

Prácticas de trabajo saludables en la administración pública

Protocolo de intervención de
factores psicosociales en entidades
de la administración pública

PRÁCTICAS DE TRABAJO SALUDABLES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES EN ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

© Derechos reservados

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

AUTOR INSTITUCIONAL

Ministerio del Trabajo

COAUTOR

Pontificia Universidad Javeriana

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN

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

LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN

Bogotá, D. C., Colombia. 2016

SUPERVISORES

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

ISBN

978-958-716-945-4

CORRECCIÓN DE ESTILO, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF

DISEÑO DE CARÁTULA

Carlos Felipe Niño Villalobos

Prácticas de trabajo saludables en la administración pública

Protocolo de intervención de
factores psicosociales en entidades
de la administración pública

LUIS EDUARDO GARZÓN
MINISTRO DEL TRABAJO

LUIS ERNESTO GÓMEZ LONDOÑO
VICEMINISTRO DE EMPLEO Y PENSIONES

ENRIQUE BORDA VILLEGAS
VICEMINISTRO DE RELACIONES LABORALES E
INSPECCIÓN

MARTHA ELENA DIAZ MORENO
SECRETARIA GENERAL

ANDREA TORRES MATIZ
DIRECTORA DE RIESGOS LABORALES

DIRECTORA

GLORIA HELENA VILLALOBOS FAJARDO
Psicóloga, Especialista en Gerencia de la Salud Ocupacional,
PhD en Ciencias de la Salud

COORDINADORA GENERAL

ANGÉLICA MARÍA VARGAS MONROY
Psicóloga, Especialista en Higiene y Salud Ocupacional,
Magíster en Salud Pública

EQUIPO TÉCNICO

GLORIA MARÍA LÓPEZ GIRALDO
Psicóloga, Especialista en Administración de Salud Ocupacional

ESMERALDA MARTÍNEZ CARRILLO
Psicóloga, Especialista en Higiene y Salud Ocupacional

JEIMMY MONSALVE RANGEL
Trabajadora Social, Especialista en Salud Ocupacional

MARÍA CAMILA MONTALVO VILLEGAS
Médico, Psiquiatra

ÁNGELA MARÍA ORTIZ LUNA
Psicóloga, Especialista en Gerencia en Salud Ocupacional

CARLOS HUMBERTO TORRES REY
Médico, Epidemiólogo, Magíster en Salud Ocupacional y Ambiental

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Caracterización del sector de administración pública	7
1.2 Factores psicosociales más representativos del sector de administración pública	8
2. MARCO DE REFERENCIA	10
2.1 Marco de referencia legal	10
2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual	11
3. ALCANCE DEL PROTOCOLO	13
4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO	14
5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	15
5.1 Objetivos de la estrategia	15
5.2 Población objeto de la estrategia	16
5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia	16
5.4 Implementación de la estrategia	16
5.4.1 Fortalecimiento del liderazgo	18
5.4.2 Gestión de la carga de trabajo	22
5.4.3 Fortalecimiento del proceso de inducción	26
5.4.4 Gestión del reconocimiento social de los empleados públicos y trabajadores oficiales	29
5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención	32
6. GLOSARIO	33
7. BIBLIOGRAFÍA	36
8. ANEXOS	39

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Caracterización del sector de administración pública

El sector de Administración Pública incluye, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU. Rev. 4 A.C)¹, las actividades de administración del estado y aplicación de la política económica y social de la comunidad, actividades legislativas de la administración pública, actividades ejecutivas de la administración pública, regulación de las actividades de organismos que prestan servicios de salud, educación, cultura y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social, actividades reguladoras y facilitadoras de la actividad económica, actividades de los otros órganos de control, prestación de servicios a la comunidad en general, relaciones exteriores, administración de justicia y actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria, entre otras.

1. La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que puedan utilizarse para la recopilación y presentación de informes estadísticos de acuerdo con esas actividades. Tomado de CIIU Rev. 4 A. C. DANE (2012). Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

1. INTRODUCCIÓN

Cabe precisar que las actividades de defensa, orden público y seguridad, corresponden al sector de administración pública, sin embargo para el desarrollo de las mismas por parte del personal uniformado se dispone del protocolo de intervención de factores psicosociales en instituciones nacionales del sector Defensa denominado *Cultura de vida y trabajo saludables*, que hace parte del conjunto de protocolos desarrollados por el Ministerio del Trabajo durante 2016.

Por otro lado, según la Constitución Política de Colombia y la ley, ejercen las actividades de la función pública los empleados públicos de carrera, los empleados públicos de libre nombramiento y remoción, los empleados de período fijo, los empleados temporales (Ley 909 de 2004) y los trabajadores oficiales².

1.2 Factores psicosociales más representativos del sector de administración pública

Los factores psicosociales que orientan el contenido de este protocolo se definieron a partir de la información obtenida mediante entrevistas realizadas a diversas personas pertenecientes a las áreas de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo en instituciones de la administración pública; los datos de la Segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales del Ministerio de Trabajo (2014); el mapa de riesgos del Congreso de la República de Colombia (2015) y el Sistema de Estímulos - Orientaciones Metodológicas del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2012).

A continuación se describen los factores de riesgo psicosocial más representativos hallados para los empleados públicos o trabajadores oficiales.

Características del liderazgo y retroalimentación

Las características de liderazgo son muy diversas; el estudio realizado por el DAFP (2012) señala que el 26 % de la población encuestada afirmó que el estilo de liderazgo de su entidad contribuye a fortalecer el trabajo en equipo, situación que influye en la interacción y retroalimentación hacia los colaboradores, así como en

2. Son empleados públicos o trabajadores oficiales, los empleados públicos o trabajadores oficiales de la construcción y sostenimiento de obras públicas, así como las personas que prestan sus servicios en las empresas industriales y comerciales del Estado, vinculadas mediante contrato de trabajo. Decreto 1950 de 1973, art. 3. Decreto 1848 de 1969, art. 1, inciso 1.

la organización del trabajo, en la consecución de resultados y en la solución de problemas.

Claridad de rol

En varias instituciones los colaboradores expresan insuficiente comprensión del funcionamiento y la estructura organizacional, en parte explicada por procesos de inducción incompletos o inexistentes que limitan la vinculación con los valores, misión y visión de la organización. De otra parte, la realización de actividades y funciones no acordes con los perfiles de los cargos o con lo establecido durante la vinculación, limita la comprensión y claridad de los objetivos, las funciones, el margen de autonomía y el alcance de la labor.

Demandas cuantitativas

A través de las fuentes de información consultadas fue posible identificar que algunos colaboradores no alcanzan a realizar durante la jornada laboral todo el trabajo asignado; adicionalmente, en ocasiones el volumen de actividades se incrementa debido a la atención de usuarios o público y a la aparición de nuevos requerimientos o proyectos, por lo que se ven abocados a trabajar a un ritmo más rápido para cumplir con la entrega de resultados.

