienvenida y presentación del módulo.
- **Actividad 2:** Ejercicio de presentación - ¿Quién es él?
- **Actividad 3:** Fundamentos - Ontogénesis del Síndrome de Burnout (SB) / ¿Qué es el Síndrome de Burnout (SB)?, Genesis del Síndrome de Burnout (SB), componentes del Síndrome de agotamiento laboral y tips para prevenir el Síndrome de Burnout (SB).
- **Actividad 4:** Soltemos las cargas

- **Actividad 5:** Reconectando con tu ser interior / Pesca en el río revuelto
- Cierre: Pesca en el río revuelto:
- **Actividad 6 - Ejercicio post sesión:** Codificación cognitiva.

Microciclo II: Una nueva perspectiva/ Aprendizaje consciente

- **Actividad 1:** Ejercicio de apertura.
- **Actividad 2:** Fundamentación teórica - Causas, efectos y generalidades del Síndrome De Burnout (SB), fases del síndrome de agotamiento laboral, variables que intervienen en el Síndrome de Burnout (SB), efectos del Síndrome de Burnout (SB), severidad del Síndrome de agotamiento laboral, factores de riesgo ocupacional del Síndrome de Burnout (SB) y tips para prevenir el Síndrome de Burnout (SB).
- **Actividad 3:** Ejercicio de relajación progresiva / Encontrando la calma.
- **Actividad 4:** Ejercicio sobre si tu vida fuera un sueño.
- **Actividad 5:** Ejercicio de la gestión del tiempo / Principios para la gestión del tiempo.
- **Actividad 6 - Ejercicio post sesión:** Gestión del tiempo.

Microciclo III: Punto de equilibrio

- **Actividad 1:** Ejercicio de apertura.
- **Actividad 2:** Ejercicio de equilibrio en el estrés.
- **Actividad 3:** Conceptualización / El estrés como cuestión de interpretación, ¿Qué es el estrés?, beneficios del estrés y elementos esenciales para la gestión del estrés

- **Actividad 4:** Ejercicio los dos caminos.
- Cierre de la actividad 4: Ejercicio de los dos caminos.
- **Actividad 5:** Ejercicio - Construyendo redes.
- Cierre de la actividad 5: Ejercicio - Construyendo redes.

En los anexos de este documento podrá visualizar las fichas metodológicas de las temáticas abordadas y en la guía del facilitador todo el desarrollo metodológico de estos micro ciclos de formación. Revisar Anexo VIII. Desarrollo metodológico.

FEEDBACK DE RESULTADOS Y MÉTRICAS ALCANZADAS EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS HUMANAS DEL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT “SIN QUEMARSE”:

Con el objetivo de medir y evaluar el impacto de las acciones de intervención de los programas se aplicará una evaluación final de las competencias humanas implementadas. Se trata de una valoración final a la implementación de las intervenciones o medidas diseñadas para abordar los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral de acuerdo con los objetivos planteados en cada programa. La evaluación final permitirá evaluar si las acciones implementadas han tenido un impacto positivo en el ambiente laboral y la salud mental de los empleados, proporcionando información valiosa para realizar ajustes y mejoras en las intervenciones futuras del programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”.

3. VERIFICAR CICLO DE GESTIÓN - FEEDBACK CORPORATIVO EN PROSPECTIVA Y RETROSPECTIVA DE LA GESTIÓN:

Fase 1

EVALUACIÓN POST:

Para las empresas que realizan el nivel de desempeño psicosocial; con el fin de asegurar el impacto de las acciones realizadas tanto en el fortalecimiento de acciones organizacionales como en el fortalecimiento de competencias humanas del programa prevención del burnout, se deberá realizar una evaluación post del nivel de madurez de desempeño. Para ello la empresa puede realizar nuevamente la evaluación a trabajadores seleccionadas aleatoriamente, repitiendo la misma ruta de gestión descrita en el Ciclo 1 Planear / Análisis psicosocial, diagnóstico nivel desempeño organizacional.

Es responsabilidad del empleador realizar un feedback prospectivo, es decir hacia dónde quiere ir la organización, y si las acciones que se están implementando están impactando positivamente a la organización. El feedback retrospectivo es necesario para conocer la historia, que ha funcionado, y si se están cerrando las brechas identificadas en el proceso de gestión de intervención del riesgo psicosocial. Es deber de la organización realizar un adecuado feedback para la toma de decisiones.

Para esta fase de feedback corporativo es importante tener en cuenta:

- Aplicar encuestas de satisfacción con los participantes y algunas preguntas sobre oportunidades de mejora.
- Análisis de correlación entre indicadores y análisis comparativo entre áreas.
- ¿Qué indicadores de negocio logramos mover con la intervención?
- ¿Qué impacto tuvo en el cierre de brechas de la evaluación del nivel de desempeño psicosocial (percepción del empleador y trabajador)?
- ¿Qué indicadores SST logramos mover con la intervención?
- ¿Los indicadores seleccionados son pertinentes para la cultura y estructura de la empresa y están alineados con los objetivos del programa implementado o se requiere de ajustes?
- ¿Qué impacto tenemos en los indicadores definidos?
- ¿Qué impacto tuvimos sobre los dominios y dimensiones evaluados en el diagnóstico inicial con la batería de factores psicosociales?



4. ACTUAR CICLO -

MEJORA CONTINUA Y APROPIACIÓN TÉCNICA:

Fase 1

FEEDBACK CORPORATIVO:

Al finalizar las fases tanto de acciones organizacionales como la formación de los trabajadores participantes en el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”, según lo logrado anteriormente, se realizará una mesa técnica. A partir de los resultados y análisis de la mesa de trabajo, y revisando el contenido de los programas disponibles, se orientarán los nuevos programas que favorezcan la nueva ruta a seguir. Es esencial realizar un feedback al finalizar todo el ciclo PHVA de la estrategia. Con base en el análisis prospectivo y retrospectivo, se tomarán decisiones para:

- **Generación de capacidades técnicas:** Definición de un equipo psicosocial que serán formados como líderes psicosociales a través de positiva, junto con la formación de brigadistas emocionales (sumar al equipo de brigadistas que tiene la empresa la formación en el capítulo de primeros auxilios psicológicos y manejo de crisis emocionales).

