



POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS



**Guía del
Facilitador**

Programa prevención
del Síndrome de Burnout

**Positivamente
más**



Positiva Prevención

Modelo de Abordaje Psicosocial POSITIVAMENTE MÁS

Guía del facilitador

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 facilitador-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

Introducción	08
Objetivos	08
Objetivo General	08
Objetivos Específicos	10
Componente Organizacional del Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”:	10
Componente Humano del Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”	11
Nuevo Modelo de Abordaje Psicosocial “Positivamente Más”	12
Entendimiento de la Estrategia “Positivamente Más”	14
1. Planear Implementación de la Estrategia Positivamente Programa Prevención del Burnout	16
2. Hacer Ciclo De Gestión - Plan de Gestión del Riesgo	28
Fase 1 - Generación del Plan de Gestión del Riesgo Psicosocial con Enfoque de Transformación Cultural Y Articulación con el Plan Táctico de la Empresa	28
Fase 2 - Generación de Hipótesis de Negocio	32
Fase 3 - Indicadores de Medida para conocer el Impacto	39

Fase 4 - Ejecución del Plan de Gestión del Riesgo Psicosocial a Través de Microciclos	44
Fase 4.1. - Acciones Organizacionales	44
Requisitos Mínimos Legales Y Otros Requisitos para la Mejora Continua de las Condiciones Organizacionales	47
Requisitos Mínimos Legales para la Implementación del Programa	48
Requisitos para la Mejora Continua de las Condiciones Organizacionales	78
Fase 4.2. - Fortalecimiento de Competencias Humanas Componentes Temáticos por Microciclos para El Trabajador	105
Feedback de Resultados Y Métricas Alcanzadas en el Desarrollo de las Competencias Humanas del Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”	110
3. Verificar Ciclo de Gestión - Feedback Corporativo en Prospectiva Y Retrospectiva de la Gestión	113
Fase 1 - Evaluación Post	113
Fase 2 - Analítica y Resultados	114
4. Actuar Ciclo - Mejora Continua y Apropiación Técnica	117
Fase 1 - Feedback Corporativo	117
Fase 2 - Acompañamiento en la Aplicabilidad de las Acciones Organizacionales y Competencias Humanas	119

Anexos	121	
Anexo I. Ficha Técnica	121	178
Anexo II. Formato de Acuerdo de Voluntades	122	199
Anexo III. Plantilla de los Participantes en la Medición de Madurez de la Gestión del Riesgo Psicosocial	129	
Anexo IV. Plantilla de Participantes de los Programas “Positivamente Más”	129	
Anexo V. Formato de Entrevista por Competencias Laborales	131	
Anexo VI. Política de Desconexión Laboral	137	
Anexo VII. Modelo de la Política de Salud Mental y Prevención Del Burnout	143	
Anexo VIII. Desarrollo Metodológico	148	
Microciclo I - Decodificando El Estrés	149	
Microciclo II - Una Nueva Perspectiva / Aprendizaje Consciente	167	
Microciclo III - Punto De Equilibrio	182	
Bibliografía	203	

INTRODUCCIÓN

Esta guía proporciona información valiosa para realizar el acompañamiento a las empresas que implementen el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”. El propósito es ofrecer herramientas e información útil y pertinente que permitan alcanzar los objetivos propuestos de manera exitosa. Para llevar a cabo la implementación del programa, es importante que el facilitador conozca y comprenda los objetivos tanto del componente de competencias organizacionales como del componente de competencias humanas.

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.

ISO 45003

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

3V

Feedback corporativo prospectiva y retrospectiva en la gestión

Atención secundaria

Atención terciaria

Vigilancia epidemiológica

Implementación de la estrategia del nuevo modelo de abordaje psicosocial "positivamente más"

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

2H

Plan de gestión del riesgo

Atención primaria



PSICOBOX

MicroCICLOS de Gestión

Análitica y reportes a la medida

Proceso 360

1 A 3 MESES

4A

Análisis crítico y mejora continua



TELE PSICOLOGÍA

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 PREVENCIÓN DEL BURNOUT”

	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”	<p>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.</p> <p>Definición de las brechas y competencias a fortalecer para orientar el plan de formación en competencias humanas, así como las acciones organizacionales necesarias.</p>	<p>Acciones organizacionales: Mesa ejecutiva de trabajo, donde se definen las acciones para el Programa de prevención del Síndrome de Burnout (SB).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Analítica 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.</p>	<p>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.</p> <p>Formación de líderes psicosociales empresariales: Se formarán líderes psicosociales empresariales para que se apropien de la estrategia y logren desarrollar el programa.</p>



FASE 1

1. PLANEAR CICLO - ANÁLISIS HOLÍSTICO A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO

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 frecuen-

cia 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 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 - Comunicación y sensibilización: Para garantizar la comprensión y participación en la evaluación previa, se recomienda implementar estrategias de comunicación. Se sugiere desarrollar campañas que destaquen la prevención del Síndrome del burnout y promoción de la salud mental, resaltando su impacto positivo en el desempeño y ambiente laboral. Consulte el material de campaña previsto para el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE” en el Kit de implementación de la estrategia, el cual deberá ser socializado por el psicólogo a cargo.

Paso 3 - Implementación de la evaluación previa: Para implementar la evaluación, la empresa debe realizar la convocatoria y través del psicólogo responsable se deberá cargar en el psicobox la base de datos con la información de las personas que participarán en la encuesta. Se sugiere leer el instructivo de aplicación del programa, disponible en el psicobox. El facilitador deberá apoyar la logística de la convocatoria y la implementación de la evaluación previa realizando una socialización. La empresa deberá garantizar la disponibilidad del personal para la prueba y realizar un seguimiento para asegurar su cumplimiento.

Paso 4 - Generación del enlace de acceso al psicobox: El psicólogo a cargo deberá:

1. Ingresar al psicobox: Acceder a la plataforma

www.psicobox.positiva.gov.co

2. Datos de acceso: Introducir los datos de acceso correspondientes al perfil asignado.

3. Descargar la plantilla: En el psicobox, ir a la pestaña “vigilancia epidemiológica- programa prevención del burnout” y descargar la plantilla para el diligenciamiento de los datos de los trabajadores participantes.

4. Cargar las poblaciones: En el psicobox, ubicarse en la pestaña “vigilancia epidemiológica/Programa prevención del burnout” y cargar la plantilla con los datos de los trabajadores participantes en la casilla correspondiente (asegurarse de que los datos estén correctamente diligenciados).

5. Confirmar la recepción del enlace: Verificar que todos los trabajadores hayan recibido el enlace de acceso al cuestionario, el cual llegará a su correo electrónico. En caso de que un trabajador no cuente con el enlace, se podrá compartir el enlace público, que es el mismo para todos los trabajadores.

6. Resultados: Una vez asegurado que todos los trabajadores hayan completado el cuestionario, el psicólogo a cargo deberá descargar los resultados para su análisis y elaboración del plan de acción.

Paso 5 - 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 asociados con la dimensión de promoción y prevención de la salud, la cual se relaciona con el programa prevención del burnout.

Paso 6 - 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	<p>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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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" <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Activación de redes externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>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".</p>

Escala	Niveles	Acciones
Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).	GAPS 2 - MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - 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: <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Recursos Posiplay:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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

Fase 1

GENERACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL CON ENFOQUE DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y ARTICULACIÓN CON EL PLAN TÁCTICO DE LA EMPRESA:

Para las empresas que realizaron diagnóstico de madurez psicosocial y la analítica de datos de las competencias humanas; se genera el plan de gestión del riesgo psicosocial con enfoque de transformación cultural y articulación con el plan táctico de la empresa incluyendo los diversos GAPS (Grupos de Acción Psicosocial) que se identificaron previamente en el ciclo anterior. Para ello se implementan las acciones organizacionales y el fortalecimiento de competencias humanas. Es de vital importancia que la alta dirección se involucre en el cambio de la gestión organizacional. Lo anterior dado que estos cambios podrían incluir:

- **Cambio en la estructura organizacional:** Ajustes en la jerarquía, la asignación de responsabilidades y la comunicación interna. Esto puede incluir cambios en los organigramas, la creación de nuevas unidades o la eliminación de funciones redundantes.
- **Cambio en los procesos de negocio:** Reingeniería de procesos para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la agilidad. Esto puede implicar la adopción de nuevas tecnologías o la implementación de mejores prácticas.
- **Cambio cultural:** Modificación de la cultura organizacional para alinearla con los objetivos estratégicos. Esto puede incluir cambios en los valores, la forma de trabajo, la comunicación interna y la gestión del talento.

- **Cambio en la estrategia:** Ajuste en la dirección estratégica de la empresa para adaptarse a nuevas condiciones del mercado o responder a oportunidades emergentes. Puede implicar cambios en los productos o servicios ofrecidos, la entrada a nuevos mercados, entre otros.
- **Desarrollo de liderazgo:** Capacitación y desarrollo de líderes para que estén alineados con la visión estratégica de la organización. Esto puede incluir programas de liderazgo, mentoría y desarrollo de habilidades específicas.
- **Cambio en las políticas y prácticas de recursos humanos:** Modificaciones en políticas de recursos humanos, como sistemas de compensación, programas de beneficios, evaluaciones de desempeño, políticas de equilibrio entre trabajo y vida personal, entre otros.
- **Gestión del cambio y comunicación:** Desarrollo de estrategias efectivas para gestionar el cambio y comunicar los objetivos, beneficios y procesos asociados con el cambio. Incluye la identificación y gestión de resistencias.
- **Tecnología y automatización:** Adopción de nuevas tecnologías y sistemas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Esto puede incluir la implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP), plataformas colaborativas, analítica de datos, entre otros.

- **Gestión del talento:** Estrategias para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para llevar a cabo la nueva visión y estrategia de la organización.
- Evaluación y medición del desempeño: Establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el éxito del cambio y realizar ajustes según sea necesario.
- **Responsabilidad del facilitador:** Corresponde al facilitador analizar los resultados de la evaluación del desempeño psicosocial y explicar a la empresa cómo estos resultados guiarán la adaptación de las estrategias a sus necesidades y realidad. Además, en colaboración con la empresa, se debe elaborar el plan de acción en articulación con el plan táctico de la organización, orientado en este caso al Programa de prevención del Síndrome de Burnout "SIN QUEMARSE, que la empresa implementará.



Fase 2

GENERACIÓN DE HIPÓTESIS DE NEGOCIO

Las acciones organizacionales se refieren a las habilidades, capacidades y conocimientos que una organización necesita para lograr sus objetivos estratégicos y operativos. Estas acciones están relacionadas con la forma en que la organización opera, se adapta, innova y compite en su entorno.

Para el fortalecimiento de las acciones organizacionales, es importante identificar las hipótesis de negocio. Es decir, los supuestos clave que se formulan sobre ciertas acciones o intervenciones que podrían impactar en la mitigación de los riesgos psicosociales en el entorno laboral, en los riesgos asociados con las dificultades para gestionar adecuadamente las emociones. Estas hipótesis proporcionan una base para el diseño, la implementación y la evaluación del Programa de prevención del Síndrome de Burnout "SIN QUEMARSE". Para ello, se deben establecer las preguntas de transformación que se relacionen más con los indicadores y realidad corporativa. Establecer una hipótesis de negocio implica comprender y analizar la dinámica organizacional y las características particulares de la población trabajadora y la identificación de necesidades.

1. Segmento de clientes (Customer Segments): Definir quiénes son los usuarios o beneficiarios directos del programa de prevención del burnout. Identificar características demográficas, comportamientos y necesidades específicas de la audiencia objetivo.

2. Propuesta de valor (Value Proposition): Especificar qué hace único este programa y cómo aborda las necesidades y preocupaciones de la audiencia. Enfocarse en los beneficios que proporciona, como la educación, el apoyo emocional, la conciencia de los riesgos, entre otros.

3. Canales (Channels): Describir cómo se llegará a la audiencia objetivo. Se pueden utilizar canales como, redes sociales, eventos especiales, reuniones de trabajo; entre otros. Considerar la colaboración con organizaciones existentes para amplificar el alcance.

4. Relaciones con los clientes (Customer Relationships): Establecer cómo la empresa va a interactuar con los trabajadores. Podría ser a través de sesiones educativas, plataformas en línea, líneas directas de asistencia, entre otros.

