

# Gestión del liderazgo y las demandas mentales en el trabajo

Protocolo de intervención de factores psicosociales para trabajadores del sector financiero

**GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y LAS DEMANDAS MENTALES EN EL TRABAJO.  
PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES PARA TRABAJADORES  
DEL SECTOR FINANCIERO**

© 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**

978-958-716-957-7

**CORRECCIÓN DE ESTILO, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas - JAVEGRAF

**DISEÑO DE CARÁTULA**

Carlos Felipe Niño Villalobos

# Gestión del liderazgo y las demandas mentales en el trabajo

Protocolo de intervención de factores psicosociales para trabajadores del sector financiero

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

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
1.1 Caracterización del sector financiero .....	7
1.2 Factores psicosociales más representativos del sector financiero .....	11
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	12
2.1 Marco de referencia legal .....	12
2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual .....	12
<b>3. ALCANCE DEL PROTOCOLO</b> .....	14
<b>4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO</b> .....	16
<b>5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b> .....	17
5.1 Objetivos de la estrategia .....	17
5.2 Población objeto de la estrategia .....	18
5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia .....	18
5.4 Implementación de la estrategia .....	19
5.4.1 Desarrollo de habilidades de liderazgo de lugares de trabajo saludable .....	20
5.4.2 Fortalecimiento de los procesos cognitivos .....	24
5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención .....	29
<b>6. GLOSARIO</b> .....	30
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	36
<b>8. ANEXOS</b> .....	40

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Caracterización del sector financiero

El sistema financiero colombiano está conformado por los establecimientos de crédito (EC), las sociedades de servicios financieros (SSF) y otras entidades financieras, que se han agrupado en conglomerados financieros, todos ellos vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

Después de la crisis financiera de finales de los años noventa, el sector ha crecido y se ha fortalecido principalmente por la regulación del gobierno nacional y de la SFC, reflejando buenos resultados en indicadores de rentabilidad, riesgo y solvencia.

La estructura del sector, definida desde el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, reportada por el Banco de la República de Colombia en su nota editorial del año 2013 (Uribe-Escobar, 2013), clasifica las organizaciones del sector así:

### Establecimientos de crédito

- Bancos
- Corporaciones financieras

## 1. INTRODUCCIÓN

- Compañías de financiamiento tradicional
- Compañías de financiamiento especializado en “leasing”
- Cooperativas financieras

### **Sociedades de Servicios Financiero**

- Sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías
- Sociedades fiduciarias
- Almacenes generales de depósitos
- Sociedades comisionistas de bolsa
- Sociedades administradoras de inversión
- Sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales

### **Otras Instituciones Financieras**

- Instituciones oficiales especiales
- Sociedades de capitalización
- Sociedades aseguradoras

La Red de Seguridad del Sistema Financiero en Colombia (RSF) es un conjunto de organizaciones, normas y procedimientos que buscan fortalecer la estabilidad del sector. Esta red está conformada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), la SFC, el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV), los fondos de garantías (Fogafin y Fogacoop) y el Banco de la República.

Parte del seguimiento que se realiza a las entidades financieras se centra en su rentabilidad, condición que ha permanecido estable a pesar de la crisis internacional y que se evidencia en el comportamiento posterior a la crisis de finales de los años 90, pues a pesar de las liquidaciones y fusiones (que disminuyó los EC a casi la mitad en 2012), el tamaño de los activos se mantuvo sin mayores cambios. El Indicador de la Rentabilidad del Activo (ROA), según reporte del Banco de la República (Uribe-Escobar, 2013), evidencia crecimiento sistemático junto con aumento en las utilidades de las entidades.

Si bien, el sector ha permanecido estable, las entidades que lo conforman mantienen una dinámica muy activa para sostenerse en el sector y no ser absorbidas por otras. Por esta razón y también por la naturaleza de la exigencia mental que



caracteriza sus labores, el sector financiero puede generar condiciones de riesgo psicosocial que, de no ser atendidas, generan efectos negativos en la salud y en las organizaciones mismas.

La caracterización del comportamiento psicosocial del sector financiero en Colombia y en el mundo, según información de diversas fuentes tales como las encuestas de condiciones de salud y de trabajo en Colombia, encuestas de salarios (Investigación Nacional de Salarios y Beneficios de la Federación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP 2014) y la información que proveen documentos base de la *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* (Ministerio de la Protección Social, 2010), así como las implicaciones de los recientes cambios en las formas de trabajo, describen la banca y sus actividades conexas como organizaciones que, si bien no tienen las remuneraciones más altas, reconocen beneficios y prestaciones extralegales a sus trabajadores (primas adicionales, bonificaciones por productividad, quinquenios, subsidios de alimentación, de vivienda y educación, seguros de vida y médicos, entre otros). Aunque las opciones de ascenso son menos frecuentes que en otros sectores, ofrecen capacitación y estabilidad.

Así como existen factores protectores o positivos en el sector, también se reconocen algunos factores psicosociales que pueden comportarse como de riesgo. El Observatorio de Riesgos Psicosociales de España, en su *Guía para la prevención de riesgos psicosociales para bancos y cajas* (2011), coincide en encontrar aspectos psicosociales que se comportan de forma adversa en las organizaciones de este sector; ellos son:

- **Aspectos tecnológicos:** la exigencia continua de atender clientes por diferentes medios utilizando portales de internet, de verificar la calidad del servicio mediante encuestas para aumentar el control en la gestión, unidas al uso de herramientas tecnológicas para hacer seguimiento más rápido y directo sobre zonas de difícil acceso (uso de teleconferencias, control de gestión desde software que reporta en tiempo real, etc.). A lo anterior se suma que la calidad del servicio se percibe en el contacto con el cliente, por lo tanto la exigencia del trabajo implica calidad en la atención, precisión y rapidez.
- **Organizacionales:** las instituciones del sector financiero buscan respuestas ágiles y flexibles a las necesidades del usuario, lo que centra su mayor objetivo en la función comercial que supone una competencia permanente y un salario variable a partir de los logros.

## 1. INTRODUCCIÓN

- **Estratégicos:** centrados en campañas y publicidad permanente, cuya oferta está en la reducción de costos para el usuario, agilidad en el servicio y mayores utilidades que suponen trabajo bajo presión, precisión y respuestas inmediatas a los clientes.
- **Estilo de dirección:** centrado en el cumplimiento de metas mayormente comerciales, lo que supone celeridad en el trabajo y respuesta satisfactoria al cliente. La vigilancia del desempeño y de los errores se sistematiza y la fiscalización se realiza desde los programas informáticos, por tanto los mandos medios tienen menos posibilidad de decisión sobre los grupos de trabajo.
- **Metodológicos:** dada la necesidad de dar cumplimiento a las metas, el trabajo se evalúa comparativamente con la gestión entre oficinas, condición que conlleva presión y competitividad.
- **Estructurales:** por una parte se realizan reestructuraciones y fusiones de organizaciones de forma más frecuente. Además ha aumentado la tendencia a tercerizar personal en algunos procesos reduciendo los costos administrativos. Esta condición tiende a disminuir la calidad del servicio y lleva a sobrecarga de trabajo en el personal directo que debe solucionar ciertos asuntos de forma directa con el cliente.
- **Cultural:** la capacidad de decisión ha disminuido en los mandos medios, entonces los gerentes de oficinas o directores de área se han convertido en facilitadores de negocio, centralizando las decisiones en las altas directivas de estas organizaciones.