- **Herramientas tecnológicas:** Usabilidad y gestión de las herramientas tecnológicas disponibles para la gestión psicosocial.

- **Co-creación de escenarios y creación de la nueva propuesta para la siguiente vigencia:** Reunión para el análisis de feedback en áreas estratégicas de la organización, cocreando escenarios para que la empresa realmente comience a participar de manera activa.

- **Levantamiento de información:** ¿Qué funcionó? ¿Qué no funcionó? ¿Qué se mantiene? ¿Qué incluimos? Si se tienen oportunidades de mejora (recursos, población, logística, entre otros).

- **Percepciones:** Percepciones de la experiencia del colaborador con el programa a través de videos, entrevistas, encuestas, entre otros.

- **Información:** Levantamiento de necesidades para el próximo trimestre en el ciclo de gestión.

- **Comunicación y socialización de todo lo evidenciado:** Comités, alta dirección y colaboradores.

Fase 2

ACOMPañAMIENTO EN LA APLICABILIDAD DE LAS ACCIONES ORGANIZACIONALES Y COMPETENCIAS HUMANAS:

Para validar la aplicabilidad de las acciones organizacionales y las competencias humanas del programa prevención del burnout, se contempla una visita técnica tres meses después de la implementación de la estrategia. Esta será realizada por el psicólogo a cargo, mediante observaciones y/o entrevistas utilizando instrumentos como un checklist, tanto para trabajadores como para la alta dirección. Al finalizar, el psicólogo brindará retroalimentación según los resultados de esta visita de acompañamiento.

RECOMENDACIONES GLOBALES PARA EL EMPLEADOR

1. Diseño de políticas: Genere e implemente una política de promoción y prevención de la salud, fortaleciendo entornos laborales saludables.

2. Fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Permita flexibilidad en los horarios y opciones de trabajo remoto para ayudar a los empleados a gestionar mejor sus responsabilidades laborales y personales. Establezca una cultura de apoyo y respeto en la que los empleados se sientan valorados y escuchados.

3. Establecer límites claros: Comunique claramente los objetivos y expectativas para evitar la sobrecarga de trabajo y la ambigüedad.

4. Promover la salud mental y el bienestar: Proporcione acceso a programas de apoyo psicológico y asesoramiento, como líneas de ayuda o primeros auxilios psicológicos en el lugar de trabajo. Recuerde socializar con los trabajadores los recursos de bienestar integral que desde la ARL se pueden ofrecer (yoga, meditación, mindfulness, tele-psicología).

5. Capacitar a los líderes y supervisores: Forme a los líderes en gestión del estrés y habilidades de liderazgo que incluyan empatía, reconocimiento de señales de Burnout y gestión de equipos.



6. Establecer canales de comunicación abiertos: Asegúrese de que los supervisores estén accesibles y dispuestos a escuchar las preocupaciones de los empleados.

7. Fomentar la participación y el reconocimiento: Involucre a los empleados en la toma de decisiones que afecten su trabajo para que se sientan más comprometidos y valorados. Asegúrese de que se reconozcan y celebren los logros y contribuciones de los empleados.

8. Evaluar y ajustar políticas: Evalúe regularmente el clima laboral y el bienestar de los empleados a través de encuestas y feedback para identificar áreas de mejora. Adopte las políticas según las necesidades y prácticas en función de los resultados de las evaluaciones y las necesidades cambiantes de los empleados.

9. Proveer oportunidades de crecimiento profesional: Ofrezca desarrollo de habilidades y facilite oportunidades para que los empleados desarrollen nuevas habilidades y avancen en sus carreras.

10. Implementar medidas de prevención temprana: Detecte señales tempranas de Burnout. Implemente sistemas para identificar signos tempranos de Burnout y ofrezca apoyo inmediato. Cree protocolos de intervención y establezca procedimientos claros para abordar y gestionar casos de Burnout cuando se presenten.

11. Evaluar el impacto del programa: Evalúe periódicamente la eficacia del programa de prevención de Burnout y realice ajustes según sea necesario. Solicite retroalimentación y opiniones de los empleados sobre la efectividad de las medidas implementadas y ajuste las estrategias en función de sus comentarios.



ANEXOS

Anexo I. Ficha técnica:

Fichas técnicas del modelo de intervención de la estrategia positivamente más

Ficha técnica del programa de prevención del Síndrome de Burnout

PLANEAR

Instrumento MBI: Está constituido por 22 ítems distribuidos en tres escalas para evaluar la frecuencia con la que los profesionales perciben baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización.

Ubicación: Estas pruebas de tamizaje se encontrarán en la plataforma psicobox, y su manejo estará a cargo del psicólogo especialista asignado.

Forma de aplicación: Virtual.

Metodología:

- Cargar la matriz en psicobox con los datos de los trabajadores participantes.
- La plataforma enviará un enlace al correo de cada trabajador, disponible durante 15 días. Durante este período, se enviarán recordatorios a los trabajadores para completar el cuestionario.
- Una vez cerrada la encuesta, se entregarán los resultados a través de un enlace en Power BI.
- A partir de los resultados en la prueba MBI correspondiente al programa Prevención del burnout, se identificarán los GAPS (brechas) y los recursos y acciones sugeridos para cada GAP.

HACER

ACCIONES ORGANIZACIONALES

REQUISITOS MÍNIMOS LEGALES

1. Acción organizacional: Inducción y entrenamiento formativo.
2. Acción organizacional: Acompañamiento psicosocial preventivo.
3. Acción organizacional: "A mi señal"
4. Acción organizacional: Saludablemente.
5. Acción organizacional: Pausas psicoactivas.

