

Gestión de la jornada y prevención de la fatiga laboral

Protocolo de intervención de factores
psicosociales para trabajadores del
sector transporte

GESTIÓN DE LA JORNADA Y PREVENCIÓN DE LA FATIGA LABORAL. PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES PARA TRABAJADORES DEL SECTOR TRANSPORTE.

© 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

978-958-716-950-8

CORRECCIÓN DE ESTILO, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF

DISEÑO DE CARÁTULA

Carlos Felipe Niño Villalobos

Gestión de la jornada y prevención de la fatiga laboral

Protocolo de intervención de factores
psicosociales para trabajadores del
sector transporte

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 transporte	7
1.2 Factores psicosociales más representativos del sector transporte	10
2. MARCO DE REFERENCIA	14
2.1 Marco de referencia legal	14
2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual	15
3. ALCANCE DEL PROTOCOLO	17
4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO	18
5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	19
5.1 Objetivos de la estrategia	19
5.2 Población objeto de la estrategia	19
5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia	20
5.4 Implementación de la estrategia	21
5.4.1 Gestión de la jornada laboral	21
5.4.2 Prevención y control de la fatiga	31
5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención	36
6. GLOSARIO	38
7. BIBLIOGRAFÍA	44
8. ANEXOS	48

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Caracterización del sector transporte

La globalización e internacionalización de la economía, de la tecnología y de las comunicaciones, ha dinamizado el sector transporte, que hoy resulta más exigente para quienes desarrollan su trabajo en este campo. Los estándares de calidad y seguridad deben adaptarse a los exigidos en el mundo entero, lo que demanda un gran esfuerzo para algunos, como es el caso del transporte terrestre.

El sector transporte está conformado por una amplia gama de subsectores: transporte regular y no regular de pasajeros y de carga por carretera, por vía acuática, por vía aérea o por ferrocarril; y el servicio de transporte de productos por tuberías¹. Dichos subsectores presentan desarrollos y características muy disímiles en algunos aspectos, pero similares en otros, especialmente en lo que a condiciones de riesgo psicosocial se refiere. Es por ello que para el área de seguridad y salud en el trabajo implica múltiples retos que deben ser afrontados con el soporte de la alta

1. Este último, si bien está incluido en la sección H de transporte y almacenamiento en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU, en la Revisión 4 adaptada para Colombia DANE (2012), no es considerada de manera directa en el planteamiento de la estrategia de intervención para este sector.

1. INTRODUCCIÓN

dirección de la organización y del área de gestión del talento humano, para conciliar las exigencias de productividad, calidad y seguridad tanto de los trabajadores como de los usuarios de los servicios de transporte.

El sector transporte cuenta con participación pública y privada, en proporción que varía dependiendo del subsector y del área geográfica en la que se presta el servicio. En el cubrimiento a las diversas zonas del país prevalece la modalidad que se adecúa a las características y al desarrollo vial de la zona; en el Amazonas por ejemplo, predominan el transporte fluvial y el aéreo.

En el año 2005 existían en Colombia 1.198 empresas habilitadas para el transporte de carga por carretera y 16 operadores de transporte multimodal, y en 2006 se contaba con seis operadores del sector férreo nacional (Carbones del Cerrejón, Drummond Ltda.², Ferrocarril de Occidente, Ferrocarriles del Norte de Colombia, Metro de Medellín³ y Tren Turístico del Valle) (Información del sector férreo, citado por SENA, 2006, p. 39).

El transporte urbano ha ido integrándose paulatinamente alrededor de una entidad centralizadora y empresas operadoras: Transmilenio y Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) en Bogotá, cuenta actualmente con 16 empresas operadoras, que agrupan un promedio de 17.000⁴ operadores (conductores); Metro Cali S. A., Transcribe (Sistema Integrado de Transporte Masivo de Cartagena); y Megabus S. A. que ejerce la titularidad sobre el sistema integrado de transporte masivo de pasajeros del área metropolitana del centro occidente de Risaralda (Peireira, Dosquebradas y la Virginia).

Los perfiles ocupacionales de los operadores (conductores) y de los tripulantes son muy disímiles en términos de exigencia académica, experiencia y competencias técnicas específicas; fundamentalmente dependen del subsector en el que desarrollen su labor y de la complejidad del equipo a su cargo. Se mueven en un continuo desde educación básica primaria, hasta nivel profesional o especializado, como es el caso de los pilotos de las aeronaves, capitanes de navío o maquinistas

2. Carbones del Cerrejón y Drummond Ltda. son operadoras férreas que generan su propia carga (carbón).

3. Servicio que opera desde 1996 y actualmente está integrado al Sistema de Transporte Masivo del Valle de Aburrá, que incluye el sistema de transporte de pasajeros en autobús y un sistema de transporte a través de teleférico metrocable, diseñado para apoyar a la población que habita en las zonas altas de Medellín.

4. Entrevista con funcionarios del sector transporte como parte del trabajo de campo para desarrollar el presente protocolo (2015).

del sector férreo. La exigencia de requisitos técnicos es igualmente diversa: en todos los casos deben contar con una licencia que avale sus conocimientos, experticia técnica y competencias para enfrentar de manera segura las situaciones de riesgo a las que se ven expuestos en función de su trabajo. La licencia debe ser renovada periódicamente, previo cumplimiento de los requisitos establecidos.

Sin detrimento de lo anterior, actualmente es común encontrar estudiantes universitarios e incluso profesionales ocupando estos cargos, en parte por aspectos ligados al mercado laboral o por cualificación de los perfiles ocupacionales por parte de las organizaciones contratantes.

El volumen de carga y pasajeros movilizados permite visualizar la magnitud del sector, el nivel y dirección de desarrollo en los diferentes subsectores y su organización. Para ilustrarlo, a continuación se incluyen algunos datos del informe de indicadores del sector transporte en Colombia (Fedesarrollo, 2013):

El transporte de carga se ha ido incrementando en los últimos años: el 71 % de la carga transportada al interior del país se hace por carretera, el 28 % por vía férrea, el 1 % por vía fluvial y el 0,5 % por vía aérea. La carga de exportación ha tenido un crecimiento anual de 7,2 % y el 98 % se hace por vía marítima. El subsector férreo tuvo un aumento del 463 % entre los años 1994 y 2012. Según la misma fuente, el transporte por vía fluvial ha presentado un comportamiento diferente: a partir del 2008 la tasa de crecimiento es de -11 %; en consecuencia, esta red no es una alternativa importante y su utilización se presenta en un esquema de transporte intermodal.

En Colombia existen puertos marítimos públicos y privados, tanto en la costa Atlántica como en la del Pacífico, que se dividen en puertos de carga especializada (especialmente carbón y petróleo) y en puertos de carga general. El 39 % del total de la capacidad instalada en el país es de servicios de uso público (DNP, 2013; citado por Fedesarrollo, 2013).

Por su parte el transporte aéreo cuenta con un total de 621 pistas y 75 aeropuertos en jurisdicción nacional, a cargo de la Aeronáutica Civil (Aerocivil). Los aeropuertos pequeños cumplen esencialmente una función social en regiones apartadas (Fedesarrollo, 2013). En cuanto al transporte de carga, la mayor parte corresponde al comercio exterior. Gran parte del transporte aéreo se concentra en pocos aeropuertos.

1. INTRODUCCIÓN

1.2 Factores psicosociales más representativos del sector transporte

Los factores de riesgo psicosocial a los que se ven expuestos los trabajadores del sector transporte varían de acuerdo al subsector en que se desarrolla la labor, los modos de transporte, la tipología del equipo que operan, la naturaleza de la carga que transportan (personas, animales, equipos e insumos de diversa índole) y las condiciones en que prestan el servicio.

A continuación se presenta una aproximación a la problemática psicosocial del sector, con base en la información obtenida a partir de revisión documental, algunas entrevistas realizadas a personas relacionadas directa o indirectamente con el sector (personal de áreas seguridad y salud en el trabajo, gestión del talento humano, dirección técnica, interventoría de empresas de transporte aéreo, transporte terrestre urbano de pasajeros y de transporte de carga y representantes de administradora de riesgos laborales - ARL), así como de la información contenida en la II Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales (2014), y de la observación que se efectuó como parte del trabajo de campo para la estructuración de la presente estrategia de intervención.

El análisis de la información permitió identificar que las mayores dificultades de los trabajadores del sector transporte se relacionan con las demandas del trabajo, en particular con las siguientes:

Demandas de la jornada de trabajo e influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral

En general, los trabajadores del sector transporte tienen diferentes exigencias en la jornada laboral generadas por diversas variables: jornadas laborales extensas que en ocasiones superan las 12 horas⁵; trabajo nocturno; rotación de turnos, que contribuye a alterar el ritmo circadiano; horarios mixtos, es decir jornadas partidas en dos franjas el mismo día (diurna y nocturna); limitación de tiempos de descanso entre jornadas; postergación del tiempo de vacaciones; y períodos prolongados alejados del entorno familiar y social en función del trabajo que afectan la esfera personal, familiar y social.

