

Aplicaciones de la psicología organizacional y de la salud en el sector transporte público

Christian Alexander Zambrano Guerrero
Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán
Edith de Lourdes Hernández Narváz
Claudia Fernanda Bastidas Jurado
Yesica Meliza Basante Pantoja
Armando David Narváz Chaves
Martín Eduardo Salas Ibarra



Editorial
Universidad de Nariño



Editorial
Universidad de **Nariño**

Aplicaciones de la psicología
organizacional y de la salud
en el sector transporte público

Aplicaciones de la psicología organizacional y de la salud en el sector transporte público

Christian Alexander Zambrano Guerrero,
Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán,
Edith de Lourdes Hernández Narváez,
Claudia Fernanda Bastidas Jurado,
Yesica Meliza Basante Pantoja,
Armando David Narváez Chaves,
Martín Eduardo Salas Ibarra



Departamento
de **Psicología**
Universidad de Nariño



Editorial
Universidad de **Nariño**

Zambrano Guerrero, Christian Alexander

Aplicaciones de la psicología organizacional y de la salud en el sector transporte público / Christian Alexander Zambrano Guerrero ...[et al.]. - -1ª.ed.- - San Juan de Pasto: Editorial Universidad de Nariño, 2021.

124p.: fig.

Incluye Referencias

ISBN IMPRESO: 978-628-7509-08-5

ISBN DIGITAL: 978-628-7509-09-2

Psicología organizacional – transporte público (Pasto) 2. Psicología en el trabajo -Unión Temporal ciudad sorpresa (Pasto) 3. Investigación social - - (Unión Temporal ciudad sorpresa) 4. Comportamiento organizacional – transporte público (Unión Temporal Ciudad Sorpresa) I. Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán II. Edith de Lourdes Hernández Narváez III. Claudia Fernanda Bastidas Jurado IV. Yesica Meliza Basante Pantoja V. Armando David Narváez Chaves VI. Martín Eduardo Salas Ibarra

158.7 Z24 – SCDD-Ed. 22

Biblioteca Alberto Quijano Guerrero

Aplicaciones de la psicología organizacional y de la salud en el sector transporte público

© Christian Alexander Zambrano Guerrero
Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán
Edith de Lourdes Hernández Narváez
Claudia Fernanda Bastidas Jurado
Yesica Meliza Basante Pantoja
Armando David Narváez Chaves
Martín Eduardo Salas Ibarra

© Editorial Universidad de Nariño

ISBN: 978-628-7509-08-5 (impreso)

ISBN: 978-628-7509-09-2 (digital)

Primera edición

Septiembre de 2021

San Juan de Pasto, Nariño, Colombia

Impresión y encuadernación:

Graficolor Pasto SAS

Calle 18 No. 29-67

Tels. 7310652

graficolorpasto@hotmail.com

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin autorización escrita de los autores o de la Editorial Universidad de Nariño.

Agradecimientos

Agradecemos al Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño por establecer el convenio del proyecto denominado “*Fortalecimiento del Área de Gestión de Talento Humano*”, a la Unión Temporal Ciudad Sorpresa por facilitar el espacio y los recursos para el desarrollo del proyecto, a la junta directiva y a los gerentes que acompañaron la ejecución del proyecto Jorge Armando Mesías Tibaquirá y Alfonso Ortega Jurado, a la jefe de Talento Humano Diana López Chaves, a conductores, controles de vía, despachadores, inspectores y administrativos por su participación en cada uno de los programas. Asimismo, al docente Leonidas Ortiz y a todos los estudiantes que hicieron parte de este proyecto: año 2015 Viviana Oviedo, José Sacanambuy; año 2016 Daniela Chaves, Alejandra Grijalba, Román Bárcenas; año 2017 Claudia Bastidas, Hernán Figueroa, Wilson Gonzáles; año 2018 Marisol Álvarez, Geiman Santacruz, Angela Calpa, quienes contribuyeron en la elaboración e implementación de cada programa. Finalmente, a los docentes coordinadores y asesores en este proceso.