5. Recursos clave (Key Resources): Enumerar los recursos necesarios para ejecutar el programa, como personal capacitado, materiales educativos, infraestructura tecnológica, entre otros.

6. Actividades clave (Key Activities): Definir las acciones específicas que se llevarán a cabo para implementar el programa. Pueden incluir la planificación y ejecución de eventos, la creación de material educativo, la formación de personal, entre otros.

7. Socios clave (Key Partnerships): Identificar posibles colaboradores y aliados estratégicos que puedan aportar recursos, apoyo logístico o experiencia complementaria.

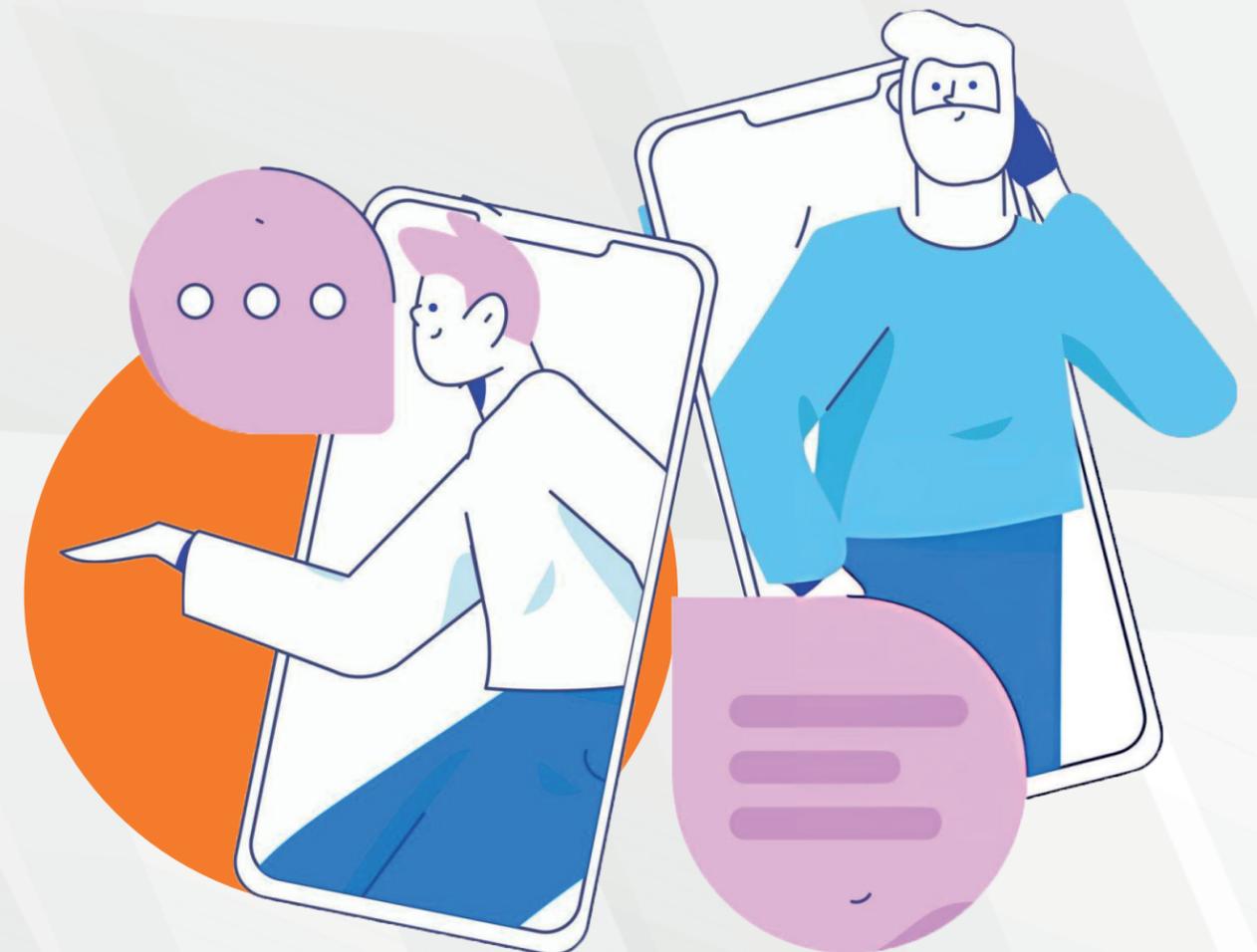
8. Estructura de costos (Cost Structure): Establecer los costos asociados con la implementación del programa. Incluye gastos de personal, materiales, tecnología, marketing, entre otros.

9. Métricas clave (Key Metrics):

- Participación y retención de empleados en el programa.
- Evaluación del impacto en la cultura laboral y la productividad.
- Retroalimentación positiva de empleados y líderes de la empresa.

Al aplicar el Business Model Canvas, se podrá visualizar de manera integral el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”, identificando áreas clave que requieren mayor atención y reflejando las hipótesis de negocio. Recordemos que este modelo es interactivo, y se pueden ajustar y modificar las hipótesis a medida que se obtiene más información y retroalimentación.

Estas preguntas reflexivas pueden ayudar a identificar oportunidades específicas, desafíos y áreas clave de enfoque para desarrollar hipótesis de negocio sólidas en el contexto de la prevención del Síndrome de Burnout (SB) en una empresa.



- ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial predominantes en la organización que aumentan el perfil de vulnerabilidad?
- ¿De qué manera las herramientas de afrontamiento y/o recursos psicológicos intervienen en la prevención del Síndrome de Burnout (SB) dentro de la organización?
- ¿Cuál es la percepción de los empleados respecto a la importancia de implementar acciones de prevención del Síndrome de Burnout (SB)?
- ¿Qué herramientas y recursos se encuentran disponibles en la empresa o entidad para prevenir el Síndrome de Burnout (SB), con la población trabajadora?
- ¿Cuál es el nivel de priorización que realiza la entidad o empresa para realizar acciones de prevención y promoción de la salud mental?
- ¿Cuáles son los factores particulares del entorno laboral que podrían exacerbar la sintomatología asociada al síndrome del agotamiento laboral?
- ¿Cómo podemos adaptar y personalizar un programa de prevención del síndrome de agotamiento laboral para satisfacer las necesidades y desafíos específicos de nuestra empresa y su cultura organizacional?
- ¿Cuáles son los indicadores clave que pueden utilizarse para evaluar el éxito de un programa de prevención del Síndrome de Burnout (SB) en la empresa o entidad?
- ¿Cómo se puede armonizar de manera asertiva el programa de prevención del Síndrome de Burnout (SB) en la estructura, dinámica y cultura organizacional para el desarrollo de una empresa saludable y resiliente?

- ¿Cuál es el nivel de participación esperado por parte de los empleados en un programa de prevención del Síndrome de Burnout (SB), y qué estrategias se pueden implementar para fomentar una participación comprometida?
- ¿Cómo creemos que la implementación del programa impactará en la cultura organizacional?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que el programa refleje los valores y objetivos de la empresa?
- ¿Existen oportunidades para colaborar con expertos externos o proveedores de servicios para fortalecer el programa?
- ¿Cómo mediremos el éxito del programa y cuáles serán los indicadores clave de rendimiento?
- ¿Qué procesos de evaluación continua implementaremos para ajustar el programa según sea necesario?
- ¿Cómo aseguraremos la sostenibilidad y la continuidad del programa a lo largo del tiempo?
- ¿Cuáles son las estrategias para mantener el interés y la participación a largo plazo?

Para dar continuidad a la generación de hipótesis se sugieren algunas que pueden aportar a la definición de la hipótesis de negocio desde el Business Model Canvas:

Hipótesis de negocio: Implementar un Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE” reducirá la incidencia del Síndrome de Burnout (SB) entre los empleados.

Métricas clave para medir el éxito del programa:

Tasa de participación de los empleados: Cuántos empleados participan en el programa en comparación con el número total de empleados en la empresa.

- Tasa de asistencia a las sesiones informativas y talleres: La asistencia a eventos educativos sobre prevención del síndrome de Burnout dentro del programa.

- Encuestas de satisfacción de los empleados: Obtención de retroalimentación cualitativa de los empleados sobre la utilidad y efectividad percibida del programa.

- Reducción de ausencias y rotación de personal: Medir si hay una disminución en el número de ausencias relacionadas con Síndrome de Burnout (SB) y en la rotación de personal después de la implementación del programa.

- Pruebas de detección de drogas: Comparar los resultados de las pruebas o test de evaluación antes y después del programa para evaluar si hay una disminución en los resultados positivos.

- Impacto en la productividad y seguridad laboral: Evaluar si hay mejoras en la productividad y la seguridad en el lugar de trabajo después de implementar el programa.

- Costos asociados al ausentismo y rotación de personal: Calcular los ahorros en costos relacionados con el ausentismo y la rotación de personal como resultado de la implementación del programa.

• **Responsabilidad del facilitador:** Es labor del facilitador acompañar el proceso de configuración de la hipótesis y los indicadores. Para ello, el facilitador puede sugerir algunas hipótesis que se alineen con la estrategia del negocio. Definir la hipótesis de negocio es fundamental para desarrollar el diseño, la implementación y la evaluación del programa. El facilitador asesorará a la empresa y, en conjunto, establecerán las preguntas de transformación y reflexión que se relacionen de manera más estrecha con los indicadores corporativos.

Fase 3

INDICADORES DE MEDIDA PARA CONOCER EL IMPACTO

Es también relevante definir indicadores para medir el impacto del programa. Se deben definir qué indicadores de negocio se logran impactar con las hipótesis de negocio generadas. Medir la felicidad y el bienestar en un programa de prevención del burnout es fundamental para evaluar su efectividad en el desarrollo

de hábitos de vida y su impacto en el ambiente y la percepción laboral. Estas son algunas consideraciones para tener en cuenta:

- **Periodicidad de medición:** Establecer un cronograma para recopilar estos datos y evaluar la evolución a lo largo del tiempo, que puede ser mensual, trimestral o anual.
- **Comparaciones temporales:** Comparar los indicadores de prevalencia antes y después de la implementación del programa para analizar su impacto.



- **Segmentación por grupos:** Se recomienda segmentar los indicadores por grupos demográficos, departamentos o categorías laborales para comprender el impacto del Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”, en diferentes sectores de la empresa
- **Relevancia y contexto:** Identificar si los indicadores seleccionados son pertinentes para la cultura y estructura de la empresa y si están alineados con los objetivos del programa a implementar en la empresa.

Para el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE” se proponen una serie de indicadores que son fundamentales para evaluar el impacto en el ambiente laboral y en la capacidad de los empleados para enfrentar desafíos. Algunos indicadores que podrían utilizarse son:

- **Evaluación de la satisfacción laboral:** Medir la satisfacción global de los colaboradores en su entorno de trabajo, considerando elementos como el clima laboral, las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento profesional.
- **Autoevaluación de emociones:** Solicitar a los participantes que califiquen su estado emocional antes y después del programa, con el fin de detectar cambios en la percepción de sus emociones y su habilidad para manejarlas.

- **Reducción del nivel de estrés:** Evaluar la disminución de los niveles de estrés percibidos por los empleados como resultado de la aplicación de las técnicas y herramientas aprendidas en el programa.
- **Fortalecimiento de la resiliencia:** Observar la capacidad de los colaboradores para recuperarse rápidamente de situaciones desafiantes o estresantes como indicador de un fortalecimiento en su resiliencia emocional.
- **Mejora en las relaciones laborales:** Analizar la calidad de las relaciones entre los empleados, buscando signos de una comunicación más abierta, empática y respetuosa después de su participación en el programa.
- **Aumento de la autoconfianza:** Medir el incremento en la confianza de los participantes al enfrentar situaciones difíciles, lo cual podría indicar un mayor control emocional y seguridad en sí mismos.
- **Incremento en la productividad:** Observar si se registra un aumento en la productividad y eficiencia laboral como consecuencia de una mejor concentración mental y enfoque emocional.

- **Reducción del absentismo laboral:** Monitorear la disminución de las ausencias laborales relacionadas con problemas de salud mental o emocional, lo que puede indicar un mejor bienestar general en el lugar de trabajo.
- **Responsabilidad del facilitador:** Es labor del facilitador, en esta fase, tener en cuenta la realidad organizacional para orientar a la empresa en el diseño de los indicadores que medirán el impacto de las acciones implementadas. Para ello, deberá considerar las sugerencias de indicadores mencionadas anteriormente.