OTROS REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA MEJORA CONTINUA

1. Acción organizacional: Protocolo de selección y contratación (seleccionarte).
2. Acción organizacional: Home office
3. Acción organizacional: Junta Estratégica de Gestión (JEG).
4. Acción organizacional: Activarte.
5. Acción organizacional: Par Gestor.



HACER

COMPETENCIAS HUMANAS

Metodología: 3 microciclos de formación con sesiones de dos horas cada una. Si los participantes requieren vigilancia epidemiológica, se deberán segmentar en grupos de hasta 25 trabajadores. Para promoción y prevención, se pueden formar grupos de 25 a 50 trabajadores.

Microciclo de gestión I - Decodificando el estrés:

- Actividad 1: Apertura de la sesión / Bienvenida y presentación del módulo.
- Actividad 2: Ejercicio de presentación - ¿Quién es él?
- Actividad 3: Fundamentos - Ontogénesis del Síndrome de Burnout (SB) / ¿Qué es el Síndrome de Burnout (SB)?, Genesis del Síndrome de Burnout (SB), componentes del Síndrome de agotamiento laboral y tips para prevenir el Síndrome de Burnout (SB).
- Actividad 4: Soltemos las cargas
- Actividad 5: Reconectando con tu ser interior / Pesca en el río revuelto
- Cierre: Pesca en el río revuelto:
- Actividad 6 - Ejercicio post sesión: Codificación cognitiva.

Microciclo de gestión II - Una nueva perspectiva / Aprendizaje consciente:

- Actividad 1: Ejercicio de apertura.
- Actividad 2 - Fundamentación teórica: Causas, efectos y generalidades del Síndrome De Burnout (SB), fases del síndrome de agotamiento laboral, variables que intervienen en el Síndrome de Burnout (SB), efectos del Síndrome de Burnout (SB), severidad del Síndrome de agotamiento laboral, factores de riesgo ocupacional del Síndrome de Burnout (SB) y tips para prevenir el Síndrome de Burnout (SB).
- Actividad 3: Ejercicio de relajación progresiva / Encontrando la calma.
- Actividad 4: Ejercicio sobre si tu vida fuera un sueño.
- Actividad 5: Ejercicio de la gestión del tiempo / Principios para la gestión del tiempo.
- Actividad 6 - Ejercicio post sesión: Gestión del tiempo.

Microciclo de gestión III - Punto de equilibrio:

- Actividad 1: Ejercicio de apertura.
- Actividad 2: Ejercicio de equilibrio en el estrés.
- Actividad 3: Conceptualización / El estrés como cuestión de interpretación, ¿Qué es el estrés?, beneficios del estrés y elementos esenciales para la gestión del estrés
- Actividad 4. Ejercicio los dos caminos.
- Cierre de la actividad 4: Ejercicio de los dos caminos.
- Actividad 5: Ejercicio - Construyendo redes.
- Cierre de la actividad 5: Ejercicio - Construyendo redes.

VERIFICAR

Los resultados en Power BI incluirán datos globales y una serie de datos sociodemográficos en contraste con el nivel de riesgo, permitiendo un análisis más profundo para la toma de decisiones y la formulación de planes de acción focalizados a Grupos de Acción Psicosocial (GAPS).

ACTUAR

Además de la toma de decisiones organizacionales y el análisis crítico para la apropiación de los programas y actividades, se generan dos acciones transversales que permiten a la empresa adquirir capacidades técnicas de autogestión:

- Programa de Brigadistas Emocionales: Dirigido a brigadas de emergencia para formarlos en primeros auxilios psicológicos y manejo de crisis. La organización puede incluir otros grupos de interés como el COPASST, Comité de Convivencia, Recursos Humanos, equipos de seguridad y salud en el trabajo, y otros trabajadores interesados. La formación mínima es de 24 horas, presencial o virtual, para grupos de hasta 25 trabajadores, con un mínimo de 5 trabajadores.
- Programa de líderes psicosociales empresariales: Dirigido a psicólogos de la empresa y personal interesado en implementar las acciones y programas. Este curso de formación es de 32 horas por cada grupo de 25 trabajadores

Anexo II. Formato de acuerdo de voluntades:





ACUERDO DE VOLUNTADES PARA IMPLEMENTACION MODELO DE ABORDAJE PSICOSOCIAL "POSITIVAMENTE MAS"

En la empresa _____, reconocemos la importancia de velar por el bienestar y la salud psicosocial de nuestros colaboradores. Por ello, nos comprometemos a implementar este modelo de abordaje psicosocial "POSITIVAMENTE MAS" para la prevención de riesgo psicosociales en el ambiente laboral, con el objetivo de promover un ambiente de trabajo saludable y mejorar la calidad de vida de nuestro equipo. Nos comprometemos a asignar los recursos necesarios técnicos, humanos, financieros y logísticos para llevar a cabo este programa y a colaborar activamente en su implementación, seguimiento y evaluación. Asimismo, nos comprometemos a fomentar una cultura organizacional basada en el respeto, la comunicación abierta y el apoyo mutuo, que contribuya al bienestar psicosocial y emocional de nuestros colaboradores.

Este acuerdo de voluntades tiene como fin comprometer a la alta dirección de la empresa _____ en la promoción de la salud psicosocial y el bienestar de nuestros colaboradores, así como en la prevención y gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo. Estamos convencidos de que un ambiente laboral saludable y seguro es fundamental para el éxito, felicidad, la productividad y la sostenibilidad de nuestra empresa.

La vigencia de este acuerdo estará en el marco de los tiempos de implementación de la estrategia ¡POSITIVAMENTE MAS!

Firmado en la fecha: _____

Representantes directivos		
NOMBRE	CARGO	FIRMA
Representantes Seguridad y Salud en el Trabajo		
NOMBRE	CARGO	FIRMA
Representantes ARL		
NOMBRE	CARGO	FIRMA

La firma de este acuerdo de voluntades y la firma por las partes interesadas demuestra el compromiso y liderazgo en la implementación de la estrategia ¡POSITIVAMENTE MÁS!

