

Propuesta de fortalecimiento al subsistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social mediante la formulación de una estrategia de redes y alianzas para mitigar los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos sus líderes

Myriam Cala Castro y José Elías Guevara Fragozo

Tutor

Rafael Cogollos Pérez

Bogotá D. C., 2019

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



Tabla de contenidos

1.	Resumen	4
2.	Introducción.....	5
3.	Descripción del problema.....	6
3.1.	Antecedentes, formulación y descripción del problema	6
3.2.	Árbol de problemas.....	10
3.3.	Modelo de análisis	11
3.3.1.	Pregunta inicial.....	11
3.3.2.	Categorías de análisis	11
4.	Justificación	12
4.1.	Objetivo general.....	14
4.2.	Objetivos específicos	14
5.	Diseño metodológico.....	15
5.1.	Tipo de investigación.....	15
5.2.	Enfoque de investigación.....	15
5.3.	Método de acercarse al objeto de estudio	15
6.	Estado del arte	15
7.	Instrumento de recolección de información	25
7.1.	Aspectos metodológicos	25
7.1.1.	Población objeto de estudio.....	25
7.1.2.	Técnica de recolección	26
7.1.3.	Instrumento de recolección de información	26
8.	Informe de trabajo de campo.....	28
8.1.	Actividades realizadas	28
8.2.	Método de análisis	28
8.3.	Hallazgos.....	29
8.3.1.	Categoría 1: Liderazgo	29
8.3.2.	Categoría 2: <i>Moobing</i> o acoso psicológico.....	31
8.3.3.	Categoría 3. Estrés laboral.....	31
9.	Marco referencial.....	33
9.1.	Marco legal	33
9.2.	Marco teórico.....	34
9.2.1.	Riesgos psicosociales	34
9.2.2.	Liderazgo	34
9.2.3.	<i>Moobing</i> o el acoso psicológico	35
9.2.4.	Estrés laboral o síndrome de <i>burnout</i>	35
10.	Resultados finales.....	36
10.1.	Caracterización de la organización	36
10.2.	Antecedentes.....	36
11.	Instrumento propuesto para el fortalecimiento de la organizacional.....	38
11.1.	Diagnóstico de necesidades	38
11.2.	Identificación de actores	39
11.3.	Formulación de la propuesta.....	40
11.4.	Matriz de aliados.....	41
11.4.1.	Grado de densidad de la red	42

11.4.2.	Grado de centralidad.....	43
11.4.3.	Índices de centralización.	44
11.4.4.	Grado de intermediación	45
11.4.5.	Grado de cercanía	46
11.5.	Desarrollo y resultados de la aplicación de los instrumentos	47
11.5.1.	Aspectos a mejorar o fortalecer	47
11.5.2.	Estrategias de fortalecimiento	48
11.5.3.	Alcance de la aplicación	51
11.5.4.	Escenario de aplicación	51
11.5.5.	Indicadores o métricas de seguimiento y control	52
11.5.6.	Recursos y cronograma	54
12.	Conclusiones y recomendaciones	56

1. Resumen

Los riesgos psicosociales que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, están afectando la vida laboral de gran parte de los trabajadores de la Secretaría Distrital de Integración Social, en especial los líderes misionales. Por ello, se han llevado a cabo intervenciones por el Subsistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), las cuales han resultado ser insuficientes para abarcar toda la población afectada por el problema identificado. Lo anterior da pie a la elaboración de una propuesta de estructuración de redes y alianzas en las tres categorías de análisis tenidas en cuenta: liderazgo, acoso laboral o *mobbing* y estrés laboral.

Palabras clave: riesgo psicosocial, liderazgo, acoso laboral, estrés en el trabajo, redes y alianzas.

2. Introducción

Este trabajo presenta el proceso de profundización que se realizó sobre la mitigación de riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos los líderes de la Secretaría Distrital de Integración Social.

Se inicia con una aproximación a la situación problema usando como base los resultados de la Batería de Evaluación de los Factores de Riesgo Psicosocial que aplicó la Secretaría Distrital de Integración Social en 2017 a 8074 trabajadores, en la cual se identificaron riesgos psicosociales y sus niveles de criticidad, situación que permitió evidenciar el problema de investigación.

Es importante resaltar que se realizó un trabajo de campo, para lo cual se definió una muestra probabilística de 13 líderes que se desempeñan en cargos de jefatura sobre una población de 23 líderes que laboran en temas misionales, toda vez que estos tienen una amplia posibilidad de generar respuestas comportamentales, emocionales o psicológicas altamente relacionadas con el estrés. Con este fin se diseñaron instrumentos, entre ellos la entrevista y la observación.

Como elemento de comprensión, se presenta un marco legal que ilustra las diferentes normas y leyes que sustentan el ejercicio de análisis y abordaje de los riesgos psicosociales en el entorno laboral, así como un marco orientador frente a las diferentes categorías tenidas en cuenta en este ejercicio académico.

Esta investigación tuvo un acercamiento en el contexto internacional, nacional y local que marcó el camino a seguir en cuanto a la forma de abordar el problema y plantear posibles soluciones, lo cual derivó en una propuesta para fortalecer el Subsistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) a través de una estrategia de redes y alianzas, con lo cual se pretende tener un adecuado clima organizacional y mejor calidad de vida de los trabajadores.

3. Descripción del problema

3.1. Antecedentes, formulación y descripción del problema

La Secretaría Distrital de Integración Social es la entidad que, desde la Alcaldía Mayor de Bogotá, se dedica a la atención directa de las poblaciones más vulnerables de la ciudad e implementa servicios sociales y estrategias para la garantía de derechos de dichas poblaciones. Cuenta con cinco direcciones (Poblacional, Territorial, Corporativa, Análisis y Diseño Estratégico, Nutrición y Abastecimiento), las cuales se encuentran distribuidas en 31 subdirecciones. Así, es importante señalar que las direcciones misionales que atienden la prestación de los servicios sociales son Poblacional, Territorial, Nutrición y Abastecimiento que cuentan con 23 subdirecciones. Las demás son subdirecciones técnicas ubicadas en el nivel central de la entidad, que dan seguimiento a la ejecución de los servicios, al fortalecimiento y a la línea técnica para la implementación de estos.

El SG-SST hace parte del proceso de gestión de talento humano, liderado por la Dirección de Gestión Corporativa, el cual tiene como política “prevenir los accidentes de trabajo y aparición de enfermedades laborales a través de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, asociados a las actividades de la Entidad, adoptando medidas de control necesarias que promuevan entornos de trabajo seguros y saludables”. Fuente:

<http://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/sistema-integrado-de-gestion/politicas-y-objetivos-sig>.

La Secretaría de Integración Social en 2017, con el fin de identificar los riesgos psicosociales y sus niveles de criticidad, aplicó la Batería de Evaluación de los Factores de Riesgo Psicosocial a 8074 trabajadores, en la que se identificaron riesgos psicosociales, lo que permitió identificar el problema de investigación.

Esta batería fue diseñada por el Ministerio de Protección Social y la Pontificia Universidad Javeriana en 2010. Para interpretar el nivel de criticidad de los riesgos, esta batería contempla la escala que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Escala niveles de riesgo

Nivel de Riesgo	Interpretación
Crítico	Factor con amplia posibilidad de asociarse con respuestas muy altas de estrés Requieren intervención inmediata
Medio	Factor de Riesgo que puede generar respuesta de estrés moderada Requieren realizar observación del factor y realizar acciones sistemáticas de intervención
Bajo	No se espera que estos factores de riesgo estén relacionados con respuestas de estrés significativas Requieren realizar programas de prevención

Fuente: Ministerio de Protección Socialm Universidad Javeriana (2010).

Una vez analizados los resultados derivados de la aplicación de esta batería, se evidencia que el 51 % de los trabajadores que se desempeñan en cargos de jefatura y profesionales presentan nivel de riesgo crítico frente a la totalidad de factores de riesgo psicosocial, correspondientes a 3.211 trabajadores, es decir, tienen una amplia posibilidad de generar respuestas comportamentales, emocionales o psicológicas altamente relacionadas con el estrés. A su vez, el 50 % de los colaboradores que cumplen funciones de auxiliar y operarios evidencian niveles de riesgo crítico, correspondientes a 888 trabajadores (figura 1).

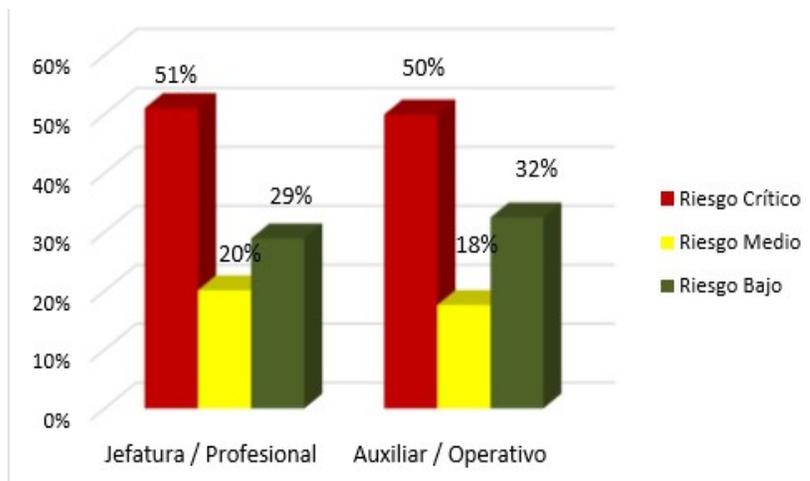


Figura 1. Nivel de riesgo psicosocial en la Secretaría de Integración Social

Fuente: Informe de diagnóstico de factores de riesgo psicosocial (2017).

La batería aplicada por la Secretaría de Integración Social en 2017 a sus trabajadores se enfocó en dos condiciones: intralaborales y extralaborales. En cuanto al primero, en la figura 2 se presenta la distribución por dominios para el perfil de jefatura, en la que es posible identificar que el 41 % se encuentran en riesgo crítico respecto a liderazgo y relaciones interpersonales, el 45 % puntuaron en nivel de riesgo crítico en relación con control, el 59 % presentan riesgo con referencia a las demandas de trabajo, que establece las exigencias a las cuales el colaborador debe responder al realizar sus funciones desde el punto de vista de jornada laboral, carga emocional, nivel de responsabilidad del cargo, trabajo bajo presión, condiciones ambientales y de esfuerzo físico, así como la claridad del papel que desempeña en la organización para los cargos de jefatura. Por el último, el dominio que presenta exposición a riesgo psicosocial fue el relacionado con la recompensa derivada de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, en el cual el 59 % presentan nivel de riesgo crítico.

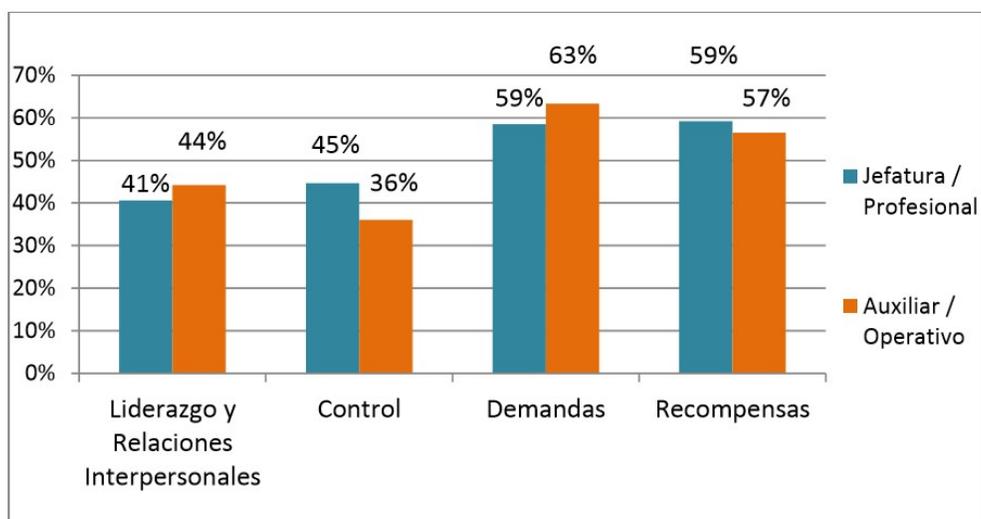


Figura 2. Niveles de riesgo crítico intralaborales

Fuente: Informe de diagnóstico de factores de riesgo psicosocial (2017).