Reconocimiento y compensación

En repetidas ocasiones se perciben casos de inequidad en los salarios en relación con el esfuerzo realizado, además de las diferencias en las modalidades de vinculación que se originan en la normativa y que se reflejan, entre otros aspectos, en brechas y limitadas posibilidades de acceder a estímulos, capacitación y bienestar, según se trate de empleados públicos de carrera, empleados de libre nombramiento y remoción, de período fijo o temporales.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de referencia legal

La administración pública y su organización están reguladas por numerosas normas, entre otras el Decreto 3135 de 1968 por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado y se regula el régimen prescricional del empleado público y el trabajador oficial. Este decreto se reglamentó a través del Decreto 1848 de 1969 y de la Ley 909 de 2004 por la cual se regula el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

De otra parte, el Decreto 1083 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública, establece algunos aspectos relacionados con las condiciones laborales tales como: i) Disposiciones para empleos de carácter temporal. ii) Plantas de empleos de carácter temporal en las empresas sociales del Estado del orden nacional. iii) Empleos de tiempo completo, medio tiempo y de tiempo parcial. iv) Funciones y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional. v) Funciones de los empleos según el nivel jerárquico: nivel directivo, nivel asesor, nivel técnico, nivel asistencial. vi) Factores y estudios para la determinación de los requisitos: factores de educación formal, formación para el trabajo y el desarrollo humano y experiencia. vii) Equivalencias entre estudios y experiencia. viii) Manuales específicos de funciones y de competencias laborales. ix) Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. x) Requisitos para el nombramiento y el ejercicio del empleo. xi) Procesos de selección o concursos, registro público de carrera admi-

nistrativa, evaluación del desempeño y calificación, capacitación y sistema de estímulos, entre otros.

El sector de la administración pública cuenta además con la Norma técnica de calidad en la gestión pública (Norma NTCGP 1000: 2009), la cual en el numeral 6.2 referente al talento humano plantea “garantizar que los servidores públicos y particulares que ejercen funciones públicas cuenten con las competencias (educación, formación, habilidades y experiencia) necesarias para realizar los trabajos que afectan la calidad del producto o servicio”. Dentro de los mecanismos empleados para establecer la competencia requerida de los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas se pueden mencionar los manuales de funciones, perfiles de cargo, manuales de competencias laborales, programas de bienestar, planes de formación y capacitación.

Cabe precisar que los aspectos legales descritos no pretenden ser exhaustivos para el sector de la administración pública, pero su mención permite identificar algunas orientaciones respecto de la gestión del talento humano en las instituciones públicas colombianas.

2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual

La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2000) enfatiza que el lugar de trabajo es un entorno prioritario para la promoción de la salud; por su parte la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) plantea el modelo de entornos laborales saludables que busca la mejora continua en la promoción de la salud, la seguridad y el bienestar.

Con la misma orientación se plantea el concepto de organizaciones saludables que desarrollan varios autores, entre ellos Marisa Salanova (Infocop, 2008), y que concibe la organización como “las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo el diseño de los puestos, los horarios, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados”. Por otro lado, el término saludable se centra en el cuidado de salud del empleado y de la organización como un conjunto. Por lo tanto, para el desarrollo de organizaciones saludables se requiere que desde la dirección y la gestión del talento humano se defina la salud psicosocial de los empleados como un objetivo organizacional, que aporta a la salud individual y organizacional (Infocop, 2008).

2. MARCO DE REFERENCIA

Para lograr organizaciones saludables, Marisa Salanova, citada por Cifre y Navarro (2013), propone “buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la mejora de las tareas (ej. diseño y rediseño de puestos de trabajo), el ambiente social (ej. canales de comunicación, estilos de liderazgo) y la organización (ej. selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada)”, tomando como referente que el concepto de prácticas organizacionales se entiende como “un patrón planificado de actividades orientado a facilitar que una organización logre sus metas” (Wright y McMahan, 1992, p. 298, citado por Acosta, Salanova y Llorens, 2011).

A partir del marco de referencia de *Entornos Laborales Saludables* (OMS, 2010), se estructura el presente protocolo de intervención de factores psicosociales en el sector de la administración pública, centrado en cuatro acciones relacionadas con la organización del trabajo y el talento humano: fortalecer el liderazgo, gestionar la carga de trabajo, fortalecer el proceso de inducción y dar reconocimiento social al empleado público y al trabajador oficial.

3. ALCANCE DEL PROTOCOLO

Este protocolo sirve para orientar a los profesionales y las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo de las instituciones públicas, respecto de la intervención de los factores psicosociales prioritarios.

Las dimensiones psicosociales que se intervienen forman parte de las contempladas en el modelo que soporta la Batería de instrumentos de evaluación de factores de riesgo psicosocial, desarrollada por el Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana (2010).

Para atender otras necesidades que no se abordan en este protocolo, el usuario deberá remitirse al *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral*, que forma parte de esta serie de documentos técnicos.

4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO

El protocolo de *Prácticas de trabajo saludables en la administración pública* está diseñado para ser utilizado por las áreas de gestión del talento humano, seguridad y salud en el trabajo, así como por jefes, empleados públicos y trabajadores oficiales y prestatarios de servicios de seguridad y salud en el trabajo.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

5.1 Objetivos de la estrategia

General

Promover prácticas de trabajo saludables en las organizaciones del sector de la administración pública y prevenir y controlar los efectos nocivos de los factores psicosociales más representativos en el sector.

Específicos

- Desarrollar en los jefes la habilidad de liderazgo transformacional para mejorar la retroalimentación a sus colaboradores y fortalecer los equipos de trabajo.
- Controlar las demandas cuantitativas a través del ajuste de la carga laboral al tiempo de trabajo y del fortalecimiento de la capacidad de respuesta individual ante dicha carga.
- Fomentar la claridad del rol y de los mecanismos de relación funcional con otras áreas, mediante procesos integrales de inducción.
- Promover mecanismos de reconocimiento de los empleados públicos y a los trabajadores oficiales.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

5.2 Población objeto de la estrategia

Los beneficiarios del protocolo son los empleados públicos de carrera, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo y temporal, así como trabajadores oficiales que laboran en las entidades públicas.

5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia

Alcances

Las *Prácticas de trabajo saludables en la administración pública* se desarrollan a través de cuatro acciones:

- Fortalecimiento del liderazgo.
- Gestión de la carga cuantitativa de trabajo.
- Fortalecimiento del proceso de inducción.
- Gestión del reconocimiento social de los empleados públicos y los trabajadores oficiales.