Positiva Compañía de Seguros S.A.
Nit: 860.011.153-6 · Línea gratuita nacional: 01-8000-111-170 Teléfono: (601) 330-7000
Defensor del Consumidor Financiero: Ana María Giraldo Rincón - defensordelcliente@positiva.gov.co
Carrera 11A No 95 - 51 Oficina 206 Bogotá. Teléfono: (601) 610 8164

LA ASEGURADORA DE TODOS LOS COLOMBIANOS

@PositivaCompañía de Seguros @PositivaCol @PositivaCol @PositivaSeguros

www.positiva.gov.co

Anexo III. Plantilla de los participantes en la medición de madurez de la gestión del riesgo psicosocial:

Tipo de Documento	Número de Documento	Nombres	Apellidos	Email

Anexo IV. Plantilla de participantes de los programas “POSITIVAMENTE MÁS”:

Tipo de Documento	Número de Documento	Nombres	Apellidos	Email

Plantilla de vigilancia epidemiológica / nivel de afectación emocional:

Tipo de Documento	Número de Documento	Nombres	Apellidos	Criterios de inclusión	Email

Plantilla de la derivación a promoción y prevención:

Ciudad / Municipio	Razón social empresa	Nit	Nombres del encargado en la empresa	Cargo	Número de contacto	Correo electrónico	Nombre de trabajador	Número de documento	Apellidos	Telefono	Email



Anexo V. Formato de entrevista por competencias laborales:

MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
La entrevista por competencias es una herramienta utilizada por los expertos en selección de personal, ya que permite predecir el desempeño laboral de manera más eficaz que la entrevista tradicional. A continuación, se presentan algunas preguntas orientativas que podrían facilitar una entrevista por competencias. Estas pueden seleccionarse de acuerdo con el perfil requerido.
PREGUNTAS ORIENTADAS AL LIDERAZGO
Cuéntame algún ejemplo en el que hayas tomado la iniciativa en un proyecto difícil.
¿Qué decisiones delegas a tu equipo y cuáles no?
Relata una situación en la que asumiste el papel de líder. ¿Qué desafíos afrontaste y cómo los abordaste?
PREGUNTAS ORIENTADAS A LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
Describe alguna situación laboral en la que se te haya hecho difícil aprender algo. ¿Por qué la dificultad?
¿Qué haces para estar informado de los cambios importantes en tu área laboral?
¿Qué cosas nuevas necesitas aprender para convertirte en un experto en tu área?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Dime un ejemplo de una vez en la que hayas estado en desacuerdo con tu jefe o con tus compañeros de equipo y cómo manejaste esa situación.
Cuéntanos sobre una situación en la que el conflicto generó un resultado negativo. ¿Cómo manejaste la situación y qué aprendiste de ella? Asegúrate de explicar por qué surgió esa diferencia, cómo resolviste el conflicto, qué acuerdos hicieron, qué beneficios trajo y qué aprendiste.
PREGUNTAS ORIENTADAS A LOS RESULTADOS
Preguntas referidas a situaciones pasadas y preguntas situacionales de proyección, en las que se plantea una situación hipotética y el candidato propone acciones de resolución.
Cuéntame una situación difícil que hayas vivido a nivel laboral, enfatizando tu respuesta en tres aspectos: qué rol desempeñaste, qué acciones tomaste y para qué, y los resultados: qué se logró y qué pasó después.
PREGUNTAS ORIENTADAS A LA CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES
Describe un ejemplo de una buena decisión y otro de una decisión incorrecta en tu último trabajo. ¿Qué te llevó a tomar esa decisión? ¿Cambiarías algún aspecto?
Describe la decisión de mayor alcance que hayas adoptado.

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA IDENTIFICACIÓN CON VALORES

¿Qué es lo primero que hiciste (o harías) al incorporarte a un nuevo puesto de trabajo?

Cuéntame una ocasión en la que tus intereses entraran en conflicto con los de la empresa.

¿Qué valores destacarías de tu empresa actual o última? Destaca dos de los que te sientas especialmente orgulloso.

PREGUNTAS ORIENTADAS A LAS RELACIONES INTERPERSONALES

¿Con qué tipo de personas no te gusta trabajar?

¿Qué es lo que cambiarías de tu jefe?

Si preguntásemos a tus compañeros de trabajo y a tu jefe, ¿qué nos dirían de ti? ¿Cómo crees que te definirían?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA INICIATIVA Y AUTONOMÍA

¿Cuáles son tus objetivos más inmediatos? ¿Qué estás haciendo para conseguirlos?

En esta situación que me describes, ¿pudiste hacer algo más?

¿Has generado alguna mejora u oportunidad de negocio?

¿En alguna ocasión has tenido que asumir una mayor responsabilidad de la que te correspondía? ¿Cómo ocurrió?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA INICIATIVA Y AUTONOMÍA

¿Cuáles son tus objetivos más inmediatos? ¿Qué estás haciendo para conseguirlos?

En esta situación que me describes, ¿pudiste hacer algo más?

¿Has generado alguna mejora u oportunidad de negocio?

¿En alguna ocasión has tenido que asumir una mayor responsabilidad de la que te correspondía? ¿Cómo ocurrió?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON JEFES O COMPAÑEROS

¿Cómo debe ser un jefe para lograr potenciar las habilidades que hay en ti?

¿Alguna vez has tenido algún conflicto o discrepancia con tu jefe, compañero o cliente? ¿Qué pasó? ¿Cómo se resolvió?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Cuéntame una determinada función o proceso y los pasos a seguir.

¿De qué manera has mejorado tu capacidad de organización a lo largo de tu trayectoria profesional?



PREGUNTAS ORIENTADAS A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Cuáles son los mayores desafíos con los que se enfrenta tu organización? ¿Qué cambios planeas introducir?

¿Cuál es tu grado de participación en el Comité de Dirección de tu empresa? ¿Con qué frecuencia te reúnes con este comité, qué aspectos abor das y cuál es tu papel en el mismo?