Tabla de Contenido

Introducción	13
CAPÍTULO 1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
Presentación	18
Conceptualización de los procesos de gestión del talento humano	19
Procesos de gestión de talento humano	24
Selección de personal	24
Inducción	25
Tipos de inducción	26
Capacitación.	27
Evaluación de desempeño	28
Formulación de los procesos de GTH.	28
Pasos de la selección de personal	28
Pasos del proceso de inducción.	33
Pasos de la capacitación.	35
Pasos para la evaluación de desempeño	37
Referencias	39
CAPÍTULO 2. PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS	41
Presentación	42
Etapa 1: Sensibilización	45
Entendiendo los PAP	45
Intervención en crisis en primera instancia.	45
¿Qué son los primeros auxilios psicológicos?	46
¿Cuáles son los objetivos de los PAP?	46
Preguntas frecuentes	47
Empatía y escucha activa	48

Actitud directiva y actitud facilitadora	49
Comunicación asertiva	49
Etapa 2: Contacto inicial.	50
Mi primer acercamiento.	50
Aspectos que favorecen el contacto inicial	50
Malas prácticas vs. Buenas prácticas	51
Actividad	52
Etapa 3: Evaluación de las dimensiones del problema	53
Desmenuzando el problema	53
Actividad	54
Etapa 4: Explorando soluciones	55
Técnica de resolución de conflictos	55
Actividad	55
Etapa 5: Conectar con redes de apoyo	56
Etapa 6: Seguimiento y evaluación de los PAP	57
Llegó el momento de practicar lo aprendido	58
Referencias	60
CAPÍTULO 3. PROGRAMA SOY SALUDABLE	61
Presentación	62
Conceptualización del programa soy saludable	62
¿Qué es el estrés?	62
¿Qué es el estrés laboral?	64
¿Cómo afrontar el estrés?	64
Conozcamos las técnicas cognitivo comportamentales	65
Técnica de respiración natural profunda.	65
Técnica de relajación muscular progresiva	66
Técnica de auto instrucciones	67
Técnica de resolución de problemas	67
Aplicaciones del programa soy saludable	68
Etapa 1: Conociendo el programa soy saludable	68
Objetivos	68
Escala de estrés percibido	71

Etapa 2: Aprendiendo las técnicas para el manejo de estrés	72
Objetivos	72
Comprendamos cómo se hace el entrenamiento de las técnicas	73
Fase educativa.	74
Fase de entrenamiento	74
Instrucciones: Técnica de relajación muscular progresiva	75
Fase educativa.	75
Fase de entrenamiento	76
Conoce como afrontar el estrés.	76
Etapa 3: Aprendiendo la técnica de auto instrucciones	77
Objetivo	77
Pasos técnica de auto instrucciones	78
Etapa 4: Finalización del programa	78
Objetivos	80
Etapa 5: Evaluación general del programa	80
Preguntas orientadoras para los participantes	80
Llegó el momento de practicar lo aprendido	81
Referencias	82
CAPÍTULO 4. UNA PAUSA POR MI SALUD	83
Presentación	84
Conceptualización de las pausas activas	86
Marco teórico	87
Promoción de la salud	87
Estilos de vida saludable	87
Autocuidado.	88
Modelo de creencias en salud	89
¿Por qué se escogió este modelo?	90
Fase de expectativa	90
Fase de sensibilización	91
Fase de educación	91
Fase de ejecución.	92
Fase de evaluación.	93