Fase 4

EJECUCIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO PSICOSOCIAL A TRAVÉS DE MICROCICLOS

FASE 4.1. - ACCIONES ORGANIZACIONALES

Con el fin de realizar una implementación efectiva de los programas ofrecidos por ARL POSITIVA se propone una serie de acciones que contribuyen a fortalecer tanto las competencias organizacionales, como las competencias humanas.

De modo que, según los resultados de la evaluación de desempeño psicosocial y la triangulación de la información, el programa prevención del burnout que se implemente con sus acciones organizacionales y competencias humanas responderán a las hipótesis de negocio e indicadores definidos que permitirá de manera escalonada la gestión del riesgo hacia la transformación cultural psicosocialmente saludable.

A continuación, se describe la metodología para la implementación de las acciones organizacionales del Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”:

FORTALECIMIENTO DE ACCIONES ORGANIZACIONALES

Quienes participan:

Gerente y/o delegado, alta dirección, jefes, líderes y/o coordinadores

Tiempo requerido por grupos:

Jornadas de 3 sesiones de dos horas. Se debe tener en cuenta el número de participantes con perfiles de mando y/o dirección.

Metodología:

Se llevarán a cabo mesas de trabajo para el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”. Estas mesas tendrán como objetivo generar y definir objetivos de transformación empresarial, implementar acciones organizacionales (es decir, acciones que debe realizar la empresa para impactar positivamente el programa a implementar), desarrollar habilidades en la toma de decisiones para la gestión de riesgos, realizar cambios organizacionales, ajustar políticas, analizar datos, co-crear y experimentar nuevos escenarios, así como realizar revisiones prospectivas y retrospectivas de los sub-diagnósticos pre y post implementación.

Modalidad:	Presencial y/o virtual según plan de trabajo organizado en conjunto con la empresa.
Eje temático para la alta dirección:	<p>SESIÓN 1: Socialización de los resultados del nivel de desempeño, plan de acción, definir las hipótesis de negocio y los indicadores, contextualizar los ejes temáticos que se van a desarrollar de acuerdo con el programa.</p> <p>SESIÓN 2: Acciones prácticas para vincular y articular el ajuste en los procesos, procedimientos y tareas que sean aplicables de acuerdo con el programa que se va a implementar. Así mismo se establecerán los compromisos, responsabilidades y la ruta de tiempo en el que realizarán las acciones.</p> <p>SESIÓN 3: Fortalecimiento de competencias para la alta dirección en la toma de decisiones, comunicación con sus equipos, y otras competencias que sean necesarias a fortalecer en la alta dirección.</p>

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: Diseña una política de salud mental y prevención del Burnout que involucre campañas de prevención frente al tema.	

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 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 co-

laboradores 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 facilitador:** El facilitador brindará asesoría técnica para la adaptación de la acción organizacional “Inducción y entrenamiento formativo”, de acuerdo con las características de la organización y su respectiva armonización con los procesos y procedimientos existentes. El objetivo es fortalecer la estructura organizativa, orientando esta acción hacia 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 capacidad 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 facilitador:** El facilitador tiene la función de proporcionar asesoría técnica y orientación a la empresa o entidad para la implementación y/o ajuste de la acción organizacional denominada “Acompañamiento psicosocial preventivo”. Esta acción debe fortalecer las medidas de asistencia en el marco de la promoción, prevención y vigilancia epidemiológica, armonizando con la cultura organizacional, la estructura, las necesidades en salud psicosocial y la dinámica de funcionamiento.



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.

- **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 recesos, 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 laboral), el cual puede ser adoptado y adaptado según las necesidades específicas de cada organización.



• **Responsabilidad del facilitador:** El facilitador tiene la importante tarea de proporcionar a la empresa o entidad las instrucciones necesarias para la aplicación de la estrategia organizacional denominada “A mi señal”. Esta estrategia debe ajustarse a las características y naturaleza del funcionamiento y operatividad de la organización. Asimismo, el facilitador debe ofrecer la asesoría técnica requerida para la adopción y/o adaptación de la política de desconexión laboral como eje estratégico, administrativo y normativo, e integrarla en la estructura organizativa de la empresa.

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 involucran 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 facilitador:** El facilitador tiene la tarea de realizar el acompañamiento requerido por la empresa o entidad para la implementación de la estrategia de promoción y prevención “Saludablemente”. Esta estrategia busca fomentar hábitos y estilos de vida saludables en torno al cuidado de la salud mental. Además, el facilitador debe orientar en 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 me-

diante 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.

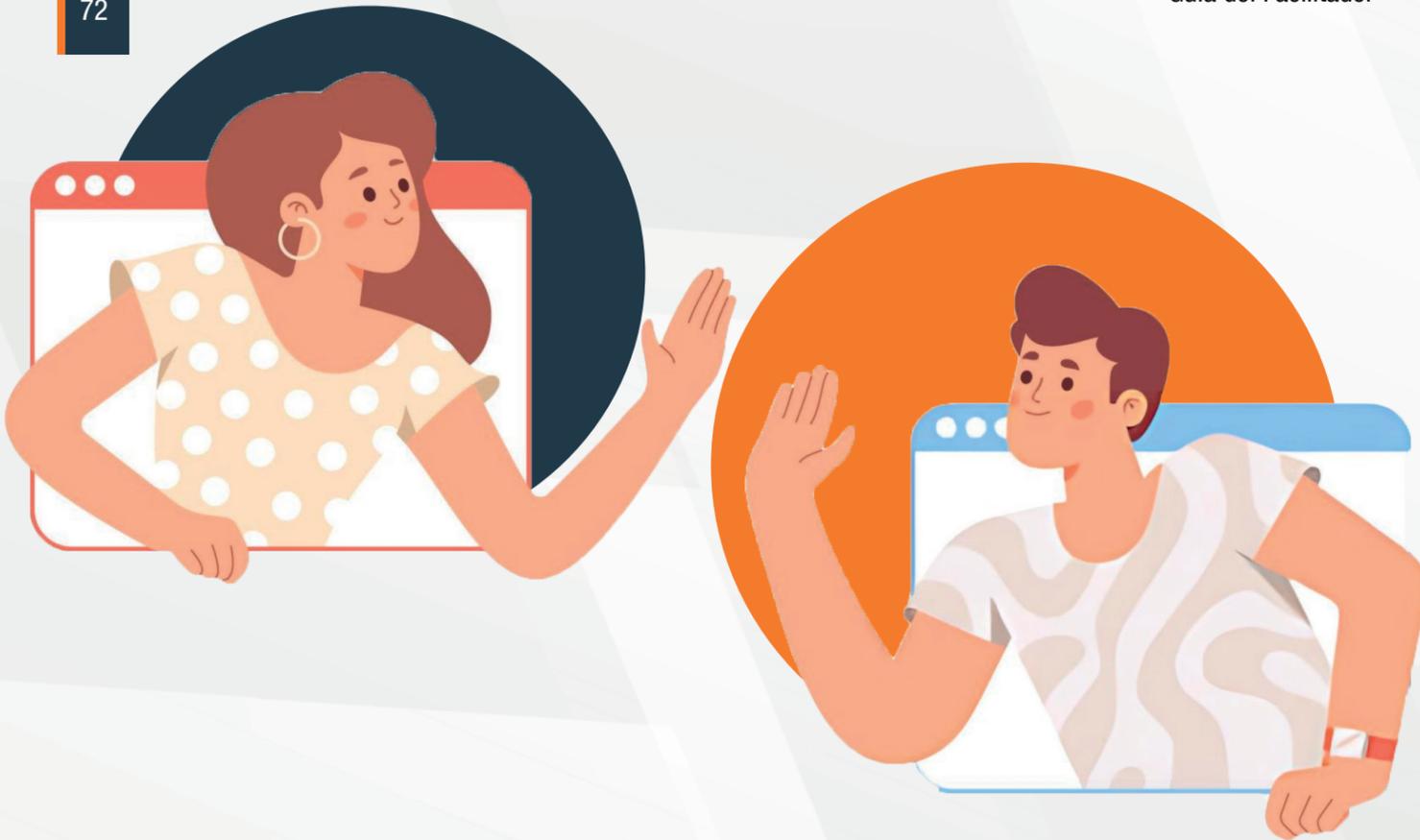
- **Juegos de Oficina:** Introducir juegos rápidos, como ping pong, dardos o juegos de mesa, en áreas comunes. Estos pueden ser turnos cortos y competencias amistosas.
- **Desayunos Activos:** Organizar desayunos donde se realicen ejercicios ligeros antes de comer, como estiramientos o movimientos de 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 facilitador: El facilitador es responsable de brindar 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.

6. ACCIÓN ORGANIZACIONAL (Una 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 proble-

mas 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 competen-cias, experiencia, nivel de formación y aspectos asociados al cargo y misión de la empresa o entidad (competencias orga-nizacionales y de rol), presentación personal, empatía, compa-tibilidad 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 candi-datos 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 in-sumo importante en el proceso de selección y permite deter-minar e identificar a las personas con mayor probabilidad de ocupar el cargo, debido a la evaluación de características de personalidad, aspectos psicológicos, emocionales y conduc-tuales, indispensables para garantizar el porcentaje de ajuste de los candidatos.

Es importante entender que existen componentes más im-portantes 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 partici-pación en la dinámica organizacional, representando un pre-dictor confiable que puede prevenir factores de riesgo labora-les y psicosociales.

Para llevar a cabo esta fase, se recomienda el uso de herra-mientas e instrumentos de medición, como pruebas psicoló-gicas de personalidad, psicométricas o proyectivas, acorde a la orientación del psicólogo/a, además de los instrumentos com-plementarios 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 candida-

to. 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 facilitador:** Es responsabilidad del facilitador proporcionar el acompañamiento y la asesoría necesarios a la empresa o entidad para la adopción y adaptación del protocolo de selección y contratación "Seleccionarte", asegurando que este responda a criterios de funcionalidad y cohesión con la dinámica organizacional.

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.

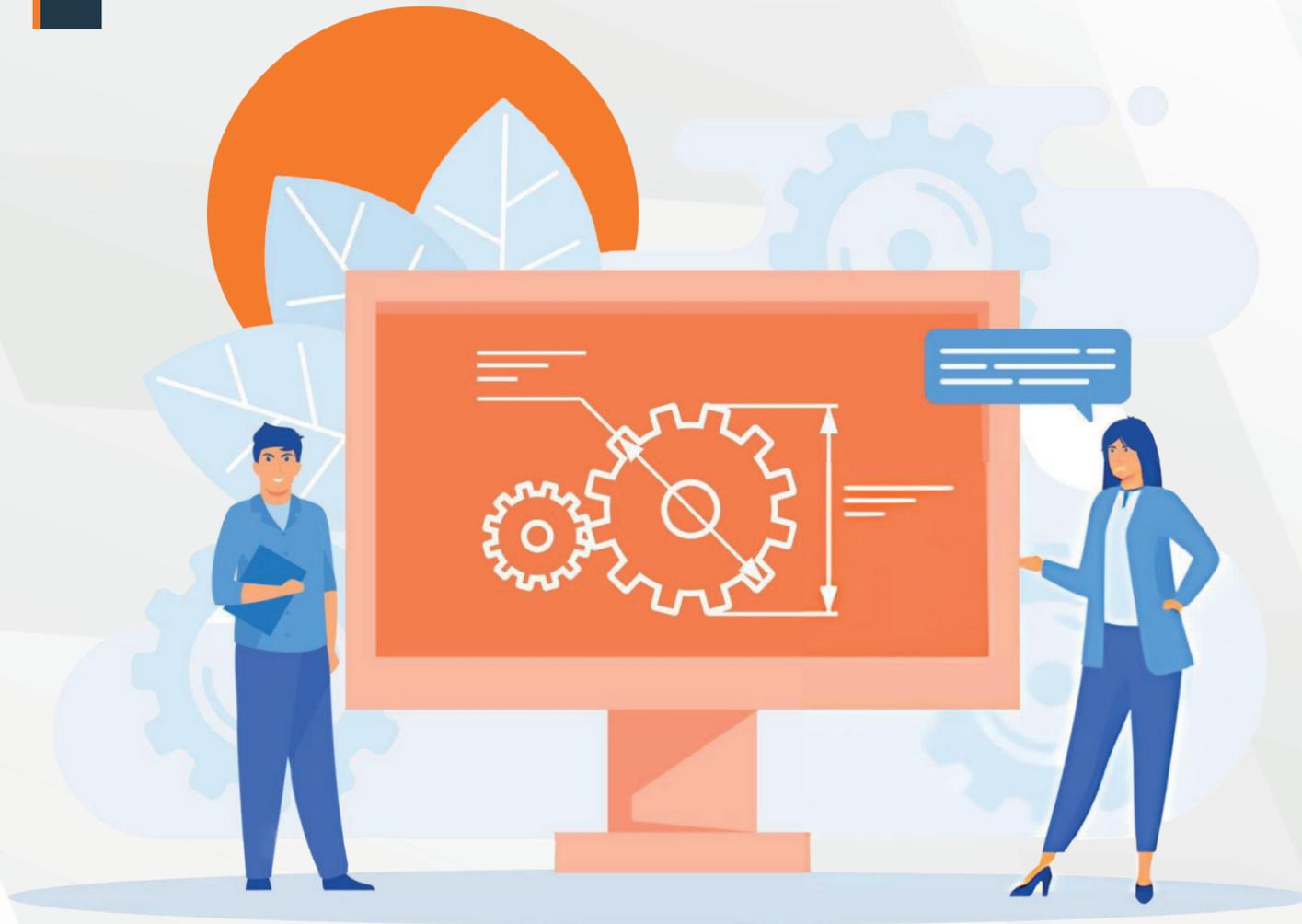
La periodicidad de las jornadas de Home Office será definida por cada empresa o entidad, de acuerdo con su naturaleza, dimensión y dinámica de funcionamiento, ya sea semanal, quincenal o mensual, programadas de manera sistemática y sincrónica. Es importante mencionar que, entre mayor sea el número de 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 facilitador: El facilitador tiene la labor de brindar asesoría y acompañamiento a la empresa o entidad para la estructuración e implementación de la estrategia de Home Office, de acuerdo con la dinámica de funcionamiento, así como la dimensión y naturaleza operativa y administrativa.