Un análisis sobre cada uno de los niveles del dominio analizado permite visualizar de manera detallada el problema. Así es como en la dimensión liderazgo y relaciones interpersonales se encontró como factor de riesgo psicosocial crítico que una proporción media del personal evaluado de la entidad presenta niveles altos en factor de riesgo para la generación de respuestas de estrés.

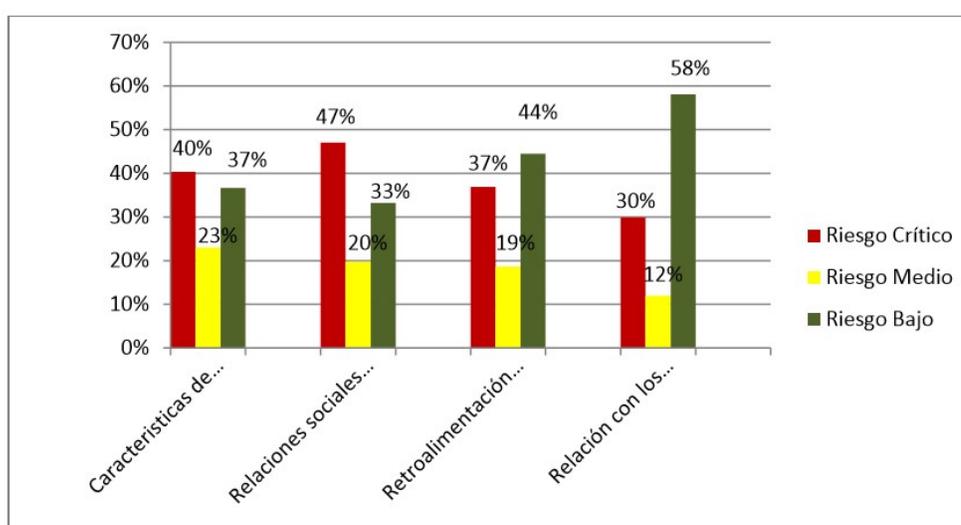


Figura 3. Resultado de dimensiones de riesgo psicosocial en líderes de la Secretaría de Integración Social

Fuente: Informe de diagnóstico de factores de riesgo psicosocial (2017).

3.2. Árbol de problemas

En la figura 4, se identificaron las causas y los efectos en el equipo de líderes de la entidad frente a los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos.

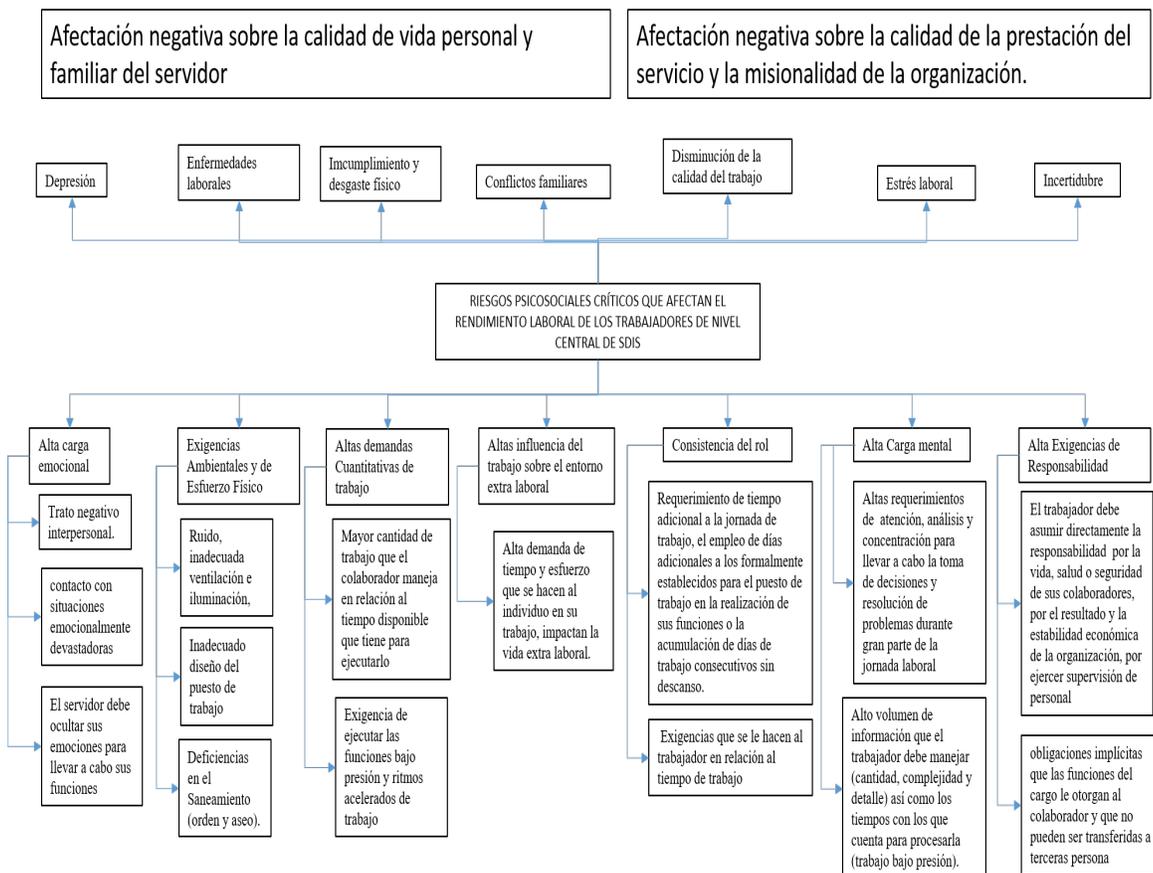


Figura 4. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior, se puede percibir que el liderazgo de la Secretaría de Integración Social presenta afectaciones negativas a nivel individual y familiar, al igual que en la prestación de los servicios de la entidad, tales como depresión, enfermedades laborales, desgaste físico y conflictos familiares, así como la disminución de la calidad del trabajo, el estrés laboral y la incertidumbre.

3.3. Modelo de análisis

3.3.1. Pregunta inicial

¿De qué manera se podrían mitigar los riesgos psicosociales a que están expuestos los líderes de la Secretaría de Integración Social?

3.3.2. Categorías de análisis

Este estudio, con enfoque cualitativo, que según Hernández (2014) consiste en comprender un fenómeno social, busca identificar detalles específicos en el manejo de las habilidades blandas de los líderes de la Secretaría Distrital de Integración Social, de modo que estas, según Ortega (2017), son atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva. En el análisis de la batería, se observa que las personas con cargos de jefatura presentan una mayor exposición a los riesgos.

Las siguientes son las categorías de análisis:

- Liderazgo
- Estrés laboral
- Acoso laboral

4. Justificación

El presente estudio cobra importancia para la gerencia social como disciplina de lo empresarial y organizacional, toda vez que esta busca conocer y brindar alternativas para mejorar las condiciones sociales de grupos humanos.

Así las cosas, se hace imperativo que en la Secretaría Distrital de Integración Social se identifique, analice y proponga una herramienta para el abordaje de los riesgos psicosociales, la cual haga más eficiente la organización y mejore la calidad de vida de sus trabajadores.

En este trabajo de profundización, se evidencia que los gerentes sociales se ven abocados a lidiar con los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos en sus entornos organizacionales, por ende, la herramienta de abordaje propuesta puede servir de referencia para encontrar alternativas que mejoren el afrontamiento de las situaciones que puedan presentarse en su vida laboral.

En la Secretaría de Integración Social, donde se identificaron los niveles de criticidad de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores, 4.099 se encuentran en nivel crítico, 1.579 en nivel medio y .2396 en nivel bajo; por ello, se hace necesario proponer acciones frente a los hallazgos encontrados. Dichas acciones organizadas y coordinadas por la Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano han sido insuficientes, toda vez que a marzo de 2019 se ha ejecutado un cronograma de intervenciones individuales y grupales priorizadas al nivel crítico, que ha abarcado 1.500 trabajadores de 4099. Las intervenciones están diseñadas para abordar temáticas relacionadas con calidad emocional, manejo de estrés, comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo y convivencia, llevadas a cabo por dos psicólogas, de ahí se entiende el rezago, el cual es atribuible a la falta de personal experto en el manejo del tema para cumplir con la totalidad

de intervenciones. Lo anterior es un fundamento válido para soportar la propuesta de estructurar una estrategia de redes y alianzas que tenga como finalidad un fortalecimiento del SG-SST y se lleven a feliz término las actividades establecidas para obtener los beneficios esperados.

En consecuencia, se considera que la aplicación de la herramienta de la gerencia social denominada construcción de redes y alianzas es la adecuada para solucionar el problema descrito, ya que permite acuerdos entre organizaciones para lograr objetivos que favorezcan a las partes a corto plazo.

4. Objetivo

4.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de fortalecimiento al SG-SST mediante el uso de herramientas de la gerencia social para la construcción de redes y alianzas que permita mitigar los riesgos psicosociales en los niveles de criticidad a los que se encuentran expuestos los líderes de la Secretaría de Integración Social.

4.2. Objetivos específicos

- Analizar en el equipo de líderes de la Secretaría de Integración Social la percepción de los riesgos psicosociales identificados, como liderazgo, estrés laboral y acoso laboral, para proponer acciones que permitan su mitigación.
- Identificar las necesidades de prevención de riesgos psicosociales en los líderes misionales de la Secretaría Distrital de Integración Social desde el SG-SST.
- Realizar un análisis a las redes sociales y posibles alianzas que pudieran establecerse como estrategia para la mitigación de los riesgos psicosociales en los líderes de Secretaría de Integración Social.
- Formular una propuesta de fortalecimiento a través de la construcción de redes y alianzas que permita fortalecer el SG-SST para mitigar los riesgos psicosociales de los líderes de la Secretaría de Integración Social.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación

Se realizará una investigación de tipo explicativa, cuyo “interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” Hernandez, (2014).

En ese sentido, los riesgos psicosociales relacionados con la categoría de análisis liderazgo se enmarcan en este tipo de investigación, ya que se describe una situación, se indagan sus causas, consecuencias y conclusiones, para que sirva de herramienta con el propósito de afrontarlos en la Secretaría de Integración Social.

5.2. Enfoque de investigación

Para tal fin se implementará un enfoque cualitativo, el cual, según López y Sandoval, (2016), “es la que produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”. Así las cosas, el alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social.

5.3. Método de acercarse al objeto de estudio

El método es inductivo, ya que tendremos como insumos la observación de eventos y entrevistas con preguntas abiertas, de ahí se determinarán las conclusiones. En este método, que partió de un análisis a un problema interno, no es indispensable trabajar con una muestra de gran tamaño.

6. Estado del arte

Aunque los riesgos psicosociales son inherentes a toda actividad laboral, el problema empieza a reconocerse solo desde la década de 1980, como lo evidencia Moreno (2014), quien

expone que “la Organización Internacional del Trabajo fue la primera en poner la voz de alarma en su documento *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*” (p. 5), abordándolo desde la interrelación entre el trabajo, el ambiente y la satisfacción. Asimismo, Moreno (2010), refiere que “los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos” (p. 5).