Aplicación de las pausas activas	94
Pausas físicas	94
Pausas cognitivas	94
Fase de expectativa	95
¿Cómo hacer expectativa?	96
Datos importantes	97
Fase de sensibilización	98
Objetivo	98
¿Qué hacer en la fase de sensibilización?	99
¿Cómo sensibilizar?	99
¿Qué actividades se pueden realizar?	100
Fase de educación	102
Objetivo	102
Dato importante	102
¿Qué hacer en la fase de educación?	103
¿Cómo hacerlo?	103
¿Por qué es importante este paso?	104
¿Cómo hacerlo?	104
Beneficios de pausas activas por grupos musculares	105
¿Por qué es importante este paso?	106
Fase de ejecución	106
Objetivo	106
¿Qué hacer en la fase de ejecución?	106
Ejercicios de calentamiento	107
Ejercicios de estiramiento	111
Ejercicios para la fatiga visual	115
Ejercicios de pausas cognitivas	117
Ruleta una pausa por mi salud	118
Fase de evaluación	119
Objetivo	119
¿Qué hacer en la fase de evaluación?	119
¿Cómo hacerlo?	120
Importante	121
Referencias	122

Introducción

Aplicaciones de la psicología organizacional y de la salud en el sector transporte público es el fruto de un proyecto de práctica profesional de Psicología de la Universidad de Nariño, el cual se desarrolló a lo largo de cinco años en una empresa de Transporte Público de la ciudad de Pasto. Dicho proceso fue llevado a cabo por cohortes de estudiantes de último año de Psicología y un equipo de docentes investigadores de los grupos CONEPSI, Psicología y Salud y Libres Pensadores. La Universidad de Nariño comprometida con la región y en continua interacción con los sectores y grupos poblacionales a través de sus Programas de formación, en este caso del Programa de Psicología, pretendió aportar a un sector económico muy importante como es el de transporte y específicamente a sus procesos de gestión de talento humano, lo que a su vez redundaría en la movilidad y en la calidad de vida de los usuarios de este servicio y de la población en general.

En el proceso inicial de contextualización se encontró que en San Juan de Pasto existen 19 rutas de transporte urbano distribuidas en 4 empresas diferentes en algunos aspectos organizacionales, pero también con elementos comunes que al cohesionarse forman una sola empresa de transporte público. Se identificaron algunas situaciones que permitieron configurar una línea de base para el desarrollo del proyecto y cuyos resultados hoy se presentan en este texto. Entre los aspectos relevantes encontrados están: a) largas horas de trabajo de los conductores con mínimo tiempo de descanso, lo que deja ver posibles factores de riesgo para la salud y la calidad de vida de esta población; b) variabilidad de las rutas de transporte y con ello las

diferencias en la exposición al riesgo biopsicosocial y físico; c) nivel de riesgo al que está sometida la mayoría de trabajadores de esta actividad (conductores), que de acuerdo al decreto vigente, número 1607 de 2002 conlleva otros peligros adicionales a los inmersos en la tarea específica y d) necesidad de incorporar a los procesos de talento humano elementos que trasciendan lo administrativo y que favorezcan la salud integral de todos los colaboradores de la Empresa, como por ejemplo políticas de autocuidado en salud, gestión asertiva de las crisis, fortalecimiento de procesos de comunicación y en general la promoción de estilos de vida saludables.

En el contexto descrito se vislumbró la posibilidad de generar un proyecto de interacción social a cinco años el cual surtió diferentes etapas a saber: 1) la contextualización que favoreció el reconocimiento del entorno y las necesidades de la empresa; 2) la etapa diagnóstica la cuál facilitó el análisis y la priorización de las necesidades de intervención; 3) la formulación del proyecto a partir de una mirada estratégica, iniciando con la conformación de una área de Talento Humano, cuyos procesos se encaminaran a mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores en este sector; para ello el diálogo de la Psicología del trabajo y las organizaciones y la Psicología de la salud favoreció el desarrollo de una mirada integral del trabajador; 4) la etapa de intervención en la cual se formularon distintos programas agrupados por ejes, así: *Eje Organizacional*, cuyo aporte consistió en la consolidación de los manuales de selección e inducción; *Eje Salud* en el que se desarrollaron programas como, Formación en Primeros Auxilios Psicológicos, Manejo del estrés, Soy saludable y Pausas Activas; *Eje de investigación*, el cual fue transversal a todo el proceso y cuyo objetivo por un lado fue aportar al conocimiento científico de los procesos organizacionales de una empresa de transporte público de una ciudad pequeña y por otro, contribuir a dichos procesos, tanto en este contexto como en otros similares, con la mejor evidencia metodológica y científica disponible; 5) La etapa de empoderamiento del proyecto consistió en que los líderes de la organización vincularan cada programa a