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 requieren 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 facilitador:** El facilitador brindará asesoría técnica y acompañamiento para la adopción y conformación de la acción organizacional “Juntas de estrategias de gestión”, garantizando que se ajuste a la cultura y dinámica organizacional. Esta herramienta tiene como objetivo generar espacios y condiciones de trabajo seguras, que faciliten la implementación de acciones orientadas hacia el fortalecimiento y conservación de la salud psicosocial.



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.

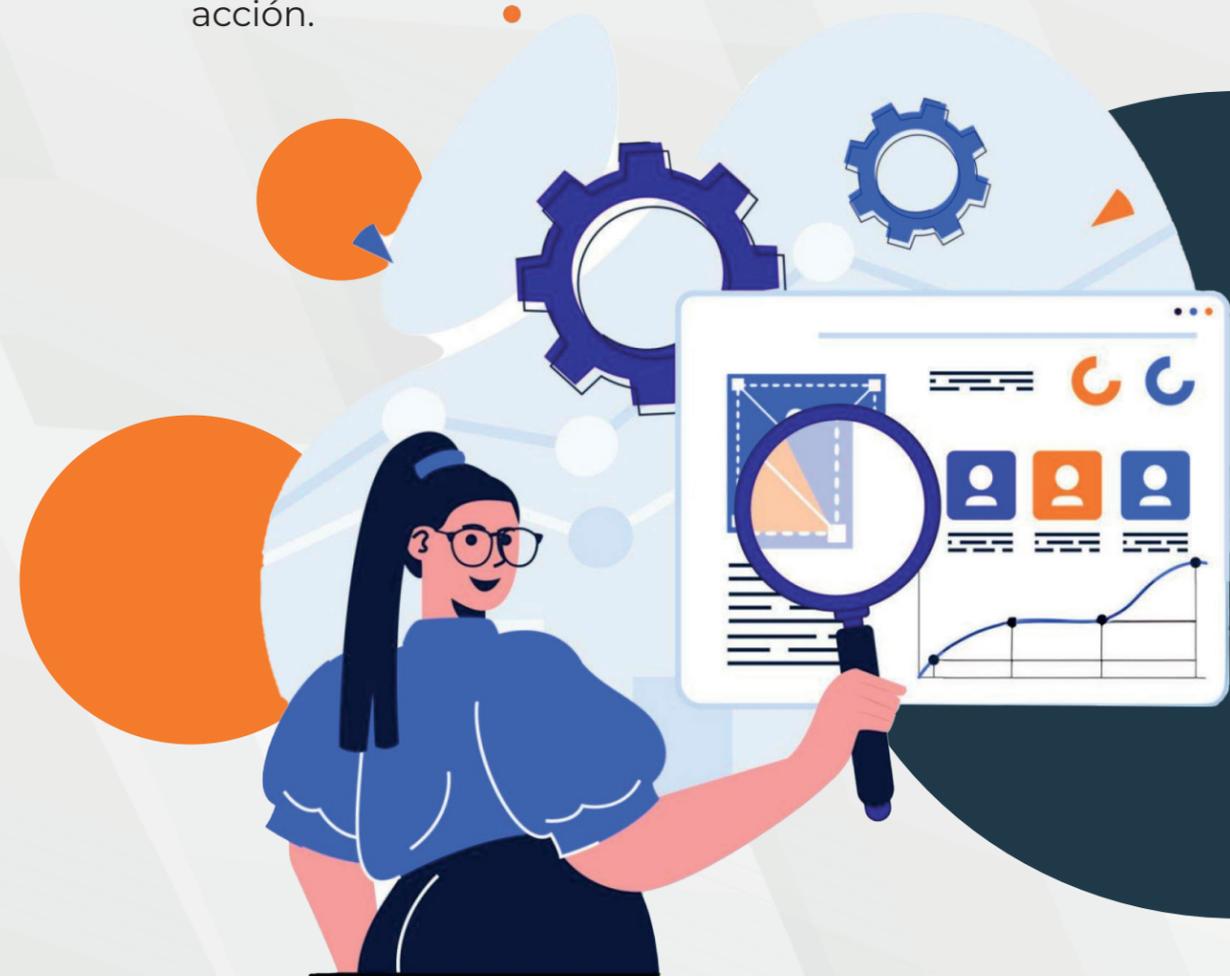
Ciclos de Cine Familiar

- 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 facilitador: La labor del facilitador en esta herramienta para el fortalecimiento de acciones organizacionales es proporcionar asesoría técnica para la implementación de la estrategia “Activarte” y su armonización con la cultura y dinámica organizacional. Además, el facilitador debe orientar en la gestión administrativa para el establecimiento de convenios interinstitucionales que permitan el funcionamiento y la efectividad de dicha acción.



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 facilitador: El facilitador es responsable de brindar asesoría para la implementación de la acción organizacional “Par Gestor”. Esto incluye proporcionar información sobre criterios de selección, competencias y funciones, así como las medidas administrativas y operativas necesarias para su integración en la organización. El objetivo es reducir los factores de riesgo psicosocial en el marco de la prevención del Síndrome de Burnout (SB) entre los trabajadores o funcionarios.

FASE 4.2. - 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. A continuación, se presentan algunas competencias humanas que se fortalecerán con el Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”.

-Toma de decisiones: Implica la capacidad de tomar decisiones basadas en una comprensión profunda de las propias emociones y las de los demás, así como en la evaluación objetiva de la situación.

-Gestión del estrés: Se refiere a la capacidad de manejar eventos o circunstancias cotidianas que representan un nivel elevado de tensión y demanda emocional, bajo criterios de autoprotección e interpretación adecuada de los estímulos ambientales.

- Comunicación efectiva: Es la capacidad de expresar ideas, pensamientos y emociones de manera clara y respetuosa, así como de escuchar activamente y comprender a los demás.

- Autocuidado: Representa el reconocimiento y priorización de la propia existencia, el establecimiento de límites y la definición de niveles de tolerancia frente a situaciones o eventos cotidianos, en busca de la preservación de la integridad física y psicológica.

- Gestión del tiempo: Es una competencia fundamental que permite el establecimiento de prioridades, el desarrollo y fortalecimiento del pensamiento analítico y crítico. Incluye la capacidad de priorizar, organizar y planificar para garantizar el alcance de objetivos. Esta habilidad no solo aumenta la productividad, sino que también previene alteraciones de orden mental.

- Conciencia emocional: Es una habilidad que permite adelantar acciones preventivas y correctivas mediante procesos introspectivos y de autodiagnóstico, para el reconocimiento de signos de alarma asociados con la afectación de la salud mental. Esto genera un movimiento hacia la acción para la reestructuración de dinámicas actitudinales y comportamentales en diferentes contextos de interacción.

- Gestión de emociones: Se refiere al reconocimiento de factores con alta representación en cuanto a exigencias y demandas emocionales. Permite el autoconocimiento y el reconocimiento de los sentimientos y emociones, en cuanto a presencia, intensidad y riesgo, con la capacidad de realizar procesos de contención o descarga de manera segura, considerando la protección tanto individual como colectiva.

Estas competencias son fundamentales para crear una cultura organizacional más enfocada en la salud positiva, con la promoción como eje central. Fortalecerlas a través de programas de desarrollo y sensibilización puede ser esencial para el éxito de la iniciativa de prevención del Síndrome de Burnout (SB) en la empresa o entidad.

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.

- **Responsabilidad del facilitador:** Es responsabilidad del facilitador revisar el anexo correspondiente al desarrollo metodológico para conocer a fondo cada uno de los microciclos y garantizar el éxito de la intervención. El facilitador debe familiarizarse detalladamente con cada ejercicio propuesto para facilitar efectivamente su ejecución y práctica con los participantes. Además, debe leer y comprender los insumos suministrados para la implementación de los microciclos.

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”.

Además, la evaluación final proporcionará una visión clara del impacto de las estrategias de intervención. A continuación, se plantean algunas consideraciones importantes:

- **Periodicidad de medición:** Establecer un cronograma para recopilar estos datos y evaluar la evolución a lo largo del tiempo, puede ser mensual, trimestral o anual.
- **Comparaciones temporales:** Comparar los indicadores de prevalencia antes y después de la implementación del Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE” para analizar su impacto.
- **Segmentación por grupos:** Se recomienda segmentar los indicadores por grupos demográficos, departamentos o categorías laborales para comprender el impacto del programa y otras problemáticas que afecten la salud psicosocial en diferentes sectores de la empresa.
- **Análisis de resultados de la evaluación:** Examinar minuciosamente los resultados de la evaluación para detectar tendencias y áreas específicas vinculadas con la prevención del Burnout.

- **Identificación de factores de riesgo y áreas de mejora:**

Identificar los principales factores de riesgo asociados al deterioro de la salud mental y al desarrollo de trastornos y/o patologías de orden mental, asociados al Síndrome de Burnout (SB).

- **Cultura organizacional y valores:** Analizar la cultura organizacional en relación con la promoción y sostenimiento de la salud mental y considerar cómo la cultura organizacional influye en la instauración de acciones preventivas y de manejo frente a la prevención del Síndrome de Burnout (SB) y su armonización con la planeación estratégica.

- **Necesidades y preferencias individuales:** Obtener información sobre las necesidades y preferencias individuales de los empleados en relación con la promoción de la salud mental y la prevención del Síndrome de Burnout (SB), considerando a su vez el perfil sociodemográfico y biopsicosocial.

- **Participación de la alta dirección:** Evaluar la participación y el respaldo de la alta dirección en el programa de prevención del Síndrome de Burnout (SB), estableciendo compromisos visibles desde la dirección para fomentar la participación.

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

Fase 1

EVALUACIÓN POST:

Para las empresas que realizaron el diagnóstico del nivel de desempeño; 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, 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?

Fase 2

ANALÍTICA Y RESULTADOS:

Los resultados tras la implementación del Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE” son cruciales tanto para evaluar la efectividad de estos, como para tomar medidas correctivas o continuar con estrategias exitosas. Estos resultados se consultan a través del psicobox en la pestaña análisis crítico y mejora continua.

Nota: Para la consulta de los resultados de todos los diagnósticos realizados en la gestión positivamente más se realizarán directamente en el psicobox, teniendo en cuenta los permisos de acceso otorgados.