5. La II Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales reporta que el 34,48 % de los trabajadores de este sector manifestó trabajar más de 12 horas al día.

La labor de los tripulantes en el sector aeronáutico está muy normada para las empresas de transporte público regular y no regular, particularmente en cuanto a los tiempos de vuelo y de servicio (quincenal, mensual, trimestral, anual), de descanso, que oscila entre 10 y 24 horas (dependiendo de la duración del tiempo de vuelo y si es en la base de residencia o fuera de ella), y tiempo libre. Existen sin embargo variaciones dependiendo de la naturaleza de las tareas (cabina de mando y del rol que se cumpla en ella o cabina de pasajeros), de la franja horaria (diurna, nocturna o mixta), del tipo de aeronave, entre otras variables. Salvo situaciones excepcionales, los tiempos establecidos formalmente en el Manual del Reglamento Aeronáutico de Colombia (RAC) se cumplen. Es el trabajo nocturno, la rotación de turnos, el desfase horario derivado del cruce de husos horarios en los vuelos transcontinentales y las jornadas extensas, lo que contribuye a alterar el ritmo circadiano. La presión por el cumplimiento de itinerarios lleva a que con frecuencia las programaciones internas tengan que ser modificadas, lo que genera brechas entre la programación formal y el cumplimiento real, tornándolas poco eficientes e inconvenientes para el personal.

Demandas ambientales y de esfuerzo físico

Estas demandas se presentan por la permanencia prolongada de los trabajadores en posición sedente, con limitadas posibilidades de alternar posturas, exposición a condiciones adversas de tipo físico (ruido, vibración, temperatura), químico (polvo, humos) y de saneamiento (dificultad para acceder a servicios sanitarios y de aseo). En este sentido los resultados de la II Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales (2014), coinciden con la información derivada de las entrevistas, entre otros aspectos, en que los trabajadores del sector transporte están expuestos a posiciones que generen fatiga (56,57 %), movimientos repetitivos (69,12 %), exposición a ruido (50,18 %), a polvo, humos y a temperaturas extremas (43,12 %).

Demandas emocionales

La actividad del transporte expone a los trabajadores a diversas situaciones que involucran un componente emocional importante. Quienes están de cara a los usuarios con frecuencia presencian o enfrentan violencia, expresada de múltiples formas: agresión verbal, psicológica e incluso física. La condición de riesgo es mayor cuando el trabajador no tiene el control de la situación, como es el caso de retrasos de vuelos, lentitud en los desplazamientos por congestión en la vía, daño

1. INTRODUCCIÓN

de los equipos, etc. Este aspecto está teniendo gran impacto, por ejemplo, sobre los conductores del sistema Transmilenio y Sistema Integrado de Transporte (SITP) en Bogotá⁶, quienes son agredidos frecuentemente por pasajeros o personas de la comunidad, sumado a la exigencia asociadas a la labor de controlar las propias emociones e impulsos, factor que eleva el nivel de riesgo psicosocial.

La exposición a situaciones de riesgo (atracos, amenaza, secuestro, extorsión⁷, atentado, o linchamiento), de las cuales muchos de ellos han sido víctimas o han conocido casos de conductores que han visto afectada su integridad e incluso que han perdido la vida; y el verse enfrentados a la ocurrencia de accidentes que provocan lesiones de diverso nivel de severidad e incluso la muerte de pasajeros, peatones, otros conductores o de ellos mismos, son condiciones de gran impacto que en ocasiones requieren de apoyo psicológico o psiquiátrico, o que derivan en la renuncia al cargo.

Demandas cuantitativas y de carga mental

Esta combinación de demandas está presente con frecuencia entre los trabajadores responsables del servicio de transporte: elevada exigencia de atención y concentración que al combinarse con actividades monótonas torna más complejos los escenarios. Así lo ilustra el transporte por carretera, en especial el transporte de carga, que frecuentemente implica largos recorridos por vías planas y rectas, combinado con conducción en solitario y fatiga física que favorecen los microsueños, frente a los cuales el conductor se ve precisado a hacer un esfuerzo sistemático por mantenerse alerta.

Para los conductores que movilizan pasajeros por corredores viales compartidos con el tráfico normal de las ciudades, la exigencia es también de alto nivel: deben mantener niveles sostenidos de atención y concentración frente a múltiples estímulos simultáneos, sonoros, visuales, etc., y asumir un manejo defensivo para prevenir incidentes y accidentes, en especial los generados por actos inseguros y temerarios de otros conductores, peatones y usuarios del servicio.

En el segmento aéreo, la clase de aeronave, la duración de los trayectos muy ligada al tipo de vuelo (doméstico, internacional o transcontinental), incide sobre la

6. En otras ciudades, también se ha presentado.

7. Como es el cobro de “vacunas” para que le permitan circular por ciertas zonas.

demanda cuantitativa de carga mental y de responsabilidad. A menor tiempo de vuelo, mayor cantidad de sectores o segmentos de despegue y aterrizaje (hasta seis), que constituyen los momentos más críticos de la operación.

Los resultados de la II Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Sistema General de Riesgos Laborales (2014), respaldan lo anteriormente expuesto, pues se destaca la exigencia de un nivel alto de atención para efectuar las labores (83,66 %), así como la exigencia de atender varias tareas al mismo tiempo (68,15 %); el ritmo de trabajo es determinado fundamentalmente por las demandas directas de usuarios, seguida de los plazos que es necesario cumplir y del control directo de los jefes (76,74 %, 71,23 % y 63,57 % respectivamente).

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de referencia legal

La Constitución Política de 1991 fortaleció el marco normativo que incentiva la participación privada en la infraestructura del sector transporte dentro del proceso de apertura económica, particularmente en lo que atañe a los puertos.

Mediante la Resolución 2646 de julio 16 de 2008, se establecen disposiciones y se precisan responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención e intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En el artículo 4 se subraya la sinergia de los factores intralaborales, extralaborales e individuales, aspecto que se considera en el proceso de intervención planteado en el presente protocolo.

El sector aeronáutico cuenta con una normatividad específica recopilada en el Reglamento Aeronáutico de Colombia (RAC), actualizado sistemáticamente con base en los diversos decretos emitidos, en especial el Decreto 02742 de junio 24 de 2009 en lo referente a aspectos relacionados con los tripulantes de cabina y tripulantes de cabina de pasajeros, y particularmente en la normatividad sobre horarios, tiempos de servicio, descansos, características y periodicidad de los

entrenamientos, entre otros⁸. Al respecto deben considerarse las normas que se publiquen en fechas posteriores a este protocolo y que modifiquen, adicionen o cambien las anteriormente mencionadas.

Mediante Resolución 1565 de junio 2014, se expide la Guía Metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) que debe cumplir toda entidad, organización o empresa del sector público o privado que posea, ensamble, comercialice, contrate o administre flotas de vehículos automotores o no automotores superiores a diez (10) unidades, o contrate o administre personal de conductores. Con su aplicación se busca promover la formación de hábitos y conductas seguras en la vía, y que las empresas elaboren un mapa o ruta mediante las cuales incorporen acciones que garanticen un aporte significativo para la disminución de las altas tasas de accidentalidad. Esta Resolución busca incorporar los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013) sobre la situación mundial de la salud en términos de seguridad vial.

En el año 2015 se expidió el Decreto 1079, o Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte, que compila las normas preexistentes para cada subsector.

2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual

Organizaciones saludables son aquellas en las que se interrelacionan dos conceptos básicos: organización y salud. La organización se refiere básicamente a la forma en la que se gestionan los procesos de trabajo, incluidos los horarios, el diseño de los entornos o estaciones de trabajo y las formas de relación. Las organizaciones saludables son aquellas en las que las diversas variables organizacionales buscan alinearse para preservar la salud y el bienestar de quienes laboran en ellas y para instaurar buenas prácticas, entre ellas la conciliación de la esfera laboral y familiar.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2000) enfatiza que el lugar de trabajo constituye un entorno prioritario para la promoción de la salud, y la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) se refiere a los entornos de trabajo saludables como aquellos en los que los trabajadores y jefes participan en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo.

8. Incluido en la parte 4 capítulo 17 de dicho Reglamento.

2. MARCO DE REFERENCIA

Con base en las consideraciones anteriores, se eligió la concepción de “entornos de trabajo saludables” como componente del enfoque conceptual para el planteamiento e implementación de la estrategia de la gestión de la jornada y prevención de la fatiga laboral para los trabajadores del sector transporte.