A partir de ahí se inicia el análisis desde diferentes modelos explicativos del estrés laboral. Según Merín, Cano y Miguel (1995), “el término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo” (p. 114). En su planteamiento los autores citan cuatro modelos:

- El modelo del ambiente social a partir de trabajos dirigidos a determinar las consecuencias del trabajo en la salud (French y Kahn, 1962).
- El modelo de las demandas, las restricciones y el apoyo (Karasek, 1979, 1992), el cual se dedica a estudiar la satisfacción personal que el sujeto vivencia en su ámbito laboral.
- El síndrome de *burnout*, “caracterizado por cansancio emocional, falta de recursos emocionales y sentimientos de que nada se puede aportar a las otras personas, despersonalización-tendencia a ver a las personas con las que se trabaja como objetos impersonales” (Maslach & Jackson, 1982).
- El modelo integrador que, según Peiró (1993) e Ivancevich & Matteson (1985), considera seis factores: variables ambientales (estresores y recursos), características de la persona, experiencia subjetiva, respuestas del individuo (estrategias de afrontamiento), resultados de la experiencia de estrés y consecuencias del estrés.

Desde entonces los riesgos psicosociales empiezan a verse como un problema real, principalmente en Europa. Así, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó en 1998 la

Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, que en su tercera edición hace referencia específica a los factores de riesgo en el trabajo desde la organización y sus efectos sobre la salud.

El término, además de ir tomando auge, va incluyendo elementos en su definición que permiten otras categorías de análisis a este problema. Así es como para Mansilla (2004), quien habla de los riesgos psicosociales en el trabajo, es indudable que han ido adquiriendo importancia términos como el estrés laboral, el síndrome de *burnout*, también llamado síndrome de estar quemado, o síndrome del estrés crónico laboral asistencial o síndrome del desgaste profesional y el *mobbing*, o también acoso psicológico en el trabajo, acoso laboral o acoso moral en el trabajo, y todo ello se demuestra con la proliferación de publicaciones y referencias bibliográficas sobre dichos temas. (p. 3)

Más adelante, como lo refiere Gil-Monte (2012), en el informe del año 2006 de la Conferencia Internacional del Trabajo, se identifican cuatro fuerzas como los principales motores del cambio en el mundo del trabajo: 1) el imperativo del desarrollo; 2) la transformación tecnológica; 3) la intensificación de la competencia a escala mundial; y 4) la mayor orientación en función de los mercados, y una función más reducida del Estado.

Desde lo planteado por Escartín-Solanelles, Arrieta-Salas y Rodríguez-Carballeira (2010), en los últimos años el *mobbing* ha tomado mucha importancia hasta el punto de que algunos han llegado a denominarlo el tópico de la investigación de la década de 1990.

En Colombia, a pesar que desde la década de 1980 se viene conociendo las publicaciones de la OIT frente a este tema, es solo hasta el siglo XXI que se legisla el ejercicio de la prevención de los riesgos psicosociales, tal como lo refiere Guitierrez-Straus & Vilorio-Doria (2014), a causa de que “en la segunda Encuesta Nacional sobre Condiciones de Salud y Trabajo, ocupó el primer lugar la exposición a los riesgos psicosociales y se reportó incremento del 43 % entre 2009 y 2012 del reconocimiento de eventos derivados de dichos riesgos manifestados principalmente como ansiedad y depresión” (p. 6)

Es de resaltar que en el país los primeros lineamientos relacionados con riesgos psicosociales se dan a través de la Resolución 2646/2008, de 17 de julio. Posteriormente, se expiden la Ley 1562/2012, de 11 de julio, que amplía la definición de accidente de trabajo e incluye la perturbación psiquiátrica en el trabajador por causa o con ocasión del trabajo, y la Ley 1616/2013, de 21 de enero, con el objeto de garantizar el derecho a la salud mental de la población colombiana.

Mediante la revisión bibliográfica, es posible identificar en Colombia diferentes estudios desde la salud ocupacional que intentan hacer aproximaciones conceptuales y mediciones en las organizaciones. En ese sentido, Andrade y Gómez (2013) señalaron las investigaciones realizadas en Colombia hasta 2008 relacionadas con la salud laboral, las cuales se citan a continuación.

- Riesgo psicosocial (*burnout*) en auxiliares de enfermería de Medellín (Vinaccia y Alvarán, 2004).
- Riesgo psicosocial (violencia) en vigilancia privada, transporte, finanzas salud (Vieco, Restrepo y Muñoz, 2004).
- Riesgo psicosocial (*mobbing*) en tres trabajadores, estudio de caso (Peralta, 2006).
- Riesgo psicosocial (*burnout*) en docentes oficiales en Medellín (Restrepo y Cabrera, 2006).
- Riesgos psicosocial en trabajadoras sexuales (Amaya, Canaval y Viáfara, 2005).
- Riesgo psicosocial (*burnout*) en enfermeras de Barranquilla (Tuesca-Molina, Iguarán, Suárez, Vargas y Vergara, 2006).
- Riesgo psicosocial (*burnout*) en coordinadores de trasplante de órganos (Alfonso, 2007).

En su conclusión, Andrade y Gómez (2013) plantean que hasta 2008, pese a que las investigaciones, desde los años 90, en Colombia, relativas al área de la salud laboral son pocas y tardías en aparición, comparadas con otros países, no son inexistentes. La tendencia ha sido a investigar sobre temas clásicos en salud ocupacional, tales como los riesgos físicos, ergonómicos, mecánicos, entre otros; sin embargo, desde el año 2000 se están realizando investigaciones que

contemplan otros aspectos menos tangibles, pero de igual importancia, que influyen en la salud laboral, tales como el estrés, el Síndrome de Burnout, la violencia en el lugar de trabajo, etcétera. (p. 22).

Por su parte, Cabrejo (2014) realizó otro estudio bibliográfico sobre factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España durante el periodo 2002-2012, en el que logró identificar seis estudios diferentes de los mencionados por Andrade y Gómez, (2008), entre ellos:

- “Aproximación a las problemas psicosociales y a los saberes y habilidades de los docentes del distrito” (Diazgranados, González y Jaramillo (2006), en el cual se proponen estrategias para enfrentar dificultades y mejorar trabajo en equipo, esparcimiento, resolución de conflictos, mantener vida privada, humor, autocuidado, organización en el trabajo, lazos afectivos con compañeros de trabajo, etc.
- “Modelo de intervención en clima organizacional” Cárdenas, Arciniegas y Barrera (2009), en el que se plantea el ambiente laboral agradable en cuanto a comunicación y mejora de las relaciones interpersonales, el modelo de gestión estratégica para el cambio organizacional, la mejora de los procesos organizacionales y los hace saludables.
- “Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas” (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010), en el que se concluye que el clima organizacional reduce el estrés y favorece el bienestar personal. El líder centrado en las personas genera un efecto positivo en el clima organizacional.
- “Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios” (Fang, 2011), en el que se logra identificar que un liderazgo empoderado que se preocupa por la calidad humana del trabajador es un liderazgo interesado en el manejo de las propias condiciones para el logro de los objetivos organizacionales con una visión creativa.

- “Trabajando a gusto en enfermería” (Camargo, Fajardo y Correa, 2012), en el que se analiza que la dimensión personal fortalecida mejora el bienestar personal, familiar y laboral, e incrementa la calidad del cuidado a los usuarios del servicio de salud.

Por otro lado, Beleño y Ucrós (2014) refieren seis tesis de maestría realizadas en Colombia entre 2005 y 2014 orientadas principalmente a caracterizar, medir e identificar los riesgos psicosociales laborales en diferentes entidades y empresas, entre ellas:

- *Factores de riesgo psicosocial, asociados a ansiedad y depresión en los trabajadores administrativos de una institución de educación superior en Pereira* (Duque, 2005), la cual tuvo como finalidad establecer la asociación entre los factores de riesgo psicosocial inherentes al trabajo con depresión y ansiedad, y a su vez recomendar estrategias de intervención de los riesgos psicosociales.
- *Factores psicosociales del ambiente laboral que caracterizan a funcionarios con contratación a término fijo e indefinido de una universidad privada de la ciudad de Cali* (Orozco, 2010), la cual permitió identificar factores de riesgo, entre ellos, la posibilidad de relación social, exigencias psicológicas cognitivas, inseguridad, estima, control de tiempos de trabajo, esconder emociones, etc.
- *Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia* (Arenas y Andrade, 2013), la cual logró evidenciar relaciones significativas entre los factores psicosociales intralaborales y el compromiso en el trabajo.
- *Factores psicosociales intralaborales: un estudio empírico en una empresa de carbón mineral* (Jiménez, 2013), la cual identificó que la mayor fuente de factores de riesgos psicosociales intralaborales se encuentra en el dominio de control, exactamente en las dimensiones de carga mental, condiciones físicas y ambientales y jornadas de trabajo.

- *Relación existente entre las condiciones psicosociales intralaborales y el estrés laboral en trabajadores operarios y administrativos de una comercializadora de productos de consumo masivo, en la ciudad de Pereira* (Colorado y García, 2014), la cual encontró que el nivel de estrés varía dependiendo del cargo jerárquico y de la visión de las condiciones psicosociales intralaborales de los empleados.
- *Caracterización de riesgos psicosociales intralaborales, extralaborales y evaluación del estrés en trabajadores del sector montajes de soldadura y tubería a las obras civiles en la empresa BHB Ingeniería S.A.S Yopal* (Hernández, 2014), la cual logró identificar niveles muy altos de riesgo en cada uno de los factores psicosociales y estrés, lo que amerita una intervención inmediata por medio de programas de revisión epidemiológica.

En cuanto a los riesgos psicosociales a los que se expone el liderazgo, Sarsosa-Prowesk, Charria-Ortiz y Arenas-Ortiz (2014) identificaron que presenta nivel de riesgo alto en los riesgos psicosociales intralaborales, concretamente, en las dimensiones demandas del trabajo y liderazgo y de las relaciones sociales, lo cual indica dificultades en la comunicación, el apoyo y la confianza entre jefes y trabajadores asistenciales.

Por su parte, Grisales, Rico y Roa (2014) lograron identificar en una empresa de servicios de eventos y exposiciones la necesidad de tomar acciones correctivas, preventivas y establecer acciones de promoción de ambiente saludable entre los colaboradores pertenecientes a la empresa.

Un estudio más reciente realizado por Salamanca y Porras (2019), cuyo objetivo general consistió en identificar los factores de riesgo psicosocial intra- y extralaborales percibidos por los empleados del área operativa de una empresa de vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Bogotá, consiguió evidenciar que sobre todo en los factores de riesgos psicosociales intralaborales relacionados con los dominios de las demandas emocionales del trabajo las demandas de la jornada

de trabajo y el control y la autonomía sobre el trabajo son los factores de riesgos psicosociales laborales que más impactan la salud mental y el bienestar de este grupo de trabajadores.

En la revisión bibliográfica, aparece un nuevo término asociado a la prevención de riesgos laborales, las organizaciones saludables, las cuales, según Salanova (2009; “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (p. 2)

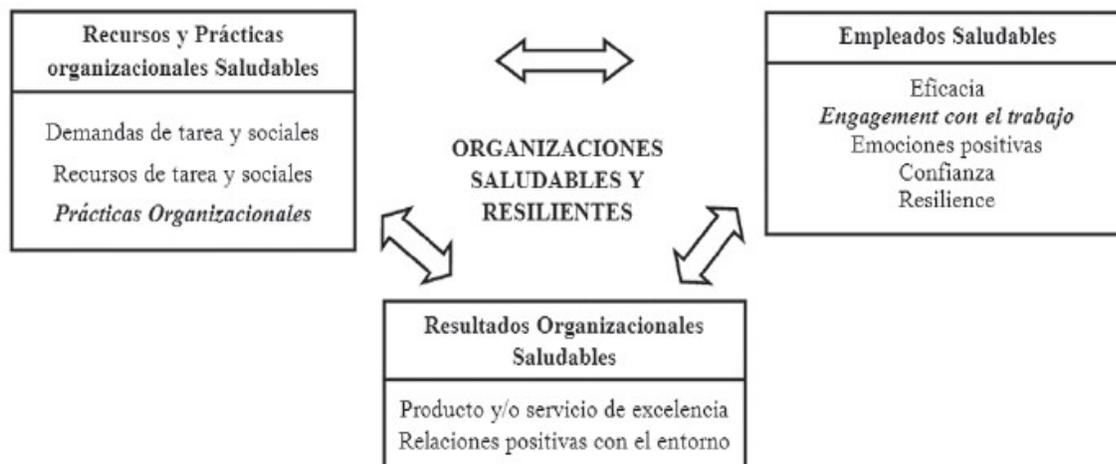


Figura 5. Modelo de organización saludable y resiliente, HERO

Fuente: Salanova, Llorens, Cifre & Martínez (2012).