¿Qué empresas dirías que son nuestros principales competidores? ¿Podrías compararlas y confrontarlas?

¿Qué elementos priorizas a la hora de definir la planificación para tu área y/u organización?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA ORIENTACION AL CLIENTE

¿Qué podemos hacer en esta compañía para mejorar la atención al cliente?

Cuéntame una situación con un cliente reacio en la que no pudiste solucionar su problema.

¿Cómo se entiende la atención al cliente en tu empresa actual? Si pudieras, ¿qué cambiarías? ¿Qué te ha impedido hacerlo?

Cuéntanos alguna situación en la que tuviste que tomar una decisión inusual para ayudar a un cliente.

PREGUNTAS ORIENTADAS AL CUMPLIMIENTO DE PLAZOS

¿Cuáles fueron los objetivos asignados el año pasado? ¿Cómo los llevaste a cabo y cuál fue su grado de cumplimiento? ¿Qué acciones concretas realizaste? ¿Cómo planificas tus tareas?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA PRODUCTIVIDAD

¿Recuerdas alguna situación en la que tu desempeño no fue tan exitoso como esperabas?

Describe una situación reciente que haya representado un auténtico desafío para ti.

¿Qué objetivos tenías asignados el año pasado? ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA COMUNICACIÓN

Cuéntame una situación de trabajo en la cual tuviste que poner en práctica una buena comunicación.

¿Qué cosas nunca comunicarías a través de un e-mail?

¿A qué personas has realizado presentaciones orales en tu trabajo? ¿Cómo calificarías tus habilidades comunicativas? ¿Qué recursos utilizas? ¿Qué feedback has recibido?

PREGUNTAS ORIENTADAS A LA TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

¿Cómo te sientes cuando alguien critica alguna acción o comportamiento que creías positivos?

Háblame de un momento en el que no pudiste completar una tarea o proyecto a tiempo, a pesar de tener la intención de hacerlo.

Anexo VI. Política de desconexión laboral:

POLÍTICA DE DESCONEXIÓN LABORAL

En el marco de la promoción y prevención de la salud mental de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 1616 de 2013, la prevención del riesgo psicosocial según la Resolución 2646 de 2008, y la prevención del acoso laboral conforme a la Ley 2191 de 2022 (Ley de Desconexión Laboral), la empresa [Nombre de la Empresa] diseña, implementa y socializa la política de desconexión laboral. Esta política está armonizada con la cultura organizacional de la empresa y el compromiso por la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores o funcionarios, generando espacios y condiciones de trabajo seguros que garanticen los derechos del capital humano.

Todos los trabajadores o funcionarios tienen derecho a lo dispuesto en la Ley de Desconexión Laboral, garantizando el goce y disfrute del tiempo libre, periodos de descanso, licencias, vacaciones y permisos para permitir un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. A continuación, se presentan los criterios y compromisos de esta política:

Política:

- **Obligatoriedad de conexión laboral:** Los trabajadores o funcionarios deben garantizar la conexión laboral dentro de la jornada de trabajo pactada en su contrato y dar respuesta a las funciones consagradas en el respectivo manual del cargo.

- **Medios de contacto:** Dentro de la jornada laboral pactada, el empleador puede utilizar los medios de contacto necesarios para comunicación, notificación o divulgación de información, los cuales serán puestos en conocimiento de los trabajadores o funcionarios.

- **Capacitación y reuniones:** Los procesos de capacitación, formación, juntas o reuniones deben contar con hora de inicio y finalización, sujetas a la jornada laboral, definir un objetivo claro y la población a quien va dirigida.

- **Monitoreo y vigilancia:** Los líderes de proceso, departamento de gestión humana y SST son responsables de monitorear y garantizar el cumplimiento de la política de desconexión laboral, proporcionando herramientas para la gestión adecuada del tiempo mediante jornadas de capacitación y formación.

- **Espacios de desconexión laboral:** Se definen como espacios de desconexión aquellos en los cuales los trabajadores no pueden ser contactados, tales como: vacaciones, licencias de maternidad y paternidad, días de la familia, licencias remuneradas y no remuneradas, licencias por luto, permisos autorizados, días de descanso compensatorio y lapsos de tiempo fuera de la jornada laboral.

- **Derecho a no ser contactados:** Los trabajadores tienen derecho a no ser contactados por ningún medio tecnológico fuera de la jornada laboral, incluyendo llamadas, correos electrónicos, mensajes de texto, WhatsApp, y otras plataformas de comunicación.

• **Cumplimiento de desconexión laboral:** Los directivos, supervisores y líderes de proceso deben garantizar el cumplimiento de los espacios de desconexión laboral programados y preventivos, definidos dentro de las acciones de promoción de la salud mental, prevención del riesgo psicosocial y preservación de la salud mental: Acción organizacional Home Office “A mi señal”.

• **Mecanismos de garantía:** La empresa está obligada a establecer y divulgar los mecanismos y medios para garantizar y ejercer el derecho a la desconexión laboral de acuerdo con la normativa legal vigente y el uso adecuado de las tecnologías de la información y comunicaciones.

Situaciones excepcionales:

En todos los casos, constituyen situaciones excepcionales para la interrupción del derecho a la desconexión laboral las siguientes:

- Eventos que requieran la intervención específica de un trabajador debido al conocimiento técnico necesario para garantizar el funcionamiento u operatividad de la empresa.
- Circunstancias relacionadas con sanciones o perjuicios administrativos, o bajo la comparecencia ante entidades u organismos de control que requieran la presencia de un trabajador con responsabilidad directa en el proceso.

- Situaciones de calamidad o eventos fortuitos que requieran el apoyo de un trabajador para garantizar la operatividad y funcionamiento administrativo y operativo. La entidad u organización podrán establecer contacto con este.