3. ALCANCE DEL PROTOCOLO

El *Protocolo de intervención de factores psicosociales para trabajadores del sector transporte*, si bien está diseñado para responder a las principales necesidades psicosociales identificadas, no es exhaustivo dada la magnitud del sector y la multiplicidad de subsectores y segmentos. Para su aplicación es preciso efectuar las adaptaciones que se requieran según el grado de desarrollo, la cultura, el tamaño de la organización, ubicación geográfica, etc. El alcance del protocolo será mayor si las acciones y actividades se realizan de forma integral. No obstante, podrán implementarse por separado como si se tratara de una caja de herramientas.

El protocolo brinda, básicamente, directrices para acciones de intervención en el ámbito intralaboral; sin embargo algunas de ellas tienen alcance extralaboral, específicamente las referentes a las dimensiones de uso del tiempo, relaciones familiares y comunicación y relaciones con otras personas fuera del trabajo.

4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO

El protocolo de *Gestión de la jornada y prevención de la fatiga laboral en el sector transporte* está diseñado para ser utilizado por las áreas de gestión del talento humano, el área de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como por jefes y trabajadores.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

5.1 Objetivos de la estrategia

General

Favorecer el desarrollo de un repertorio de acciones individuales y organizacionales para mejorar la gestión de la jornada laboral y prevenir y controlar la fatiga entre los trabajadores del sector transporte.

Específicos

- Favorecer el desarrollo de acciones organizacionales de intervención mediante la incorporación de mejoras en la programación y control de la jornada laboral, que contribuyan a prevenir y controlar la fatiga de los trabajadores del sector transporte.
- Desarrollar habilidades en los trabajadores del sector transporte, para identificar señales de fatiga y desplegar comportamientos para prevenirla y controlarla.

5.2 Población objeto de la estrategia

Trabajadores que efectúan transporte entre diferentes lugares: tripulantes de cabina, tripulantes de cabina de pasajeros, operadores de los sistemas carretero, férreo, aéreo y acuático, etc.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

El sector transporte está conformado por una amplia gama de subsectores: transporte regular y no regular de pasajeros y de carga por ferrocarril, por carretera, por vía acuática o por vía aérea, incluidos en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU, en la Revisión 4 adaptada para Colombia (CIIU, sección H).

5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia

Alcances

La estrategia de intervención ofrece acciones orientadas a dos demandas de tipo psicosocial que de acuerdo a la caracterización realizada, muestran mayor impacto en los trabajadores del sector transporte; ellas son: las demandas de la jornada de trabajo y la influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral. Para las primeras se ofrecen mecanismos que favorecen mejoras en la programación y cumplimiento de las jornadas, horarios de trabajo y manejo del tiempo libre; para las segundas la estrategia plantea acciones de intervención organizacional que propicien el equilibrio entre los entornos laboral y extralaboral y que favorezcan la oportunidad de descanso y recuperación. Igualmente, brinda a los trabajadores elementos que les permite comprender la importancia de asumir un rol activo para lograr un estilo de vida saludable y de esta forma prevenir o reducir la fatiga.

Desde la perspectiva extralaboral se favorecen las dimensiones de uso del tiempo fuera del trabajo, relaciones familiares y comunicación y relaciones interpersonales, puesto que se brindan elementos para que se presente una mayor y mejor interacción y se reconozca el valor de las redes familiares y sociales.

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.

Limitaciones

Es posible que exista falta de respaldo por parte de la dirección de la organización, así como resistencia entre los jefes de las áreas operativas a las que se dirige esta estrategia, por considerarla innecesaria o compleja, dadas las exigencias de resultados y la inversión de tiempo que la intervención requiere.

Otros factores que pueden representar limitaciones son: a) la dificultad para desarrollar actividades debido a la dispersión geográfica y a la diversidad de horarios

laborales en que los trabajadores del sector efectúan su trabajo; y b) los costos asociados a la implementación de dichas actividades. De otra parte, si las acciones de intervención no se mantienen en el tiempo, la estrategia tendrá beneficios limitados.

5.4 Implementación de la estrategia

El punto de partida de la estrategia es la gestión de la jornada laboral por parte de los responsables de la programación, asignación y control de los turnos de trabajo.

Se plantean acciones en términos de la gestión de la jornada laboral y prevención y control de la fatiga laboral, puesto que al identificar los principales factores de riesgo psicosocial, se evidenció que la dinámica de trabajo en el sector implica jornadas extendidas, mixtas, nocturnas y a turnos.

Con frecuencia al interior de las organizaciones se presentan dificultades para articular la programación establecida con su cumplimiento, derivadas en parte de la ocurrencia de situaciones (imprevistas o habituales), que generan problema a quienes tienen a su cargo el control de la operación. La intervención sobre la organización del trabajo es la que presenta mayores posibilidades de surtir efectos que impacten positivamente a las personas, la organización y los resultados en términos de calidad y seguridad, que a su vez redundan en la productividad.

Paralelamente se brinda a los trabajadores del sector transporte, información y capacitación a través de acciones que permiten reconocer la dinámica de la fatiga y sus implicaciones, así como las diferentes opciones para prevenirla y controlarla e incorporar hábitos de vida y trabajo saludables.

A continuación se presenta el mapa que sintetiza las acciones de intervención (Figura 1), las cuales se desarrollan posteriormente en el marco del ciclo PHVA.

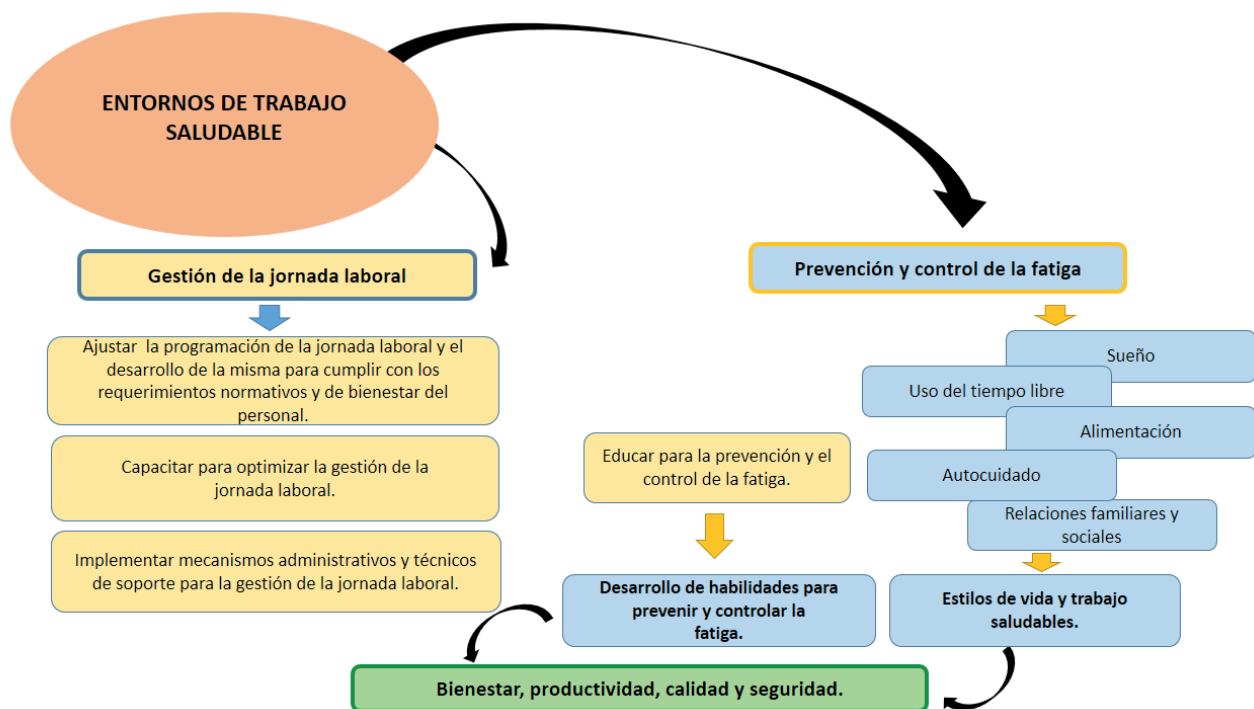
5.4.1 Gestión de la jornada laboral

Cuando se presentan brechas o desfases (eventual o sistemáticamente) entre la programación de la operación de transporte y su ejecución, estas suelen obedecer a factores como el ausentismo, déficit en la planta de trabajadores o rotación de personal, entre otros.