En las organizaciones saludables, la salud de los empleados tiene un valor estratégico, es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar sus metas, el ambiente físico de trabajo es sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, su ambiente social de trabajo es inspirador

para los empleados, los empleados se sienten vitales y enérgicos, logrando productos y servicios saludables y de calidad.

Según Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2013), hay prácticas organizacionales saludables que se relacionan en mayor medida con el *engagement* en el trabajo, como salud psicosocial, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, comunicación e información organizacional, conciliación familia-trabajo, prevención del *mobbing*, equidad y responsabilidad social empresarial.

Analizado el estado del arte, relacionado con los problemas existentes en materia de riesgo psicosocial, a continuación, se traerán a colación investigaciones de cómo intervenir estos a través de redes o alianzas sociales.

En ese sentido, según Maya (2016), las redes “aprovechan el potencial de las relaciones para contribuir a la efectividad de la intervención. Las redes de relaciones facilitan el reclutamiento y aumentan la cobertura; tienen un efecto multiplicador; son sostenibles; ayudan a diseñar acciones específicas para cada grupo de interés; movilizan el intercambio de apoyo social” (p. 7).

De igual forma, es importante hablar del proyecto Mental European Network of Sport events (2018), el cual conecta la salud mental con el deporte y la actividad física mediante el desarrollo de redes. Los beneficios a largo plazo se fomentan a través de la integración social y el desarrollo de redes entre los sectores que tienen el conocimiento, la experiencia y las habilidades para apoyar a las personas con enfermedad mental a través del deporte y el estilo de vida activo. Para alcanzar este propósito, es importante aumentar la colaboración entre los sectores público y privado. De hecho, es una forma muy importante de aumentar la conciencia y romper barreras.

En concordancia con lo anterior, se hace imperativo hacer alusión a los resultados obtenidos producto de la aplicación de la Batería de Evaluación de los Factores de Riesgo Psicosocial en la Secretaría Distrital de Integración Social en 2017. Estos permitieron, entre otros aspectos,

evidenciar factores de riesgo crítico en el nivel de liderazgo de la entidad, en la que se propone hacer construcción o actualización de un plan anual de capacitaciones que brinde al funcionario herramientas para afrontar de manera adecuada algunos factores de riesgo psicosocial, para lo cual esta podría realizar gestiones institucionales con el fin de dar respuestas efectivas a los hallazgos de este estudio.

Como se evidencia en el estado del arte, las diferentes investigaciones y estudios, al igual que los modelos propuestos por los distintos autores, demuestran la necesidad de continuar realizando estudios que apunten a los tópicos relacionados con el estrés laboral o síndrome de *burnout*, el liderazgo y el acoso psicológico, a la vez que los hallazgos en el diagnóstico de riesgos en la Secretaría de Integración Social, dan la oportunidad a la formulación de este documento, orientado a generar propuestas de mejora desde la articulación interinstitucional.

7. Instrumento de recolección de información

7.1. Aspectos metodológicos

7.1.1. Población objeto de estudio

Con el fin de abordar el planteamiento del problema, de 8074 servidores diagnosticados con la Batería de Evaluación de los Factores de Riesgo Psicosocial, se dio principal relevancia a los trabajadores que se desempeñan en cargos de jefatura, toda vez que el 51 % presentan nivel de riesgo crítico frente a la totalidad de factores de riesgo psicosocial; es decir, tienen una amplia posibilidad de generar respuestas comportamentales, emocionales o psicológicas altamente relacionadas con el estrés.

Para la selección de la muestra, se utilizó una categoría no probabilística en la que, según Hernández (2014), suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Es decir, para este caso, y como ya se manifestó, se tomaron 23 líderes que por su quehacer enfrentan diariamente problemas relacionados con el fenómeno de habitabilidad de calle, familia, vejez, adultez, juventud e infancia, situación que los expone en mayor medida a padecer los efectos del estrés.

No obstante, y considerando como población los 23 líderes que laboran en temas misionales, se aplicó una muestra probabilística, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible desde el punto de vista de proporción)

Muestra		
N	23	De una población de 23 líderes que abordan problemas relacionados con la prestación de servicios sociales en la Secretaría de Integración Social, se obtiene una muestra de 13, sobre los cuales se aplicarán entrevistas semiestructuradas.
Confianza	95 %	
d	12 %	
P*	0,9	
z	1,96	
Q*	0,1	
n	13	

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Técnica de recolección

Como técnica para toma de datos de campo, se usa la entrevista no estructurada, la cual, según Galán (2009), “es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador”.

7.1.3. Instrumento de recolección de información

Como guía para la entrevista, se diseñaron tres categorías que se indagaron con los participantes con el fin de obtener información requerida para el análisis que permita el logro de los objetivos de esta investigación (tabla 2).

Tabla 2. Categorías de análisis

Categoría de análisis	Pregunta objetivo	Descriptor
Liderazgo	Identificar las habilidades de liderazgo de los entrevistados frente a los riesgos psicosociales	Actitud de escucha
		Comunicación verbal, no verbal y escrita
		Delegación de asuntos relativos al trabajo y comunicación oportuna
		Comprensión de las necesidades de los demás
Acoso laboral	Identificar la capacidad de manejo ante las situaciones de acoso laboral	Competencia y comparación entre colaboradores
		Inclusión o exclusión de las opiniones de los miembros del equipo
		Presión por el logro de las metas
		Inclusión o exclusión en la comunicación de la información en acciones relevantes al trabajo
Estrés laboral	Identificar y analizar en el trabajo las habilidades de los líderes en el manejo del estrés laboral	Asignación de tareas en un tiempo pertinente de acuerdo
		Administra su tiempo en función de prioridades
		Sabe establecer prioridades entre lo urgente y lo importante
		Realiza actividades, personales o familiares fuera del horario de trabajo
		Se muestra amable en momentos de estrés
		Se cuida a sí mismo en momentos de estrés
		Cuida al equipo en momentos de estrés
		Es capaz de proponer soluciones rápidas ante situaciones críticas

Fuente: Elaboración propia.

8. Informe de trabajo de campo

8.1. Actividades realizadas

Una vez definidos los aspectos metodológicos, se inició identificando los informantes clave para la realización de las entrevistas, para lo cual se convocó a subdirectores técnicos misionales de la dirección, quienes fueron entrevistados siguiendo las preguntas sobre las categorías de análisis y descriptores definidos.

Las respuestas de los participantes fueron consignadas en un block de notas de manera que sea posible complementar el análisis de los datos con la información suministrada por los participantes de la encuesta.

8.2. Método de análisis

Dado que esta es una investigación explicativa, el método de análisis se basa en la observación de los resultados obtenidos en la toma de datos mediante entrevista y observación (figura 6).

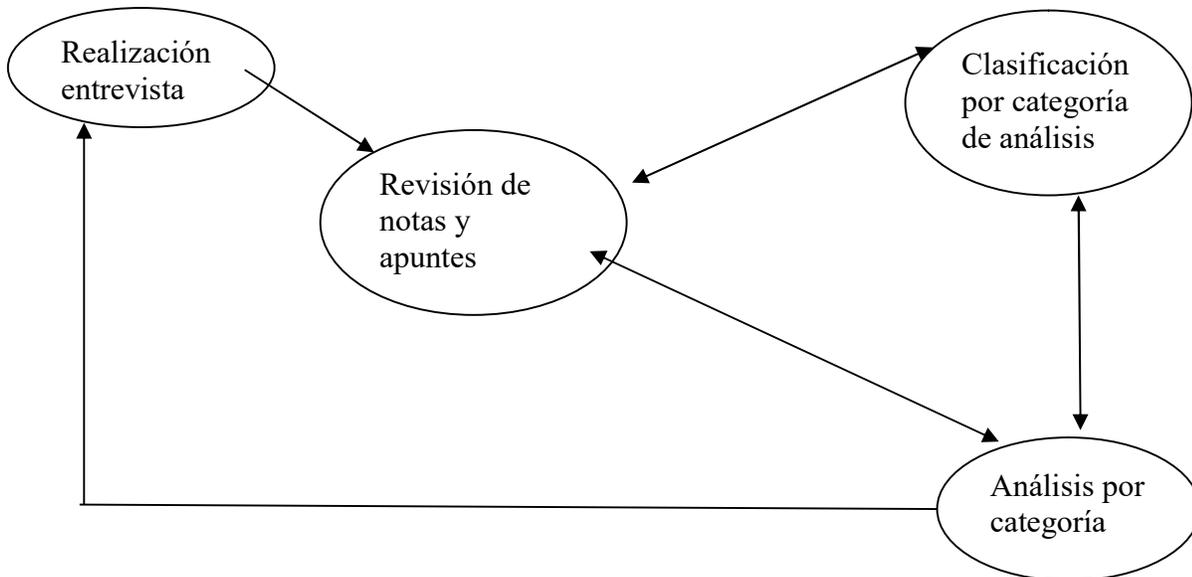


Figura 6. Técnica de análisis de información

Fuente: Saiz (s. f.).

8.3. Hallazgos

Una vez realizada la entrevista, se llevó a cabo la revisión de las notas tomadas, de modo que estas fueron clasificadas por categoría de análisis. Así, se lograron obtener los resultados que se describen a continuación.

8.3.1. Categoría 1: Liderazgo

Luego de las entrevistas se identificó que los líderes presentan algunas debilidades frente al ejercicio del liderazgo. En cuanto a la comunicación efectiva de las ideas, se identifica que esta presenta gran dificultad entre los entrevistados, quienes aducen que se debe a los continuos cambios en las directrices en la organización en la toma de decisiones, como la falta de control en la toma de estas a causa del aparato burocrático de la entidad.

Durante el proceso de entrevista, se logró identificar otro elemento crítico en los líderes, relacionado con el nivel de escucha, dado que manifiestan que algunas decisiones tomadas y

orientaciones dadas no pueden sufrir modificaciones o cambios, ya que responden al cumplimiento en la implementación de políticas públicas, por lo que no hay cabida a los cambios sugeridos por los colaboradores o de los líderes hacia los superiores, lo que hace que la actitud de escuchar las opiniones de los colaboradores no sea relevante en algunas ocasiones.

En relación con la comunicación verbal, no es un factor muy relevante respecto de los riesgos psicosociales entre los líderes, superiores y colaboradores, ya que estos manifiestan que, en su mayoría, se da de manera respetuosa en cuanto a las expresiones y los tonos de estas, y solo se ve afectada en pocas ocasiones producto del estrés laboral y la carga de trabajo.

Con referencia a la delegación de asuntos relativos al trabajo y comunicarlos de forma oportuna, se evidenció un riesgo psicosocial medio, debido a que, según lo manifiestan los entrevistados, es difícil delegar funciones en la entidad, ya que la mayoría de los colaboradores son contratistas con obligaciones contractuales definidas, lo que no les permite cubrir otras demandas de trabajo fuera de ellas; sin embargo, cuando esta delegación es permitida, la comunicación es posible de forma oportuna, puesto que la entidad cuenta con sistemas de correo electrónico y adicional el uso de las aplicaciones digitales de comunicación como WhatsApp facilitan la comunicación oportuna.

Finalmente, respecto de la pregunta frente a la comprensión de las necesidades de los demás, se identificó durante la entrevista y el proceso de observación que los líderes tienen muy poco conocimiento de las condiciones de vida de los colaboradores, a la vez que sienten que los superiores no se interesan por conocer las necesidades de ellos, por lo que es un punto crítico en el manejo de los riesgos psicosociales de los líderes que contribuye a un ambiente de trabajo impersonal y poco colaborativo desde lo individual en el ambiente laboral.