Adicionalmente, dado el manejo directo de dinero y su dinámica de trabajo de atención al público, los trabajadores del sector financiero se encuentran expuestos a trabajo bajo presión, alta responsabilidad por manejo de dinero, exigencias de atención y concentración al utilizar información minuciosa y en tiempos cortos, y competencia frente a metas comerciales cada vez más altas.

Ahora bien, desde la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), el reporte a cierre del año 2011 muestra que del total de afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia (7.502.364), este sector representaba el 3,2 % de esta población (242.363) y según reportes internacionales es un sector que aporta casos de enfermedades asociadas con estrés, tanto en Colombia como en el mundo, de forma que es pertinente realizar una estrategia de intervención que aborde estas dificultades.

En el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, es necesario hacer monitoreo e intervención de las condiciones psicosociales y sus efectos, con el propósito de promover la salud y evitar la ocurrencia de enfermedades laborales derivadas del estrés, en el marco del modelo trabajo saludable de la OMS (2010).

### **1.2 Factores psicosociales más representativos en el sector financiero**

La presente estrategia ofrece opciones de intervención para las dimensiones psicosociales de mayor importancia en el sector, entre las que se encuentran:

- Demandas de carga mental por exigencias de atención, concentración y memoria de datos y hechos específicos en la realización de las tareas, las cuales se diferencian por cliente y tipo de producto. Dado que existe atención personalizada, telefónica y por internet, existe la necesidad de manejar información simultánea y bajo presión, pues el cliente reclama respuesta rápida.
- Demandas cuantitativas por la cantidad de trabajo que es necesario atender en tiempos cortos, las cuales limitan la posibilidad de hacer pausas durante la jornada o incluso requieren ampliación de la misma para tener al día el trabajo.
- Demandas emocionales derivadas de la atención directa al público (telefónica, internet o cara a cara).
- Estilo de liderazgo centrado en el cumplimiento de metas dada la estrategia comercial que actualmente maneja el sector.
- Limitado reconocimiento, así como limitadas posibilidades de promoción.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Marco de referencia legal

La actuación en prevención del riesgo psicosocial y de sus efectos en salud para el sector financiero en Colombia está orientada por la normatividad general, la cual se encuentra descrita en el apartado de aspectos legales de la *Guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora*, que forma parte de este conjunto de documentos.

### 2.2 Marco de referencia o enfoque conceptual

El presente protocolo toma de base dos modelos centrados en la salud de los entornos de trabajo:

El modelo de Entornos Saludables de Trabajo planteado por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) que plantea la necesidad de la mejora continua en la promoción de la salud, la seguridad y el bienestar, desde el abordaje de cuatro aspectos principales:

- El entorno físico de trabajo.
- El entorno psicosocial de trabajo.
- Los recursos personales de salud en el entorno laboral.
- La participación de la empresa en la comunidad.

El modelo de organizaciones saludables y resilientes, denominadas HERO (Healthy and Resilient Organizations) (Salanova *et al.*, 2013) desde la propuesta de la psicología positiva, describe que en estas organizaciones se evidencian tres aspectos:

- **Prácticas organizacionales saludables entre las que se citan:** la presencia del apoyo social en los grupos de trabajo y el liderazgo transformacional.
- **Equipos de trabajo saludables:** trabajadores comprometidos con su trabajo.
- **Desempeños saludables:** actividades que evidencian responsabilidad social empresarial.

Estos dos modelos consideran que la filosofía de trabajo busca el desarrollo de las personas más allá de la eficacia de su trabajo y propone acciones para crear una cultura que promueva la salud y el bienestar en los lugares de trabajo. Por esta razón se consideran los espacios de trabajo y las formas de interacción y de relación funcional y personal (y el desarrollo de liderazgo transformacional) que proponen los dos modelos para crear organizaciones saludables.

Adicionalmente se precisa un abordaje de los procesos cognitivos<sup>1</sup> con el fin de ofrecer herramientas a los trabajadores para que faciliten un desempeño más eficiente frente a los picos de carga mental de los cargos del sector financiero. El abordaje de dichos procesos requiere una perspectiva integradora, dado que se impactan tanto procesos básicos como superiores.

Los procesos cognitivos básicos se entienden como sensoriales mientras que los superiores se entienden racionales. En este sentido, forman parte de los primeros la sensación, percepción, atención, concentración y memoria; y forman parte de los segundos el pensamiento, el lenguaje y la inteligencia. Ambos tipos de procesos funcionan de forma conjunta y se encuentran mediados por los procesos afectivos y motivacionales.

El presente protocolo propone un trabajo preventivo centrado en el desarrollo de habilidades en los jefes y de fortalecimiento de los procesos cognitivos en los trabajadores, pero considera la intervención secundaria de forma simultánea, dado que además de intervenir condiciones de trabajo, propone acciones para el desarrollo de habilidades en las personas, inclusive considera acciones de fortalecimiento de la cultura de trabajo para evitar recaídas o casos de enfermedad.

---

1. Abordados desde la psicología cognitiva, Meza (2005) y Ortiz (2009) describen que, a pesar de la falta de acuerdo definitivo en este concepto, los procesos cognitivos son descritos como un sistema cuya función se centra en facilitar al ser humano la adaptación a las demandas del ambiente.

### 3. ALCANCE DEL PROTOCOLO

El protocolo de intervención de factores psicosociales para trabajadores del sector financiero contempla una serie de actividades que se desarrollan desde las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, como respuesta a la necesidad de optimizar el desempeño cognitivo requerido para responder a las exigencias de carga mental propias del trabajo, así como al reto de afianzar el rol transformador de los líderes.

Las actividades propuestas despliegan una serie de pasos para fortalecer en los trabajadores las habilidades de atención, concentración, memoria y asociación, con la finalidad de facilitar el manejo de información en las actividades de mayor exigencia cognitiva.

El despliegue de acciones requiere la participación permanente de los trabajadores y el monitoreo del área de gestión del talento humano (o quien haga sus veces), unidad que debe considerar el cumplimiento de las actividades, la participación continua de los trabajadores, el análisis de errores críticos<sup>2</sup> que generan quejas, reclamaciones, lentitud en el servicio, y por ende impacto negativo en la imagen y prestigio de la organización.

---

2. Información errada a clientes, cambio de cifras en operaciones, descuadre de caja, aprobaciones erróneas, etc.

### 3. ALCANCE DEL PROTOCOLO

En razón de lo anterior se requiere el compromiso de los jefes para asegurar la participación de sus grupos de trabajo en las actividades conducentes al desarrollo de competencias cognitivas.