Con el propósito de cumplir con las exigencias propias del servicio de transporte, las áreas de control se ven precisadas a hacer ajustes, creando límites muy estrechos

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

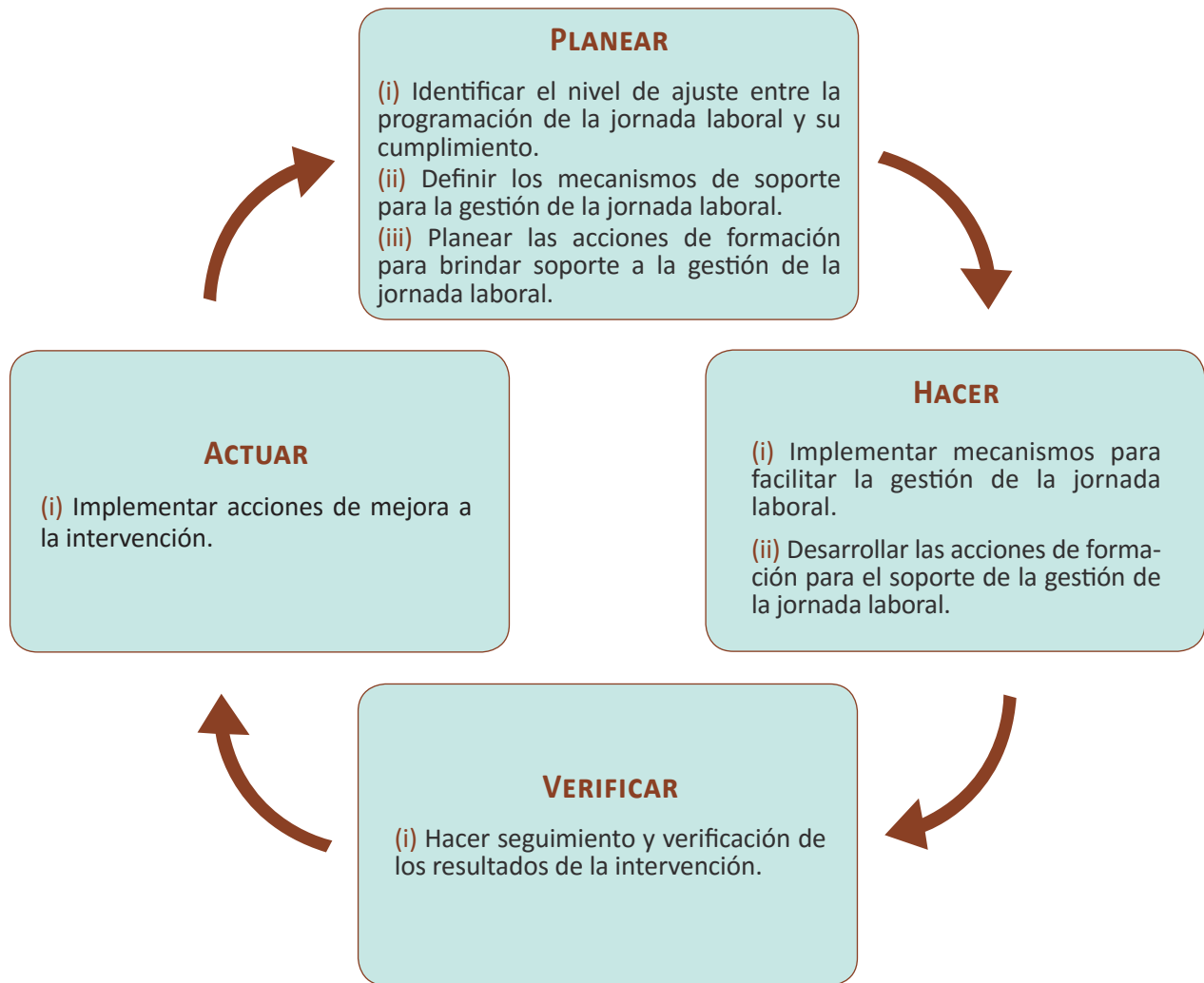
Figura 1. Estructura de la estrategia de gestión de la jornada y prevención de la fatiga laboral para trabajadores del sector transporte



para el cumplimiento de la normatividad establecida sobre la jornada laboral y los tiempos deseables de descanso que deben existir entre jornadas. Cuando esta situación se torna reiterativa, afecta el bienestar de los trabajadores y puede impactar negativamente la calidad y seguridad del servicio, las relaciones sociales al interior de los grupos de trabajo, e incluso entre los responsables de la programación y el control de la operación.

Para facilitar la superación de tales dificultades se presentan en la figura 2 las actividades de prevención y control de la fatiga, las cuales se amplían posteriormente en el marco del ciclo PHVA.

Figura 2. Ciclo PHVA de la acción “Gestión de la jornada laboral”



Planear

(i) Identificar el nivel de ajuste entre la programación de la jornada laboral y su cumplimiento

Cuando se reconoce la necesidad de efectuar una intervención para mejorar la gestión de la jornada laboral, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, conjuntamente con los jefes de las áreas encargadas de la programación y control de la operación, determinan el momento de inicio del trabajo para la implementación de la estrategia, la metodología a utilizar para establecer una línea de base, y los periodos y mecanismos que utilizarán para efectuar el seguimiento y el control de los componentes de la acción.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Se sugiere conformar un grupo facilitador de la estrategia⁹, integrado por representantes de las áreas encargadas de la programación y el control de la operación, de las áreas con relación funcional para la programación y el control, jefes de transporte y representantes de los trabajadores¹⁰. Dependiendo de las características de la organización y de los grupos de trabajo, puede requerirse de una etapa previa de capacitación o entrenamiento a los integrantes del grupo facilitador de la estrategia, para favorecer su comunicación y participación efectivas¹¹.

La participación de un asesor o consultor externo que acompañe el proceso favorecerá la dinámica del grupo y el manejo de las dificultades que puedan surgir, especialmente en organizaciones muy grandes.

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, conjuntamente con las de programación y control de operaciones o quien cumpla esta labor, establecen la línea de base para el cumplimiento de la planeación de la operación¹² propia del segmento y del grupo particular, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Índices de cumplimiento de la programación de la operación durante un periodo determinado (anual, semestral o trimestral) según oportunidad, cobertura, calidad, seguridad, normativa vigente¹³, etc. Establecer este índice permite analizar las causas de los incumplimientos o modificaciones (carencia o daño de los equipos, retrasos en la operación por problemas meteorológicos, de orden público, ausentismo, insuficiencia de personal, etc.). Los resultados de este índice se comparan con las metas organizacionales y la normativa vigente.

9. En organizaciones pequeñas es difícil o poco práctico conformar dicho grupo, pero sí es importante contar con representación de los trabajadores de transporte.

10. Serán las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo las responsables de propiciar y facilitar su conformación y coordinación.

11. Ver acciones para la “Optimización de competencias de relación y comunicación” y la acción “Participación efectiva en los grupos de trabajo”, incluidas 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.

12. En algunas empresas lo que se requiere es retomar información previamente registrada en los aplicativos y filtrarla de acuerdo a los parámetros requeridos.

13. Normativa referente a tiempos de asignación, servicio, operación directa (vuelo, conducción, navegación, etc.), y periodos de descanso entre una asignación y otra, etc.

Al analizar los resultados de los índices anteriores debe considerarse la relación que se establece entre el cumplimiento de las programaciones y el bienestar de los trabajadores (cumplimiento de la programación versus el costo humano en salud, bienestar, seguridad y satisfacción de los trabajadores)¹⁴.

- Indicadores de quejas y reclamos de los trabajadores ante el área de gestión del talento humano, relacionadas con inconformidades por la gestión de la jornada laboral (incumplimiento de la programación o de los parámetros normativos).
- Índices de incidentes o accidentes¹⁵, ausentismo y su causa (permiso, incapacidad, etc.) e índice de rotación¹⁶.

Los resultados de los indicadores anteriores constituyen la línea de base que permitirá posteriormente evaluar el impacto de la estrategia de intervención.

Con la línea de base se priorizan los problemas que afectan negativamente la gestión de la jornada laboral mediante herramientas tales como Diagrama de Pareto, Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado, Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), Análisis Causa Raíz (RCA), etc.

Los resultados del análisis anterior permiten tener claridad acerca de los aspectos o factores a intervenir para mejorar la gestión de la jornada laboral.

El siguiente momento consiste en buscar alternativas de solución y la correspondiente aprobación para implementarlas. Algunas posibles soluciones son la creación de espacios de concertación entre áreas, la agilización de los procesos de selección de personal, la mejora en los tiempos de mantenimiento de los vehículos, etc.

14. Con frecuencia las programaciones se conocen con antelación, pero en la gestión del día a día, las áreas de control se ven precisadas a realizar ajustes de última hora cambiando la proporción de lo planeado con respecto a los imprevistos, de manera que la gestión reactiva tiende a prevalecer, con el consiguiente desgaste para los involucrados.