8.3.2. Categoría 2: *Moobing* o acoso psicológico

Frente a esta categoría, si bien no se identifican grupos fuertes que realicen *mobbing* directo sobre alguno de los líderes, sí se logra identificar que los líderes se sienten acosados en algunas ocasiones en las que se genera competencia por el logro de las metas establecidas en los proyectos de inversión que lideran, principalmente en los escenarios de rendición de cuentas en la entidad como comités o reuniones de equipo, lo que produce altos niveles de ansiedad y desasosiego en los momentos previos a la realización.

Otro escenario en el que algunos líderes manifiestan sentirse en situación de acoso laboral no explícito está relacionado con la toma de decisiones principalmente en temas frente a los que tienen concurrencia con otras áreas, ya que, según manifiestan, en algunos casos no se tienen en cuenta sus opiniones, lo que genera sensación de incertidumbre y aumento de su carga mental como un factor de riesgo psicosocial.

Por último, un factor externo a la organización que genera fuerte incidencia frente al riesgo psicosocial de acoso psicológico son las demandas externas de los usuarios de los servicios, las instancias de control político, los organismos de control y los medios de comunicación, con los cuales algunos líderes en ocasiones se sienten perseguidos o acosados sintiendo la incapacidad de responder de manera eficiente a sus demandas.

8.3.3. Categoría 3. Estrés laboral

Respecto de esta categoría, se logró identificar que la carga laboral que es asignada a los líderes y las continuas demandas de agentes externos como organismos de control o la misma ciudadanía usuaria de los servicios, en ocasiones, nos les permite hacer uso efectivo del tiempo, por lo que la necesidad de dar prioridad a lo urgente genera altos niveles de estrés frente al no cumplimiento de lo importante.

Como se mencionó, los niveles de estrés hacen que los líderes por momentos sientan que no tienen suficientes recursos emocionales para afrontar las situaciones presentadas y por tal razón no se dirijan a sus equipos de manera asertiva; algunos líderes reconocen que necesitan iniciar procesos de ayuda profesional para el afrontamiento de estas situaciones que les permita manejarlo de la mejor manera sin afectar al equipo de trabajo.

En cuanto cuidado personal y de equipo frente al estrés laboral, lo líderes manifiestan que, a pesar de que la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) realiza acciones para motivar pausas activas y orientaciones para el manejo del estrés, la carga laboral en la mayoría de las ocasiones no permite que sea posible participar, de esta manera ni los líderes ni sus equipos manifiestan tener espacios efectivos de prevención del estrés laboral.

Otro factor que resultó ser de gran frecuencia desde las apreciaciones de los líderes para desencadenar el estrés laboral también estuvo relacionado con los factores ambientales, los cuales no contrinuyen a una buena calidad de vida.

9. Marco referencial

9.1. Marco legal

Con el fin de contextualizar y comprender el problema tratado, a continuación, se relacionan las normas que regulan el riesgo psicosocial en Colombia y normas específicas en la Secretaría Distrital de Integración Social.

Tabla 3. Ámbito legal

Decreto 614/1984, de 14 de marzo	Artículo segundo. El Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.
Resolución 1016/1989, de 31 de marzo	Artículo segundo. El Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.
Ley 1562/2012, de 11 de julio	Artículo segundo. El Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.
Decreto 1477/2014, de 5 de agosto	Artículo 1°.Tabla de Enfermedades Laborales. El presente decreto tiene por objeto expedir la Tabla de Enfermedades Laborales, que tendrá doble entrada: i) agentes de riesgo, para facilitar la prevención de enfermedades en las actividades laborales, y ii) grupos de enfermedades, para determinar el diagnóstico médico en los trabajadores afectados. La Tabla de Enfermedades Laborales se establece en el anexo técnico que hace parte integral de este decreto.
Decreto 1443/2014, de 31 de julio	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)" Vigilancia de la salud en el trabajo o vigilancia epidemiológica de la salud en el trabajo.
Decreto 472/2015, de 17 de marzo	Por el cual se reglamenta los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata

	de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones.
Resolución 2851/2015, de 28 de julio	Parágrafo 2o. El informe de accidente de trabajo o enfermedad laboral se considera una prueba, entre otras, para la determinación del origen por parte de las instancias establecidas por ley. En ningún caso reemplaza el procedimiento establecido para tal determinación ni es requisito para el pago de prestaciones asistenciales o económicas al trabajador, pero una vez radicado en la administradora de riesgos laborales da inicio la asignación de la reserva correspondiente.

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Marco teórico

9.2.1. Riesgos psicosociales

Como lo expone Moreno (2011):

En la actualidad, en la literatura sobre el tema existen tres formas de referirse a los aspectos psicosociales: como factores psicosociales, como factores psicosociales de riesgo y como riesgos psicosociales. Frecuentemente se usan como intercambiables y no existe una diferenciación usual y académica neta entre ellos, sin embargo se pueden advertir aspectos diferenciales en su uso y una cierta gradación en las connotaciones implicadas. Quizás sea oportuno tratar de matizarlas. (p. 7).

De acuerdo con el Informe de Diagnóstico de Factores de Riesgo Psicosocial 2017- Secretaría de Integración Social, “el riesgo psicosocial comprende los aspectos intralaborales, extralaborales y los factores individuales o características intrínsecas del trabajador, las cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”.

9.2.2. Liderazgo

El concepto del *liderazgo* ha sido estudiado desde muchos enfoques de análisis. Al respecto, una definición desde la etimología del término la presenta Ganga y Navarrete (2013):

El origen etimológico anglosajón de las palabras líder y liderazgo es “laed” que significa “camino”. *Laeden* —el verbo— significa “viajar”, se refiere también a la acción de ir con alguien,

de “llevarlo de la mano”, conducirlo, guiarlo, encaminarlo, orientarlo. Así, un líder es aquel que no solo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino la ruta a seguir. (p. 54).

9.2.3. *Moobing* o el acoso psicológico

Según lo recopila Vidal (2004), se utilizan diferentes expresiones inglesas como *mobbing*, *bossing* o *salking*; y entre las españolas, acoso moral, acoso psicológico, acoso medioambiental o psicosocial, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral. También se ha denominado terror psicológico o medioambiental, violencia horizontal, síndrome del chivo expiatorio, síndrome del rechazo del cuerpo extraño, *harassment*, síndrome de acoso institucional, etc. Los más usuales en la investigación han sido *mobbing* y *bullying*.

Como lo refiere Sánchez (2017), el acoso psicológico “es un sentimiento de agotamiento físico, como lo define Herbert Freudenberger una ‘sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada, que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales y fuerza espiritual del trabajador” (p. 2).

9.2.4. Estrés laboral o síndrome de *burnout*

El concepto de síndrome de *burnout* o de desgaste profesional fue acuñado en 1974 por Freudenberger en referencia al resultado de la relación que se establece entre el individuo y su trabajo, que conduce al cansancio físico y emocional, debido a las condiciones laborales.

García-Allen (2018) señala que “el Síndrome Burnout (quemado, fundido) es un tipo de estrés laboral, un estado de agotamiento físico, emocional o mental que tiene consecuencias en la autoestima, y está caracterizado por un proceso paulatino, por el cual las personas pierden interés en sus tareas, el sentido de responsabilidad y pueden hasta llegar a profundas depresiones”.

Según lo refiere Méndez (2019), “la definición más aceptada del síndrome es la propuesta por Maslach y Jackson (1981) quienes consideran que tal síndrome es una forma inadecuada de afrontar un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal” (p. 300).

Asimismo, de acuerdo con Reza, Plaza, Cuenca, López y Cruz (2019) (p. 10), “los estudios de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), encontraron que existen ciertas diferencias cualitativas en el perfil americano y europeo, ya que estos últimos muestran niveles más bajos de agotamiento y cinismo”.

10. Resultados finales

10.1. Caracterización de la organización

La Secretaría Distrital de Integración Social se encarga de la formulación e implementación de políticas públicas poblacionales con enfoque diferencial que contribuyen al ejercicio de derechos de la ciudadanía. Cuenta con más de 30 servicios y apoyos dirigidos a niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos, madres gestantes, ciudadanos y ciudadanas habitantes de calle, personas mayores, personas con discapacidad y familias en las 21 localidades del Distrito Capital.

10.2. Antecedentes

El SG-SST hace parte del proceso gestión de talento humano, liderado por la Dirección de Gestión Corporativa, que tiene como política “mitigar los accidentes de trabajo y aparición de enfermedades laborales a través de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, asociados a las actividades de la Entidad, adoptando medidas de control necesarias que promuevan entornos de trabajo seguros y saludables”.

Objetivos de la organización

10.2.1. Propósito misional

Objetivo 1. Formular e implementar políticas poblacionales mediante un enfoque diferencial y de forma articulada, con el fin de aportar al goce efectivo de los derechos de las poblaciones en el territorio.

Objetivo 2. Diseñar e implementar modelos de atención integral de calidad con un enfoque territorial e intergeneracional, para el desarrollo de capacidades que faciliten la inclusión social y mejoren la calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad.

Objetivo 3. Diseñar e implementar estrategias de prevención de forma coordinada con otros sectores que permitan reducir los factores sociales generadores de violencia y la vulneración de derechos promoviendo una cultura de convivencia y reconciliación.

10.2.2. Gestión del conocimiento

Objetivo 4. Generar información oportuna, veraz y de calidad mediante el desarrollo de un sistema de información y de gestión del conocimiento con el propósito de soportar la toma de decisiones, realizar el seguimiento, la evaluación de la gestión y la rendición de cuentas institucional.

10.2.3. Eficiencia institucional

Objetivo 5. Fortalecer la capacidad institucional y el talento humano a través de la optimización de la operación interna, el mejoramiento de los procesos y los procedimientos, y el desarrollo de competencias, con el propósito de incrementar la productividad organizacional y la calidad de los servicios que presta la Secretaría de Integración Social.

11. Instrumento propuesto para el fortalecimiento de la organizacional

11.1. Diagnóstico de necesidades

Una vez identificado el problema relacionado con los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos los miembros de la entidad, un hallazgo importante que refieren los entrevistados es la dificultad de esta para hacer frente con sus propios recursos a la situación.

Por tal razón, para el fortalecimiento organizacional, se plantea la estrategia de construcción de redes sociales que entren a complementar la gestión que viene adelantando el SG-SST, ya que mediante los resultados de esta investigación es posible identificar en las categorías de análisis necesidades específicas para afrontar los riesgos psicosociales (tabla 4).

Tabla 4. Resultados por categoría de análisis

Categoría de análisis	Situación identificada	Necesidad
Liderazgo	Dificultad de los líderes en agenciamiento de sus habilidades blandas que les permita tener mejor comunicación, planeación del trabajo, etc.	Identificar en el entorno institucional organizaciones que puedan aportar en la formación y en el fortalecimiento de las habilidades blandas de los líderes.
Acoso psicológico	Según lo identificado, las principales causas del riesgo psicosocial por acoso psicológico se encuentran en las fuentes externas de la entidad lo que hace más difícil el abordaje desde el interior de la Secretaría de Integración Social.	Se hace necesario identificar estrategias con aliados externos que permitan disminuir la presión externa que afrontan los líderes de Secretaría de Integración Social.
Estrés laboral	La organización no está realizando acciones suficientes y efectivas para disminuir el estrés laboral a los que se encuentran expuestos los colaboradores.	Gestionar con organizaciones aliadas la realización de acciones conjuntas que les permitan implementar estrategias para afrontar el problema del estrés laboral.

Fuente: Elaboración propia.

11.2. Identificación de actores

Respecto a las necesidades identificadas en cada una de las categorías de análisis, se evidenciaron actores que podrían aportar al afrontamiento de las diferentes situaciones de riesgo psicosocial a las que se encuentran expuestos los líderes de la entidad, principalmente los encargados de la misionalidad de la Secretaría de Integración Social (tabla 5).