Como se expresó previamente, las actividades que conforman esta estrategia de intervención tienen un enfoque de prevención mixto (primario – secundario), pues desarrollan actividades de gestión organizacional para promover ambientes saludables, pero simultáneamente intervienen los procesos cognitivos en los individuos para facilitar el manejo eficiente de las demandas mentales (atención, concentración, memoria y asociación) que se requieren para gestionar información precisa y bajo presión de tiempo (que exigen uso de los procesos cognitivos superiores de lenguaje, pensamiento e inteligencia), con el fin de prevenir la aparición de efectos en salud y en la organización.

El despliegue del protocolo exige un tiempo de seguimiento a cada trabajador, lo que demanda recursos. Al respecto se recomienda que la implementación se realice por grupos de áreas, oficinas o procesos, por cuanto el seguimiento a grupos numerosos requiere de recursos adicionales.

## 4. POBLACIÓN USUARIA DEL PROTOCOLO

Personal del área de gestión del talento humano y personal encargado de la prevención de enfermedades laborales dentro del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Adicionalmente son usuarios de este protocolo los asesores en desarrollo de liderazgo y los prestatarios de servicios de seguridad y salud en el trabajo.



# 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

## 5.1 Objetivos de la estrategia

### General

Crear hábitos personales y de gestión organizacional que promuevan el trabajo saludable, a partir del desarrollo de competencias en los jefes como agentes de transformación organizacional y del desarrollo de competencias cognoscitivas en el personal que desempeña los cargos con mayor demanda de carga mental (exigencias de atención, concentración y memoria, así como el uso de información compleja, simultánea, detallada y bajo presión de tiempo).

### Específicos

- Crear en el grupo de líderes (área, proceso, oficina u otro que defina la organización) un perfil motivador y orientador, con el fin de empoderar a los grupos de trabajo en el mejoramiento continuo de su gestión.
- Fortalecer en los grupos de trabajo (por área, proceso, oficina u otro que defina la organización) habilidades cognoscitivas para atender las exigencias de carga mental propia de sus tareas.

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### 5.2 Población objeto de la estrategia

Trabajadores que desarrollan actividades que demandan alta precisión y exigencia de concentración (cajeros de bancos, auxiliares de nómina, auxiliares de seguimiento crediticio, etc.). Jefes de áreas, departamentos u oficinas (gerentes, directores, coordinadores, etc.).

### 5.3 Alcances y limitaciones de la estrategia

#### Alcances

La presente estrategia está diseñada para ser utilizada de una parte con los jefes y de otra con el personal cuyo cargo tenga alta demanda de carga mental identificada a través del diagnóstico de factores psicosociales.

Las herramientas que utiliza la estrategia permiten intervenir tanto el estilo de liderazgo de los jefes como el desarrollo de habilidades en diversos trabajadores cuyos cargos implican alta precisión. De forma adicional, la estrategia contribuye a prevenir la fatiga y los errores causados por exigencias cognoscitivas.

Si bien esta estrategia busca hacer un abordaje integral de unas dificultades recurrentes, la misma no es exhaustiva. Para abordar otras necesidades de intervención psicosocial se recomienda consultar 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.

#### Limitaciones

Dado que la intervención consiste en un proceso de desarrollo de habilidades, se requiere para su efectividad que las personas se desempeñen en cargos estables. De otra parte, el seguimiento de los resultados es fundamental, por lo que las áreas de gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo, deben destinar recursos para el seguimiento al avance del proceso y la atención a las oportunidades de mejora.

Así mismo, el desarrollo de los procesos cognitivos y de liderazgo requieren acciones complementarias de refuerzo en el mediano y largo plazo para visibilizar y mantener sus beneficios en el tiempo.

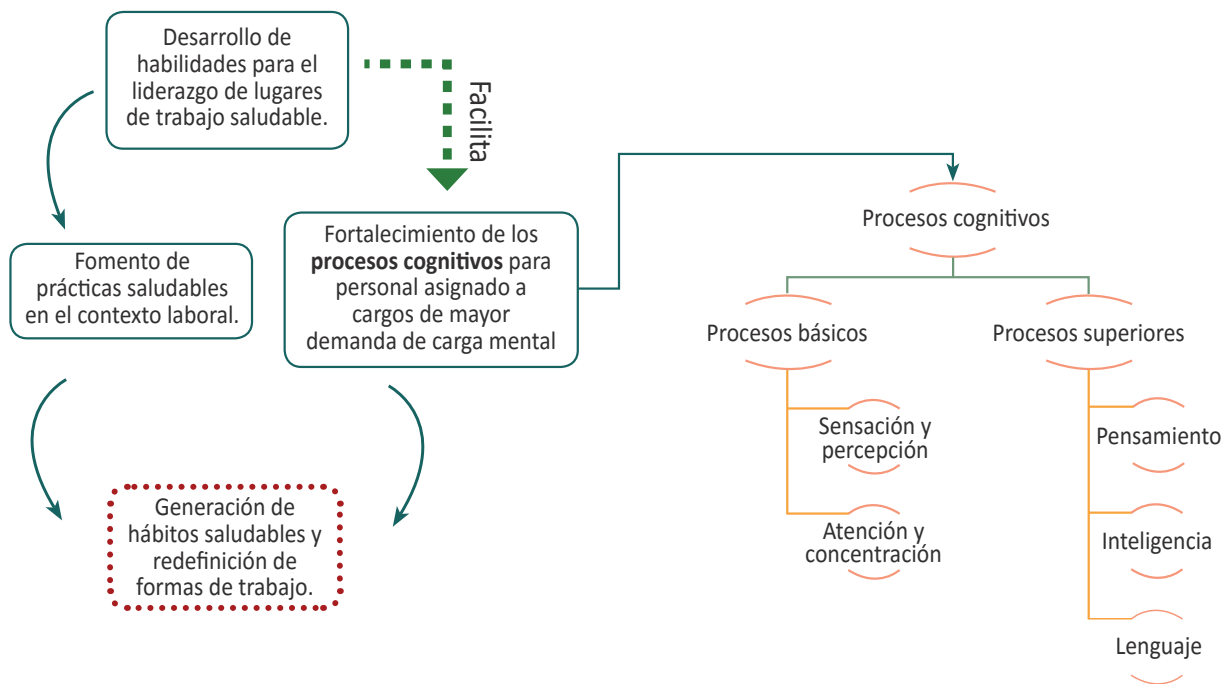
### 5.4 Implementación de la estrategia

El mejoramiento en la gestión del liderazgo y el desarrollo de habilidades para el manejo de las demandas mentales en el trabajo en el sector financiero implica la implementación de una serie de acciones que involucran a distintas unidades de la organización:

El proceso comienza con el desarrollo del liderazgo transformacional en los jefes de las áreas. La organización puede considerar este despliegue a todos los jefes o comenzar por un grupo particular. Es importante considerar que deben estar incluidos los jefes de los grupos en los que se va a trabajar para el fortalecimiento de los procesos mentales básicos y superiores, por cuanto se trata de acciones conjuntas que generan beneficios mutuos. En segundo lugar se realiza una acción para el desarrollo de habilidades en los trabajadores asignados a cargos con altas demandas de carga mental.