Estas acciones pretenden no solo promover prácticas saludables, sino prevenir y controlar los efectos nocivos en la salud.

Limitaciones

Las barreras previstas para la implementación de la estrategia son: la disponibilidad de recursos para ejecutar las acciones, la resistencia al cambio de personas en varios niveles, la dificultad para mantener la estrategia en el tiempo dada la rotación de las jefaturas y para ampliar la cobertura, dadas las limitaciones que impone la normativa con relación a algunos cargos.

5.4 Implementación de la estrategia

Las prácticas saludables en el sector de la administración pública se desarrollan a través de cuatro acciones: a) fortalecimiento del liderazgo; b) fortalecimiento del proceso de inducción; c) gestión de la carga de trabajo, y d) reconocimiento social a los empleados públicos y trabajadores oficiales.

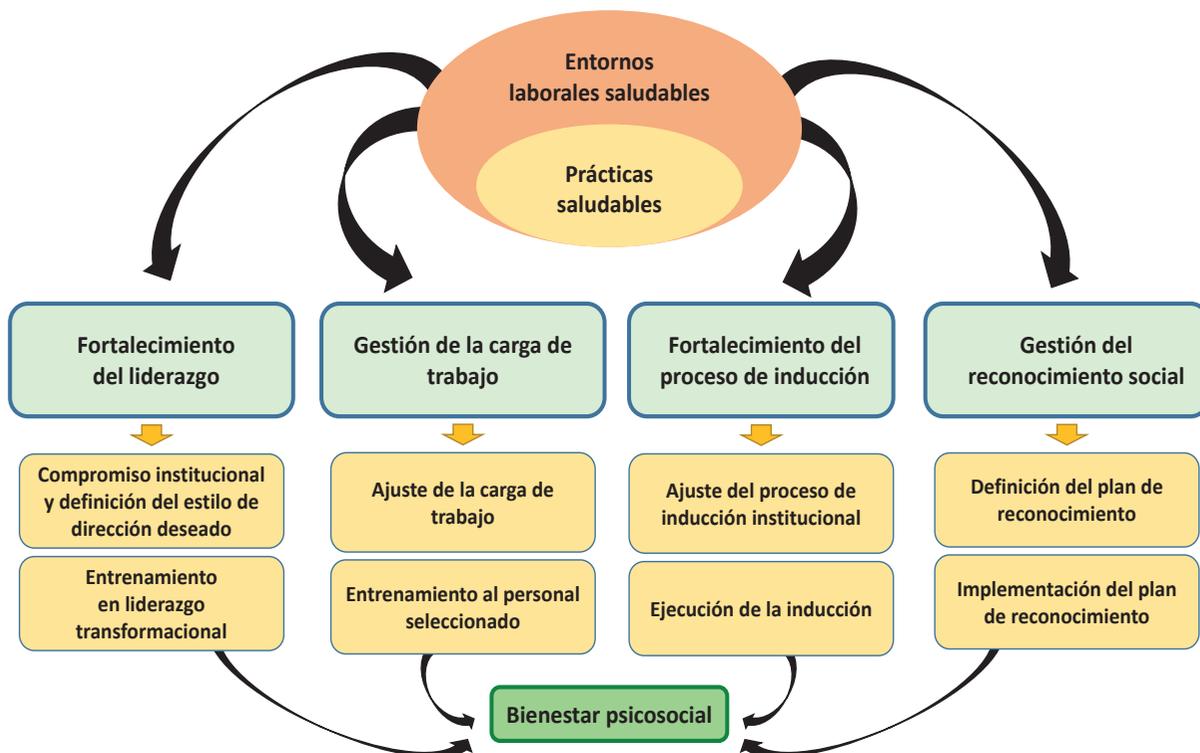
El fortalecimiento del liderazgo al interior de las instituciones impacta las dimensiones de características de liderazgo y de retroalimentación, en tanto que el fortalecimiento del proceso de inducción facilita la claridad del rol. De otra

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

parte, la gestión de la carga de trabajo pretende ajustarla al tiempo de la jornada, y finalmente el reconocimiento social a los empleados públicos y trabajadores oficiales constituye un mecanismo de estímulo a su desempeño.

Como se expresó anteriormente, la atención de otras dimensiones que cada organización considere relevantes a partir de la identificación de los factores psicosociales, puede realizarse mediante alguna o algunas de las acciones que se incluyen en el *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral*, que forma parte de esta serie de documentos técnicos, o de otras acciones que la institución diseñe para tal fin.

Figura 1. Estructura de las “Prácticas saludables en el sector de la administración pública”.