Tabla 5. Actores identificados por categoría de análisis

Categoría de análisis	Actores
------------------------------	----------------

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) • Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) • UNIMINUTO • Compensar
Acoso psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación (Citytv, Canal Capital, RTCV) • Contraloría General de la República • Procuraduría General de la Nación • Concejo de Bogotá
Estrés laboral	<ul style="list-style-type: none"> • ARL Positiva • EPS a las que se encuentren vinculados los empleados • Secretaría Distrital de Salud • Ministerio de Salud y Protección Social • Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)

Fuente: Elaboración propia.

11.3. Formulación de la propuesta

La propuesta se centra en realizar un análisis de la relación entre la Secretaría Distrital de Integración Social con los diferentes actores identificados en cada una de las categorías, a partir del análisis de indicadores de redes sociales tales como la densidad de la red, el grado de centralidad, el índice de centralización, el grado de intermediación y la cercanía, y así poder priorizar los aliados.

Para una mayor comprensión de cada uno de los indicadores para el análisis de redes sociales, en tabla 6 se presenta una explicación de cada uno de ellos, según lo establece Vásquez y Aguilar (2005).

Tabla 6. Identificación de indicadores

Tipo de indicador	Definición
Densidad	La densidad es una medida expresada en porcentajes del cociente del número de relaciones existentes con las posibles. Muestra el valor en porcentaje de la densidad de la red, es decir, enseña la alta o baja conectividad de la red.

Centralidad	El grado de centralidad es el número de actores a los cuales un actor está directamente unido.
Centralización	Es una condición especial en la que un actor ejerce un papel claramente central al estar conectado con todos los nodos, los cuales necesitan pasar por el nodo central para conectarse con otros.
Intermediación	Es la posibilidad que tiene un nodo para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos.
Cercanía	Es la capacidad de un actor para alcanzar a todos los nodos de la red.

Fuente: Vásquez y Aguilar (2005).

Una vez elaborada la red, se procederá a definir grupos de aliados por nivel de cercanía, para cada una de las categorías de análisis planteadas, de manera que se establezcan las posibles alianzas a realizar como propuesta para la entidad.

Identificadas las alianzas, se procederá a elaborar un semáforo que permita medir el grado de desarrollo que hasta el momento existe entre ellas y definir acciones a emprender para mejorarla en pro de aportar a mitigar los riesgos psicosociales en cada una de las categorías analizadas.

11.4. Matriz de aliados

Una vez identificadas las necesidades y los actores, se procede con ayuda de la herramienta UCINET, a realizar análisis de redes con el cual se pretende conocer el grado de relación que hay entre los actores identificados, de manera que puedan proyectarse posibles alianzas estratégicas.

En la figura 7, se identifica a los diferentes actores, los cuales representan un nodo de la relación en esta red. En ella se evidencian los flujos en la red, en la que se pueden encontrar flujos unidireccionales, como el que hay entre el SENA y la ARL Positiva o flujos bidireccionales como los que se evidencian entre la ARL Positiva y la EPS.

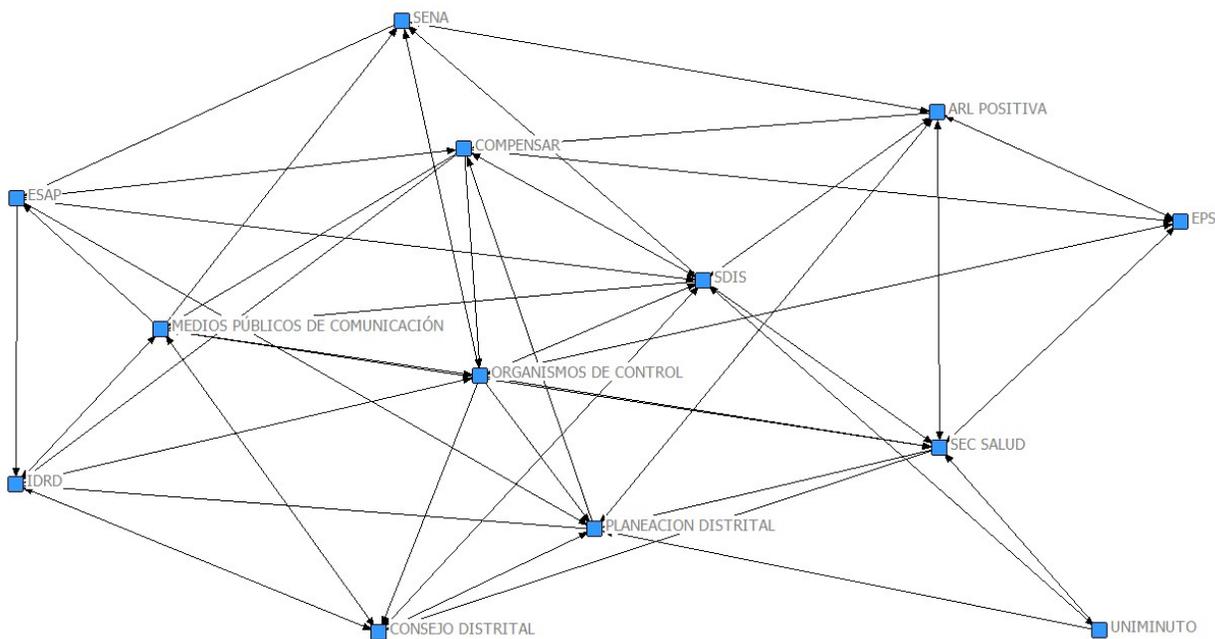


Figura 7. Flujos entre actores

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión del resultado del grafo de redes, se procederá a analizar de manera individual los indicadores de análisis de redes.

11.4.1. Grado de densidad de la red

Este indicador hace relación al porcentaje de relaciones existentes con respecto al número de relaciones posibles en la red. Para la red de la Secretaría de Integración Social, identificada para la prevención de riesgos psicosociales, se observó que, de 13 actores, hay la posibilidad de establecer 156 relaciones. El resultado del análisis da muestra de la existencia de 126 relaciones, por lo que el porcentaje de densidad de la red es del 81 %, lo que indica una alta densidad de las relaciones entre los actores, de modo que es un buen indicador para definir alianzas estratégicas que apunten a mitigar los riesgos psicosociales en los líderes de la Secretaría Distrital de Integración Social.

11.4.2. Grado de centralidad

Según el análisis de redes planteados por Vásquez y Aguilar (2005), el grado de centralidad se refiere al número de actores al que un actor está directamente unido. Este se divide entre grado de entrada y grado de salida.

En la tabla 7, se presenta el grado de centralidad de cada uno de los actores identificados, en el cual se puede identificar que el actor principal de esta red es la Secretaría Distrital de Integración Social que presenta un 66 % de salidas y un 50 % de entradas, seguido de los organismos de control con el mismo porcentaje, y la Secretaría Distrital de Salud y los medios de comunicación con un 50 % de salidas y un 50 % de entradas cada uno. Esta información puede ser relevante en el momento de definir alianzas estratégicas para mitigar los riesgos psicosociales en cada una de las categorías analizadas.

Tabla 7. Grado de Centralidad de cada actor identificado

Actor	Grado de salida	Grado de entrada	Grado de salida normalizado	Grado de entrada normalizado
Secretaría de Integración Social	8	6	66 %	50 %
Organismos de control	8	6	66 %	50 %
Secretaría Distrital de Salud	6	6	50 %	50 %
Medios públicos de comunicación	6	6	50 %	50 %
Concejo de Bogotá	4	6	33 %	50 %
Secretaría de Planeación	4	6	33 %	50 %
Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)	3	6	25 %	50 %
ARL Positiva	6	5	50 %	41 %
Compensar	5	5	41 %	41 %
EPS	4	4	33 %	33 %
SENA	2	4	18 %	33 %
Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	4	2	33 %	16 %
UNIMINUTO	3	1	25 %	1 %

11.4.3. Índices de centralización.

De acuerdo con Vásquez y Aguilar (2005), el índice de centralización de la red es “una condición especial en la que un actor ejerce un papel claramente central al estar conectado con todos los nodos, los cuales necesitan pasar por un nodo central para conectarse con otros” (p. 24). En el análisis de redes de la Secretaría de Integración Social para la prevención de riesgos psicosociales, no se identifica un nivel de centralización, dado que no hay un actor visible que se comunique con todos los nodos. Al respecto, el cálculo de centralización de esta red está en un 28,4 % para las entradas y en un 10,42 % para las salidas, por lo que se sugiere para la definición de alianzas

identificar a los actores con mayor número de relaciones en cada una de las categorías de análisis definidas.

11.4.4. Grado de intermediación

El grado de intermediación se refiere a la capacidad de cada actor para unir a los demás actores, para lo cual la herramienta UCINET no permite calcular este indicador.

Tabla 8. Grado de intermediación de los actores identificados

	Grado de intermediación normalizado
Secretaría de Integración Social	25 %
Organismos de control	13 %
ARL Positiva	12 %
Medios públicos de comunicación	11 %
Compensar	8 %
Secretaría Distrital de Salud	8 %
Secretaría de Planeación	7 %
Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	6 %
Concejo de Bogotá	5 %
Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)	3 %
SENA	3 %
EPS	2 %
UNIMINUTO	0 %

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8, se puede evidenciar que el principal intermediador de esta red es la Secretaría de Integración Social, sin embargo, los organismos de control, al igual que la ARL Positiva y los medios públicos de comunicación, podrían desempeñar un papel importante en la formulación de alianzas estratégicas para la prevención de los riesgos psicosociales.

11.4.5. Grado de cercanía

El grado de economía, según Vásquez y Aguilar (2005), “se refiere a la capacidad de un nodo de llegar a todos los actores de una red” (p. 31). En la red definida, identificada para la prevención de riesgos psicosociales de la Secretaría de Integración Social, no se denotan claramente actores que tengan una capacidad significativa de relacionarse con los demás actores, sino que por el contrario está es una red muy equilibrada en la que los diferentes actores estarían en la capacidad de llegar a un alto porcentaje de interacción entre ellos.

Tabla 9. Grado de cercanía entre actores

	Grado de cercanía
Secretaría de Integración Social	66 %
Secretaría Distrital de Salud	66 %
Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)	66 %
Secretaría de Planeación	66 %
Medios públicos de comunicación	63 %
Organismos de control	63 %
Concejo de Bogotá	63 %
SENA	60 %
Compensar	60 %
ARL Positiva	60 %
EPS	57 %
Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	48 %
UNIMINUTO	41 %

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9, se identifican claramente cuatro actores relevantes: Secretaría de Integración Social, Secretaría Distrital de Salud, IDR D y Secretaría de Planeación, lo que podría ser un hallazgo interesante de este análisis, pues cada uno de estos actores podría configurarse en una alianza para aportar a la prevención de los riesgos psicosociales de los líderes de la Secretaría de Integración Social.

11.5. Desarrollo y resultados de la aplicación de los instrumentos

11.5.1. Aspectos a mejorar o fortalecer

Respecto de lo identificado en el afrontamiento de los riesgos psicosociales que desafían los líderes misionales de la Secretaría de Integración Social y bajo la comprensión de que estos no dependen solo de factores internos de la entidad, se identifica la necesidad de fortalecer el trabajo en red y el establecimiento de alianzas estratégicas para atender el problema presentado desde el subsistema de seguridad y salud en el trabajo de la Secretaría de Integración Social.

Para la propuesta de redes y alianzas se tuvo en cuenta 13 organizaciones del sector público y privado, las cuales por su misionalidad pueden contribuir al desarrollo de actividades para la mitigación de los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos los líderes de la SDIS y mejorar su calidad de vida. Las organizaciones se relacionan a continuación:

- SENA
- ESAP
- ARL Positiva
- Uniminuto
- IRD
- Planeación distrital
- Concejo distrital
- Medios de comunicación
- Organos de control
- Caja de compensación Compensar
- Secretaría Distrital de Salud
- Eps
- Secretaría Distrital de Integración Social

11.5.2. Estrategias de fortalecimiento

Luego del análisis de los actores que pudieran conformar una red y alianzas para fortalecer el SG-SST de la Secretaría Distrital de Integración Social, y según las necesidades identificadas en el diagnóstico para la construcción de redes, se propone la construcción de tres redes, una por cada categoría de análisis, que permitan dinamizar acciones para la prevención de los riesgos psicosociales en cada una de las categorías.