Los resultados permitirán a la empresa:

- Impacto del programa: Evaluar y medir el bienestar de los empleados a partir de la percepción sobre factores protectores que favorecen la prevención del Síndrome de Burnout (SB) como el ambiente laboral, bajos niveles de estrés, satisfacción, equilibrio trabajo / vida personal, entre otros aspectos.

- Identificar mejoras: Detectar áreas donde el programa ha tenido éxito y áreas que aún necesitan atención o mejora.

- Demostrar el retorno de la inversión (ROI): Mostrar la efectividad del gasto, identificando si la inversión en el programa se traduce en mejoras medibles en el bienestar y en la productividad de los empleados.

- Reducción de costos: Identificar si el programa ha contribuido a reducir costos relacionados con ausentismo, rotación de personal o atención médica.

- Facilitar la toma de decisiones: Ofrecer orientación y guía para estrategias futuras que permitan ajustar el programa actual o desarrollar nuevas estrategias para abordar áreas específicas de preocupación.

- **Apoyar políticas empresariales:** Proporcionar datos para respaldar cambios en políticas internas relacionadas con el bienestar y la prevención del Síndrome de Burnout (SB).

- **Cumplimiento legal y normativo:** Demostrar conformidad con las normativas y regulaciones relacionadas con la salud mental, la prevención del Síndrome de Burnout (SB) y el bienestar de los empleados.

- **Fomentar la participación y la comunicación:** Evidenciar el aumento en la participación y el compromiso de los empleados con futuras iniciativas.

- **Comunicar los éxitos:** Celebrar los logros y mejoras obtenidas gracias al programa para fortalecer la cultura empresarial y motivar a los equipos.

- Programa para fortalecer la cultura empresarial y motivar a los equipos.

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:

Con el fin de generar un acompañamiento para validar la aplicabilidad de las acciones organizacionales y las competencias humanas del programa Prevención del burnout, se tiene contemplado el acompañamiento o la mentoría por lo menos 3 veces al año. Lo anterior realizando observaciones con instrumentos como un checklist tanto para trabajadores como para la alta dirección. Algunos de los objetivos que se buscan lograr con este acompañamiento es:

- **Implementación efectiva de estrategias:** Después de las mesas de trabajo con la alta dirección, es crucial asegurar que las estrategias y acciones acordadas para el programa de prevención del Síndrome de Burnout "SIN QUEMARSE" se implementen de manera efectiva en toda la organización. El acompañamiento garantiza que se lleven a cabo las medidas necesarias para abordar los riesgos psicosociales identificados.
- **Apoyo continuo:** El proceso de intervención en el programa puede ser complejo y desafiante. El acompañamiento proporciona un apoyo continuo a la alta dirección y al equipo encargado de implementar las medidas, ayudándoles a superar obstáculos y resolver problemas que puedan surgir en el camino.

- **Monitoreo y evaluación:** El acompañamiento incluye el monitoreo y la evaluación periódica de las acciones tomadas para abordar los riesgos psicosociales asociados al Síndrome de Burnout (SB). Esto permite identificar qué medidas están funcionando bien y cuáles necesitan ajustes o mejoras adicionales.
- **Cambio cultural:** A menudo, intervenir en riesgos psicosociales asociados al Síndrome de Burnout (SB) implica un cambio cultural dentro de la organización. El acompañamiento ayuda a fomentar este cambio al proporcionar orientación y dirección a la alta dirección sobre cómo liderar y promover una cultura laboral saludable y de apoyo.
- **Desarrollo de Habilidades:** El acompañamiento puede incluir el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión del cambio para la alta dirección y otros líderes de la organización. Esto les permite liderar de manera efectiva la implementación de medidas para abordar eficazmente esta problemática y promover el bienestar en el lugar de trabajo.

ANEXOS

Anexo I. Ficha técnica:

FICHAS TÉCNICAS MODELO DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRATEGIA “POSITIVAMENTE MÁS”

FICHA TÉCNICA DEL NIVEL DE MADUREZ EN EL DESEMPEÑO PSICOSOCIAL

Nombre del instrumento:

Nivel de desempeño psicosocial.

Participantes

Empleador: La aplicación de este modelo se llevará a cabo en colaboración con los líderes de SST (Salud y Seguridad en el Trabajo), el gerente y/o representante de talento humano. Durante este proceso, se identificarán variables sensibles que permitirán orientar no solo el aporte al tema de prevención del Síndrome de Burnout (SB), sino también a toda la gestión psicosocial que desee implementar la empresa.

Trabajadores: La aplicación para los trabajadores involucra a un grupo proporcional al seleccionado por parte de la dirección, elegidos aleatoriamente de diferentes niveles de la organización. Lo anterior con el fin de realizar métricas comparativas de la percepción relacionada con la madurez psicosocial de la empresa.

Tiempo requerido:

45 minutos.

Enlace PSICOBOX:

<https://psicobox.positiva.gov.co>

QUÉ SE HACE CON LOS RESULTADOS

1. Hacer un análisis detallado de los resultados: Revisar minuciosamente los datos recopilados para comprender las brechas existentes en las que puede haber deficiencias o áreas de mejora.
2. Fuentes de información preexistentes: Dentro del componente de evaluación empresarial se contempla la revisión de fuentes de información que permita identificar de un lado, procesos y estrategias implementadas por la organización y de otro, reconocer el uso de herramientas para la gestión empresarial e intervención en el riesgo psicosocial de manera directa o indirecta. Dentro de estas fuentes de información se requiere revisar el último resultado de batería de riesgo psicosocial.
3. Priorización de acciones e identificar áreas de enfoque: De acuerdo con resultados definir acciones prioritarias que requieran de acción inmediata para gestionar el riesgo psicosocial.
4. Definición de necesidades desde la prevención según GAPS (Grupos de Acción Psicosocial): Identificar grupos que requieren atención inmediata para priorizar la implementación del proceso de intervención.
5. Definición del equipo multidisciplinario: La co-creación de escenarios implica la colaboración activa de los diversos actores dentro de la empresa (gerencia, empleados, especialistas en salud mental, entre otros) para diseñar posibles situaciones futuras relacionadas con los riesgos psicosociales.

6. Plan de acción y priorización: Plan de acción detallado de acuerdo con resultados incluyendo acciones para los GAPS.

7. Implementación: Implementar los programas priorizados, mediante la herramienta tecnológica del psicobox.

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.

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: 860.011.153-8 - Línea gratuita nacional: 01-8000-111-170 Teléfono: (601) 330-7000
 Defensor del Consumidor Financiero: Ana María Girardo Rincón - defensordecliente@positiva.gov.co
 Carrera 11A No 95 - 51 Oficina 205 Bogotá. Teléfono: (601) 610 8164
 @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 aboradas 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 - Decodificando el estrés:**

Este primer módulo, titulado “Decodificando el estrés” y correspondiente al microciclo de gestión I, ha sido diseñado sobre una base teórico-práctica. A través de este módulo, se presenta el Síndrome de Burnout (SB) desde su origen y desarrollo, con un enfoque en el papel del estrés.

Durante este proceso, se abordarán las definiciones, causas y consecuencias del síndrome. El propósito es que los participantes adquieran una comprensión clara de los pilares y fundamentos del síndrome, lo cual les permitirá realizar movimientos psíquicos a través de la toma de conciencia. Esto se reflejará en cambios a nivel perceptual y conductual, así como en la generación de he-

rramientas y recursos mediante ejercicios psicoterapéuticos. Estos ejercicios están diseñados para facilitar la reestructuración y decodificación psíquica, promoviendo la instauración de nuevos códigos y la modificación de esquemas mentales. Estos cambios son fundamentales para construir una nueva interpretación de fenómenos como el estrés, permitiendo una gestión más adecuada de este.

A continuación, se presenta el desarrollo del microciclo de gestión I mediante diversas estrategias y técnicas de intervención, tanto individuales como grupales, con un enfoque psicoterapéutico y orientación proyectiva:

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
Fase 1 y 2	Presentación del ejercicio ¿Quién es él?	
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: <ul style="list-style-type: none"> - 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).
--	--

Fase 3	Ontogénesis del Síndrome de Burnout (SB)
Ejercicio de apertura.	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´

Fase 4	Soltemos las cargas	
Intervención.	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´

Fase 5	Reconectando con tu ser interior / Pesca en el río revuelto	
Intervención.	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´

	<p>demanda emocional.</p> <p>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.</p>	
--	---	--

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´

1. Actividad: Apertura de sesión / Bienvenida y presentación del módulo

Para iniciar la intervención con el grupo de participantes seleccionados para la implementación del programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”, el facilitador da la bienvenida a las personas que harán parte del proceso, manifestando la importancia de su vinculación y el impacto que tendrá el programa a nivel individual, colectivo y organizacional. Proporcionará palabras de motivación y acogida; posteriormente, el facilitador efectuará una presentación donde suministrará la siguiente información: nombre, profesión, experiencia y motivadores de participación. Seguido a esto, adelantará la presentación general del programa y del módulo a desarrollar en primera instancia.

2. Actividad: Ejercicio de presentación - ¿Quién es él?

Para este ejercicio, el facilitador solicita a los participantes realizar una presentación detallada, la cual tendrá un enfoque psicoterapéutico, bajo técnica proyectiva. Los participantes deberán suministrar información en tercera persona, dando a conocer aspectos tales como:

- Nombre completo.
- Edad.
- Profesión y el porqué de la elección.
- Cargo y nivel de satisfacción con el mismo.

- Composición familiar y lo que le incomoda de las personas con las que reside.
- Qué sentimientos y emociones predominan en la cotidianidad.
- Aquello que le asusta y genera estrés.
- Metas y/o proyectos (expectativas de vida).

Es importante que el facilitador esté atento a la información suministrada por cada participante, puesto que permite identificar puntos críticos, factores de riesgo, caracterización de la población a intervenir y aspectos que requieren de intervención y/o descodificación. Permite obtener una perspectiva de la realidad de cada participante.

3. Actividad: Fundamentos - Ontogénesis del Síndrome de Burnout (SB)

¿Qué es el Síndrome de Burnout (SB)?:

El Burnout es un término anglosajón que significa estar quemado, desgastado o exhausto por el trabajo. Corresponde a un cuadro clínico que fue inicialmente descrito por Herbert Freudenberger en 1974, luego de observar que, después de un periodo de tiempo (generalmente después de un año de trabajo), jóvenes voluntarios que trabajaban en una clínica de Nueva York acusaban cansancio (pérdida progresiva de energía), desmotivación y falta de interés en el trabajo, volviéndose menos sensibles, poco comprensivos, intolerantes y con un trato distante (en ocasiones

agresivo o cínico) hacia las personas que estaban bajo su cuidado. Para describir el cuadro, Freudenberger utilizó el término Burnout, palabra empleada en esa época para describir a los atletas que no conseguían los resultados esperados pese al esfuerzo realizado (Längle, 2003).

Maslach y Jackson incorporaron este término para describir el proceso paulatino de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que tienen contacto, responsabilidad e interacción directa con las personas (Confederación de Empresarios de Málaga, 2013).

Génesis del Síndrome de Burnout (SB):

- El Síndrome de Burnout (SB) o de agotamiento laboral es entendido entonces como una respuesta al estrés laboral crónico, que tiene consecuencias negativas a nivel individual y organizacional.
- Se trata de una enfermedad que se manifiesta en algunos trabajadores, motivada por el agotamiento físico y mental, provocando una cronificación del estrés laboral.
- La Organización Mundial de la Salud (OMS) contempla el Síndrome de Burnout (SB) como enfermedad profesional debido a las características que motivan su aparición. Este trastorno provoca un agotamiento emocional en los trabajadores, aumentando el estrés laboral y conllevando una sensación de pasividad, dejadez e ineficacia.

- Se caracteriza por agotamiento emocional, actitud fría y despersonalizada, y baja realización/logro profesional o personal (Martínez, 2010).

Componentes del Síndrome de agotamiento laboral:



Figura 2: Protocolo de prevención y actuación del Síndrome de Burnout (SB).

- **Agotamiento emocional:** Consiste en la sensación de desgaste, sobreesfuerzo físico, agotamiento y fatiga (sensación de ya no poder dar más de sí mismo), que resulta del contacto continuo con personas a las que hay que atender en condiciones no ajustadas al trabajador (Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010).
- **Actitud fría y despersonalizada en el trato:** Se evidencia por sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes, irónicas y frías hacia otras personas (insensibilidad), especialmente hacia los clientes y usuarios. Generalmente, la actitud fría y despersona-

lizada se acompaña de irritabilidad, pérdida de motivación hacia el trabajo y reacciones de distancia, cinismo y hostilidad, tanto hacia los beneficiarios como hacia sus compañeros de trabajo.