sus respectivas áreas de trabajo para lograr una capacidad instalada que perdure a lo largo del tiempo. Este paso es uno de los más importantes de esta experiencia y llevó al equipo a reflexionar profundamente sobre el sentido de esta etapa concluyendo que, cuando un trabajador haya vinculado estos aprendizajes para la vida, realmente el proyecto está contribuyendo al desarrollo humano y organizacional. De forma transversal a estas etapas estuvo presente la medición y la evaluación psicológica, como proceso que garantiza de manera continua y siempre constructiva el desarrollo de momentos como la contextualización, diagnóstico, propuestas de acción, intervención y capacidad instalada, desde una mirada cualitativa y cuantitativa implementando técnicas e instrumentos hacia un fin y contexto determinado.

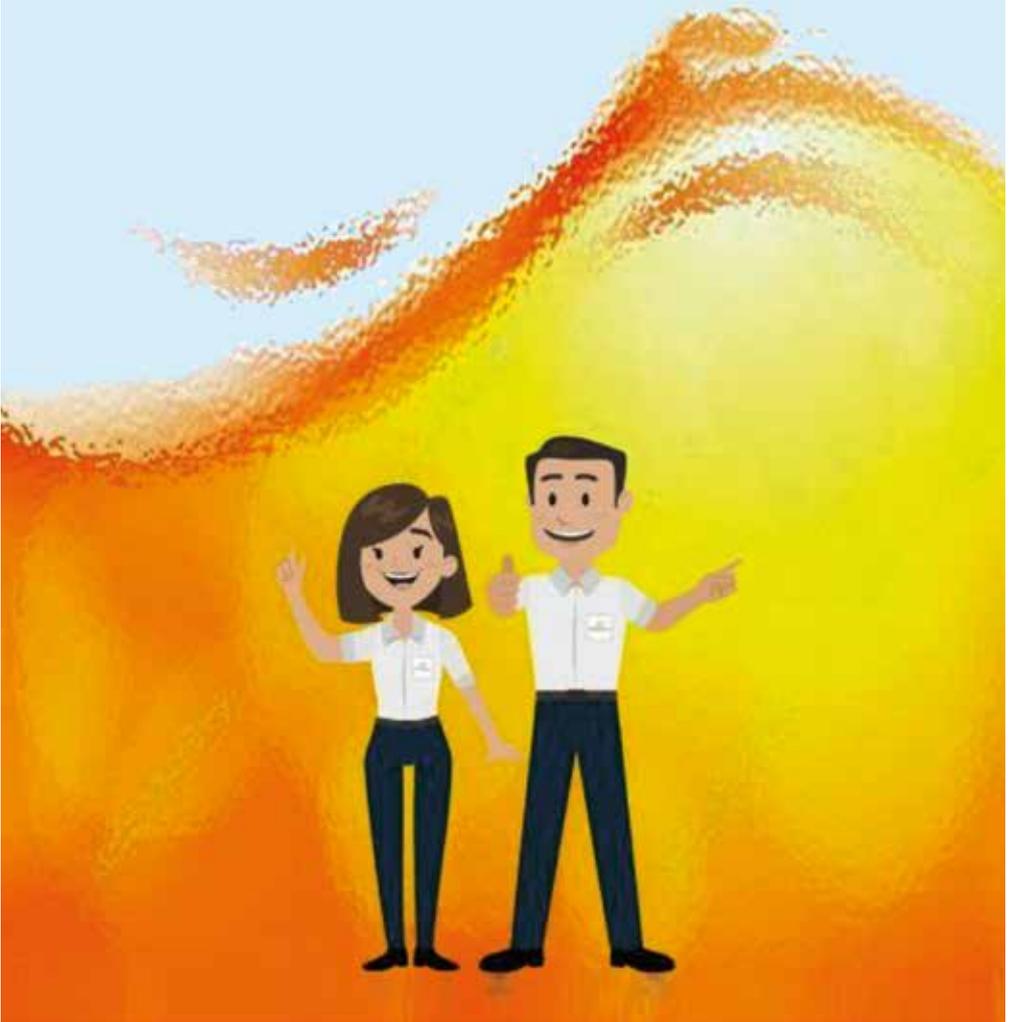
En el libro entonces, se presenta a manera de recopilación los logros más sobresalientes del proceso descrito anteriormente. El primer capítulo muestra una panorámica general de las características de los procesos de Gestión del Talento Humano en empresas de transporte público, lo que se puede llamar un diagnóstico situacional, acompañado de importantes contribuciones teóricas que facilitan su comprensión y análisis.