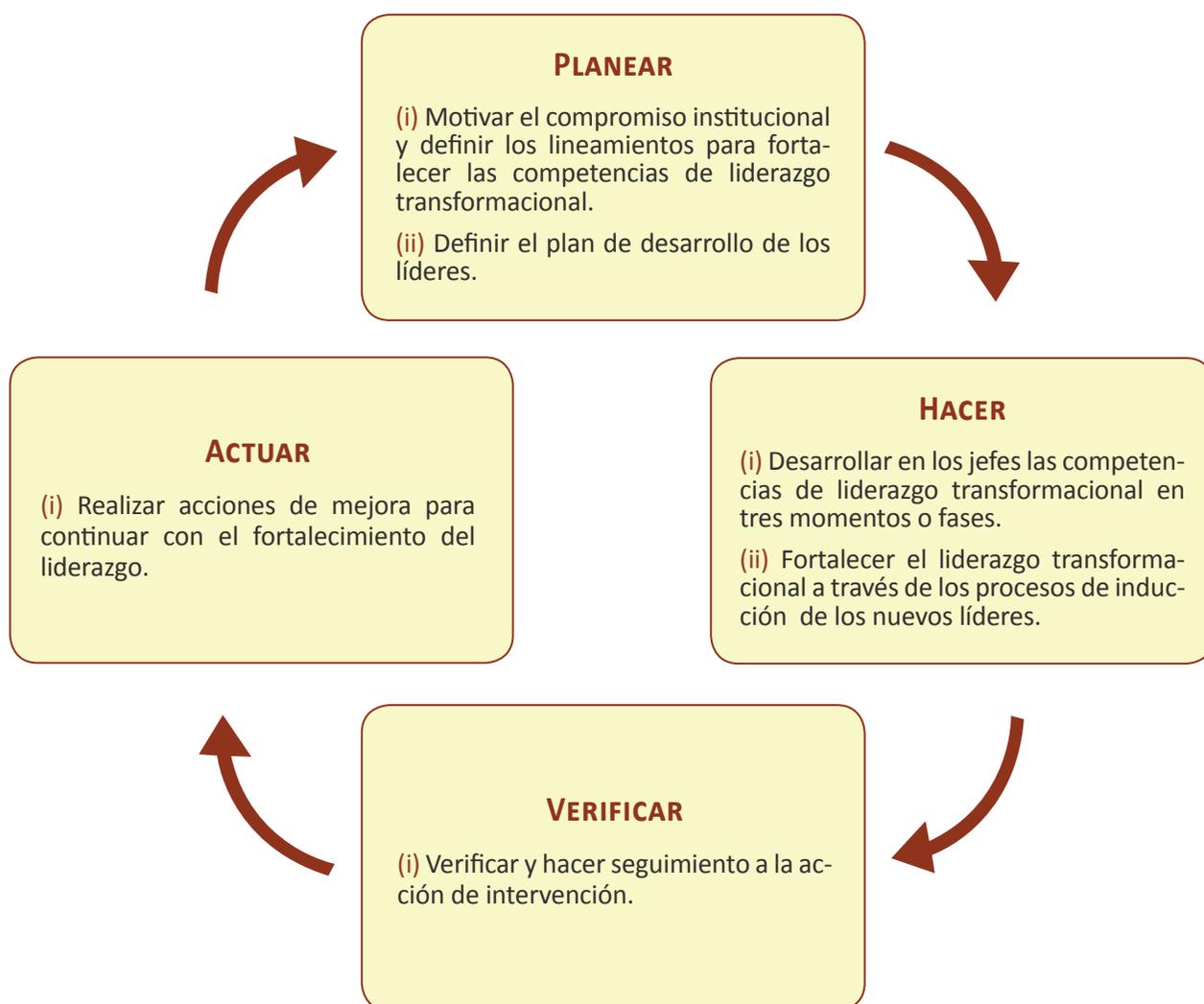


5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

5.4.1 Fortalecimiento del liderazgo

La acción busca desarrollar en los jefes la habilidad de liderazgo transformacional, con el fin de mejorar sus habilidades de planeación, organización del trabajo, comunicación y retroalimentación. Como resultado los jefes tendrán un mejor conocimiento de las necesidades de sus colaboradores y podrán fortalecer en ellos el apoyo mutuo, la participación, la orientación al resultado y el reconocimiento, así como el acceso a oportunidades para el desarrollo de carrera y el balance trabajo-vida privada. En la figura 2 se presentan las actividades del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que facilitan el desarrollo de esta acción. Tales actividades se desglosan posteriormente.

Figura 2. Ciclo PHVA del fortalecimiento del liderazgo.



(i) Motivar el compromiso institucional y definir los lineamientos para fortalecer las competencias de liderazgo transformacional

Para fortalecer el liderazgo se requiere el compromiso institucional y la definición de lineamientos o directrices para incidir en los diferentes niveles de mando de la organización.

El área de gestión del talento humano y el responsable de seguridad y salud en el trabajo, con la participación de algunos jefes, identifican y documentan los lineamientos o aspectos que guían el proceso de fortalecimiento del liderazgo en la institución. Dichos lineamientos deben tener en consideración la misión y los valores institucionales, las normas y políticas, la estructura organizacional y los procesos que en ella se desarrollan, entre otros. Los lineamientos describen los conocimientos, habilidades y comportamientos que se espera en los jefes, los cuales a su vez deben estar en consonancia con la descripción o el perfil de los cargos de jefatura en las respectivas instituciones públicas.

(ii) Definir el plan de desarrollo de los líderes

A partir de los lineamientos para el fortalecimiento del liderazgo, el área de gestión del talento humano diseña el plan de desarrollo, el cual debe estar articulado a otras acciones de gestión del talento humano. Aunque este protocolo presenta como sugerencia el liderazgo transformacional³, existen otros enfoques de fortalecimiento de liderazgo.

El plan de desarrollo es responsabilidad del área de gestión del talento humano, con la asesoría técnica de un psicólogo o un experto (interno o externo) en desarrollo de liderazgo transformacional.

En el plan de desarrollo de los jefes se deben definir los objetivos, las competencias y metodología (entrenamiento y sus contenidos, acompañamiento y su enfoque, etc.), número de sesiones, el rol del(os) facilitador(es) y los participantes, los recursos, el seguimiento y la evaluación.

3. Dada la necesidad de desarrollar el sentido de trabajo en equipo y el rol del líder para la construcción y desarrollo de los mismos, el liderazgo transformacional se considera como un estilo que impacta el recurso psicológico positivo de los trabajadores. En este sentido, el líder se esfuerza por conocer las necesidades del colaborador, facilita su participación, fomenta las redes de apoyo y ofrece oportunidades equitativas para el desarrollo de carrera y el balance trabajo - vida privada (Llorens, Salanova y Losilla, 2009).

(i) Verificar y hacer seguimiento a la acción de intervención

La medición de los resultados de la intervención está a cargo del área de gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo. Para los efectos de la verificación se sugiere calcular indicadores como:

- Número de actividades de socialización de los lineamientos de liderazgo realizadas / número total de actividades programadas.
- Número de empleados públicos con personal a cargo que asisten al proceso de desarrollo / número total de empleados públicos con cargo de jefatura.
- Cambios en la evaluación que hacen los colaboradores respecto al estilo de liderazgo y la retroalimentación.
- Número de nuevos empleados públicos con personal a cargo que asisten al proceso de inducción / número total de empleados públicos nuevos con cargo de jefatura.

(i) Realizar acciones de mejora para continuar con el fortalecimiento del liderazgo