La figura 1 muestra el mapa conceptual que resume la estrategia para la *Gestión del liderazgo y las demandas mentales en el trabajo* en trabajadores del sector financiero.

**Figura 1.** Gestión del liderazgo y las demandas mentales en el trabajo



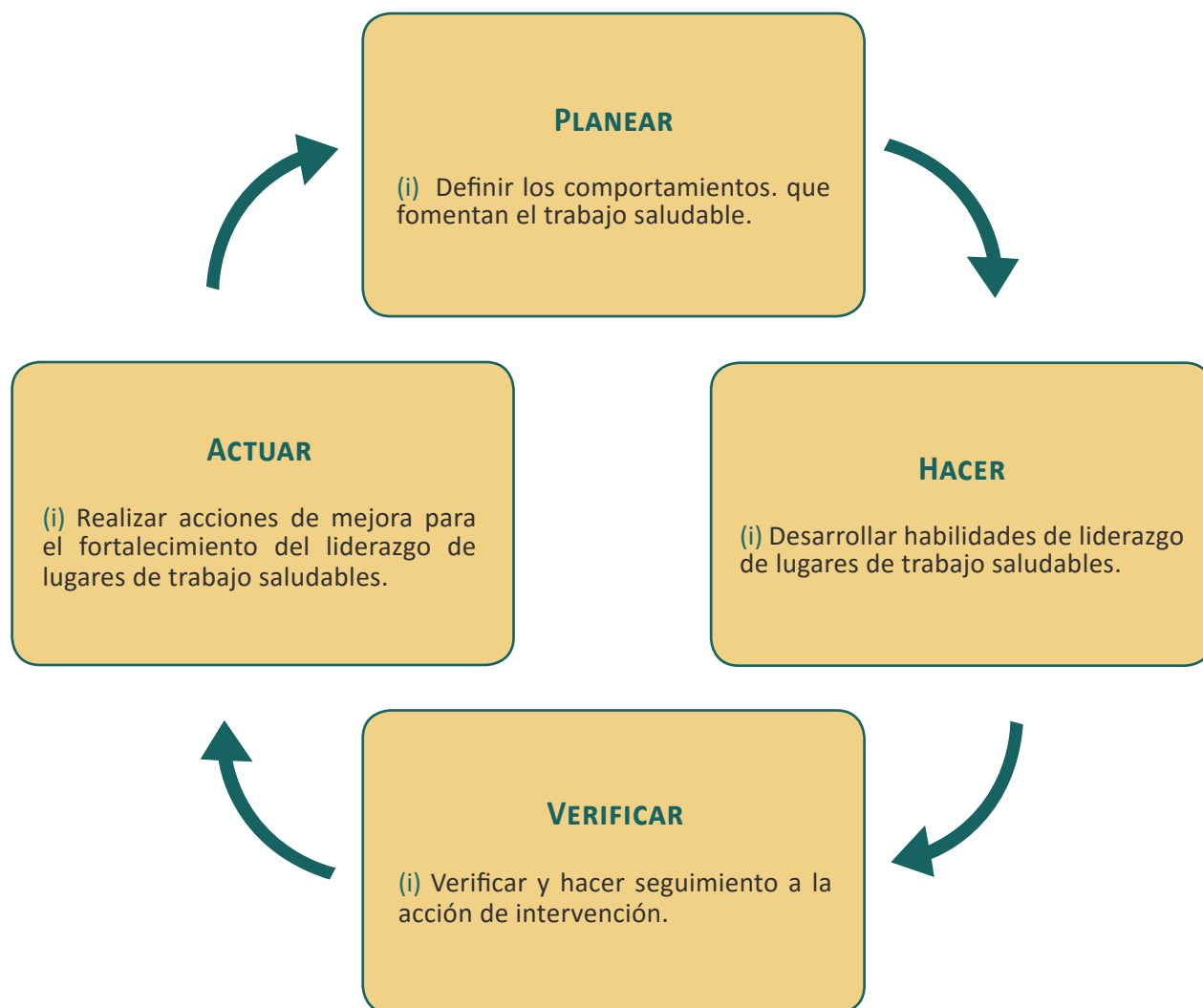
## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

A continuación se describen las acciones de la estrategia, las cuales deben implementarse de forma secuencial (primero la acción de desarrollo de habilidades de liderazgo de lugares de trabajo saludables y después el fortalecimiento de procesos cognitivos).

### 5.4.1 Desarrollo de habilidades de liderazgo de lugares de trabajo saludables

Esta primera acción busca fomentar en los líderes aquellos comportamientos que fortalecen el trabajo saludable, de forma que faciliten el desarrollo de habilidades en sus colaboradores.

**Figura 2.** Desarrollo de habilidades de liderazgo de lugares de trabajo saludables



(i) Definir los comportamientos que fomentan el trabajo saludable.

Para que la intervención psicosocial logre sus fines es indispensable que los jefes orienten su liderazgo en función de motivar, no solo resultados en el trabajo, sino además el fomento de entornos laborales saludables. En consecuencia, se conforma un grupo de trabajo compuesto por algunos jefes de diferentes áreas para definir participativamente los comportamientos que caracterizan una jefatura que impulsa el trabajo saludable.

Para cumplir con el fin anterior se realiza un taller apoyado por el área de gestión del talento humano, en el que analizan diversos condicionantes de los comportamientos, actitudes y creencias que caracterizan el estilo de liderazgo que favorece la creación y el mantenimiento de entornos laborales y trabajadores saludables (Salanova *et al.*, 2013) y resilientes<sup>3</sup>. El primer resultado de esta actividad es la definición de los comportamientos que los jefes deben fortalecer para fomentar el trabajo saludable, tomando en consideración el impacto de aspectos tales como:

- Prácticas referentes a tiempos de trabajo, mecanismos de motivación hacia el trabajo saludable, compromiso organizacional, acciones de mejora de las condiciones de trabajo y reconocimiento de acciones saludables.
- Empoderamiento, autonomía y orientación.
- Capacitación y formación para optimizar el trabajo.
- Hábitos saludables personales.

El segundo resultado es la inclusión de dichos comportamientos en el perfil y los objetivos de los cargos de las jefaturas, previa validación de los mismos con la dirección de la organización, a fin que puedan ser objeto de seguimiento y evaluación. Una vez conseguido este propósito, el área de gestión del talento humano comunica esta información a los jefes de toda la organización.

3. La resiliencia se entiende como la capacidad de los seres humanos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas como la muerte de un ser querido, accidentes, vivencias traumáticas, etc. (Adaptado de American Psychological Association. Disponible en: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>)

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### Hacer Hacer Hacer Hacer

#### (i) Desarrollar habilidades de liderazgo de lugares de trabajo saludables

Para que los líderes desarrollen sus habilidades de liderazgo en búsqueda de una cultura de trabajo saludable, se propone que durante un año se realice un acompañamiento sistemático, mediante sesiones individuales (mensuales) y grupales (trimestrales) por parte del área de gestión de talento humano o de un asesor (según sea el caso).