En el segundo capítulo se presenta el proceso de capacitación en primeros auxilios psicológicos con sus diferentes fases y ejercicios prácticos, desarrollado con varios grupos de colaboradores de la Empresa de transporte público. El tercer capítulo por su parte, contiene el programa Soy Saludable, formulado y desarrollado con los colaboradores de la empresa, cuyo objetivo fue el entrenamiento en técnicas para el manejo del estrés; este apartado muestra diferentes actividades y ejercicios prácticos que favorecen la comprensión del proceso realizado. El cuarto capítulo, denominado Una pausa por mi salud, está dedicado a mostrar el proceso de sensibilización, entrenamiento, capacitación y desarrollo de las pausas activas, como parte de la filosofía de autocuidado y bienestar que promovió el proyecto. En ese sentido, se muestran los beneficios de esta práctica,

los mitos, las realidades y las recomendaciones paso a paso para lograr los mejores resultados.

Finalmente, se espera que este libro sea de alta contribución para diferentes grupos de interés a saber: para los docentes y estudiantes que se desenvuelven en escenarios organizacionales y cuya mirada del trabajo es amplia, compleja e integral; para las empresas de salud, específicamente Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), cuyo propósito sea fortalecer sus intervenciones en los escenarios laborales, pero especialmente que busquen la prevención de patologías relacionadas con el trabajo, la promoción de la salud y el bienestar de esta población, y por último para los colaboradores, los líderes de los procesos y los agentes directivos para quienes se pretende que este texto sea una guía y una inspiración para trabajar continuamente por la salud, el bienestar y la calidad de vida de las personas y sus familias que hacen parte de las empresas de transporte público.

CAPÍTULO 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Gestión del talento humano

Presentación

La evolución de la gestión del talento humano (GTH) ha permitido reconocer la importancia del factor humano dentro de las organizaciones y la necesidad de desarrollar su talento, lo que ha implicado que la GTH se vaya reinventado hasta alcanzar la dignidad de gestión estratégica (Valle, 2003).

Si bien, la GTH a través del marco teleológico el cual es transversal a los procesos de administración y desarrollo del talento humano facilita la identificación de competencias, conocimientos y habilidades del candidato al cargo y que una vez vinculado el trabajador a la organización se le provee de herramientas que le facilitan su acercamiento a la organización y un conocimiento de las funciones a desarrollar y que la historia que el trabajador construye en la organización le permite por una parte reconocer sus habilidades y oportunidad de mejora y por otra evaluar las condiciones que la organización le brinda al trabajador, estos aspectos en conjunto aportan al desarrollo humano y organizacional.

El presente capítulo muestra una mirada histórica desde la psicología organizacional y de la gestión del talento humano, inicialmente se abordan de forma teórica los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño con su respectiva formulación evidenciada en pasos que permiten visualizar cómo los procesos de administración y de desarrollo del talento humano en el marco del sector transporte público aportan en la gestión de su talento humano. El capítulo finaliza con una ficha de evaluación.