15. Comunes o de trabajo y en la medida de lo posible, determinar si la fatiga en alguna medida pudo mediar.

16. Por dificultades derivadas de la gestión de la jornada laboral / fatiga.

Las soluciones relacionadas con la gestión y la administración de los turnos incluyen alternativas como:

- Aumento de la planta de trabajadores en las áreas en las que se detectan necesidades (por ejemplo operadores de transporte, personal de mantenimiento, personal encargado de sistemas de información, personal de programación y de control).
- Optimización de los tiempos de mantenimiento de los equipos.
- Mejora en las políticas de gestión del talento humano (bienestar, retención, beneficios).
- Incremento de mecanismos de seguridad mediante convenios con entidades municipales para reforzar la vigilancia en las carreteras y la instalación de cámaras al interior de los vehículos de transporte urbano, entre otros.

De otra parte, las soluciones de tipo técnico consideran alternativas como:

- Incorporación de mecanismos de control de la jornada laboral a través del sistema de información de la programación y el control de la operación; por ejemplo, alarmas que indiquen sobretiempos o turnos con periodos de descanso muy cortos. También se pueden incorporar otras ayudas como gráficas (ejemplo gráfica Gantt), tableros, carteleros, etc., para valorar de manera rápida y confiable los ajustes en las programaciones a los estándares de seguridad establecidos (tiempos mínimos de descanso, monitoreo y control de jornadas extensas o nocturnas, cambios de husos horarios, rangos de tolerancia en la duración de las jornadas, etc.). Es igualmente útil incluir en el sistema reportes que den cuenta de las novedades del personal tales como vacaciones, ausencias, etc.

La ejecución y el seguimiento de estas acciones estarán a cargo de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, con el apoyo de las áreas de planeación y control de las operaciones y de tecnologías de la información (sistemas). La incorporación de cualquiera de las soluciones mencionadas puede requerir capacitación de los involucrados.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

(iii) Planear las acciones de formación para brindar soporte a la gestión de la jornada laboral

Además de las acciones de intervención en los aspectos propios de la gestión y la administración, así como en los aspectos técnicos, se requiere formar a los trabajadores relacionados directa¹⁸ o indirectamente¹⁹ con la programación y control de la operación de transporte, en temas relativos a la gestión del tiempo de trabajo y la identificación de las causas y consecuencias de la fatiga, así como en los mecanismos para su prevención. La formación debe incluir los aspectos físicos y psicológicos, además de los normativos o legales que deben considerarse para gestionar la jornada laboral. Los temas de la formación deben abordarse teniendo en cuenta la dinámica, cultura y posibilidades de la organización, así como el público objetivo.

La formación debe incluir las siguientes temáticas:

- Tipos de jornadas laborales e implicaciones de la organización de los horarios.
- Lineamientos normativos²⁰, científicos y modalidades de organización del trabajo (nocturno, a turnos, con cambio de husos horarios y jornadas mixtas).
- Impacto de la organización del trabajo sobre el sueño, los ritmos circadianos y la salud, la eficiencia y seguridad, y sobre las esferas personal, familiar y social.
- Relación entre el tipo de jornada laboral y la fatiga.
- Dinámica de la fatiga: definición y factores generadores de la misma.
- Niveles de fatiga: operacional, aguda, crónica.

18. Los responsables del área de programación y control de operaciones, conjuntamente con los integrantes del grupo facilitador de la estrategia y los jefes de las áreas de operaciones a las que pertenecen los trabajadores.

19. Es decir, las áreas que brindan soporte funcional tales como gestión del talento humano, seguridad y salud en el trabajo, calidad, mantenimiento, etc.

20. Con énfasis en los propios del sector si los hubiere, como es el caso del sector aeronáutico.

- Identificación de factores de prevención en la planeación y organización del trabajo, para lo cual se recomienda considerar la acción denominada “Gestión de un sistema de trabajo por turnos” incluida en el *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral*.

Desde el punto de vista metodológico, la formación se puede realizar mediante un acompañamiento individual, o mediante seminario-taller con el soporte de personas idóneas en la temática, bien sea que formen parte de la planta de personal de la organización o que sean contratados para este fin. En cualquier caso, es aconsejable considerar los aportes de las personas encargadas de la planeación, organización y control de la operación, y de las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo.

(i) Implementar mecanismos para facilitar la gestión de la jornada laboral

Las intervenciones planteadas anteriormente presentan un nivel de complejidad variable, producto de la convergencia de distintas áreas cuyo aporte y participación debe mantenerse en el tiempo, y de los costos que pueden derivarse de algunas de ellas. Por lo anterior, es fundamental que las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, garanticen el seguimiento sistemático a la efectividad de las mismas, buscando preservar la participación activa de los involucrados y la retroalimentación y mejora continua del proceso.

(ii) Desarrollar las acciones de formación para el soporte de la gestión de la jornada laboral

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, con la participación de los integrantes del grupo facilitador de la estrategia y los jefes de las áreas en las que se desarrollan las actividades de intervención, deben facilitar y respaldar la implementación y el desarrollo de las actividades, buscando que permanezca la motivación y se concedan los espacios de tiempo y recursos necesarios.

Es importante igualmente que los responsables de las acciones ejecuten actividades de refuerzo y reconozcan los avances, lo que a su vez constituye un factor motivador.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Verificar Verificar Verificar Verificar Verificar

(i) Hacer seguimiento y verificación de los resultados de la intervención

Inicialmente las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, los jefes de las áreas de programación y control, los jefes de las áreas de soporte funcional y los representantes de los trabajadores, realizarán un seguimiento progresivo a los cambios acordados, para detectar y subsanar tempranamente las falencias y los obstáculos que puedan afectar la calidad y la oportunidad de la intervención.

Posteriormente y de acuerdo con lo definido en la planeación, se calculan los indicadores que corresponden a la intervención; tales como:

- Cumplimiento del cronograma de las actividades (Proceso): número de actividades realizadas / número total de actividades programadas * 100.
- Indicador de cobertura (Proceso): número de trabajadores que participaron en las actividades / número total de trabajadores programados * 100.
- Evaluación de la satisfacción del(los) jefe(s) y los trabajadores participantes en el proceso de intervención (Resultado). La evaluación puede hacerse de forma escrita o mediante entrevistas.
- Cumplimiento de la programación y la normatividad en términos de jornada y descansos establecidos para las diferentes actividades que conforman la acción.

Actuar Actuar

(i) Implementar acciones de mejora a la intervención

Con base en los resultados de la intervención se detectan las no conformidades o desaciertos y se toman decisiones respecto a las modificaciones que se requieren para el logro de las metas propuestas.

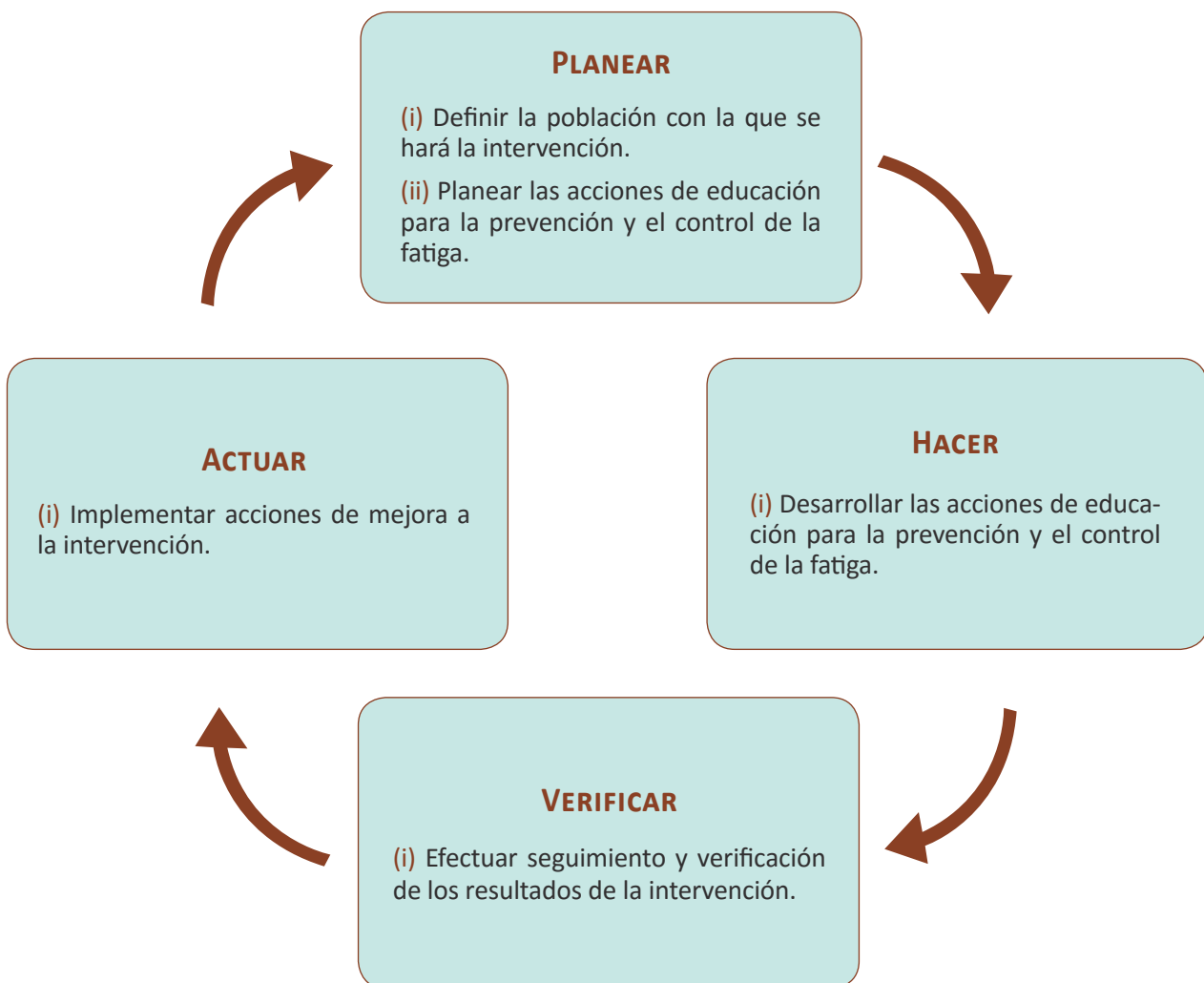
Para el caso en que la acción de intervención haya dado cobertura únicamente a un subgrupo y la evaluación resultara satisfactoria, se puede extender su aplicación a otro grupo o a toda la población de trabajadores.