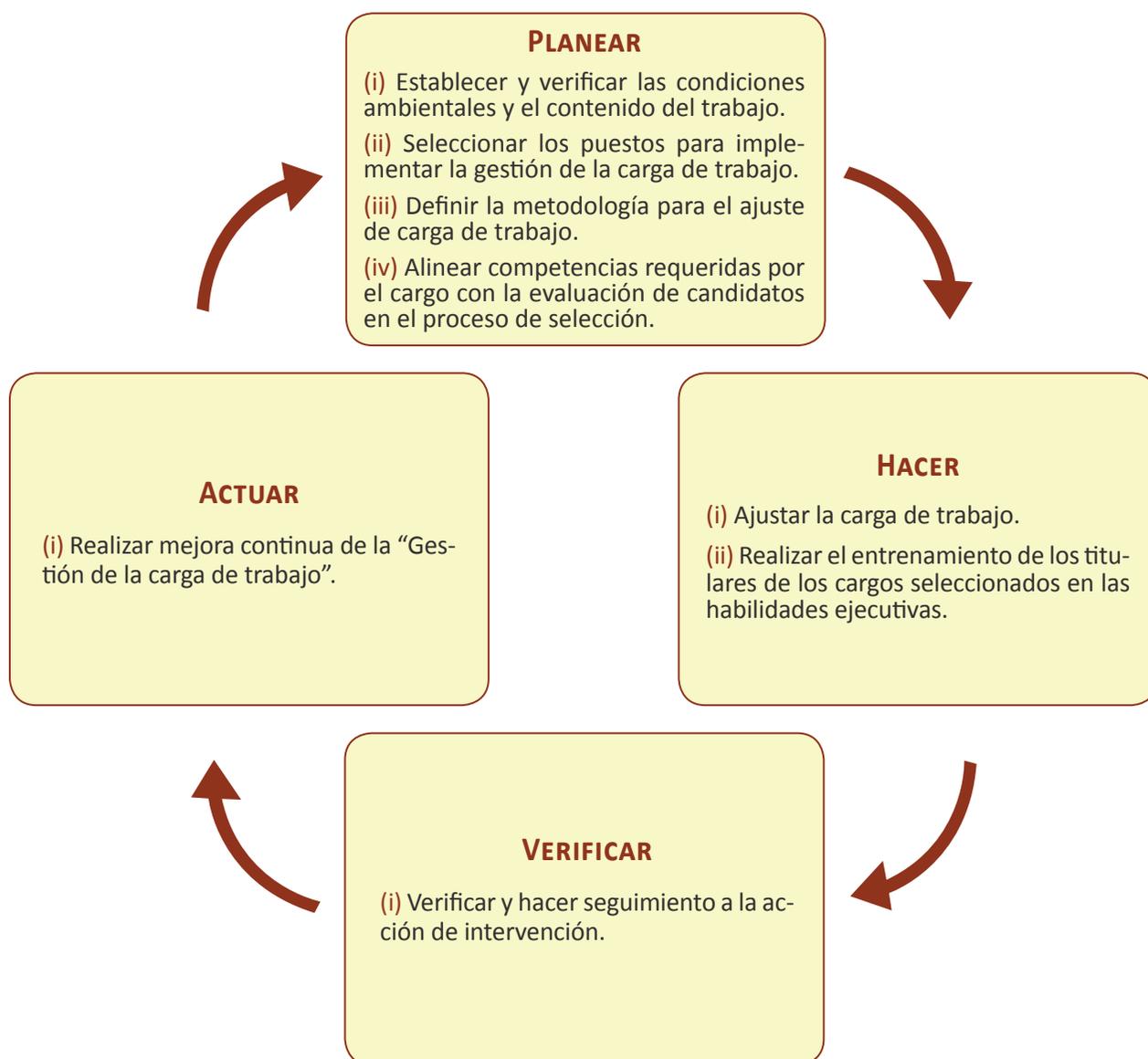
A partir de los resultados de la fase de seguimiento y evaluación se generan e implementan planes de mejoramiento para afianzar las características de liderazgo deseables en la organización.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

5.4.2 Gestión de la carga de trabajo

La acción busca controlar la demanda cuantitativa de trabajo ajustándola a la jornada de trabajo y además pretende desarrollar las funciones ejecutivas. Los pasos para la implementación de la acción se presentan en la figura 3 y se desarrollan posteriormente bajo el ciclo PHVA.

Figura 3. Ciclo PHVA para la gestión de la carga de trabajo.



Verificar

(i) Verificar y hacer seguimiento a la acción de intervención

La medición de los resultados de la intervención está a cargo del área de gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo. Para efectos de la verificación se sugiere calcular indicadores como:

- Número de puestos de trabajo intervenidos / número total de puestos de trabajo con sobrecarga.
- Número de empleados públicos y trabajadores oficiales beneficiados con la acción de intervención / número total de empleados públicos y trabajadores oficiales objeto de la intervención.

Actuar

(i) Realizar mejora continua de la “gestión de la carga de trabajo”

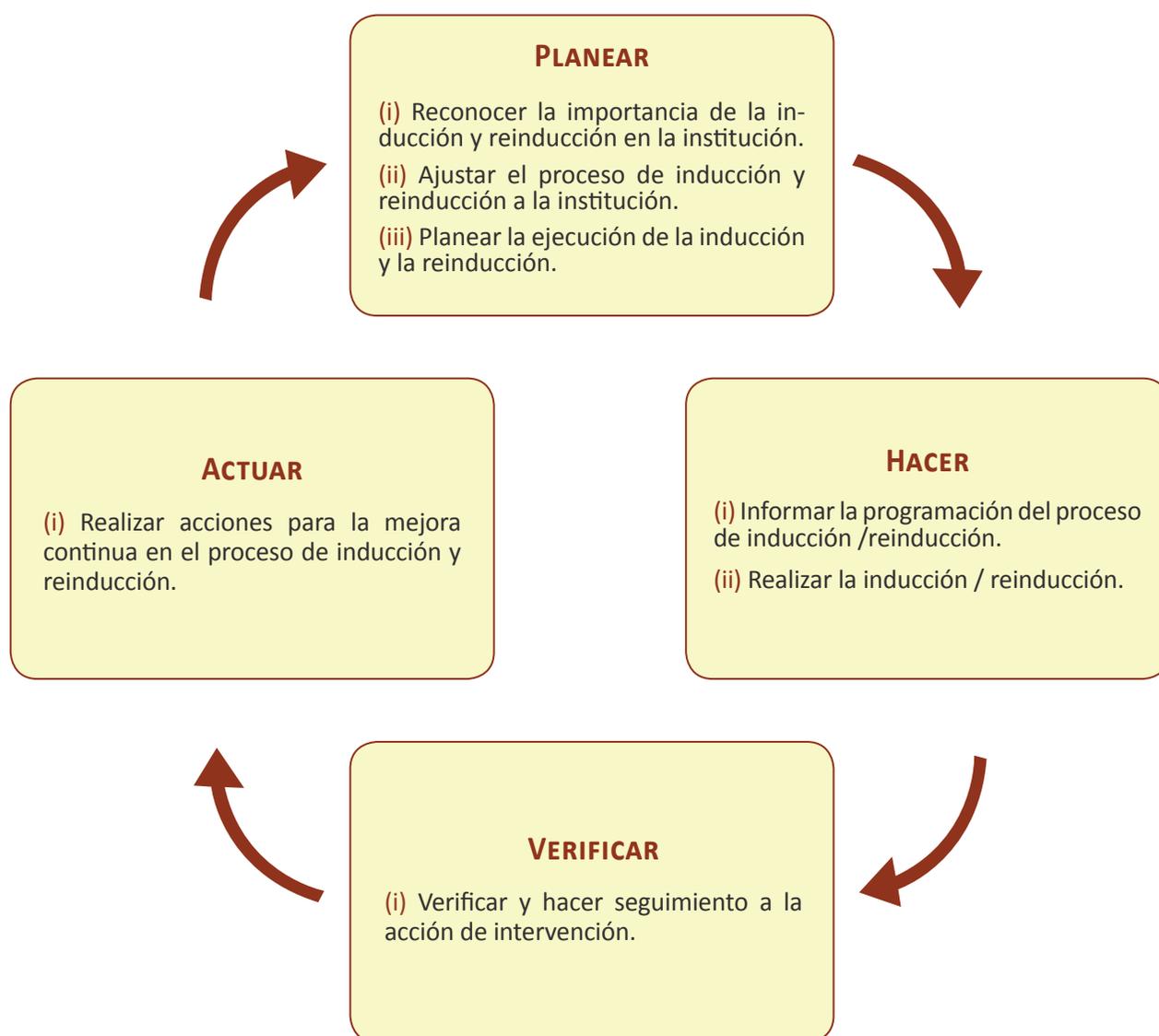
Hacer seguimiento y evaluación, y generar planes de mejoramiento a partir de análisis de los indicadores para garantizar el control sobre la demanda cuantitativa.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