En estos acompañamientos cada jefe identifica y demuestra comportamientos que promueven hábitos de trabajo saludable (por ejemplo: participa durante las pausas activas, propicia encuentros para tomarse un café con un trabajador a cargo para reconocer la mejor práctica saludable del mes, etc.). Como parte del acompañamiento los jefes reciben retroalimentación para la mejora.

### Verificar Verificar Verificar

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

Trimestralmente el área de gestión del talento humano y el asesor (si es el caso), realizan una sesión con los jefes que han recibido el acompañamiento, para conocer avances y barreras en el ejercicio del liderazgo orientado hacia el fomento de lugares de trabajo saludables. Los resultados del seguimiento se documentan y este registro sirve como línea de base para evaluar el avance de la intervención.

La intervención también se evalúa mediante el seguimiento a la gestión de los jefes, para lo cual esquemas como la evaluación de 360 grados puede ser de utilidad porque permiten la participación de los colaboradores en el seguimiento a la gestión de sus jefes.

La acción de intervención misma se evalúa con indicadores de cobertura, calidad e impacto.

- (i) Realizar acciones de mejora para el fortalecimiento del liderazgo de lugares de trabajo saludables

Cuando se observen mejoras porque el jefe demuestra un aumento de la frecuencia de comportamientos de liderazgo potenciadores de una cultura de trabajo saludable, conviene que se hagan reconocimientos institucionales a aquellos que demuestren los mayores progresos. En caso contrario, el área de gestión del talento humano define e implementa un acompañamiento específico al a quien así lo requiera.

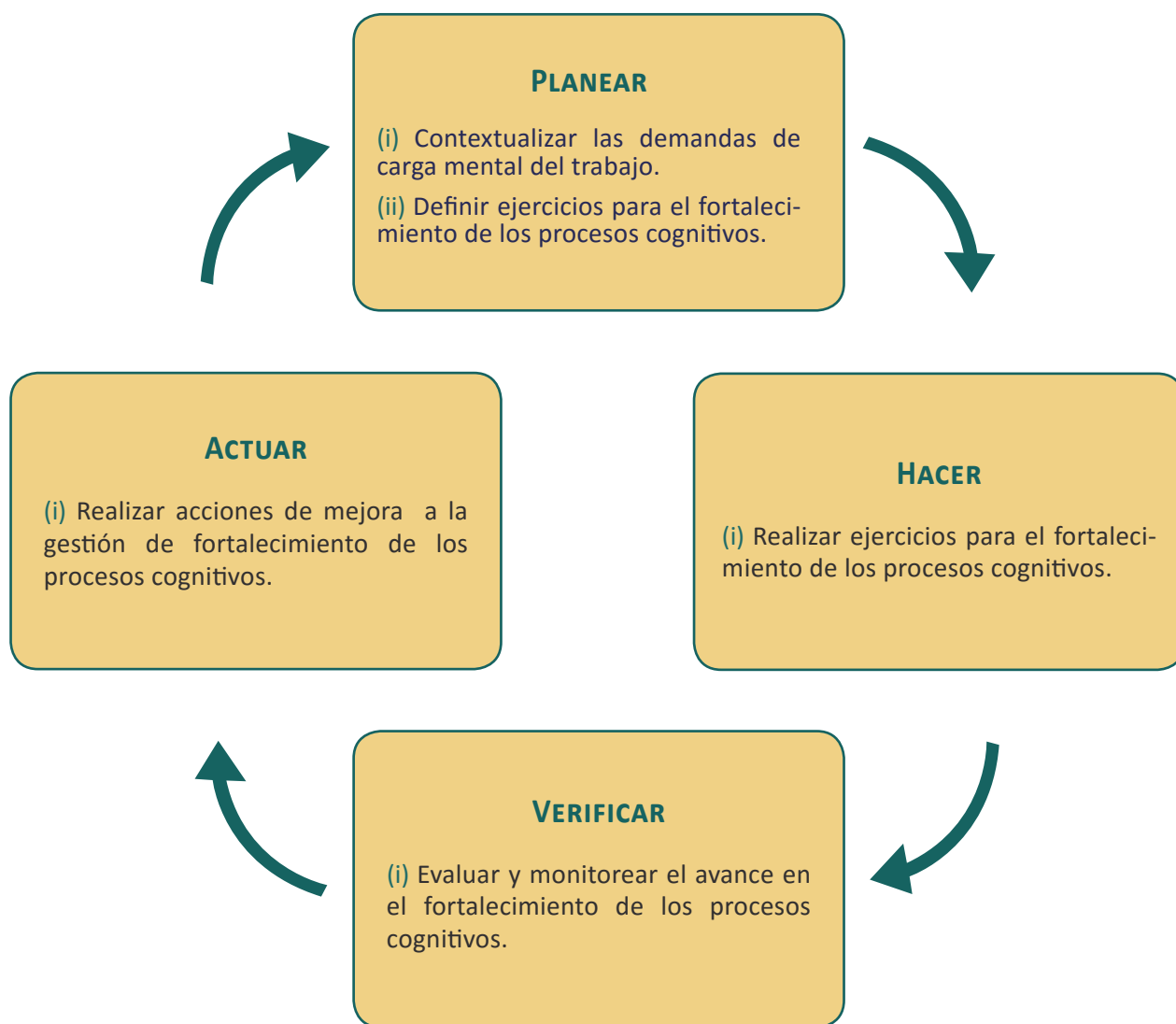
Los resultados obtenidos con la evaluación de la intervención orientan también otras acciones de mejora en aspectos relativos a cobertura, calidad e impacto.

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### 5.4.2 Fortalecimiento de los procesos cognitivos

Esta acción requiere un despliegue de actividades con la aprobación de los jefes, la participación de los trabajadores y el acompañamiento del área de gestión del talento humano y de un asesor. Es también indispensable que un representante del área de seguridad y salud en el trabajo participe desde la planeación hasta la fase del actuar.