- **Baja realización / Logro profesional o personal:** Se caracteriza por la tendencia a evaluarse negativamente como consecuencia de la sensación de ineficacia y falta de logros. Esto se traduce en bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y baja autoestima, afectando las relaciones personales y profesionales (Quiceno y Vinaccia, 2007).

Tips para prevenir el Síndrome de Burnout (SB):

- **Ser consciente de las cargas de trabajo:** Reconocer las cargas de trabajo que puedes manejar sin sobre exigirte es fundamental. Aprende a decir “no” cuando sea necesario y delega tareas siempre que sea posible para evitar el agotamiento.

- **Pedir ayuda:** No dudes en solicitar apoyo cuando lo necesites. Hablar con colegas, supervisores o profesionales de la salud mental puede proporcionar el soporte necesario para manejar el estrés y prevenir el Burnout.

- **Trabajar la auto perfección:** Esfuérzate por mejorar continuamente, pero sin caer en el perfeccionismo excesivo. Fomenta una actitud de aprendizaje y crecimiento personal, estableciendo metas realistas y alcanzables.

4. Actividad: Soltemos las cargas

Esta es una técnica proyectiva con enfoque psicoterapéutico, basada en una concepción semiótica, diseñada para brindar a los participantes un espacio para la liberación de tensión, estrés y cargas emocionales. Permite la toma de consciencia 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, predisponiendo al desarrollo de patologías de orden psíquico.

Para el desarrollo del ejercicio psicoterapéutico, el facilitador suministrará a cada participante un globo desinflado de color rojo (R12) y un marcador negro. Cada persona pensará en situaciones y eventos laborales y personales que considera están generando estados de tensión, angustia, estrés y desequilibrio emocional, afectando tanto su vida familiar como laboral. A continuación, se describen las instrucciones.

Instrucciones:

El facilitador realizará una breve introducción a manera de reflexión sobre la influencia de los eventos cotidianos en nuestras vidas, los cuales generan sobrecarga, tensión, angustia y estrés. Se mencionará la importancia de procesar, gestionar y exteriorizar estos elementos para lograr una oxigenación psíquica y emocional, aludiendo a los mecanismos de defensa como la represión.

Se persuadirá a los participantes de que tendrán una oportunidad para sentir un poco de calma, tranquilidad y soltar cargas.

Una vez el facilitador culmine con la introducción y reflexión, solicitará a los participantes ponerse de pie y ubicarse en un punto del salón, conservando una distancia considerable entre cada persona. Luego, procederá a entregar los globos desinflados y los marcadores.

Cada participante, con el globo desinflado en sus manos, pensará en un elemento, situación o vivencia que está generando algún tipo de impacto o afectación psicológica o emocional. Una vez tengan claro el elemento, lo mencionarán en voz alta y procederán a inflar una parte del globo, escribiendo luego en la superficie del globo.

Continuarán con la dinámica, nombrando y escribiendo elementos en el globo hasta lograr inflarlo completamente. Este proceso se realizará de manera simultánea por todos los participantes.

Cuando los globos estén completamente inflados y con todos los elementos escritos, el facilitador solicitará a los participantes lanzar el globo al aire y golpearlo de manera intensa y contundente, sin estallar y sin dejarlo caer al piso, nombrando las consecuencias y el daño que cada aspecto escrito está generando. En caso de que el globo se estalle, deberán sustituirlo. Seguido a esto, el facilitador pedirá a los participantes tomar sus globos y mencio-

nar qué emociones y/o sentimientos están predominando en ese momento (ira, frustración, desesperanza, miedo, entre otros).

Cuando los participantes hayan terminado de manifestar sus emociones, conformarán parejas y se ubicarán uno frente al otro con los globos en su posesión. Intercambiarán los globos. Cada integrante con el globo opuesto proporcionará a su compañero/a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te estás sintiendo?
- ¿Lo que escribiste en el globo, cómo te hace sentir?
- ¿Por qué crees que te está afectando?
- ¿De qué manera influyes tú para sentirte de esa manera?
- ¿Qué quieres hacer con lo que estás viviendo o sintiendo?
- ¿Cuáles son las soluciones que plantearías?

Cuando uno de los integrantes de la pareja haya respondido a las preguntas emitidas, se realizará un intercambio de roles. Al terminar, cada participante retomará su globo y deberá estallararlo. El facilitador solicitará a los integrantes del grupo conformar un círculo para retroalimentar y compartir experiencias individuales de acuerdo con el ejercicio realizado.

5. Actividad: 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 consciencia mediante una técnica proyectiva que permita a los participantes reconectarse con su ser interior. Se busca rescatar aspectos de relevancia para cada persona, los cuales han sido sofocados o relegados como consecuencia de la distracción que genera la vivencia de situaciones cotidianas con gran demanda emocional.

La técnica terapéutica denominada “pesca en 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. Este ejercicio busca un reencuentro con los motivadores internos, intrínsecos, y todo aquello que tiene significado para las personas, impulsándolas a transitar el camino deseado en torno a expectativas, metas y proyectos de vida que, por diversas circunstancias, han fracturado la conexión, provocando desviaciones en la senda transitada.

A continuación, se proporcionan las instrucciones para llevar a cabo la actividad:

Instrucciones:

- En primera instancia, el facilitador llevará a cabo un ejercicio de relajación dirigida o hipnosis consciente. De manera sugestiva, se guiará a los participantes a conectar con su ser interior, su historia, familia, pasado y vivencias de la infancia, trayendo a la mente los momentos más representativos para cada persona: metas y proyectos que en algún momento de la vida se plantearon, así como aquello que generaba felicidad. Se explorarán los planes, acciones, actividades o pasatiempos que cada uno disfrutaba.
- En el siguiente paso, cada participante deberá realizar un recorrido por cada época de sus vidas con el objetivo de identificar en qué momento o etapa se disolvieron tales deseos o metas, y qué llevó a que se perdiera la fuerza y la motivación.
- Seguido a esto, el facilitador, continuando con el ejercicio de relajación dirigida, guiará a los participantes a establecer conexión con su realidad actual, su presente, y a realizar un contraste entre la época actual y la pasada. Identificarán aquello que cada persona quiere rescatar: los aspectos que ofrecen felicidad y permiten el reencuentro con su esencia e identidad. Esto incluirá sueños asociados a actividades, ideales, acciones, personas, conductas, comportamientos y características de personalidad que representen significado para cada participante. Por ejemplo, “antes era más sociable y disfrutaba compartir con las personas, pero con el paso del tiempo me he convertido en una persona solitaria y triste”.

- Después de realizar dicho recorrido mental mediante la imaginación, el facilitador solicitará a los participantes que se ubiquen en un círculo, sentados en el piso. Una vez que estén ubicados, el facilitador proporcionará las siguientes instrucciones:

- “Vamos a imaginar que estamos sentados en la orilla de un río, donde todo lo que está frente a nosotros es el río, con piedras y corriente.” El facilitador utilizará una vara de pescar real que rotará por todo el grupo. “Las piedras representan los obstáculos, dificultades, problemas, barreras y adversidades; la corriente simboliza las emociones, sentimientos y reacciones que generan las circunstancias vividas, arremetiendo con ímpetu. El agua es vida, oportunidad, esperanza, indicando que, a pesar de las adversidades, existe la posibilidad de vivir y continuar, ya que las piedras y la corriente en sí tienen un gran propósito para la vida que se oculta entre las aguas.”

- “Ahora, de uno en uno, cada participante, teniendo en cuenta los aspectos identificados en el proceso de relajación, aquello que cada uno ha perdido y quiere recuperar porque forma parte de su esencia e identidad, tomará la decisión de rescatarlo de las aguas. No permitiremos que las piedras y la corriente sigan arrastrando y destruyendo.”

- Cada participante, sin definir un orden, solicitará al facilitador la vara de pescar. Al tenerla en sus manos, lanzará el anzuelo al centro del río (centro del círculo), mencionando aquello que desea recu-

perar y rescatar. Por ejemplo, “Hoy quiero rescatar a mi familia porque la he descuidado y siento que la estoy perdiendo”. Cada integrante del grupo deberá explicar por qué desea recuperar o rescatar lo mencionado y cuáles fueron las causas de haberlo perdido o de sentir que lo está perdiendo.

- Se pueden realizar tantas rondas como sea posible. Es importante que el facilitador estimule la participación de todos a través de su involucramiento en el ejercicio, lo cual romperá barreras y proporcionará mayor confianza y apertura en el grupo.

Cierre - Pesca en el río revuelto:

Una vez que todos los participantes hayan realizado el ejercicio, el facilitador llevará a cabo una reflexión sobre la importancia de liberar y soltar las cargas. Esto permite el reencuentro con el ser interior, la reparación de eventos, la conexión con la esencia y la toma de consciencia frente a acciones y conductas que generan consecuencias autodestructivas. Asimismo, permite reorientar el camino que, muchas veces, pierde rumbo al dejarnos llevar por las circunstancias cotidianas. Posteriormente, se llevará a cabo un proceso de retroalimentación y expresión de experiencias por parte de cada integrante.

Ejercicio post sesión - Codificación cognitiva:

Con el objetivo de dar continuidad al proceso de apertura emocional logrado en la sesión, se diseña un ejercicio post sesión que los participantes desarrollarán en el intervalo de tiempo hasta la próxima sesión (1 semana):

- Los participantes deberán conseguir tiras de lana de 40 cm de longitud, de diferentes colores (el número de tiras estará determinado por el número de aspectos que cada uno decidió rescatar en el ejercicio de la pesca en río revuelto). Por ejemplo, si en el ejercicio de pesca se rescataron 3 aspectos (familia, proyecto de vida, amigos), cada participante deberá utilizar 3 tiras de colores diferentes, las cuales colocará ya sea alrededor de la muñeca o del tobillo.
- Estas tiras simbolizan el compromiso adquirido. Cada una representa un elemento que la persona deberá llevar consigo hasta que, en su vida cotidiana, haya logrado retomar completamente cada aspecto. Podrá retirar una tira por una a medida que cumpla con sus objetivos.

Además, cada participante deberá compartir su objetivo con 8 personas, de las cuales 4 serán cercanas o familiares y 4 tendrán poca cercanía

Microciclo II - Una nueva perspectiva / Aprendizaje consciente:

Este microciclo ofrece a los participantes una experiencia transformadora que seguramente impactará la vida de cada persona. Permitirá realizar ajustes conductuales, cognitivos, sociales, familiares y laborales, cuyo impacto se evidenciará en la salud mental y emocional de quienes forman parte del Programa de prevención del Síndrome de Burnout “SIN QUEMARSE”. Durante el desarrollo de este módulo, los integrantes del grupo se enfrentarán a ejercicios de confrontación, interactivos, de reflexión, reparación y sanación, todos orientados hacia el establecimiento de reparaciones emocionales y psíquicas, así como la ruptura de patrones cíclicos. A continuación, se presenta el contenido del microciclo de gestión II.

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
Fase 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´

Fase 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´

Fase 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´
Fase 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´

Fase 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´
Fase 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´

1. Actividad: Ejercicio de apertura

Para comenzar con la apertura del microciclo, el facilitador retomará el ejercicio post sesión “codificación cognitiva”:

- A través de la formación de un círculo, indagará entre los integrantes del grupo acerca de la ejecución del ejercicio, considerando barreras, beneficios, avances y compromiso, así como los resultados obtenidos.
- Los participantes compartirán sus experiencias como estrategia de motivación y construcción colectiva.
- Finalmente, el facilitador motivará a continuar con la ejecución del ejercicio hasta lograr los objetivos propuestos.

2. Actividad: Fundamentación teórica - Causas, efectos y generalidades del Síndrome de Burnout (SB)

El Síndrome de Burnout (SB) es el resultado de un proceso en el que el trabajador se expone a una situación de estrés laboral crónico, y donde las estrategias de afrontamiento utilizadas no son eficaces, generando una respuesta acumulativa a largo plazo. Suele desarrollarse en cinco fases de carácter cíclico (ver Figura 2), lo que significa que pueden repetirse en el mismo o en diferentes trabajos y en distintos momentos de la vida laboral (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2005, NTP 704).