De esta manera, la propuesta de redes o alianzas es la siguiente:

- Fortalecimiento de la categoría de liderazgo:

Se propone la creación de una alianza entre Secretaría de Integración Social, SENA, ESAP, ARL Positiva y UNIMINUTO, orientada a formular e implementar procesos de capacitación y desarrollo de habilidades blandas de los líderes. Se sugiere como articulador principal la Secretaría de Integración Social y el ARL Positiva, ya que son estas las que presentan mayor capacidad de intermediación de acuerdo con el análisis general de la red para la prevención de riesgos psicosociales propuesta (figura 8).

Lo anterior, de conformidad con el resultado de las entrevistas realizadas, en las cuales se resalta que existen debilidades de liderazgo y comunicación efectiva, toda vez que los líderes consideran que no son escuchadas sus sugerencias hacia los superiores, pues se argumenta que se deben cumplir las directrices porque son políticas públicas ya planeadas, en el mismo sentido es importante mencionar que los líderes tienen poco conocimiento de las condiciones de vida de sus colaboradores, a la vez que sienten que los superiores no se interesan por conocer sus necesidades.

Es por ello que se deben fortalecer las competencias relacionadas con inteligencia emocional, coaching, trabajo en equipo y ambientes laborales adecuados y seguros, mediante actividades pedagógicas.

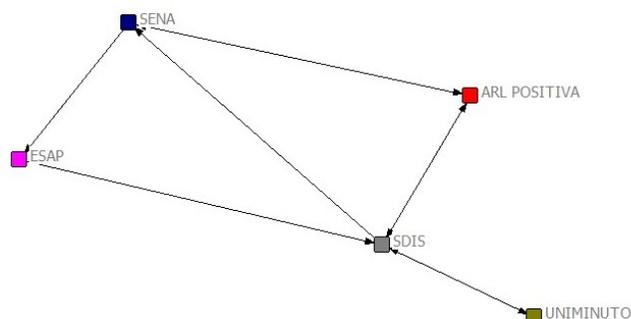


Figura 8. Red propuesta para el fortalecimiento del liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

- Prevención del acoso psicológico o *mobbing*:

En las entrevistas los líderes manifestaron sentirse acosados por el cumplimiento de las metas institucionales que tienen a cargo, principalmente en los escenarios de rendición de cuentas, comités o reuniones internas.

Otro factor observado son las demandas externas de los usuarios de los servicios, las instancias de control político, los organismos de control y los medios de comunicación, con los cuales algunos líderes se sienten perseguidos o acosados sintiendo la incapacidad de responder de manera eficiente a sus demandas.

Es por ello, que se presenta como estrategia para la prevención del acoso psicológico, la propuesta para realizar una alianza estratégica entre la Secretaría de Integración Social y los medios de comunicación, el Concejo de Bogotá y los organismos de control, principalmente orientada a realizar procesos de sensibilización antes las situaciones de *mobbing* que manifiestan experimentar los líderes desde los agentes externos (figura 9).

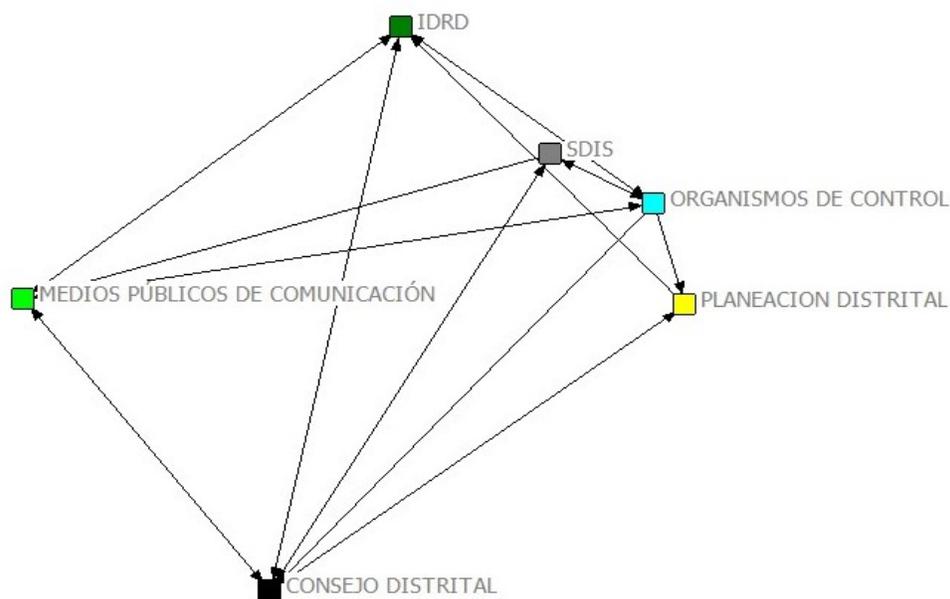


Figura 9. Red propuesta para prevención del acoso psicológico

- Prevención del estrés laboral o síndrome de *burnout*:

Luego del análisis de redes realizado, se identifica la figura 10 en la que se propone una alianza entre la Secretaría de Integración Social, ARL Positiva, Compensar, EPS y la Secretaría de Salud.

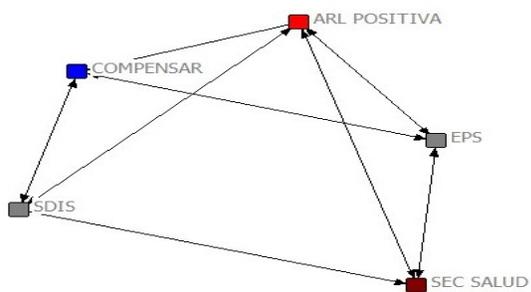


Figura 10. Red propuesta para la prevención del estrés laboral

Fuente: Elaboración propia.o

Con esta alianza interinstitucional, se propone que se defina un plan de prevención del estrés laboral realizando diagnósticos de riesgo individual y proceso de atención psicológica que brinden herramientas para el afrontamiento de las situaciones de estrés a los que se ven enfrentados los líderes misionales de la Secretaría de Integración Social.

Lo anterior en respuesta a la situación identificada en el trabajo de campo relacionada con la alta carga laboral asignada a los líderes, exponiéndolos a niveles críticos de estrés.

11.5.3. Alcance de la aplicación

La propuesta presentada pretende, no solo incidir en el entorno organizacional interno, sino también generar sinergias y alianzas entre los actores reconocidos en cada categoría que pueden estar relacionados y que aportan a la prevención de los riesgos psicosociales aquí expuestos.

Una vez ejecutada esta propuesta, la entidad contará con tres mesas de trabajo que estructuren propuestas para la prevención de los riesgos psicosociales en los líderes de la Secretaría de Integración Social y posiblemente de los líderes de las entidades partícipes de la red como un ejercicio de ganar-ganar.

11.5.4. Escenario de aplicación

El escenario de aplicación será mediante la conformación de tres mesas de trabajo conformadas por representantes de las entidades definidas en cada subred y una mesa de trabajo conformada por un representante de cada una de las redes creadas por categorías.

Las mesas de trabajo estarían conformadas por:

- Mesa 1. Categoría Fortalecimiento del Liderazgo
 - Secretaría de Integración Social

- ESAP
- SENA
- UNIMINUTO
- ARL Positiva
- Mesa 2. Prevención del acoso psicológico
- Secretaría de Integración Social
- Organismos de control (incluido Concejo de Bogotá)
- Secretaría de Planeación
- Medios de comunicación
- IDR
- Mesa 3. Prevención del Estrés Laboral
- Secretaría de Integración Social
- Compensar
- ARL Positiva
- EPS
- Secretaría Distrital de Salud.

11.5.5. Indicadores o métricas de seguimiento y control

En la siguiente tabla se observa la categoría de análisis, el indicador a implementar a sí como los documentos puntos de control que evidenciarían la implementación de las actividades propuestas.

Tabla 10. Acciones propuestas

Categoría	Acciones	Fórmula de cálculo	Medio de verificación
LIDERAZGO	Conformación de red con mínimo tres participantes	Número de actores que conforman la red o total de actores propuestos	Acta de conformación de la red

		para conformar la red	
	Sesiones de la mesa técnica realizadas	Número de sesiones realizadas o número de sesiones de la mesa programadas	Lista de asistencia y acta de reunión de las sesiones de las mesas
	Cursos de formación para el desarrollo de habilidades blandas relacionadas con liderazgo	Número cursos realizados o número cursos programados	Certificado de participación en los cursos de formación
PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL	Conformación de red con mínimo tres participantes	Número de actores que conforman la red o total de actores propuestos para conformar la red	Acta de conformación de la red
	Sesiones de la mesa técnica realizadas	Número de sesiones realizadas o número de sesiones de la mesa programadas	Lista de asistencia y acta de reunión de las sesiones de las mesas
	Campañas comunicativas de sensibilización implementadas con entidades y partes interesadas frente a los efectos del acoso laboral y su prevención	Número de piezas comunicativas emitidas o total de piezas comunicativas programadas	Piezas comunicativas elaboradas (video o medio impreso o diseño para publicación en redes)
PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL	Conformación de red con mínimo tres participantes	Número de actores que conforman la red o total de actores propuestos para conformar la red	Acta de conformación de la red
	Sesiones de la mesa técnica realizadas	Número de sesiones realizadas o número de sesiones de la mesa programadas	Lista de asistencia y acta de reunión de las sesiones de las mesas
	Ejecución de programas de salud y bienestar que contemplen la realización de diagnósticos de riesgo individual y acciones que promuevan la disminución de los factores estresantes	Un documento elaborado o número de acciones realizadas para la prevención del estrés laboral	Documento elaborado con lista de asistencia de acciones de prevención del estrés laboral

Fuente: Elaboración propia.

11.5.6. Recursos y cronograma

Se propone una primera implementación de la red en un periodo de un año. Una vez implementada se deberá evaluar el cumplimiento de los indicadores propuestos, y de ser efectiva, se propone programar el presupuesto y cronograma para dar continuidad a la implementación de las demás acciones a realizar (tabla 11).

Tabla 11. Cronograma de actividades

Acción propuesta	Recursos necesarios	Calendario mensual de implementación											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión de mesas técnicas de cada una de las redes	Salón de reuniones, refrigerios, material didáctico, medios audiovisuales.												
Curso de liderazgo	Facilitador(es) o capacitador(es), salón de capacitación, material didáctico, refrigerios, medios audiovisuales.												
Campaña de sensibilización	Diseño, impresión y divulgación de piezas comunicativas de acoso.												
Protocolo de ruta de prevención de estrés	Profesionales técnicos para la elaboración del documento, equipo de cómputo, internet, salón de reuniones, medios audiovisuales.												

Fuente: Elaboración propia.

12. Conclusiones y recomendaciones

La Secretaría Distrital de Integración Social, entidad encargada de atender a la población más vulnerable de Bogotá, cuenta con una planta de 8.000 trabajadores, los cuales atienden situaciones sociales, relacionadas con problemas de habitabilidad de calle, violencia intrafamiliar y abuso de menores, entre otros, es por eso que muchos trabajadores tienen amplia posibilidad de generar respuestas comportamentales, emocionales o psicológicas negativas que afecten su calidad de vida y desempeño laboral.

En 2017, la Secretaría de Integración Social midió los niveles de riesgo psicosocial de sus trabajadores, tras lo cual evidenció que 4.099 presentaron nivel de riesgo crítico, no obstante, a la fecha, unos 2.500 trabajadores no han sido beneficiados con las intervenciones llevadas a cabo por el Subsistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En ese sentido, desde el componente de profundización se identificó que los líderes tienen debilidades frente al ejercicio del liderazgo en sus equipos de trabajo así como en la comunicación.