5.4.3 Fortalecer el proceso de inducción

El fortalecimiento del proceso de inducción busca dar claridad sobre el rol que el colaborador va a desempeñar; de otra parte facilita su inmersión en la institución y en el grupo de trabajo. Con el fin de optimizar el proceso de inducción se consideran algunas acciones que se describen en la figura 4 y que posteriormente se amplían siguiendo el ciclo PHVA.

Figura 4. Ciclo PHVA para fortalecer el proceso de inducción.



i) Reconocer la importancia de la inducción y reinducción en la institución

Las directivas de la institución, orientadas por el área de gestión del talento humano expresan de forma explícita su respaldo al proceso de inducción y de reinducción a la institución y al cargo, y a través de una circular o de otro medio solicitan el respaldo de los jefes para realizarla de la mejor forma posible.

(ii) Ajustar el proceso de inducción y reinducción a la institución

Si bien los procesos de inducción y reinducción son de común aceptación en las instituciones, en cada una se deben considerar algunas particularidades.

Para el mejoramiento de los procesos de inducción y reinducción, el área de gestión del talento humano revisa el desempeño del proceso y detecta participativamente las oportunidades de mejora. En el *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral* se incluye una acción en la que se describe con mayor detalle los procesos de inducción y reinducción, y se brindan algunas orientaciones y recomendaciones en caso que no se disponga de este proceso. Para el caso de los funcionarios que se vinculan a una institución pública es muy importante dar claridad sobre los procesos organizacionales, las políticas y normas, así como sobre la cultura, el estilo de liderazgo que se quiere fomentar y demás condiciones y beneficios.

Al final de esta fase se espera que la organización disponga de un plan de inducción y reinducción ajustado a sus necesidades y características.

(iii) Planear la ejecución de la inducción y la reinducción

Se definen y capacitan los responsables de la inducción o reinducción y se establece la logística necesaria. Los encargados de la inducción y la reinducción suelen ser delegados del área de gestión del talento humano, de seguridad y salud en el trabajo y el jefe inmediato del nuevo empleado público o trabajador oficial.

El delegado del área de gestión del talento humano debe garantizar:

- La programación de la inducción en tantas sesiones cuantas sean necesarias.
- La coordinación entre las áreas que van a participar en el proceso de inducción.
- La preparación del material que se va a utilizar en la inducción, así como la logística necesaria.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Hacer Hacer Hacer

(i) Informar acerca de la programación del proceso de inducción / reinducción

Esta actividad, a cargo del delegado del área de gestión del talento humano; consiste en dar a conocer el plan de inducción a las partes interesadas y en hacer seguimiento al cumplimiento de la programación.

(ii) Realizar la inducción /reinducción

Los responsables de la inducción se encargan de su ejecución, facilitando la participación de las personas, ofreciendo respuesta a sus inquietudes y claridad de los conceptos. Es útil verificar el aprendizaje que logran las personas que asisten a la inducción. Finalmente, conviene generar espacios informales de interacción para que las personas socialicen y de esta forma se generen redes de apoyo mutuo.

Verificar

(i) Verificar y hacer seguimiento a la acción de intervención

El seguimiento y la medición están a cargo del área de gestión del talento humano. Para efectos de la evaluación se sugiere calcular indicadores como:

Número de empleados públicos y trabajadores oficiales que asisten al proceso de inducción o reinducción / total de empleados públicos y trabajadores oficiales objeto de la inducción o la reinducción en el periodo.

Actuar

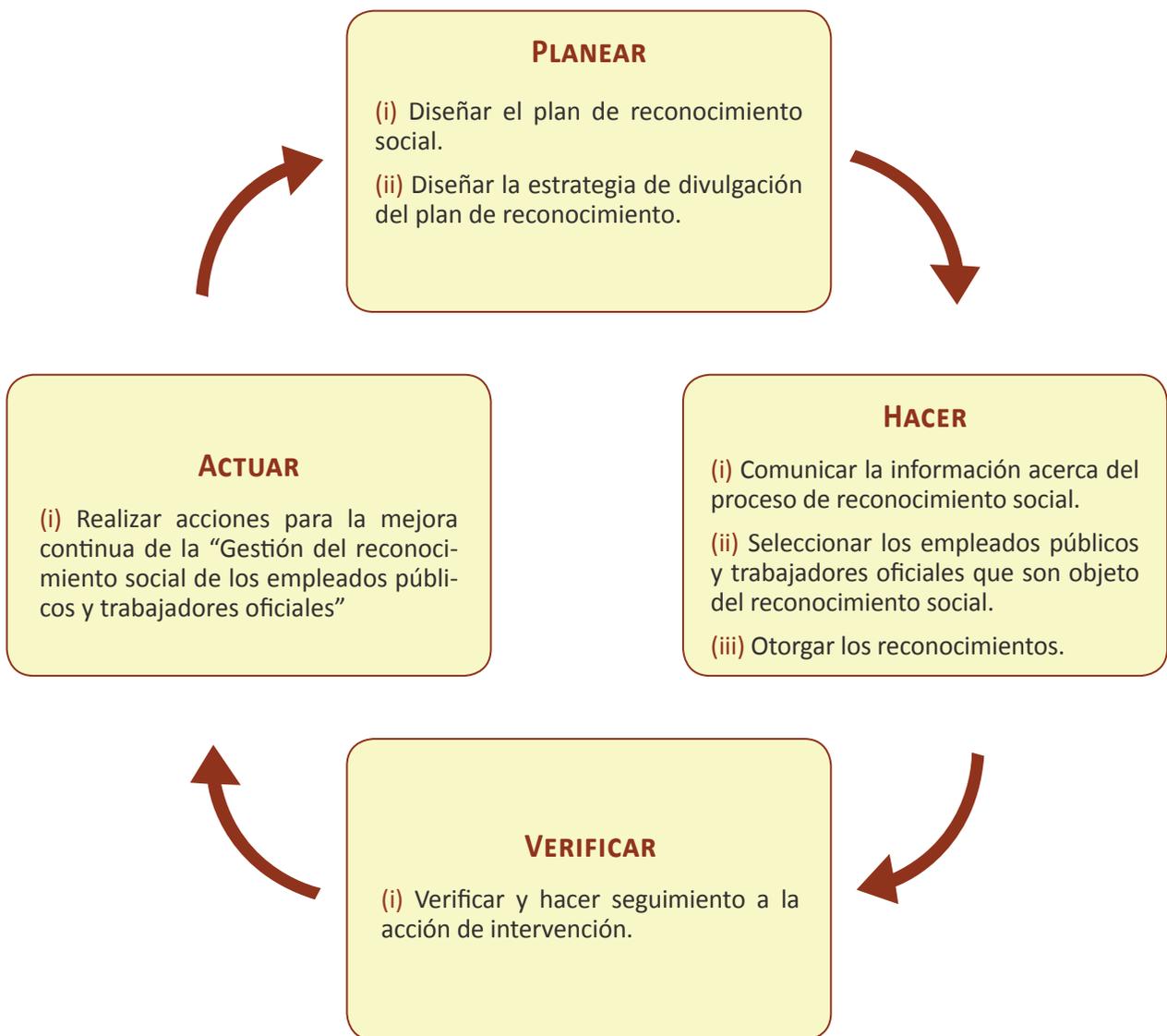
(i) Realizar acciones para la mejora continua en el proceso de inducción y reinducción