**Figura 3.** Fortalecimiento de los procesos cognitivos





### (i) Contextualizar las demandas cuantitativas y mentales del trabajo

Para contextualizar el despliegue de actividades que un área, proceso o tipo de cargo requieren para atender la necesidad de atender las demandas mentales, primero debe tenerse una línea de base de los siguientes aspectos:

- Picos de trabajo en la jornada ordinaria (por aumento en la velocidad o en el número de operaciones en un período de tiempo, así como el aumento de la frecuencia de tareas que requieren traer a la memoria datos y hechos precisos para dar respuesta en tiempos cortos, o para hacer cálculos bajo presión de tiempo, etc.).
- Procesos mentales básicos y superiores más recurrentes durante los picos de trabajo (atención a detalles o a información específica, concentración, discriminación de estímulos, cálculo matemático, memoria, etc.) y manejo de información (simultánea, compleja, detallada, en otro idioma, etc.), que exigen solución de problemas (uso del pensamiento, la inteligencia y el lenguaje).
- Nivel de desarrollo en los procesos cognitivos de las personas asignadas a los cargos que se van a intervenir. Para hacer esta caracterización es importante consultar la información de la evaluación de la gestión de las personas que se incluirán en la intervención, o en su defecto se omite este paso y se toma como línea de base la primera medición de uso de los procesos cognitivos que se realiza en la fase “hacer”.
- Errores más frecuentes y más críticos durante las actividades (por alto impacto en el proceso, en costos, en quejas de clientes y en reputación organizacional, entre otros). Las fuentes de información pueden provenir de la evaluación de la gestión, las quejas de clientes o de otras unidades, demandas, resultados de auditorías, información recogida como parte del proceso de gestión del cambio, acciones preventivas y correctivas, etc.
- Controles existentes para disminuir errores y mecanismo de funcionamiento (alarmas desde procesos sistematizados, aprobaciones de otras instancias, procedimientos, etc.).

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Los productos de esta fase son los siguientes:

- Identificación de las tareas que requieren mayor desarrollo de los procesos cognitivos correspondientes por cargo o por área.
- Identificación de la línea de base de los tipos de errores más frecuentes por cargo o por área. En el análisis de los errores es importante identificar aquellos que corresponden a tareas que no están controladas por el proceso, por ejemplo aquellas que no tienen doble verificación, soporte de software, o firma de otras instancias, entre otros, pues serán estas las que requieren monitoreo más específico.

### (i) Definir ejercicios para el fortalecimiento de los procesos cognitivos

Los ejercicios son prácticas que facilitan el fortalecimiento de los procesos cognitivos al estimular diferentes procesos mentales. Para llegar a la formulación de los ejercicios se realizan secuencialmente las siguientes actividades:

- Una vez se hayan establecido los cargos o áreas a intervenir y los procesos cognitivos que se van a desarrollar, primero se estructuran ejercicios de diferente nivel de dificultad para los procesos cognitivos básicos (sensación, percepción, atención, concentración, memoria, que se han identificado en la fase de planear) y después para los procesos cognitivos superiores (pensamiento, inteligencia, lenguaje). Estos ejercicios pueden crearse ejercicios con la orientación de un consultor (psicólogo, neurólogo, neuropsicólogo, etc.).
- Es recomendable que el diseño de los ejercicios busque recrear tareas o actividades en las que los trabajadores han cometido errores con el fin de fortalecer los procesos cognitivos asociados a dichas tareas.
- El uso de los ejercicios en términos de acceso, automonitoreo del mejoramiento, continuidad y evaluación del impacto, los cuales se ven reflejados en la fase de verificación mediante indicadores que incluyen, entre otros, la disminución de errores.

- Después de definir los ejercicios se recomienda hacer una prueba piloto con un grupo de trabajadores con el fin de verificar la comprensión, adaptabilidad y adherencia a los mismos. Aunque pueden realizarse ejercicios de lápiz y papel, se recomienda crear ejercicios desde plataformas tecnológicas que facilitan la recolección y análisis de la información de cada trabajador y el mejoramiento.
- Luego de la prueba piloto se hacen los ajustes necesarios para habilitar el acceso a los mismos por parte de más personas según lo establezca la organización.
- Los tiempos para la realización de los ejercicios deben considerar disponibilidad durante la jornada. Se recomienda realizar los ejercicios al comenzar y al finalizar la jornada para evaluar disminución cognitiva por fatiga (lo que supondrá tomar decisiones adicionales como fortalecer controles administrativos y de proceso).
- Si existe sobrecarga mental por picos de trabajo se recomienda realizar los ejercicios en pausas cognitivas. Puede haber mayor adherencia a las actividades si se desarrollan en un sitio distinto al puesto de trabajo, pero siempre durante la jornada laboral.

### (i) Realizar ejercicios para el fortalecimiento de los procesos cognitivos

La realización de los ejercicios debe considerar algunos aspectos previos para el personal que ha de participar en ellos:

- Los trabajadores deben recibir información del proceso como un esfuerzo de la organización por mejorar y desarrollar las habilidades del personal, describiendo el objetivo, alcance e importancia de la participación activa de cada uno, así como horarios y formas de participación. También se recomienda que la comunicación del proceso sea liderada por el jefe del área, con lo cual se da respaldo y formalidad a la estrategia.
- Se espera que el monitoreo del avance se realice fácilmente; en este sentido resulta más funcional utilizar herramientas tecnológicas para realizar los ejercicios.

## 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### Verificar Verificar Verificar Verificar

#### (i) Evaluar y monitorear el avance en el fortalecimiento de los procesos cognitivos

En la medida en que los trabajadores (líderes y colaboradores) realizan sus ejercicios, es necesario considerar la evaluación del impacto o resultado, además de la evaluación de la cobertura (estructura) y del avance (proceso).

La medición del fortalecimiento de los procesos cognitivos en los trabajadores puede obtenerse a partir de diferentes criterios. Inicialmente se debe asegurar la participación de las personas en las actividades diseñadas, para facilitar la recolección de información para generar la línea de base.

Una vez asegurado este aspecto, la realización de las actividades permitirá monitorear el avance en el desarrollo de los procesos cognitivos que han estado involucrados en los errores en el desempeño del personal. Es entonces cuando puede medirse la disminución en la frecuencia de errores reportados desde distintas fuentes (quejas de clientes, acciones correctivas, reprocesos, etc.) y medir el avance del desempeño de los trabajadores.

### Actuar Actuar

#### (i) Realizar acciones de mejora al proceso de fortalecimiento de los procesos cognitivos

Durante el avance del personal se sugiere diseñar y generar un sistema de reconocimiento por los avances en el fortalecimiento de los procesos cognitivos, con posibilidad de postulación a jefes y colaboradores.

De otra parte es importante implementar acciones de mejora al proceso de intervención para consolidarlo como una estrategia permanente para la intervención de la carga mental.

### 5.5 Seguimiento y evaluación de la estrategia de intervención

Para conocer la eficacia de la aplicación del presente protocolo se recomienda medir aspectos cualitativos y cuantitativos como los siguientes:

- **Cumplimiento (proceso):** realización de todas las sesiones de trabajo establecidas para las poblaciones objeto (jefes y personal de los grupos de trabajo a cargo).
- **Cobertura:** participación de las poblaciones objeto en las actividades secuenciales propuestas para ellos.
- **Aumento de la eficacia** de las operaciones o procesos (resultado), mediante la verificación de la reducción de errores por equivocaciones de los trabajadores.
- **Aumento de evaluaciones satisfactorias** de los jefes en el seguimiento de su gestión del desempeño (resultado).

## 6. GLOSARIO

**Apoyo social:** Las relaciones interpersonales que establecen las personas en los distintos ambientes en los que opera (familiar, laboral) se configuran en elementos importantes en cuanto que cumplen una serie de funciones que, en última instancia, van a determinar la existencia de problemas o, por el contrario, de satisfacción (Pérez y Martín, 1997).

**Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan una empresa.

**Atención y concentración:** la atención se refiere a la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración, mientras que la concentración se refiere al aumento de la atención sobre un estímulo en un espacio de tiempo específico, lo que supone que estos dos conceptos forman parte de un mismo proceso (Ortiz, 2009).

**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 / OIT, 1996).

**Ciclo PHVA:** “procedimiento lógico y por etapas que permite el mejoramiento continuo a través de los siguientes pasos: (i) Planificar: se debe planificar la forma de mejorar la seguridad y salud de los trabajadores, encontrando qué cosas se están haciendo incorrectamente o se pueden mejorar y determinando ideas para solucionar esos problemas. (ii) Hacer: implementación de las medidas planificadas. (iii) Verificar: revisar que los procedimientos y acciones implementados están consiguiendo los resultados deseados. (iv) Actuar: realizar acciones de mejora para obtener los mayores beneficios en la seguridad y salud de los trabajadores” (Decreto 1072 de 2015).

**Coaching:** Según la *International Coach Federation*, se entiende como la relación profesional continuada desde el entrenamiento de persona en persona y de grupo en grupo, para desarrollar el potencial individual frente a determinadas situaciones; ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios. En este proceso, la persona profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida<sup>4</sup>.

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

**Dimensión:** agrupación de condiciones psicosociales que constituyen un sólo factor. El modelo conceptual de la *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial* contempla 19 dimensiones de factores intralaborales y 7 dimensiones de factores extralaborales (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

**Dimensión de capacitación:** actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

---

4. Disponible en: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

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

**EC:** Establecimientos de crédito (Decreto 663 de 1993. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

**ESF:** Entidades de servicios financieros (Decreto 663 de 1993. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. República de Colombia).

**Estrés:** respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales (Resolución 2646 de 2008).

**Factores de riesgo:** condiciones sociales, económicas o biológicas, conductas o ambientes que están asociados o causan un incremento de la susceptibilidad para una enfermedad específica, una salud deficiente o lesiones (Organización Mundial de la Salud. (s.f).

**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).

**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, 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 demandas y en seguridad y salud en 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 en 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. El programa de integración 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 de la organización (Chiavenato, 2009).

**Inteligencia:** dentro de los procesos cognitivos superiores, es el más complejo y su definición no ha tenido acuerdo definitivo entre expertos. Se precisa que más allá de una categoría independiente y discontinua de los procesos cognitivos, resulta, como afirma Piaget (1970), citado por Merani (1979), en una forma de equilibrio hacia la que tienden las demás estructuras mentales. En este sentido, las acepciones de la inteligencia, según De Zubiría, citado por Merani (1979), pueden ser tres: “(1) categoría de actos distinguidos de las actividades automáticas o instintivas; (2) facultad de conocer o comprender, y (3) rendimiento general del mecanismo mental” (Merani, 1979); cualquiera de ellas integradas en una capacidad para resolver problemas del entorno y de la relación con otros (Ortiz, 2009).

## 6. GLOSARIO

**Lenguaje:** entendido como la capacidad de expresar el pensamiento o la indicación de una conducta por medio de sonidos, los cuales resultan comprensibles para otros (Merani, 1979).

**Memoria:** proceso cognitivo consciente que funciona con el fin de retener, evocar y reconocer hechos y datos pasados, los cuales están relacionados con el grado de interés, atención y operativas del cerebro (Enciso, 2004, citado por Ortiz, 2009).

**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 Trabajo (SST) de la organización (Decreto 1072 de 2015).

**Pensamiento:** se refiere al uso consciente o inconsciente de información para crear nueva información útil para el sujeto (Ortiz, 2009).

**Percepción:** se refiere a la organización e interpretación de la información que llega del ambiente, convirtiéndose en la representación consciente del entorno (Ortiz, 2009).

**Perfil motivador:** formas de comportamiento características de los estilos de liderazgo transformacional, desde las cuales se busca generar compromiso y gusto por el trabajo realizado.

**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.

**Prevención primaria:** medidas orientadas a evitar la aparición de una enfermedad o trastorno de salud, mediante el control de los agentes causales y factores de riesgo. Su objetivo es disminuir la incidencia de la enfermedad (OMS, 1998).

**Prevención secundaria:** medidas orientadas a detener o retardar el progreso de una enfermedad o trastorno de salud ya presente en un individuo, mediante el diagnóstico precoz y tratamiento oportuno. Tiene por objetivos atender, limitar o controlar la enfermedad, es decir reducir la prevalencia de la enfermedad (OMS, 1998).

**Prevención terciaria:** medidas orientadas a evitar, retardar o reducir la aparición de secuelas de una enfermedad o trastorno de salud. Tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de la persona enferma, refuncionalizar y revitalizar (OMS, 1998).

**Promoción de la salud:** Actividades que tiene por objeto a 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).

**Procesos cognitivos básicos:** son aquellos que permiten la recepción, registro y almacenamiento de la información, presentes en humanos y en animales (Meza, 2005).

**Procesos cognitivos superiores:** son aquellos que permiten un manejo de la información a nivel simbólico; son característicos de los seres humanos (Meza, 2005).

**RSF:** Red de Seguridad del Sistema Financiero en Colombia. Se refiere al conjunto de normas, procedimientos, mecanismos e instituciones que se creó con el propósito de preservar la estabilidad del sistema financiero (Decreto 663 de 1993. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. República de Colombia).

**Resiliencia:** concepto adoptado por la psicología para referir la capacidad de los seres vivos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas como la muerte de un ser querido, accidentes, vivencias traumáticas, etc.<sup>5</sup>

**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).

**Sensación:** entendida como el efecto inmediato de los estímulos en el organismo que está constituida por procesos fisiológicos simples, siendo la primera etapa de reconocimiento que hace el cerebro (Ortiz, 2009).

**SFC:** Superintendencia Financiera de Colombia (Decreto 663 de 1993. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. República de Colombia).

**Unidad de análisis:** se refiere a la clasificación de la población para determinar los tipos de procesos mentales que serán desarrollados en el personal. Esta clasificación es decidida por la organización según administre sus procesos: puede tener establecidos cargos tipo (por operaciones), áreas de trabajo (que desarrollan un tipo de proceso), por proceso de trabajo (que se encargan de asegurar un producto o servicio), etc.

---

5. Adaptado de American Psychological Association. Disponible en: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2003). Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/309>
- American Psychological Association. Disponible en: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>
- 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>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- 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>
- de Arquer, M. I. y Nogareda, C. (2004). NTP 659: Carga mental de trabajo: diseño de tareas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT).