Casos en los que debe garantizar la conexión laboral:

- Trabajadores que desempeñen cargos de dirección, confianza y manejo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 5° de la Ley 909 de 2004.
- Aquellos que, por la naturaleza de la actividad o función que desempeñan, deban tener una disponibilidad permanente.
- Para atender eventos o desastres naturales: ambientales o climáticos, inundaciones, deslizamientos, tormentas o similares; terremotos; de orden público, cuando las funciones del cargo se encuentren asociadas y requieran la presencia del trabajador o funcionario en una sede determinada.
- Para garantizar la atención de servicios o eventos que presenten contingencias y excedan la capacidad de respuesta, los cuales se presenten de forma imprevista.

- Trabajadores o funcionarios cuyas funciones estén directamente relacionadas con sistemas de información, plataformas, operación de robots o maquinaria, activos digitales y aplicativos que impacten o no permitan dar continuidad a las operaciones o servicios.
- Para atender emergencias asociadas a daños o deterioro de las instalaciones, equipos, infraestructura, en redes de acueducto, alcantarillado y redes eléctricas.

La empresa o entidad deberá respetar y garantizar el derecho a la desconexión laboral de los trabajadores o funcionarios cuando hayan cumplido con la jornada laboral pactada y definida contractualmente, y en los periodos de descanso. Cuando se presente algún caso excepcional de acuerdo con lo definido en esta política, el trabajador está obligado a atender las órdenes y requerimientos de su jefe inmediato, de acuerdo con las funciones a cargo, el manual de funciones, el reglamento interno de trabajo, procedimientos y políticas.

La inobservancia del derecho a la desconexión laboral del trabajador podrá ser denominada y/o tipificada como una acción o conducta de acoso laboral y factor de riesgo contra la salud mental y psicosocial de los trabajadores o funcionarios, siempre que sea persistente y demostrable y cumpla con los criterios definidos en la normatividad legal vigente, en la Ley 1010 de 2006, 1616 de 2013, 0652 de 2012 y la resolución 2646 de 2008. El incumplimiento de la presente política sobre desconexión laboral puede constituirse

en falta grave o gravísima, según la naturaleza, falta y circunstancias que se evidencien dentro del proceso disciplinario.

La presente política rige a partir del día _____ del mes _____ del año _____

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:

NUMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD:

Anexo VII. Modelo de la política de salud mental y prevención del Burnout:

POLÍTICA DE SALUD MENTAL ASOCIADA AL BURNOUT

Introducción:

Propósito: El propósito de esta política es prevenir y mitigar el Burnout en el lugar de trabajo, promoviendo un entorno laboral que apoya la salud mental y el bienestar de todos los empleados. El Burnout puede impactar negativamente en la productividad, la moral y la salud general de nuestro equipo, por lo que es fundamental abordar esta cuestión de manera proactiva.

Alcance: Esta política se aplica a todos los empleados de [Nombre de la Empresa], incluidos a tiempo completo, a tiempo parcial y contratistas.

• Definición de Burnout:

¿Qué es el Burnout?: El Burnout es un estado de agotamiento emocional, despersonalización y una disminución significativa en la realización personal que surge de un estrés laboral prolongado. Se manifiesta a través de la fatiga extrema, la falta de motivación, y una percepción negativa de uno mismo y del trabajo.

Signos y síntomas:

- Agotamiento emocional y físico.
- Sensación de cinismo o despersonalización hacia el trabajo.
- Disminución en el rendimiento laboral y en la satisfacción personal.
- Cambios en el comportamiento, como irritabilidad o aislamiento social.

• Estrategias de prevención:

Evaluación de riesgos: Realizar evaluaciones periódicas para identificar factores de riesgo asociados al Burnout, tales como:

- Sobrecarga de trabajo.
- Falta de autonomía en el trabajo.
- Carencia de apoyo de supervisores y compañeros.
- Desequilibrio entre trabajo y vida personal.

Gestión de la carga de trabajo:

- Implementar políticas que garanticen una carga de trabajo manejable.
- Promover la delegación efectiva y la priorización de tareas.
- Asegurarse que los empleados tengan tiempo suficiente para descansar y recargar energías.

Fomento del equilibrio trabajo / vida personal:

- Ofrecer horarios flexibles y opciones de teletrabajo cuando sea posible.
- Fomentar el uso de días de descanso y vacaciones.

Capacitación y desarrollo:

- Proveer capacitación en técnicas de manejo del estrés y habilidades de resiliencia.
- Ofrecer talleres y recursos sobre el equilibrio entre trabajo y vida personal.

• Apoyo y recursos:

Recursos internos:

- **Asesoría y apoyo psicológico:** Acceso a servicios de asesoramiento y apoyo psicológico a través de un programa de asistencia al empleado (EAP) o servicios similares.
- **Programas de bienestar:** Iniciativas que incluyan actividades físicas, mindfulness y eventos sociales para promover la cohesión y el bienestar.

Recursos externos:

- **Líneas de ayuda:** Información sobre líneas de ayuda externas disponibles para apoyo emocional.
- **Red de especialistas:** Facilitar el acceso a psicólogos y terapeutas especializados en salud mental.

•Protocolo de intervención:

Identificación de casos:

- Establecer un sistema confidencial para que los empleados puedan reportar signos de Burnout.
- Formar a supervisores y líderes en la identificación temprana de señales de Burnout y en la intervención adecuada.

Evaluación y apoyo:

- Realizar una evaluación individual para determinar el impacto del Burnout y desarrollar un plan de acción.
- Proporcionar apoyo inmediato y ajuste de responsabilidades si es necesario.

Plan de acción:

- Crear un plan de acción personalizado que puede incluir ajustes en el trabajo, acceso a recursos adicionales y apoyo continuo.
- Revisar y ajustar el plan regularmente para asegurar su efectividad.

Seguimiento:

- Monitorear el progreso del empleado y hacer revisiones periódicas para evaluar el impacto de las intervenciones.

• Cultura organizacional:

Promoción de una cultura saludable:

- Fomentar una cultura de apoyo y comprensión respecto a la salud mental.
- Liderar con el ejemplo en la promoción del equilibrio trabajo / vida y la comunicación abierta sobre el bienestar.