5.4.2 Prevención y control de la fatiga

Para implementar esta acción se plantea un abordaje dual: de una parte, brindar apoyo a los trabajadores mediante información y capacitación para que introduzcan modificaciones en su estilo de vida y de trabajo, a fin de obtener equilibrio en las diversas instancias vitales (personal, familiar, social y laboral); y de otra, procurar la comprensión, por parte del trabajador, del significado y las implicaciones de la fatiga sobre su vida, de forma tal que aprenda a afrontarla y a asumirla con acciones proactivas de autocuidado.

Para facilitar la implementación de esta acción se incluyen una serie de pasos que se compilan en la figura 3 y se amplían posteriormente en el desglose de cada etapa del ciclo PHVA.

Figura 3. Ciclo PHVA para la prevención y control de la fatiga



5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

(i) Definir la población con la que se hará la intervención

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, conjuntamente con el grupo de dirección de la organización y representantes de los trabajadores, definirán si se cubre todo el grupo que conforma esta población o si se selecciona un subgrupo específico. Esta determinación depende de variables como el tamaño de la organización y del grupo particular, la ubicación geográfica, los subgrupos particulares y la prioridad de necesidad de intervención, etc.

(ii) Planear las acciones de educación para la prevención y el control de la fatiga

El contenido de la educación debe girar básicamente en torno a las siguientes temáticas:

- Dinámica de la fatiga: definición de fatiga y condiciones que la generan.
- Implicaciones de la fatiga en la vida extralaboral, el trabajo y la salud.
- Reconocimiento de la fatiga aguda y crónica (física, mental, neuro-sensorial, etc.).
- Síntomas de la fatiga, consecuencias y riesgos asociados.
- Prevención y control de las molestias derivadas de la fatiga.
- Monitoreo de síntomas de fatiga: autoaplicación de registros de comportamientos y molestias asociadas a la fatiga, para que el mismo trabajador pueda reconocerlas²¹.
- Identificación de las actividades que requieren de mayor nivel de alerta y de las estrategias para manejar la fatiga en esas circunstancias.
- Estilos de vida y trabajo saludables:
 - **Alimentación** y selección de comida balanceada, ajustada a las necesidades particulares.

21. El cuestionario Yoshitake de síntomas subjetivos de fatiga es un ejemplo del tipo de registros que se pueden considerar.

- **Sueño:** fases, características y propiedades del sueño, ritmos circadianos, controladores del sueño, consecuencias de la carencia y deudas de sueño, higiene del sueño diurno y nocturno, trastornos del sueño y su tratamiento.
- **Autocuidado:** concepto y variables. Identificación de conductas refugio o hábitos no saludables a los que se recurre como mecanismo de control de la fatiga. Como complemento se sugiere consultar las acciones de “Prevención del consumo de sustancias psicoactivas” y la de “Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el trabajo”, contenidas en el *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral* mencionado anteriormente.
- **Uso del tiempo libre:** significado y características; el ocio y la recreación como espacios de disfrute, descanso, socialización y desarrollo. Recreación, salud, bienestar y calidad de vida. Búsqueda de alternativas: teatro, música, danza, yoga, relajación, senderismo, juegos individuales y colectivos, deportes, lectura y aficiones de diversa naturaleza. A este respecto se recomienda revisar el *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral*, específicamente las acciones de “Fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales” e “Información sobre temas de salud, pensión, vivienda, educación, finanzas familiares, y cajas de compensación familiar”.
- **Fortalecer lazos familiares y sociales:** reconocimiento del rol de la familia y del grupo social como factor de protección. De igual manera se recomienda revisar la acción general denominada “Fomento de la calidad de las relaciones familiares” contenida en el *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral*.

La metodología que se utiliza para las acciones de capacitación puede ser la de seminario-taller, ya que permite analizar el impacto de los hábitos actuales de vida en el mediano y largo plazo.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Planear

En los casos en los que la disponibilidad de tiempo y espacio sea limitada se sugiere establecer convenios con entidades locales como EPS, cajas de compensación, cámaras de comercio, con gremios o con empresas del mismo sector, para realizar las actividades de formación de los trabajadores. En otros casos, es apropiado desarrollar ayudas audiovisuales para que los trabajadores accedan a ellas cuando no están en la operación directa. Como material complementario se sugiere desarrollar fichas o *tips* temáticos que puedan ser consultados por medios impresos, virtuales o aplicaciones para teléfonos móviles.

Hacer

(i) Desarrollar las acciones de educación para la prevención y el control de la fatiga

Las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, conjuntamente con los jefes inmediatos y representantes de los trabajadores, facilitan y acompañan el desarrollo de las actividades de intervención de acuerdo a las condiciones particulares de la organización y de la población objeto de la intervención, acudiendo a la metodología y recursos logísticos previstos.

Los responsables de la educación igualmente efectúan actividades de refuerzo recurriendo a distintos mecanismos tales como sesiones complementarias bajo la modalidad de trabajo grupal, dedicación de tiempo específico para abordar un tema puntual durante reuniones de trabajo, mensajes enviados a través de chat, correo electrónico, en página Web o Intranet, boletín, cartelera, etc. El reconocimiento del nivel de avance se convierte en un motivador valioso.

(i) Efectuar seguimiento y verificación de los resultados de la intervención

Durante la implementación de la acción y con base en el cronograma establecido, las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, el jefe inmediato y el grupo facilitador, efectúan el seguimiento a los cambios convenidos, buscando detectar y corregir tempranamente las falencias y obstáculos que puedan afectar la calidad, oportunidad o despliegue de la intervención.

Posteriormente y de acuerdo a lo establecido en la planeación, se calculan indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo.

- Indicadores cualitativos

La autoevaluación la efectúa(n) el(los) jefe(s) participante(s) en el proceso de asesoría o educación, bajo la supervisión del especialista responsable. Es posible que los cambios de comportamiento sean al comienzo muy sutiles o inestables. Otra forma de evaluación cualitativa, puede hacerse mediante entrevistas o resolución de cuestionarios para valorar cambios propios.

- Indicadores cuantitativos

- Cumplimiento del cronograma de las actividades (Proceso): número de actividades realizadas / número total de actividades programadas * 100.
- Indicador de cobertura (Proceso): número de trabajadores que participaron en las actividades / número total de trabajadores programados * 100.
- Evaluación de la satisfacción del(los) jefes(s) y trabajadores participantes en el proceso de intervención (Resultado). La evaluación puede realizarse de forma escrita o mediante entrevistas.
- Evaluación del nivel de fatiga percibido antes y después de la intervención (Resultado).

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Actuar Actuar Actuar

(i) Implementar acciones de mejora de la intervención

Con base en los resultados de la evaluación de la intervención se identifican las oportunidades de mejora y las no conformidades, y se toman decisiones respecto de las modificaciones que se requieren para alcanzar las metas propuestas.

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

Para el caso en que la acción de intervención haya sido dirigida únicamente a un subgrupo y después de la evaluación se reconozcan sus ventajas, se recomienda ampliar la cobertura, sea a otro subgrupo particular o a toda la población de trabajadores.

5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención

El personal de las áreas de gestión del talento humano, seguridad y salud en el trabajo, de programación y control y el grupo facilitador de la estrategia serán los encargados de efectuar un seguimiento sistemático y periódico a los resultados de la implementación de la estrategia de intervención.