- Disponible en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_659.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_659.pdf)
- Decreto 1072 de 2015. Ministerio del Trabajo. República de Colombia.
- Díaz-Cabrera, D., Hernandez-Fernaund, E. y Rolo-Gonzalez, G. (2009). Escala subjetiva de carga mental. Canarias: Instituto Canario de Seguridad Laboral.
- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Colombia. Disponible en: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NormasyReglamentaciones/temasespecificos.pdf>
- Fernández, L. (2010). Modelo de intervención en crisis. En busca de la resiliencia personal. Disponible en: <https://orientacascales.files.wordpress.com/2014/05/trab-modelo-de-intervencion-en-crisis-lourdes-fernandez.pdf>
- García, O. y Del Hoyo, M. (2002). La carga mental: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Psicopsicologia/La%20carga%20de%20trabajo%20mental/carga%20mental.pdf>
- Gil, Á., Ruiz-López, M. D., Fernández-González, M. y de Victoria, E. M. (2015). Guía FINUT de estilos de vida saludable: más allá de la pirámide de los alimentos. *Nutrición Hospitalaria* 31(05): 2313-2323.
- International Coach Federation. Disponible en: <https://www.coachfederation.org/>
- 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](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)
- Llorens, 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](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/80389/forum_1997_12.pdf?sequence=1)
- Llorens, S., Salanova, M. y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Revista Directivos de la Construcción* 220: 48-55.
- Llorens, S., Salanova, M. y Rodríguez, A. M. (2013). How is flow experienced and by whom? Testing flow among occupations. *Stress and health* 29(2): 125-137.
- Merani, A. (1979). Diccionario de Psicología. (3ª ed.) Argentina: Editorial Grijalbo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Meza, A. (2005). El doble estatus de la psicología cognitiva: como enfoque y como área de investigación. *Revista de Investigación en Psicología* 8(1): 145-163. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/4242>
- 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.
- Nogareda, S. y Bestratén, M. (2011). NTP 916: El descanso en el trabajo (I): Pausas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/916w.pdf>
- Observatorio de Riesgos Psicosociales. (2011). Guía para la prevención de Riesgos Psicosociales en Bancos y Cajas. Madrid. Disponible en: [http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader\\_guias/2011\\_Guia\\_sectorial\\_Prev\\_RPS\\_banco\\_cajas.pdf](http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2011_Guia_sectorial_Prev_RPS_banco_cajas.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (1998). Promoción de la Salud - Glosario. Disponible: [http://www.bvs.org.ar/pdf/glosario\\_sp.pdf](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](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2014). Prevención de los trastornos mentales. Intervenciones efectivas y opciones de políticas. Informe compendiado. Ginebra: OMS. Disponible en: [http://www.who.int/mental\\_health/evidence/Prevention\\_of\\_mental\\_disorders\\_spanish\\_version.pdf](http://www.who.int/mental_health/evidence/Prevention_of_mental_disorders_spanish_version.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (s.f.). Factores de riesgo. Disponible en: [http://www.who.int/topics/risk\\_factors/es/](http://www.who.int/topics/risk_factors/es/)
- Ortiz, A. (2009). Aprendizaje y comportamiento basados en el funcionamiento del cerebro humano: emociones, procesos cognitivos, pensamiento e inteligencia. Disponible en: <http://pdf-directory.org/ebook.php?id=8md4zRdV2kwC>
- Pérez, J. y Martín, F. (1997). NTP 439. El apoyo social. INSHT. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT). Disponible en: [http://www.preencionlaboral.org/pdf/NTP/ntp\\_439.pdf](http://www.preencionlaboral.org/pdf/NTP/ntp_439.pdf)
- República de Colombia. Ministerio de la Protección Social. Dirección General de

- Riesgos Profesionales. (2010). Manual de procedimientos para la rehabilitación y reincorporación ocupacional de los trabajadores en el sistema general de riesgos profesionales. Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/MANUAL-PARA-REHABILITACION-2012.pdf>
- República de Costa Rica, Ministerio de Salud. (2008). Metodología para la determinación de carga de trabajo: componente de apoyo a la gestión de recurso humano. Costa Rica: Ministerio de Salud.
- Resolución 2646 de 2008. Ministerio de la Protección Social. República de Colombia. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S., Martínez, I. M. y Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. Pp: 295-320. En: Burke, R. J., Clarke, S y Cooper C. L. Occupational health and safety: Psychological and behavioral aspects of risk.
- Salanova, M. y López-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología social y psicología positiva. *Revista de Psicología Social* 26 (3): 339-343.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo* 35 (1): 22-30.
- Uribe-Escobar, J. D. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente (Nota editorial). *Revista del Banco de la República* 1023: 5-17. Disponible en: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr\\_notas\\_1023.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_notas_1023.pdf)

## 8. ANEXOS

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

Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
<p>Crear en el grupo de líderes (área, proceso, oficina u otro que defina la organización) un perfil motivador y orientador, con el fin de empoderar a los grupos de trabajo en el mejoramiento continuo de su gestión.</p>	<p>Definición de requisitos de liderazgo organizacional.</p>	Estructura	Lista de comportamientos gerenciales aprobada.	Gestión del Talento Humano	Semestral Anual
		Proceso	Número de líderes que participaron y definieron comportamientos de liderazgo promotores de lugares de trabajo saludables / Total de líderes participantes de las actividades.	Gestión del Talento Humano	Mensual
		Resultado	Aumento en el número de comportamientos de liderazgo de lugares de trabajo saludables evidenciados en la evaluación de la gestión.	Gestión del Talento Humano	Trimestral Anual



Objetivo	Actividad	Tipo de indicador	Método de cálculo	Responsable	Periodicidad
Estructurar un proceso de trabajo entre el área de Gestión del Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo con apoyo de los jefes de área o de oficinas del sector financiero, para definir las metas de desarrollo de habilidades mentales de atención, concentración, memoria y análisis de los grupos de trabajo.	Contextualización de las demandas de carga mental.	Proceso	Listado de procesos mentales más relevantes por tarea.	Gestión del Talento Humano	Semestral Anual
	Definir ejercicios para el fortalecimiento de los procesos cognitivos.	Proceso	Listado de errores críticos relevantes.	Gestión del Talento Humano	Semestral Anual
		Proceso	Listado de ejercicios por proceso cognitivo.	Gestión del Talento Humano	Mensual Anual
Fortalecer en los grupos de trabajo (por área, proceso, oficina u otro que defina la organización) los procesos cognitivos para atender las exigencias de carga mental y emocional propia de sus tareas.	Realizar ejercicios para fortalecimiento de los procesos cognitivos básicos y superiores.	Proceso	Número de trabajadores cubiertos en ejercicios / Número de trabajadores definidos como objeto de formación.	Gestión del Talento Humano	Mensual Anual
	Evaluar el avance del proceso de fortalecimiento en los trabajadores.	Resultado	Número de errores críticos por unidad de análisis en el periodo anterior – Número de errores críticos por unidad de análisis en el periodo actual (puede calcularse por área o por trabajador).	Jefes (por oficina o área) Gestión del Talento Humano (consolidado)	Mensual Semestral Anual
	Evaluar la eficacia del proceso.	Resultado	Número de actividades con disminución de errores críticos durante 6 periodos continuos.	Jefes (por oficina o área) Gestión del Talento Humano (consolidado)	Semestral