Fases del Síndrome de agotamiento laboral:

Figura 2. Fases del síndrome de agotamiento laboral



Variables que intervienen en el Síndrome de Burnout (SB):

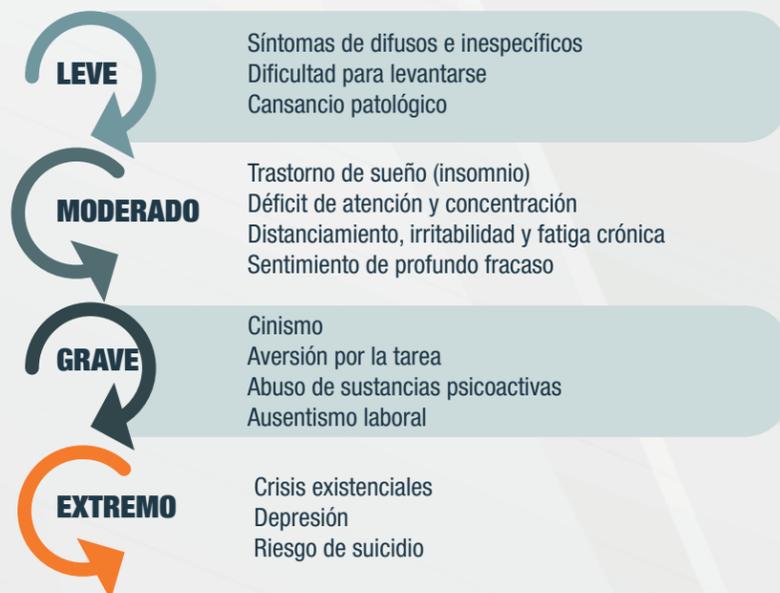
Figura 3. Variables que intervienen en el desarrollo del síndrome de agotamiento laboral



Efectos del Síndrome de Burnout (SB):

<p>Psicosomáticos</p> <p>Cansancio hasta el agotamiento y malestar general Fatiga crónica Alteraciones funcionales en casi todos los sistemas del organismo (cardiorrespiratorio, digestivo, reproductor, nervioso, reproductivo), con síntomas como dolores de cabeza, problema de sueño, úlceras y otros trastornos gastro intestinales, pérdida de peso, molestias y dolores musculares, hipertensión y crisis de asma, entre otros.</p>	<p>Conductuales</p> <p>Conducta despersonalizada en la relación con el cliente. Desarrollo de conductas de exceso como abuso de sustancias psicoactivas. Cambios bruscos de humor. Incapacidad para vivir de forma relajada. Incapacidad de concentración. Superficialidad en el contacto con los demás. Comportamientos de alto riesgo . Aumento de conductas agresivas.</p>	
<p>Emocionales</p> <p>Agotamiento emocional. Síntomas disfóricos (tristeza, irritabilidad o inquietud). Distanciamiento efectivo como forma de autoprotección. Ansiedad. Sentimientos de culpabilidad, impaciencia e irritabilidad. Bajo tolerancia a la frustración. Sentimiento de soledad. Sentimiento de impotencia. Desorientación. Aburrimiento. Vivencias de baja realización personal. Sentimientos depresivos.</p>	<p>Actitudinales</p> <p>Desconfianza. Apatía. Cinismo e ironía hacia los clientes o usuarios de la empresa. Hostilidad. Suspición y poca verbalización en las interacciones.</p>	<p>Sociales</p> <p>Actitudes negativas hacia la vida en general. Disminución la calidad de vida personal. Aumento de los problemas de pareja, familiares y en la Red social extra laboral.</p>

Severidad del Síndrome de agotamiento laboral:



Factores de riesgo ocupacional del Síndrome de Burnout (SB):

Factores de riesgo ocupacional	Ocupaciones/Industrias	Enfermedades (CIE 10)
Condiciones de la tarea: demandas de carga mental (velocidad, complejidad, Atención, minuciosidad, variedad y a apremio de tiempo); el contenido mismo de la tarea que se define a través del nivel de responsabilidad directo (por bienes, por la seguridad de otros, por información confidencial, por vida y salud de otros, por dirección y resultados); las demandas emocionales (por atención de clientes); especificación de los sistemas de control y definición de roles.	Actividades de sector educativo, servicios sociales y de salud. Atención a niños y adolescentes en circunstancias de vida difíciles a personas privadas de la libertad, farmacodependientes. Atención a usuarios. Atención a víctimas, personas con discapacidad, pacientes terminales, personas que trabajan en levantamiento de cadáveres.	Síndrome de Burnout (Z 73.0)

Fuente: decreto 14 77 de 2014, ministerio de salud y protección social. República de Colombia.

Tips para prevenir el Síndrome de Burnout (SB):

- Seguir una alimentación equilibrada.
- Realizar actividades de ocio.
- Reducir el consumo de alcohol y café.

3. Actividad: Ejercicio - Relajación progresiva / Encontrando la calma

A continuación, se llevará a cabo un ejercicio de relajación progresiva basado en el método propuesto por Edmund Jacobson. El facilitador deberá proporcionar las siguientes instrucciones (se recomienda que el facilitador practique previamente):

En posición sentado o acostado, cierra los ojos. Concéntrate en las secuencias de tensión y relajación muscular. Mantén la tensión durante 5 segundos (inspira) y luego relaja la zona durante 10

segundos (expira). Practica este ejercicio durante 10-20 minutos. Cuando todos los grupos musculares estén relajados, centra la atención en un pensamiento agradable. Gradualmente, vuelve a tu estado de alerta manteniendo la sensación de relajación.

Secuencia de ejercicios:

• **Brazos:** Estira el brazo derecho y tensa tanto como puedas, manteniendo el puño. Siente la tensión en el bíceps, antebrazo, muñeca y dedos. Después, relaja lentamente y baja el brazo hasta donde lo apoyes. Concéntrate en la sensación de relajación, dejando los músculos del brazo flojos y sin tensión. Repite la secuencia con el brazo izquierdo.

• **Pecho:** Tensa el pecho como si contuvieras el aire. Nota la tensión en la mitad del tórax y en cada mama. Relaja gradualmente al expulsar el aire. Céntrate en la sensación de relajación, dejando los músculos del pecho flojos y relajados.

• **Piernas:** Tensa la pierna derecha, arqueando el pie hacia atrás en dirección a la rodilla. Siente la tensión en glúteos, muslo, rodilla, gemelos y pie. Relaja lentamente y vuelve a la posición inicial. Concéntrate en la sensación de relajación, dejando los músculos de la pierna flojos y relajados. Repite con la pierna izquierda.

• **Cara:** Cierra los ojos con fuerza. Siente la tensión alrededor de los ojos. Relaja los músculos de los ojos lentamente. Concéntrate en la sensación de relajación, dejando los músculos de la cara flojos y sin tensión.

• **Hombros y espalda:** Inclina el cuerpo hacia adelante. Levanta los brazos y coloca los codos hacia atrás y hacia arriba, arqueando la espalda hacia adelante. Siente la tensión desde los hombros hasta la mitad de la espalda. Relaja gradualmente, llevando el cuerpo hacia atrás y buscando la posición inicial. Concéntrate en la sensación de relajación, dejando los músculos de los hombros y la espalda flojos y relajados.

4. Actividad: Ejercicio - Si tu vida fuera un sueño

Este ejercicio psicoterapéutico se estructura desde bases proyectivas y simbología, con el objetivo de conectar con el inconsciente y eliminar los mecanismos de defensa, permitiendo a cada participante reestructurar y construir su realidad a partir de la presencia del insight (toma de consciencia).

Instrucciones:

• El facilitador reflexiona sobre los mecanismos de defensa y las barreras psicológicas que las personas suelen autoimponer en su realidad, generando estancamiento emocional y afectación debido a sentimientos de fracaso y frustración. Esto puede desencadenar malestar psíquico y sobreesfuerzos que exceden límites y capacidades, sin considerar adecuadamente los medios, recursos y métodos.

• Tras la reflexión, el facilitador solicita a los integrantes del grupo que respondan al siguiente interrogante: “Si mi vida fuera un sueño, ¿cómo la viviría y qué cambiaría?”

- Cada participante recibe del facilitador: 2 hojas de papel, 1 lápiz y un trozo de cinta.
- En las hojas proporcionadas, cada persona responde al interrogante considerando aspectos de interés individual o colectivo, realizables a pesar del grado de dificultad.
- Los participantes escriben cómo serían sus vidas actualmente si vivieran de la manera soñada, abordando aspectos laborales, familiares, sociales, personales, físicos y mentales.
- Luego, identifican cuáles son sus principales motivaciones para pensar en un cambio de vida y realizar una reestructuración bajo los conceptos de bienestar, seguridad y felicidad.
- Cada participante pega sus hojas en la pared para conformar un muro de exposición. Los escritos deben ser anónimos.
- Todos los participantes realizan un recorrido leyendo cada uno de los escritos.
- Después del recorrido, cada participante elige visualmente un escrito con el que se sienta identificado, sin retirarlo de la pared.
- Los participantes forman una hilera frente a los escritos y comparten con el grupo cuál escrito eligieron y por qué. Luego, la persona cuyo escrito fue elegido sale, lee su texto y expresa palabras de gratitud a quienes lo seleccionaron.

Cierre - Si mi vida fuera un sueño:

Para finalizar, el facilitador invita al grupo a sentarse frente a los escritos. Cada participante retira de la pared sus hojas y elige a quién desea obsequiar su escrito, explicando las razones de su elección.

Una vez que todos hayan entregado sus hojas y no quede ninguna en la pared, el facilitador motiva a los participantes a compartir los aspectos positivos que les dejó la actividad.

5. Actividad: Ejercicio de la gestión del tiempo

Este ejercicio ha sido diseñado con el objetivo de proporcionar herramientas y estrategias a los participantes para una gestión adecuada del tiempo, como medida preventiva alineada con la realidad y capacidad individual. Es una herramienta que permite alcanzar objetivos sin comprometer la integridad física, emocional y psicológica de las personas. A continuación, se enumeran una serie de elementos para una gestión óptima del tiempo:

8 principios para la gestión del tiempo:

- Define objetivos claros y alcanzables.
- Establece prioridades.
- Organiza tus actividades.

- Planifica tu día a día y revisa el cumplimiento de metas.
- No confundas disciplina con obsesión.
- Delega tareas y actividades.
- Evita sobrepasar tu capacidad de respuesta.
- Dedica tiempo siempre a tus intereses personales.

6. Actividad: Ejercicio post sesión

Los participantes asumirán la responsabilidad de aplicar los 8 principios para la gestión asertiva del tiempo en su vida diaria, con el propósito de lograr un equilibrio entre vida y trabajo. A continuación, se proporciona una herramienta para el registro de acciones.

PRINCIPIO	ACCIÓN 1	ACCIÓN 2	ACCIÓN 3	ACCIÓN 4	ACCIÓN 5
Define objetivos claros y realizables					
Establece prioridades					
Planea tu día a día y revisa el cumplimiento de metas					
No confunda la disciplina con obsesión					
Delega tareas y actividades					
Evita exceder tu capacidad de respuesta					

Microciclo III - Punto de equilibrio:

Este microciclo tiene como objetivo principal cerrar la implementación del programa permitiendo a los participantes poner en práctica cada una de las acciones, herramientas y conocimientos adquiridos. Se enfoca en la disposición de ejercicios, técnicas terapéuticas y actos simbólicos mediante los cuales los participantes puedan tomar consciencia respecto a las conductas, comportamientos, actitudes y estructuras mentales que pueden afectar la salud mental. El microciclo busca establecer prioridades, recuperar lo que cada persona considera importante, reconectarse con su ser interior y raíces, fortalecer anclajes y desarrollar la capacidad de tomar decisiones basadas en el autocuidado, la autoconservación y el reconocimiento personal.

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 consciencia 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
Fase 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´

Fase 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´
Fase 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´

Fase 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´
Fase 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´

1. Actividad: Ejercicio de apertura

Para iniciar el microciclo III, el facilitador retomará la actividad post sesión sobre la gestión del tiempo. Se indagará a los participantes sobre los resultados alcanzados en su cotidianidad y en diferentes contextos de interacción mediante la implementación de estrategias para la gestión estratégica del tiempo. Además, se solicitará a las personas que compartan las barreras encontradas durante la ejecución de las acciones y sus experiencias.