Los periodos de seguimiento se establecerán de acuerdo al avance de las actividades; se recomienda sin embargo que se lleven a cabo cada seis meses, esto sin detrimento de la evaluación que se propone para cada una de las actividades de esta estrategia.

Los indicadores que se sugieren para la evaluación de la estrategia en su conjunto son²²:

- Ausentismo (por permisos, incapacidad), o accidentes de trabajo.
- Rotación.
- Quejas y reclamos de los usuarios, de otros trabajadores o jefes, y eventos no conformes.

22. Los mismos que se plantearon para establecer la línea de base.

5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Para el cálculo de los indicadores debe tenerse presente que estos deben referirse a situaciones de gestión de la jornada laboral o de fatiga de los trabajadores.

Es importante considerar que los resultados del análisis de los indicadores anteriores pueden arrojar información valiosa en torno a los componentes de la intervención, y a partir de ello se apropian lecciones que deben ser socializadas para favorecer el aprendizaje y la mejora.

Dado que varias de las intervenciones tienen un componente actitudinal importante, el análisis de varias de las actividades de intervención debe efectuarse de manera cualitativa, puesto que las modificaciones pueden ser sutiles y no verse reflejadas en valoraciones cuantitativas.

6. GLOSARIO

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización o empresa (Decreto 1072 de 2015).

Capacitación: adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño del trabajo (Carnevale y Goldstein, 1991). La capacitación está dirigida a elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño de las labores relacionadas con el proceso de producción de determinados bienes o servicios, para la gestión de ese mismo proceso, y para las tareas que implica su propio bienestar y desarrollo. Las técnicas de capacitación no solamente incluyen las tradicionales de tipo presencial como cursos, talleres, seminarios, etc., sino también las que han sido desarrolladas más recientemente, como las técnicas derivadas a partir de la educación a distancia (Cinterfor / Organización Internacional del Trabajo, 1996).

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

Condiciones de trabajo: aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos (Resolución 2646 de 2008).

Dirección / Alta dirección: gerente, subgerente, presidente, vicepresidente, director.

Demandas del trabajo (dominio de): se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas ambientales y de esfuerzo físico: condiciones del lugar de trabajo y de la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación. Las demandas de esta dimensión son condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químico, biológico (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

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

Dimensión de demandas de carga mental: las exigencias de carga mental se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta. La carga mental está determinada por las características de la información (cantidad, complejidad y detalle) y los tiempos de que se dispone para procesarla (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas de la jornada de trabajo: las demandas de la jornada de trabajo son las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de demandas emocionales: situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador. La exposición a las exigencias emocionales demandan del trabajador habilidad para: a) entender las situaciones y sentimientos de otras personas y b) ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios

6. GLOSARIO

con el fin de no afectar el desempeño de la labor (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dimensión de influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral: condición que se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo, impactan su vida extralaboral (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Dominio: conjunto de dimensiones que conforman un grupo de factores psicosociales. El modelo conceptual de la *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* reconoce cuatro dominios de factores psicosociales intralaborales: demandas de trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

Efectividad: logro de los objetivos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo con la máxima eficacia y la máxima eficiencia (Decreto 1072 de 2015).

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción (Decreto 1072 de 2015).

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Decreto 1072 de 2015).

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

Entorno laboral saludable: “un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores: la salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo, la salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo, los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo, y las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y la de otros miembros de la comunidad” (OMS, 2010).

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

Factores psicosociales protectores o benéficos: condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador (Resolución 2646 de 2008).

Fatiga: “La fatiga es una sensación compleja, integrada por síntomas físicos y psíquicos, que ubica a quien la percibe en un continuo que va desde sentirse bien hasta estar exhausto; constituye un sistema de evaluación de la integridad del individuo y un factor determinante en la disposición para realizar alguna tarea” (Martínez *et al.*, 2004).

Formación: conjunto de acciones orientadas a generar cambios en la actuación laboral de los empleados; la definición implica que los trabajadores dominen los cometidos, competencias y tareas que afrontan en el lugar de trabajo en el sentido de que formarse es una apuesta a completarse a sí mismo en el lugar de trabajo (Avallone, 1989, citado por Llorens Gumbau, s.f.).

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

Indicadores de estructura: medidas verificables de disponibilidad y acceso a recursos, políticas y organización con que cuenta la empresa para atender las demandas y necesidades en seguridad y salud en el trabajo (Decreto 1072 de 2015).

Indicadores de proceso: medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Decreto 1072 de 2015).

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

Jefes: término utilizado para designar a supervisores, coordinadores, subdirectores, etc.; es decir cargos que desempeñan una jefatura dentro de la empresa.

Jornada ordinaria de trabajo: “la jornada ordinaria de trabajo es el tiempo al que se compromete un trabajador, a laborar al servicio de un empleador, dentro de una relación laboral” (Tomado de www.mintrabajo.gov.co). La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo algunas excepciones estipuladas en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, tales como trabajo de menores de edad, labores especialmente insalubres, organización de turnos sucesivos durante todos los días de la semana²³.

23. En los casos mencionados, la duración de la jornada semanal es de menos horas.

6. GLOSARIO

Lo concerniente a la jornada laboral para la tripulación aeronáutica está documentado en el Reglamento Aeronáutico de Colombia (RAC), y se hace precisión acerca del tiempo de servicio, tiempo de asignación, tiempo de vuelo, tiempo de descanso y días libres. Cabe anotar que existen diferencias para tripulante de cabina o tripulante de cabina de pasajeros (parte 4ª, capítulo 17).

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

Mejora continua: proceso recurrente de optimización del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, para lograr mejoras en el desempeño en el campo, de forma coherente con la política de seguridad y salud en 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 propuesta con el propósito de promover su salud o prevenir enfermedades.

Promoción de la salud: actividades que tiene por objeto promover actitudes, conductas y comportamientos para que las personas orienten su forma de vida hacia un estado óptimo de salud. Los programas de alimentación saludable, actividad física y ejercicio son ejemplo de actividades de promoción encaminadas a mantener y mejorar las condiciones de salud (OMS, 1998).

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).

Recuperación: estado asintomático o con signos y síntomas mínimos, pero con recuperación funcional total (Bohórquez Peñaranda *et al.*, 2013). También comprende las acciones para el restablecimiento de las condiciones normales de vida mediante la rehabilitación, reparación o reconstrucción del área afectada, los bienes y servicios interrumpidos o deteriorados y el restablecimiento e impulso del desarrollo económico y social de la comunidad. La recuperación tiene como propósito central evitar la reproducción de las condiciones de riesgo preexistentes en el área o sector afectado (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, s.f.).

Riesgo: combinación de la probabilidad de que ocurra una o más exposiciones o eventos peligrosos y la severidad del daño que puede ser causada por estos (Decreto 1072 de 2015).

Sensibilización: proceso de comunicación e interacción que da poder de participación a las personas y que puede sentar las bases de relaciones y asociaciones a largo plazo que permitan una toma de decisiones en base a un nivel mayor de información (Tesauro *online* de la OIT).

Tarea: unidad de trabajo con un principio y un fin claramente definido, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo (Fernández-Ríos, 1995).

Trabajo por turnos: trabajo que se realiza permanente o frecuentemente fuera de las horas de trabajo regulares diurnas (Knauth, s.f.).

Trabajadores de transporte²⁴: trabajadores del sector privado o público, involucrados directamente en la operación del transporte: tripulaciones aéreas (piloto, copiloto, ingeniero de vuelo, auxiliares de servicio a bordo), tripulaciones acuáticas, operador de transporte terrestre (conductor) operador de metro ligero, tranvía, transporte férreo (se incluye el ayudante, auxiliar de tren y el encargado de la atención de los pasajeros), operador de transporte por cable (teleférico, cable aéreo, cable remolcador, funicular).

24. Denominación genérica que se adopta en el presente protocolo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Nacional de Cajas de compensación Familiar (Asocajas). La recreación como factor determinante de la salud y calidad de vida. *Revista Más Vida* 14. Disponible en: <http://asocajasrevistamasvida.asocajas.org.co/index.php/revista-mas-vida-no-14/136-la-recreacion-como-factor-determinante-de-la-salud-y-calidad-de-vida>

Bohórquez Peñaranda, A., García Valencia, J., Rodríguez Guarín, M., Arenas Borrero, Á., Castro Díaz, S., de la Hoz Bradford, A., . . . Gómez-Restrepo, C. (2013). Guía de práctica clínica: Detección temprana y diagnóstico del episodio depresivo y trastorno depresivo recurrente en adultos. Atención integral de los adultos con diagnóstico de episodio depresivo o trastorno depresivo recurrente. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social - Colciencias.