Comunicación abierta:

- Facilitar la comunicación abierta sobre la salud mental y el Burnout, reduciendo el estigma asociado.
- Proporcionar canales de comunicación claros para que los empleados puedan expresar preocupaciones relacionadas con el Burnout.

Reconocimiento y recompensas:

- Reconocer y recompensar a los empleados por su contribución a un ambiente de trabajo positivo y equilibrado.

• Revisión y actualización de la política:

Evaluación continua:

- Revisar esta política de manera regular para asegurar su relevancia y efectividad.
- Realizar encuestas y obtener feedback de los empleados sobre la eficacia de las medidas implementadas.

Ajustes y mejoras:

- Adaptar la política y las estrategias en función de los resultados de la evaluación y el feedback recibido.

Este modelo proporciona una base sólida para gestionar el Burnout dentro de las empresas. Es importante adaptarlo a las particularidades de la organización y comunicarlo claramente a todos los empleados, de manera que se convierta en una parte integral de la cultura empresarial.





Anexo VIII. Desarrollo metodológico:

Microciclo I	
Programa	Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”
Microciclo	I
Título	Decodificando el estrés

Objetivo	Realizar un abordaje del Síndrome de Burnout (SB) desde su ontogénesis, con el propósito de que los participantes adquieran un mayor entendimiento al respecto. Esto permitirá la transformación de interpretaciones y percepciones, fomentando la toma de conciencia y la reestructuración de esquemas mentales. Todo esto está orientado hacia el fortalecimiento y desarrollo de herramientas de afrontamiento.	
Modalidad	Grupos participativos presenciales y/o virtuales	
Duración	120 minutos	
Actividad	Descripción	Tiempo
Actividad 1 y 2	Presentación del ejercicio ¿Quién es el?	
El facilitador da la bienvenida a las personas que formarán parte del proceso, manifestando la importancia de su vinculación y el impacto que tendrá el programa a nivel	Para este ejercicio, el facilitador solicitará a los participantes realizar una presentación detallada con un enfoque psicoterapéutico, utilizando una técnica proyectiva. Los participantes deberán suministrar información en tercera persona, dando a conocer aspectos	15´

individual, colectivo y organizacional.

Proporcionará palabras de motivación y acogida.

tales como:

- Nombre completo.
- Edad.
- Profesión y el porqué de su elección.
- Cargo y nivel de satisfacción con el mismo.
- Composición familiar y lo que les incomoda de las personas con las que residen.
- Sentimientos y emociones predominantes en la cotidianidad.
- Aquello que les asusta y genera estrés.
- Metas y/o proyectos (expectativas de vida).

Actividad 3

Ejercicio de apertura.

Ontogénesis del Síndrome deBurnout (SB)

El facilitador presenta los conceptos asociados al Síndrome de Burnout (SB), tales como su definición, génesis, componentes, entre otros. El propósito es que los participantes logren un mayor acercamiento al tema y fortalezcan sus conocimientos, lo cual permitirá una construcción cognitiva importante para realizar acciones preventivas y correctivas.

20´

Actividad 4

Intervención.

Soltemos las cargas

Es una técnica proyectiva con enfoque psicoterapéutico, diseñada para brindar a los participantes un espacio para la liberación de tensión, estrés y cargas emocionales. Esto se logra mediante la toma de conciencia del malestar psicológico y emocional generado por circunstancias laborales, personales o familiares, que se convierten en factores de riesgo para la salud mental y emocional de las personas.

35´

Actividad 5

Intervención.

Reconectando con tu ser interior / Pesca en el río revuelto

Esta actividad corresponde a un ejercicio psicoterapéutico, diseñado a través de la confluencia de contenidos inconscientes, los cuales serán llevados a la conciencia mediante una técnica proyectiva. Esta técnica permitirá a los participantes reconectarse con su ser interior, rescatando aspectos de relevancia para cada persona que han sido sofocados o relegados como consecuencia de la distracción generada por la vivencia de situaciones cotidianas con gran

25´

demanda emocional.

La técnica terapéutica denominada “Pesca en el río revuelto” está orientada a generar en los integrantes del grupo un estado introspectivo y retrospectivo, donde se conectarán con su pasado y su historia.

Fase 6

Codificación cognitiva

Neuro programación

Es una técnica proyectiva que corresponde a un acto simbólico, encaminado hacia la realización de reparaciones y ajustes inconscientes por medio de la poda y construcción de nuevos circuitos neuronales. Estos nuevos circuitos se traducen en esquemas mentales que se convierten en insumos comportamentales.

20´



Microciclo II

Programa	Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”
Microciclo	II
Título	Una nueva perspectiva - Aprendizaje consciente

Objetivo	Realizar ajustes conductuales, cognitivos, sociales, familiares y laborales a través de diversas estrategias y técnicas de intervención psicoterapéuticas. Estas intervenciones permitirán adelantar procesos de reestructuración psíquica mediante movimientos inconscientes que resulten en la consolidación de acciones de transformación, cuyo impacto se evidenciará en la salud mental y emocional de los participantes.	
Modalidad	Grupos participativos presenciales y/o virtuales	
Duración	120 minutos	
Actividad	Descripción	Tiempo
Actividad 1	Ejercicio de apertura	
Ejercicio de apertura	Para iniciar la apertura del microciclo, el facilitador retoma el ejercicio post sesión “Codificación cognitiva”. Mediante la conformación de un círculo, se realiza un proceso de retroalimentación respecto a la ejecución de la actividad post sesión, considerando barreras, aprendizajes y experiencias.	10´

Actividad 2	Fundamentación teórica	
Introducción.	Este apartado está estructurado para dar continuidad al abordaje conceptual del Síndrome de Burnout (SB). Se realizará un acercamiento a las causas y consecuencias del síndrome de agotamiento laboral, sus fases, variables intervinientes, efectos, severidad y factores de riesgo ocupacional. Asimismo, se presentarán algunos tips para el manejo del estrés. Esta conceptualización proporciona herramientas a los participantes para enfrentar situaciones de estrés, ya que el reconocimiento de la problemática ofrece la ventaja de entender sus manifestaciones y, por ende, facilita la construcción de estrategias efectivas.	15´