2. Actividad: Ejercicio de equilibrio con el estrés

Esta actividad está diseñada para que los participantes encuentren puntos de equilibrio dentro de situaciones estresantes, entendiendo el estrés como un elemento natural con variaciones según la interpretación personal de cada situación. Cambiar esta interpretación hacia una concepción más positiva puede disminuir el impacto emocional.

Para llevar a cabo el ejercicio, el facilitador dividirá a los participantes en 2 grupos. Cada grupo creará 3 casos o situaciones difíciles con un alto nivel de exigencia emocional. En forma de juego, los grupos lanzarán eventos (ataques) al grupo contrario. El grupo atacado tendrá 3 minutos para encontrar una solución que equilibre el estrés generado por el evento. Pasados los 3 minutos, presentarán su solución y luego lanzarán uno de sus propios casos al otro grupo, que responderá de manera similar. Este proceso continuará hasta que cada grupo haya manejado sus 3 eventos.

. **Cierre:** Para finalizar el ejercicio, el facilitador conducirá un espacio de reflexión y retroalimentación breve.

3. Actividad: Conceptualización - El estrés como cuestión de interpretación

¿Qué es el estrés?:

Se define como la reacción fisiológica del organismo en la que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación percibida como amenazante o de demanda incrementada. El estrés es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia. Cuando esta respuesta natural se da en exceso, se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo y provoca la aparición de enfermedades y anomalías patológicas que afectan el desarrollo y funcionamiento normal del cuerpo humano.



Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el estrés se puede definir como un estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil. Todas las personas experimentamos un cierto grado de estrés, ya que es una respuesta natural a las amenazas y otros estímulos. Es la forma en que gestionamos este estrés lo que determina cómo afecta a nuestro bienestar.

Beneficios del estrés:

- Estimula y facilita la resolución directa de problemas.
- Ayuda a desarrollar la creatividad en la búsqueda de soluciones.
- Genera un estado de alerta que provoca respuestas rápidas o inmediatas.
- Estimula el sistema inmunitario a corto plazo.
- Agiliza las funciones cognitivas.
- Permite desarrollar estrategias de afrontamiento.

Elementos esenciales para la gestión del estrés:

Según la OMS, existen estrategias fundamentales para una gestión adecuada del estrés:

- **Siga una rutina diaria:** Realizar actividades programadas diariamente ayuda a sentir que se controla mejor la vida y se es más eficaz. Esto incluye momentos específicos para comer, pasar tiempo con la familia, realizar tareas cotidianas y practicar ejercicio físico u otras actividades de ocio.

- **Duerma lo suficiente:** El sueño es crucial para reparar, relajar y revitalizar el organismo, ayudando a manejar los efectos del estrés. La higiene del sueño implica acostarse y levantarse a la misma hora todos los días, mantener un ambiente tranquilo y oscuro para dormir, evitar el uso de aparatos electrónicos antes de dormir, moderar la ingesta de alimentos y bebidas estimulantes, y hacer ejercicio físico durante el día para facilitar el sueño nocturno.

- **Manténgase en contacto con los demás:** Compartir preocupaciones y sentimientos con familiares y amigos puede ayudar a reducir el estrés y mejorar el estado de ánimo.

- **Lleve una dieta saludable:** Una alimentación equilibrada y a intervalos regulares, con abundantes frutas y verduras frescas, es fundamental para la salud y para manejar el estrés.

- **Haga ejercicio con regularidad:** La actividad física diaria contribuye significativamente a reducir el estrés, ya sea a través de ejercicios intensos o simplemente caminando.

- **Limite el tiempo dedicado a las noticias:** Consumir noticias durante largos períodos puede causar estrés adicional. Reduzca el tiempo dedicado a esta actividad si nota que le genera estrés.

4. Actividad: Ejercicio - Los dos caminos

Este ejercicio implica un proceso reflexivo y confrontativo que guía a los participantes hacia decisiones relacionadas con el autocuidado, la reestructuración personal y el establecimiento de prioridades en la salud mental y psicosocial. A continuación, se presentan las instrucciones para la ejecución del ejercicio:

- **Los participantes completarán un autorregistro donde identificarán dos caminos:** uno relacionado con acciones que conducen al estrés y sus implicaciones, y otro representando comportamientos orientados hacia la salud mental y psicosocial.

AUTORREGISTRO: LOS DOS CAMINOS		
ESTRÉS	DECISIÓN DE VIDA	BIENESTAR / SALUD MENTAL
ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS (TRABAJO COLABORATIVO)		
LABORAL	FAMILIAR	PERSONAL

Cierre - Ejercicio los dos caminos:

Para concluir el ejercicio, el facilitador solicitará a los participantes que se reúnan en una mesa redonda. En este espacio, compartirán sus percepciones, perspectivas y experiencias vividas a través de la actividad.

5. Actividad: Ejercicio - Construyendo redes

Es una técnica proyectiva a través de la cual, simbólicamente, se realiza una reestructuración de la identidad con el propósito de reconducir el narcisismo inicial hacia la construcción de realidades que protejan al ser y prioricen las necesidades individuales como estrategia de autoprotección, autocuidado y consciencia. A continuación, se presentan las instrucciones para el desarrollo del ejercicio.

Instrucciones:

- El facilitador solicita a los participantes apagar sus teléfonos celulares y desprenderse de objetos metálicos, relojes y billeteras, con el objetivo de que se sientan lo más ligeros posible.
- Cada participante debe pensar en un aspecto personal que considere una vulnerabilidad frente al estrés (por ejemplo: falta de paciencia, baja tolerancia a la frustración, ausencia de resiliencia, entre otros).

- Una vez que cada integrante identifique su punto crítico, el facilitador les pide que se ubiquen sentados en el suelo.
- Se realiza una ronda donde cada persona comparte su punto crítico y las consecuencias que este genera en su vida cotidiana frente al estrés crónico.
- Cuando todos los participantes hayan compartido sus puntos críticos, se les pide que se pongan de pie.
- El facilitador proporciona a cada integrante cinta adhesiva para formar un cuadrado en el suelo, uno por persona. Este cuadrado simboliza las circunstancias actuales que enfrentan.
- Cada persona reflexionará sobre una situación actual que le genere estrés o afecte su salud mental debido al punto crítico identificado previamente. Luego, compartirá esto con el grupo.
- El participante deberá establecer alternativas de solución y razones para salir del cuadrado, representado por quitar un extremo de la cinta. Después de superar su situación, se ubicará frente a otro participante y le ofrecerá apoyo.
- La dinámica continúa hasta que todos los participantes se posicionen frente al último para ayudarlo a salir de su cuadrado (problema o evento crítico). Cada vez que un participante quiera salir

de su cuadrado, será tomado de la mano por otro participante para ayudarlo.

Cierre - Construyendo redes:

Para concluir el ejercicio, el facilitador reunirá a los participantes y les pedirá que compartan sus experiencias durante la actividad y los tres microciclos aprendidos, así como el impacto y la contribución a nivel individual. También se les preguntará qué se llevan del programa en el que participaron.

Anexo IX: Checklist sobre la aplicabilidad de las acciones organizacionales y las competencias humanas:

LISTA DE CHEQUEO SOBRE LA APLICABILIDAD DE LAS ACCIONES ORGANIZACIONALES DE LA ESTRATEGIA “POSITIVAMENTE MÁS”

LISTA DE CHEQUEO CON LOS DIRECTIVOS

ITEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Claridad en los objetivos: ¿Los objetivos organizacionales están claramente definidos y comunicados en todos los niveles de la organización?			
2. Asignación de responsabilidades: ¿Se han asignado responsabilidades claras a individuos o equipos específicos para llevar a cabo las acciones necesarias que mitiguen los riesgos psicosociales identificados a través de la estrategia “POSITIVAMENTE MÁS”?			

3. Recursos adecuados:

¿Se han asignado los recursos necesarios, como personal, financiamiento y tiempo, para llevar a cabo las acciones de intervención de riesgos psicosociales planificadas?

4. Monitoreo del progreso:

¿Se monitorea regularmente el progreso y los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos?

5. Feedback y ajustes: ¿Se recopila y se tiene en cuenta la retroalimentación de los empleados y otros stakeholders para realizar los ajustes necesarios?

6. Cumplimiento de plazos:

¿Se están cumpliendo los plazos establecidos para la implementación de las acciones de intervención de riesgos psicosociales derivadas de la estrategia “POSITIVAMENTE MÁS”?

7. Capacitación y desarrollo:

¿Se están proporcionando oportunidades de capacitación y desarrollo para asegurar que el personal cuente con las habilidades necesarias para implementar las acciones de manera efectiva?

8. Cultura de mejora continua:

¿Existe una cultura organizacional que fomente la mejora continua y la adaptación a medida que evolucionan las circunstancias?

9. Evaluación de impac-

to: ¿Se está evaluando el impacto de las acciones implementadas en relación con los objetivos organizacionales tras la implementación de la estrategia “POSITIVAMENTE MÁS”?

10. Comunicación trans-

parente: ¿La comunicación sobre el progreso y los resultados obtenidos a través de las intervenciones realizadas en riesgos psicosociales es transparente y accesible para todos los miembros de la organización?

11. Flexibilidad y adapta-

bilidad: ¿La organización ha sido lo suficientemente flexible como para ajustar las acciones planificadas a partir de la estrategia “POSITIVAMENTE MÁS” en respuesta a cambios en el entorno interno o externo?

LISTA DE CHEQUEO SOBRE LA APLICABILIDAD DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN LOS TRABAJADORES DE LA ESTRATEGIA “POSITIVAMENTE MÁS”

LISTA DE CHEQUEO CON LOS TRABAJADORES

ITEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Conciencia de los riesgos psicosociales: ¿Soy consciente de los riesgos psicosociales en mi entorno laboral, como el estrés, la carga de trabajo, el acoso, entre otros?			
2. Aplicación de técnicas de gestión del estrés: ¿Estoy aplicando las técnicas aprendidas para gestionar el estrés en mi día a día laboral, como la respiración profunda, la meditación o la gestión del tiempo?			

<p>3. Comunicación efectiva: ¿Utilizo técnicas de comunicación efectiva para expresar mis necesidades, resolver conflictos y mantener relaciones laborales saludables?</p>			
<p>4. Manejo de la carga de trabajo: ¿Aplico las estrategias aprendidas para gestionar eficazmente mi carga de trabajo y evitar el agotamiento?</p>			
<p>5. Resolución de conflictos ¿Utilizo las habilidades de resolución de conflictos aprendidas para abordar los desacuerdos de manera constructiva y evitar situaciones estresantes?</p>			

<p>6. Promoción del bienestar: ¿Fomento activamente un ambiente de trabajo saludable, promoviendo el bienestar físico y mental de mis compañeros y de mí mismo?</p>			
<p>7. Apoyo a compañeros: ¿Brindo apoyo a mis compañeros cuando lo necesitan, ofreciendo escucha activa y recursos para enfrentar situaciones difíciles?</p>			
<p>8. Uso de recursos disponibles: ¿Conozco y soy consciente de la importancia de utilizar los recursos proporcionados por la empresa o la ARL para mantener mi bienestar psicosocial, como programas de apoyo emocional, tele-psicología o sesiones de bienestar?</p>			

<p>9. Seguimiento personal: ¿Realizo un seguimiento personal de mi bienestar psicosocial, identifiqué áreas de mejora y tomé medidas para abordarlas?</p>			
<p>10. Feedback y mejora continua: ¿Estoy abierto a recibir feedback sobre mi desempeño en el manejo de riesgos psicosociales, y dispuesto a aprender y mejorar continuamente?</p>			
<p>11. Percepción: ¿Siento que haber participado en la estrategia “POSITIVAMENTE MÁS”, a través del programa de intervención, me ha ayudado a fortalecer y poner en práctica habilidades de afrontamiento?</p>			

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=Cj0KCCQjw8pKxBhD_ARIsAPr-G45I7e9uC_HR45ETqGiYIkzRpAqc3gK37aszKLT5zIChfVjMPHvbl-YAaAu_sEALw_wcB





POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS

Guía del Facilitador

Programa de Prevención del Síndrome de Burnout “Sin Quemarse”

VIGILANCIA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



Positivamente 
más 



Positiva Prevención