Carnevale, A. P. y Goldstein, H. (1991). Schooling and training for work in America: an overview. New developments in worker training: a legacy for the 1990s. Disponible en: <http://50.87.169.168/OJS/ojs-2.4.4-1/index.php/LERAMR/article/download/1170/1156#page=117>

Cinterfor / Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1996). Formación y trabajo: de ayer para mañana. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad1a07.htm>

- Decreto 1072 de 2015. Ministerio del Trabajo. República de Colombia.
- Decreto 1079 de 2015. Ministerio de Transporte. República de Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU Rev. 4 A.C.), Colombia. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones-sen/160-uncategorised/2723-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>
- Fedesarrollo. (2013). Indicadores del Sector Transporte en Colombia. Informe consolidado. Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Indicadores-del-sector-transporte-en-Colombia-Informe-Consolidado.pdf>
- Fernández-Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Madrid: Díaz de Santos. S. A.
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor. Primera edición, Montevideo. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Knauth, P. (s.f.). Horas de trabajo. Capítulo 43. Pp. 2-16. *En*: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/43.pdf>
- Llorens Gumbau, S. (s.f.). Significado y actitudes de la formación continua: Un estudio cualitativo en el sector metal – mecánico. Disponible en: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/80389/forum_1997_12.pdf?sequence=1
- Llorens-Gumbau, S. y Salanova-Soria, M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research* 1(1): 3-11.
- Marmolejo, M. (2004, mayo 27 al 29). La recreación como un componente de la salud: algunas reflexiones sobre equidad e inclusión a partir del proceso de práctica profesional del programa de recreación de la Universidad del Valle. Ponencia VIII Congreso Nacional de Recreación. Vicepresidencia de la República de Colombia, Coldeportes, Funlibre.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Martínez, A., Méndez, R. y Barrientos, T. (2004). Validez de constructo, confiabilidad y punto de corte de la prueba de síntomas subjetivos de fatiga en trabajadores mexicanos. *Revista de Salud Pública* 46: 516 – 523.
- Ministerio del Trabajo. (2014). II encuesta nacional de condiciones de seguridad y salud en el trabajo en el sistema de riesgos laborales de Colombia. Sin publicar.
- Nitsch, J., Neumaier, A., Marées, H. y Mester, J. (2002). Entrenamiento de la técnica: contribuciones para un enfoque interdisciplinario. Barcelona: Paidotribo
- New South Wales (NSW) Mine Safety Advisory Council y New South Wales (NSW) Government Trade & Investment Mine Safety. (2013). Fatigue Management Evaluation Manual. For the NSW mining and extractives industry. Disponible en: http://www.resourcesandenergy.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/472260/Fatigue-eval-man-310713.pdf
- New South Wales (NSW) Mine Safety Advisory Council y New South Wales (NSW) Government Trade & Investment Mine Safety. (2009). Fatigue Management Plan. A practical guide to developing and implementing a fatigue management plan for the NSW mining and extractives industry. Disponible en: http://www.dpi.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0017/302804/Guide-to-the-Development-of-a-Fatigue-Management-Plan-Amended-17-6-10.pdf
- Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales. (2009). Guía: Prevención de riesgos psicosociales. Primera edición. Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales UGT-CEC. Barcelona, España
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Tesoro *online* de la OIT. Disponible en: <http://www.ilo.org/thesaurus/defaultes.asp>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1998). Promoción de la Salud - Glosario. Disponible: http://www.bvs.org.ar/pdf/glosario_sp.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (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
- República de Colombia. Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá: Ministerio de la Protección Social de Colombia.

7. BIBLIOGRAFÍA

- República de Colombia. Ministerio del Trabajo. (s.f.) Jornada de trabajo. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/jornada-de-trabajo.html>
- República de Colombia. Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres. (s.f.). Glosario de términos de la gestión del riesgo de desastres. Disponible en: http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Paginas/Glosario_Terminos_Gestion_del_Riesgo.aspx
- Resolución 2646 de 2008. Ministerio de la Protección Social. República de Colombia.
- Resolución 1565 de 2014. Ministerio de Transporte. República de Colombia.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2006). El transporte férreo: caracterización ocupacional, Colombia. Disponible en: <http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2154/1/3085.pdf>
- Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil. (s.f.). Reglamentos aeronáuticos de Colombia. RAC 4 (Capítulo 17). Colombia: Oficina de Transporte Aéreo - Grupo Normas Aeronáuticas.
- Villar, J. (2010). Evaluación de fatiga en trabajadores de reparto de bebidas. Tesis de Maestría en Ciencias en Salud Ocupacional, Seguridad e Higiene. Instituto Politécnico Nacional. México, D. F.

8. ANEXOS

Anexo 1. Tabla resumen de objetivos, actividades e indicadores

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
Favorecer el desarrollo de acciones organizacionales de intervención mediante la incorporación de mejoras en la programación y control de la jornada laboral, que contribuyan a prevenir y controlar la fatiga de los trabajadores del sector transporte.	Desarrollar las acciones de formación para el soporte de la gestión de la jornada laboral.	Proceso	Número de trabajadores que participaron en cada una de las capacitaciones efectuadas / Número total de trabajadores programados*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Al finalizar las sesiones de trabajo.
		Cumplimiento del cronograma de las actividades (Proceso).	Número de actividades realizadas / Número total de actividades programadas*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Trimestral Semestral Anual
	Implementar mecanismos para facilitar la gestión de la jornada laboral.	Resultado	Número de quejas y reclamos de los trabajadores del sector transporte por dificultades derivadas de la gestión de la jornada laboral después de la incorporación de mecanismos administrativos / Número total de quejas presentadas por esa misma población*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Trimestral Semestral Anual

8. ANEXOS

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
Favorecer el desarrollo de acciones organizacionales de intervención mediante la incorporación de mejoras en la programación y control de la jornada laboral, que contribuyan a prevenir y controlar la fatiga de los trabajadores del sector transporte.	Implementar mecanismos para facilitar la gestión de la jornada laboral.	Resultado	Número de trabajadores encargados de la gestión de la jornada satisfechos con los mecanismos técnicos incorporados / Número total de trabajadores encargados de la gestión de la jornada*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Trimestral Semestral Anual
		Resultado	Nivel de fatiga percibida por los trabajadores del sector transporte después del ajuste de la gestión de la jornada laboral por incorporación de mecanismos técnicos / Nivel de fatiga percibida antes de la intervención * 100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Trimestral Semestral Anual
Desarrollar habilidades de los trabajadores de transporte, para identificar señales de fatiga y desplegar comportamientos para prevenirla y controlarla	Desarrollar las acciones de educación para la prevención y el control de la fatiga	Cumplimiento del cronograma de las actividades (Proceso).	Número de actividades realizadas / Número total de actividades programadas*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Trimestral Semestral Anual
		Cobertura (Proceso).	Número de trabajadores que participaron en las actividades / Número total de trabajadores programados*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Trimestral Semestral Anual
Favorecer el desarrollo de un repertorio de acciones individuales y organizacionales para mejorar la gestión de la jornada laboral, y prevenir y controlar la fatiga entre los trabajadores del sector transporte.	Indicadores que deben calcularse tanto al momento de establecer la línea de base, como al evaluar globalmente la estrategia de intervención.				
	Consideradas globalmente las actividades de intervención.	Ausentismo por eventos AT (Accidentes de trabajo).	Número de horas perdidas por ausentismo asociado a AT en un periodo de tiempo determinado referidas a dificultades asociadas a gestión de la jornada laboral, fatiga de los trabajadores / Número total de horas-hombre trabajadas en el mismo periodo de tiempo*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Semestral

8. ANEXOS

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
Favorecer el desarrollo de un repertorio de acciones individuales y organizacionales para mejorar la gestión de la jornada laboral, y prevenir y controlar la fatiga entre los trabajadores del sector transporte.	Consideradas globalmente las actividades de intervención.	Índice de rotación de personal en la dependencia o grupo objeto de las acciones de intervención.	Número de contrataciones menos número cancelaciones en el (los) grupo(s) asociadas a dificultades de la gestión de la jornada laboral, fatiga / Número de empleados activos*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Semestral
		Quejas y reclamos	Número de quejas y reclamos de los trabajadores de transporte ante gestión del talento humano por no conformidades ligadas a la gestión de la jornada laboral, fatiga / Número total de quejas y reclamos de los trabajadores de transporte ante gestión del talento humano*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Semestral Anual
		Quejas y reclamos	Número de eventos inconformes (quejas y reclamos de los usuarios, otros trabajadores y jefes), por dificultades con la población objeto de las acciones de intervención, asociados a problemas de gestión de la jornada laboral, fatiga / Número total de servicios prestados por esa misma población*100.	Seguridad y salud en el trabajo / Gestión del talento humano	Semestral



9 789587 169508