A partir del seguimiento y evaluación a las acciones de inducción y reinducción se generan e implementan planes de mejoramiento.

5.4.4 Gestión del reconocimiento social de los empleados públicos y trabajadores oficiales

La acción de intervención pretende reconocer los logros laborales de los empleados públicos y trabajadores oficiales, en acuerdo con la normatividad propia de cada institución. Las actividades que se contemplan para el desarrollo de esta acción se presentan en la figura 5 y se amplían posteriormente siguiendo el ciclo PHVA.

Figura 5. Ciclo PHVA para la gestión del reconocimiento social de los empleados públicos y trabajadores oficiales.



5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

(i) Diseñar el plan de reconocimiento social

El diseño del plan de reconocimiento social implica: a) la definición de los objetivos; b) los requisitos de participación (p.ej. por el desarrollo de proyectos, por ideas de mejoramiento, por cumplimiento de objetivos, entre otros); c) la periodicidad del otorgamiento (p.ej. semestral o anual); d) el proceso de selección y los criterios de calificación (p.ej. los jefes definen los empleados públicos y trabajadores oficiales seleccionados en conjunto con su grupo de trabajo); y e) las diversas categorías de reconocimientos y los estímulos (diploma, carta con copia a la hoja de vida, divulgación en la intranet o en el boletín, entre otros).

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos del plan de reconocimiento, es preciso entrenar a quienes serán los evaluadores que seleccionarán a quienes se reconozca.

Los responsables del diseño del plan y de la documentación requerida son delegados del área de gestión del talento humano, con el apoyo de otros representantes y directivos de la institución.

(ii) Diseñar la estrategia de divulgación del plan de reconocimiento

Esta actividad implica plantear cuáles serán los medios y fases de divulgación del plan de reconocimiento. Entre los medios de divulgación se puede contemplar el uso de carteleras, página web, intranet o comunicaciones directas. En cuanto a las fases de divulgación, se recomiendan las siguientes: a) divulgación del proceso; b) divulgación del cronograma, y c) divulgación de los nombres de las personas que reciben el reconocimiento.

Hacer

Hacer

Hacer

Hacer

(i) Divulgar la información acerca del plan de reconocimiento social

El área de gestión del talento humano divulga el plan de reconocimiento social a todos los empleados públicos y trabajadores oficiales de la organización, a través de los medios establecidos en la planeación. Esta divulgación requiere un mensaje de motivación que coadyuve al cumplimiento del objetivo.

(ii) Seleccionar los empleados públicos y trabajadores oficiales que son objeto del reconocimiento social

Los jefes de área son los encargados de proponer los nombres de las personas objeto del reconocimiento, conforme a los criterios establecidos en el plan. La participación y el compromiso de los jefes contribuyen a la permanencia del plan de reconocimiento.

(iii) Otorgar los reconocimientos

Además del otorgamiento de los reconocimientos es importante publicar los motivos que justificaron dicho otorgamiento a fin de dar transparencia al proceso.

Verificar

Verificar

(i) Verificar y hacer seguimiento a la acción de intervención

El seguimiento de la acción de intervención está a cargo del área de gestión del talento humano. Se sugiere calcular indicadores tales como:

- Satisfacción de los colaboradores y jefes con el proceso de reconocimiento social.
- Número de empleados públicos y trabajadores oficiales que han recibido reconocimiento social en el periodo / número de empleados públicos y trabajadores oficiales reconocidos en el mismo periodo del año anterior.

Actuar

(i) Realizar acciones para la mejora continua de la gestión del reconocimiento social en los empleados públicos y trabajadores oficiales

A partir de los resultados de la evaluación se diseñan e implementan acciones de mejora para optimizar el plan de reconocimiento de los empleados públicos y trabajadores oficiales.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención

Durante el proceso de intervención se requiere el seguimiento y la evaluación de cada una de las acciones propuestas, para lo cual se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Evidencias de las acciones de mejora implementadas, incluida la información de la cobertura y los resultados de su evaluación.
- Impacto de la estrategia de intervención en los resultados de la evaluación de los factores psicosociales un tiempo después de la intervención.
- Relación de la acción de intervención con otras acciones de bienestar y salud en el trabajo.
- Satisfacción de las partes interesadas con la estrategia de intervención psicosocial.

6. GLOSARIO

Dimensión de características del liderazgo: atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de claridad de rol: es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas cuantitativas: son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de reconocimiento y compensación: es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado

6. GLOSARIO

en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de retroalimentación del desempeño: describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Indicador: expresión cuantitativa o cualitativa del comportamiento o el desempeño.

Indicadores de proceso: medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto 1072 de 2015).

Indicadores de resultado: medidas verificables de los cambios alcanzados en el periodo definido, teniendo como base la programación y la aplicación de recursos propios del programa o del sistema de gestión (Decreto 1072 de 2015).

Inducción: constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización. La inducción busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización (Chiavenato, 2009).

Factores de riesgo psicosocial: condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo (Resolución 2646 de 2008).

Liderazgo transformacional: el liderazgo transformacional se considera como un estilo que impacta el recurso psicológico positivo de los trabajadores. En este sentido, el líder se esfuerza por conocer las necesidades del colaborador, facilita su participación, fomenta las redes de apoyo y ofrece oportunidades equitativas para el desarrollo de carrera y el balance trabajo-vida privada (Llorens, Salanova y Losilla, 2009).

Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo (dominio de): el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos

y sus colaboradores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contacto, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Mejora continua: proceso recurrente de optimización del Sistema de Gestión la Seguridad y Salud en el Trabajo, para lograr mejoras en desempeño en el campo, de forma coherente con la política de seguridad y salud en el trabajo (SST) de la organización (Decreto 1072 de 2015).

Población objeto: persona o grupo de personas expuestas a factores psicosociales, a quien(es) se dirige la acción o estrategia propuesta con el propósito de promover su salud o prevenir enfermedades.

Recompensas (dominio de): este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Reconocimiento social: es el uso de felicitaciones públicas como un estímulo no pecuniario.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum de Recerca* 16: 811-826.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cifre, E., y Navarro, M. L. (2013). Construyendo puentes entre la responsabilidad social empresarial y la salud psicosocial en las organizaciones: una Guía 2.0 para el incremento de la “empleabilidad”. Estudios financieros. *Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos* 359: 163-204.
- DANE. (2012). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia (CIU Rev. 4 A. C.). Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIU_Rev4ac.pdf
- Decreto 1072 de 2015. Ministerio del Trabajo. República de Colombia.

- Decreto 1083 de 2015. República de Colombia.
- Decreto 1848 de 1969. República de Colombia.
- Decreto 3135 de 1968. República de Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2015). Guía para establecer o modificar el Manual específico de funciones y de competencias laborales. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/guias>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2012). El sistema de estímulos. Orientaciones metodológicas. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.
- Gruoso-Hinestroza, M. P., Rey-Sarmiento, C. F., González-Rodríguez, J. L., Ardi-la-Becerra, A. y Pineda-Castro, C. (2013). Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: análisis desde un modelo de organizaciones saludables. *Informes Psicológicos* 13 (2): 59-78.
- Infocop. (Abril 30 de 2008). La psicología de la salud ocupacional positiva. Entrevista a Marisa Salanova. Infocop. Disponible en: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1853
- International Labour Office (ILO). (2012). Stress prevention at work checkpoints: practical improvements for stress prevention in the workplace. Ginebra: ILO. Disponible en: http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_168053/lang--en/index.htm
- Ley 909 de 2004. República de Colombia.
- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción* 220: 48-55.
- Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá, D.C.: Ministerio de la Protección Social de Colombia.
- Ministerio del Trabajo. (2014). Segunda encuesta nacional de condiciones de seguridad y salud en el trabajo en el sistema de riesgos laborales de Colombia. (Sin publicar).

7. BIBLIOGRAFÍA

- Norma técnica de calidad en la gestión pública (Norma NTCGP 1000: 2009). (2009)
Disponible en: <http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=236899#>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Ginebra: OMS. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2000). Anexo No. 6: Estrategia de promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe. Versión revisada, marzo 20 de 2000. San José, Costa Rica. Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehpromocionsalud.pdf
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo* 29 (1): 68-82.
- Resolución 2646 de 2008. Ministerio de la Protección Social. República de Colombia.
- Sanz, M. (2012) ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. 3ciencias. Disponible en: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Senado de la República de Colombia. (2015). Proceso de gestión del talento humano. Mapa de riesgos del Congreso de la República de Colombia. Disponible en: http://senado.gov.co/transparencia/gestion-de-calidad-y-meci/cat_view/277-mapa-de-procesos-/280-proceso-gestion-de-talento-humano/307-indicadores-y-riesgos
- Tipiana, J. y Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología* 31 (2): 636-644.

Links de referencia

- Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/>
- Rama Judicial. República de Colombia: <https://www.ramajudicial.gov.co>
- Sistema de Información y Gestión del Empleo Público: <http://www.sigep.gov.co/>

8. ANEXOS

Anexo 1. Tabla resumen de objetivos, actividades e indicadores.

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
Desarrollar en los jefes la habilidad de liderazgo transformacional para mejorar la retroalimentación a sus colaboradores y fortalecer los equipos de trabajo.	Desarrollar en los jefes las competencias de liderazgo transformacional en tres momentos o fases.	Proceso	Número de actividades de socialización de los lineamientos de liderazgo realizadas / Número total de actividades programadas.	Gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Semestral Anual
	Desarrollar en los jefes las competencias de liderazgo transformacional en tres momentos o fases.	Proceso	Número de empleados públicos con personal a cargo que asisten al proceso de desarrollo / Número total de empleados públicos con cargo de jefatura.	Gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Semestral Anual
	Desarrollar en los jefes las competencias de liderazgo transformacional en tres momentos o fases.	Resultado	Cambios en la evaluación que hacen los colaboradores respecto del estilo de liderazgo y la retroalimentación.	Gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Semestral Anual

8. ANEXOS

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
Desarrollar en los jefes la habilidad de liderazgo transformacional para mejorar la retroalimentación a sus colaboradores y fortalecer los equipos de trabajo.	Fortalecer el liderazgo transformacional a través de los procesos de inducción de los nuevos líderes.	Proceso	Número de empleados públicos nuevos con personal a cargo que asisten al proceso de inducción / Número total de empleados públicos nuevos con cargo de jefatura.	Gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Semestral Anual
Controlar las demandas cuantitativas a través del ajuste de la carga laboral al tiempo de trabajo y del fortalecimiento de la capacidad de respuesta individual ante dicha carga.	Ajustar la carga de trabajo.	Resultado	Número de puestos de trabajo intervenidos/ Número total de puestos de trabajo con sobrecarga.	Gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Semestral Anual
	Realizar el entrenamiento de los titulares de los cargos seleccionados en las habilidades ejecutivas.	Resultado	Número de empleados públicos y trabajadores oficiales beneficiados con la acción de intervención / Número total de empleados públicos y trabajadores oficiales objeto de la intervención.	Gestión del talento humano en coordinación con el responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Semestral Anual
Fomentar la claridad del rol y de los mecanismos de relación funcional con otras áreas, mediante procesos integrales de inducción.	Realizar la inducción / reinducción.	Proceso	Número de empleados públicos y trabajadores oficiales que asisten al proceso de inducción o reinducción / Número total de empleados públicos y trabajadores oficiales objeto de la inducción o la reinducción en el periodo.	Gestión del talento humano	Semestral Anual
Promover mecanismos de reconocimiento de los empleados públicos y de los trabajadores oficiales.	Otorgar los reconocimientos.	Impacto	Satisfacción de los colaboradores y jefes con el proceso de reconocimiento social.	Gestión del talento humano	Semestral Anual
	Otorgar los reconocimientos	Resultado	Número de empleados públicos y trabajadores oficiales que han recibido reconocimiento social en el periodo / Número de empleados públicos y trabajadores oficiales reconocidos en el mismo periodo del año anterior.	Gestión del talento humano	Semestral Anual