Conceptualización de los procesos de gestión del talento humano

Es fundamental conocer cómo incursionó la disciplina psicológica en el ámbito empresarial y reconocer los aportes de la misma a la Gestión de Talento Humano (GTH). La Psicología Organizacional es una rama de la psicología que aplica sus principios en la mejora de la dignidad y el desempeño de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan (Rucci, 2008). Surge alrededor de finales del siglo XIX con los aportes de Walter Dill Scott, cuando escribió “La Teoría de la Publicidad”, se reconoció por primera vez cómo la psicología podía ser aplicada a los negocios y la publicidad (Aamodt, 2010).

Durante esta misma época, se resaltan los aportes de Hugo Munsberg, quien es considerado padre de la Psicología Industrial, él inicia a aplicar algunos procesos psicológicos básicos (percepción y atención) a problemas industriales prácticos, además “Vocación y aprendizaje” y “Psicología y eficiencia industrial” fueron los primeros textos en este campo, en éstos se tratan temas sobre métodos para la selección de personal, incremento de la eficiencia en el trabajo, técnicas de mercado y publicidad (Gómez, 2016).

Posterioros desarrollos en el área se deben al trabajo de Frederick Taylor durante la revolución industrial, debido a las características de esta época se concibe a la persona que trabaja como una máquina de producción sin ningún tipo de consideraciones; sin embargo, desde su mirada Taylor aporta elementos valiosos sobre cómo la capacitación es un proceso que permite generar indicadores de productividad dentro de las organizaciones (Enciso y Perilla, 2004).

Se considera que durante la Primera y Segunda Guerra Mundial se sitúan los mayores avances del campo, no solo debido al auge del proceso de selección de personal sino también porque durante la segunda guerra mundial, en 1944, la American Psychological Association (APA) reconoce el carácter científico del área y abre la División 14 de Psicología Industrial y Empresarial, que en 1970

cambió su nombre a División de Psicología Industrial y Organizacional (Enciso y Perilla, 2004).

Durante las guerras mundiales Robert Yerkes generó grandes avances frente al proceso de selección de personal, incursionando en la creación de métodos para la selección de soldados que iban a la guerra. Estas contribuciones fueron muy útiles, ya que se comenzó a reconocer y requerir a los psicólogos para evaluar a los reclutas y colocarlos en puestos para los que eran aptos. La selección del personal de guerra se hacía a través de las pruebas de habilidad mental Army Alfa y Army Beta, de igual manera, se rescata el aporte del psicólogo John Watson quien desarrolló pruebas motrices y perceptuales para pilotos potenciales (Aamodt, 2010).

Seguidamente, se destacan los aportes de Elton Mayo, quien publica los experimentos de Hawthorne que se hicieron con una muestra de trabajadores de una fábrica industrial, estos estudios evidenciaron formas particulares de control sobre la producción (ej. Si se mejoran las condiciones del ambiente de trabajo del personal, la productividad también mejora), la existencia de grupos informales dentro las empresas, la importancia que tienen las actitudes de los trabajadores, así como la necesidad de tratarlos como personas, más que solo como capital de trabajo (Gómez, 2016). Las contribuciones de Mayo fueron valiosas porque permitieron que la Psicología Industrial se abriera a otros caminos de investigación y comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, puesto que, al concebir a los colaboradores como personas con necesidades, se entrevé la importancia de gestionar el bienestar del personal que labora.

En ese orden de ideas, también es fundamental reflexionar cómo la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, se comenzó a aplicar a los contextos laborales (Prieto, 2013) reconociendo que las personas que trabajan tienen necesidades que se deben satisfacer, desde las básicas como la remuneración hasta las de autorrealización. A continuación, se presenta una propuesta de cómo aplicar la pirámide de las necesidades al contexto laboral:



Finalmente, se habla del desarrollo de la Psicología Organizacional durante el siglo XIX hasta la actualidad. La década de 1970 trajo grandes contribuciones en la comprensión sobre la satisfacción y la motivación de los trabajadores. Entre los años 1980 y 1990 se presentaron grandes avances, como, el interés en la aplicación de la psicología cognitiva a la industria, el desarrollo de nuevos métodos para selección de personal (creación de instrumentos acerca de capacidades cognitivas, de personalidad y entrevistas estructuradas), mayor preocupación por los temas de diversidad y género en los contextos laborales y mayor atención a los efectos del estrés en la vida familiar y las actividades de esparcimiento (Aamondt, 2010).