De igual forma, se evidenció en un nivel crítico que los líderes conocen poco las condiciones de vida de los colaboradores y que sus jefes poco se interesan en sus necesidades, lo cual conlleva a un ambiente de trabajo poco colaborativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la creación de una alianza entre Secretaría de Integración Social, SENA, ESAP, ARL Positiva y UNIMINUTO, orientada a formular e implementar procesos de capacitación y desarrollo de habilidades blandas, con el fin de tener líderes que se adapten fácilmente a los cambios y mejorar la sinergia en el entorno, de tal manera que puedan aportar al logro de las metas institucionales.

Con respecto al *mobbing* o acoso psicológico, hay factores que inciden en la calidad de vida del líder y en su desempeño laboral, estos factores son: Las demandas de los usuarios a los servicios,

las instancias de control político, los organismos de control y los medios de comunicación, con los cuales algunos líderes se sienten con poca capacidad de respuesta a dichas exigencias.

Para mitigar el acoso psicológico, la propuesta se fundamenta en una alianza estratégica orientada a realizar campañas de sensibilización que incluyan códigos de buenas prácticas en temas de prevención del acoso, manejo del tiempo, control de emociones y reacciones, con esto se tendría ambientes de trabajo saludables, trabajadores felices y excelencia organizacional.

En el caso del estrés, se comprobó que la alta demanda de trabajo y el papel de los órganos de control, hacen que los líderes emocionalmente no puedan afrontar las situaciones que se les presentan, lo cual incide en la comunicación del equipo de trabajo.

En cuanto a la prevención del estrés laboral, se propone la ejecución de programas de salud y bienestar que contemplen la realización de diagnósticos de riesgo individual para aquellos líderes que presentan mayor criticidad de riesgo psicosocial y procesos de atención psicológica que brinden herramientas para la disminución de los factores estresantes. Producto de ello se obtendrían beneficios tales como mejora del clima laboral, reducción de enfermedades laborales e incremento en la productividad organizacional.

Finalmente, podemos señalar que, si la Secretaría de Integración Social desarrolla de manera sistemática y proactiva las acciones propuestas para mejorar la salud de los trabajadores, mediante la implementación de buenas prácticas, desarrollo de habilidades, comunicación asertiva, prevención del *mobbing* y ambientes laborales sanos, logrará identificarse como una organización saludable.

Referencias

- Acosta Antognoni, H., Torrente Barberá, P., Llorens Gumbau, S. y Salanova Soria, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *engagement* con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/83226>
- Aguirre Ramírez, I. S. (2013, septiembre 2). *Teoría de relaciones humanas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Andrade Jaramillo, V. y Gómez, I. C. (2013). Salud laboral investigaciones realizadas en Colombia. *Pensamiento Psicológico*, 4(10), 9-25. Recuperado <http://portalesn2.puj.edu.co/javevirtualoj/index.php/pensamientopsicologico/article/view/701>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación* (6.^a ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arzoena, O. (2013). *El arte de comunicarnos: conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Lea.
- Astete, A. y Muñoz, M. (2016). *Tipos de investigación*. Recuperado de http://www.academia.edu/download/46812267/mIs_-_tipos_de_investigacion.docx
- Beleño Navarro, R. y Ucros Campo, M. M. (2014). Factores de riesgos psicosociales y niveles de estrés en trabajadores administrativos de la Universidad de la Costa CUC en el 2014 (Tesis de maestría, Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia). Recuperado de <https://docplayer.es/14018378-Factores-de-riesgos-psicosociales-y-niveles-de-estres-en-trabajadores-administrativos-de-la-universidad-de-la-costa-cuc-en-el-2014.html>
- Beltrán Cabrejo, A. Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el período 2002 – 2012. Recuperado <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8886/63526324-2014.pdf?sequence=2>
- Ceballos-Vásquez, P., Rolo-González, G., Hernández-Fernaud, E., Díaz-Cabrera, D., Paravic-Klijn, T., Burgos-Moreno, M. & Barria, O. (2016). Validación de la Escala Subjetiva de Carga mental de trabajo (ESCAM) en profesionales de la salud de Chile. *Universitas Psychologica*, 15(1), 261-270. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672016000100020&script=sci_abstract&tlng=en
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez A., F. y Uribe, A. F. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/175>
- Decreto 614/1984, de 14 de marzo, por el cual se determinan las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país.

Decreto 1443/2014, de 31 de julio, por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Decreto 1477/2014, de 5 de agosto, por el cual se expide la tabla de enfermedades laborales.

Decreto 472/2015, de 17 de marzo, por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones.

Diagnóstico de Factores de Riesgo Psicosocial (2017). Secretaría de Integración Social.

Díaz Bambula, F. y Rentería Pérez, E. (2017). De la seguridad al riesgo psicosocial en el trabajo en la legislación colombiana de salud ocupacional. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 19(2), 129-155. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6122470>

Escartín-Solanelles, J., Arrieta-Salas, C. y Rodríguez-Carballeira, Á. (2010). “Mobbing” o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teórico-metodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en Psicología*, 23(110), 1-19.

Fuchs Ángeles, R. M. (2010). Medición del potencial humano en las organizaciones. *Journal of Business*. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1794>

Galán Amador, M. (2009, mayo 29). La entrevista en investigación [Entrada blog]. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>

Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>

García-Allen, J. (2018). *Burnout (síndrome del quemado): cómo detectarlo y tomar medidas*. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>

Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud pública*, 29, 237-241. Recuperado de https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S1726-46342012000200012&script=sci_arttext&tlng=es

Grisales Marín, Y. M., Rico Carvajal, K. V. y Roa Vargas, S. E. (2014). Factores de riesgo psicosocial en una empresa de servicios de eventos y exposiciones de Bogotá (Tesis de grado, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3683/Grisalesyensi2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gutiérrez-Straus, A. y Vilorio-Doria, J. C. (2014). Riesgos psicosociales y estrés en el ambiente laboral. *Salud Uninorte*, 30(1). <http://dx.doi.org/10.14482/sun.30.1.4340>
- Hernandez Sampieri, R y Fernandez Collado C, (2014). Metodología de la investigación, pp-(10-189). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Informe de gestión Secretaría Integración Social (2017). Recuperado de http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2018documentos/31012018_Informe%20de%20Gerencia%20CBN%201045%20vigencia%202017%20final.pdf
- Ley 1562/2012, de 11 de julio, por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
- Ley 1616/2013, de 21 de enero, por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones.
- López , N. y Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/176>
- Mansilla Izquierdo, F. (2004). El riesgo psicosocial en el trabajo: una realidad emergente. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 89, 3-5. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/n89/v24n1a01.pdf>
- Méndez Venegas, J. (2019). Estrés laboral o síndrome de *burnout*. *Acta Pediátrica de México*, 25(5), 299-302. Recuperado de <http://repositorio.pediatrica.gob.mx:8180/handle/20.500.12103/1814>
- Maya Jariego, I. (2016). 7 usos del análisis de redes en la intervención comunitaria. *Redes: Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 27(2), 1-10. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/83002624.pdf>
- MENS Mental European Network of Sport events. (s. f.). Recuperado de <https://mensproject.eu/>
- Merín Reig, J., Cano Vindel, A. y Miguel Tobal, J. J. (1995). El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención. *Ansiedad y Estrés*, 1(2-3), 113-130. http://www.academia.edu/download/45232837/El_estrs_laboral_bases_tericas_y_marco_d20160430-16485-1tre8o6.pdf
- Ministerio de Protección Social, Universidad Javeriana. (2010). Batería de instrumentos para evaluación de factores de riesgo psicosocial. Recuperado <http://www.fondoriesgosprofesionales.gov.co/Contenido/Default.aspx?Id=568>
- Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 4-19. <http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>

- Moreno, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales: marco conceptual y contexto socio-económico. *ORPjournal*, 1, 4-18. Recuperado de <http://www.orpjournal.com/index.php/ORPjournal/article/view/7>
- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. *Revista Eafit*, 105, 1-18. Recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/lid%20cual%2000-10.htm>
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas, 5-6. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (1998). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Madrid, España: Autor. Recuperado de https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_162039/lang--es/index.htm
- Pardo García, M. y Castillo Tolosa, N. (2018). *Análisis al sistema general de seguridad y salud en el trabajo aplicado a los funcionarios públicos de la Secretaría de Integración Social en la ciudad de Bogotá D. C.* (Tesis de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, Colombia). Recuperado de unad.edu.co:https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20390
- Pérez Hoyos, Ó. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogota, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Salamanca Quiñones, M. S. y Porras Velásquez, N. R. (2019). Riesgos psicosociales intra y extralaborales en una empresa de seguridad privada de Bogotá. *Revista de Psicología de la Salud*, 7(1), 152-181. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6825033>
- Resolución 1016/1989, de 31 de marzo, por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
- Resolución 2851/2015, de 28 de julio, por la cual se modifica el artículo 3 de la Resolución número 156 de 2005.
- Rodríguez Oros, M. S., Álvarez Romero, T., Marulanda, Y. S., Molina Leal, Y. Y. y Polo Araujo, Y. L. (2017). Modelo estratégico integral para el proceso de salud ocupacional con énfasis en gestión del conocimiento (Tesis de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Villavicencio, Colombia). Recuperado de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/14706/1/1121147812.pdf>

- Saiz Carvajal, R. (s. f.). *Técnicas de análisis de información*. Recuperado de <https://administracionpublicauba.files.wordpress.com/2016/03/tecnicas-de-anc3a1llisis-de-informacic3b3n.pdf>
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España: Alianza.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Sánchez Sarmiento, M. P. (2017). El *mobbing* o acoso moral en el trabajo: análisis del caso ecuatoriano. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 1(1), 1-10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297490>
- Sarsosa-Prowesk, K., Charria-Ortiz, V. H. y Arenas-Ortiz, F. (2014). Caracterización de los riesgos psicosociales intralaborales en jefes asistenciales de cinco clínicas nivel III de Santiago de Cali (Colombia). *Gerencia y Políticas de Salud*, 13(27). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps13-27.cрпи>
- Sistema integrado de gestión. (2019). Recuperado <http://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/sistema-integrado-de-gestion/politicas-y-objetivos-sig>
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>
- Vásquez Álvarez, A. O. y Aguilar Gallegos, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales: medidas de centralidad*. Michoacán, México: Universidad de Chapingo.
- Vidal Casero, M. del C. (2006). El *mobbing* en el trabajo: su problemática. *Revista General Informática de Derecho*, 1.
- Vieco Gómez, G. F. y Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/5544>
- Reza, L., Plaza, C., Cuenca, C., López A., & Cruz, G. (2019) El síndrome de burnout y su repercusión en el rendimiento académico, 10
Recuperado <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/02/sindrome-burnout-rendimiento.html>

nexos.

Anexo 1. Modelo para entrevista semiestructurada

Categoría de análisis	Pregunta objetivo	Descriptor
Liderazgo	Identificar las habilidades de liderazgo de los entrevistados frente a los riesgos psicosociales	Actitud de escucha
		Comunicación verbal, no verbal y escrita
		Delegación de asuntos relativos al trabajo y comunicación oportuna
		Comprensión de las necesidades de los demás
Acoso laboral	Identificar la capacidad de manejo ante las situaciones de acoso laboral	Competencia y comparación entre colaboradores
		Inclusión o exclusión de las opiniones de los miembros del equipo
		Presión por el logro de las metas
		Inclusión o exclusión en la comunicación de la información en acciones relevantes al trabajo
		Asignación de tareas en un tiempo pertinente de acuerdo
Estrés laboral	Identificar y analizar en el trabajo las habilidades de los líderes en el manejo del estrés laboral	Administra su tiempo en función de prioridades
		Sabe establecer prioridades entre lo urgente y lo importante
		Realiza actividades, personales o familiares fuera del horario de trabajo
		Se muestra amable en momentos de estrés
		Se cuida a sí mismo en momentos de estrés
		Cuida al equipo en momentos de estrés
		Es capaz de proponer soluciones rápidas ante situaciones críticas

Anexo 2. Fórmula estadística utilizada para la muestra

MUESTRA		
N	23	De una población de 23 líderes que trabajan temas misionales, se obtiene una muestra de 13
Confianza	95%	
Error	12%	
P*	0,9	
z	1,96	
Q*	0,1	
n	13	