Actividad 3	Relajación progresiva / Encontrando la calma	
Intervención psicoterapéutica.	A continuación, se lleva a cabo un ejercicio de relajación progresiva, de acuerdo con el método propuesto por Edmund Jacobson. Que consiste en el desarrollo de series de tensión y relajación muscular focalizados, lo cual favorece en procesos emocionales y físicos, con impacto positivo en los diferentes contextos de interacción, El facilitador deberá proporcionar las instrucciones establecidas.	30´
Actividad 4	Ejercicio práctico - Si tu vida fuera un sueño	
Técnica de intervención proyectiva.	Es un ejercicio psicoterapéutico estructurado desde bases proyectivas y simbología. A través de este, se genera una conexión con el inconsciente para la eliminación de mecanismos de defensa, permitiendo que cada participante reestructure y construya su realidad a partir de la presencia del insight.	15´

Actividad 5	Ejercicio de la gestión del tiempo	
Ejercicio práctico.	Este ejercicio fue diseñado con el objetivo de proporcionar herramientas y estrategias a los participantes para la gestión adecuada del tiempo, como acción preventiva alineada con la realidad y la capacidad individuales. Esta herramienta permite alcanzar los objetivos propuestos sin comprometer la integridad física, emocional y psicológica de las personas.	10´
Actividad 6	Ejercicio post sesión	
Ejercicio práctico.	Los participantes tendrán la responsabilidad de utilizar los 8 principios para la gestión asertiva del tiempo dentro de su cotidianidad. El propósito es lograr establecer un equilibrio entre la vida y el trabajo.	30´



Microciclo III

Programa	Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”
Microciclo	III
Título	Punto de equilibrio



Objetivo	Proporcionar ejercicios y técnicas terapéuticas, así como actos simbólicos, mediante los cuales los participantes puedan tomar conciencia de las conductas, comportamientos, actitudes y estructuras mentales que contribuyen al deterioro o afectación de la salud mental.
Modalidad	Grupos participativos presenciales y/o virtuales
Duración	120 minutos

Actividad	Descripción	Tiempo
Actividad 1	Ejercicio de apertura	
Ejercicio de apertura	El facilitador inicia retomando la actividad post sesión de gestión del tiempo, donde indagará a los participantes sobre los resultados alcanzados en su cotidianidad y en los diferentes contextos de interacción mediante la implementación de estrategias para la gestión estratégica del tiempo.	15´

Actividad 2	Equilibrio en el estrés	
Intervención.	Esta actividad está diseñada para que los participantes logren encontrar puntos de equilibrio dentro de situaciones de estrés. Se entiende el estrés como un elemento necesario desde su naturaleza biológica, el cual produce variaciones basadas en la interpretación individual de diferentes situaciones. Se reconoce que un cambio en la interpretación desde una configuración o concepción positiva puede disminuir el nivel de impacto emocional.	25´

Actividad 3	Conceptualización - El estrés como cuestión de interpretación	
Presentación conceptual.	El objetivo de esta actividad es dar continuidad al abordaje de los elementos estructurales del Síndrome de Burnout (SB), presentando el estrés como un proceso biológico y neurológico con un aporte positivo a la existencia y supervivencia humana. Se analiza el estrés desde diversas perspectivas y contextos como qué es, su origen, beneficios y herramientas de gestión.	15´



Actividad 4	Los dos caminos	
Intervención y ejercicio práctico.	Este ejercicio consiste en llevar a los participantes a un proceso confrontativo y reflexivo que permita tomar decisiones respecto al autocuidado, la reestructuración yoica y el establecimiento de prioridades. Se utiliza una técnica proyectiva que sitúa a los participantes en diversas situaciones, mediante la identificación de acciones cotidianas y su repercusión en diferentes contextos de interacción.	40´

Actividad 5	Ejercicio - Construyendo redes	
Intervención y ejercicio práctico.	Es una técnica proyectiva a través de la cual, de manera simbólica, se realiza una reestructuración de la identidad. El propósito es lograr la reconducción del narcisismo primario para la construcción de realidades enmarcadas en la protección del ser y la priorización de necesidades individuales. Esta estrategia se centra en el autoprotección, autocuidado y conciencia.	25´

BIBLIOGRAFÍA

Revista Colombiana de salud ocupacional (2019). Síndrome de Burnout de un fenómeno laboral a un diagnóstico médico (Colombia). Recuperado de: https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/5962/10949

Ministerio de Trabajo (2015). Bienestar y salud mental. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/julio/bienestar-y-salud-mental-un-compromiso-de-mintrabajo-y-el-sector-publico#:~:text=Dos%20de%20cada%20tres%20trabajadores,sentir%20altos%20niveles%20de%20estr%C3%A9s.>

Universidad San Buenaventura (2017). Acta colombiana de psicología. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v10n2/v10n2a12.pdf>

Ministerio de Protección Social (2009). Guía técnica: buenas prácticas para la atención del paciente en la atención en salud. Recuperado de: <https://www.visitaodontologica.com/ARCHIVOS/ARCHIVOS-NORMAS/SEGURIDAD%20DEL%20PACIENTE/CAN-SANCIO%20V1.pdf>

Ministerio de Salud (2012) Ley 1562: Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Neuro feedback (SF) Técnica de relajación progresiva de Jacobson (Barcelona). Recuperado de: <https://www.neurofeedback.cat/relacion-progresiva-de-jacobson/>

Organización Mundial de la Salud (2023) Estrés. Recuperado de: https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw8pKxBhD_ARIsAPr-G45I7e9uC_HR45ETqGiYIkzRpAqc3gK37aszKLT5zIChfVjMPHvblI-YAaAu_sEALw_wcB



Guía del Empleador

Programa de
Prevención del
Síndrome de Burnout
“Sin Quemarse”



Positivamente 
más 