Ahora bien, es importante referir que la psicología organizacional como la Gestión del Talento Humano (GTH) se nutre de aportes de la administración, así por ejemplo Valle (2003) plantea que la GTH ha atravesado por algunas etapas: la primera es la etapa administrativa que se sitúa entre el principio del siglo XX hasta los años 60, ésta se basaba en la orientación racional-económica del hombre, donde lo fundamental era la productividad de las organizaciones, de igual manera, se concebía al colaborador como una máquina de trabajo

por ende, no se tenían en cuenta las demandas de tipo psicológico y la situación social del personal resultaba irrelevante desde el punto de vista de su gestión. Además, se privilegiaba el trabajo individual y se consideraba al recurso humano como un costo que había que minimizar, así, las empresas optaban por obtener la cantidad y calidad necesaria de mano de obra al menor precio posible.

La segunda se denomina etapa de gestión (1960-1980), durante ésta surge la escuela de las relaciones humanas, en la cual el principal exponente es Elton Mayo, quien empieza a dar origen a lo que se conoce como Dirección de Recursos Humanos (DRH). Es aquí donde se comienza a considerar importantes las necesidades de tipo psicológico y social del ser humano que trabaja, adicionalmente, a comprender cómo se realiza el proceso de adaptación de la persona a la organización; sin embargo, aún prevalece la idea de que el recurso humano es un costo que se debe minimizar (Valle, 2003).

Posteriormente se habla de la etapa de desarrollo (1980) en la cual se reflexiona como la DRH tiene que cambiar no solo en su denominación sino en el abordaje de cómo se entiende al ser humano dentro de la organización, así, se comienza a resaltar a los colaboradores como parte fundamental dentro de las empresas y las áreas de gestión del talento humano empiezan a posicionarse dentro de los contextos organizacionales debido a que invertir en el talento humano ya no se considera como un costo sino como un proceso valioso para el desarrollo empresarial (Valle, 2003).

La cuarta es la etapa estratégica (1990-en adelante) en la cual surge un nuevo abordaje de la GTH, pues surge la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, estratégica porque permite promover la alineación del talento humano (capacidades, competencias, habilidades de los colaboradores) con los objetivos empresariales y la cultura organizacional, esto es muy importante, porque posibilita la conciliación entre las necesidades de competitividad de la empresa y las necesidades de las personas que trabajan en ella, valorando que esta alineación genera productividad y bienestar para todos los miembros que hacen parte de la organización (Valle, 2003).

Lo anterior permite reflexionar sobre la mirada de la GTH la cual aporta en el reconocimiento e identificación del potencial de cada colaborador, la posibilidad de acompañar su proceso de despliegue de habilidades, esto con el fin de aportar en la consecución de los objetivos organizacionales, pero también al desarrollo del trabajador. La GTH contribuye al logro de organizaciones productivas y competitivas mediante la articulación con cada uno de sus procesos desde los cuales provee talento humano formado y motivado, aporta al mantenimiento de la calidad de vida laboral, la administración del cambio y el establecimiento de políticas para el desarrollo de comportamientos socialmente responsables (Jaramillo, 2005).

De este modo la GTH es un proceso estratégico que se articula a la gestión comercial, administrativa y financiera, y que su misma evolución a lo largo del tiempo, ha favorecido reconocer la importancia del factor humano dentro de las organizaciones y la necesidad de desarrollar su talento, a su vez, estos cambios han implicado que la gestión de los recursos humanos se haya reinventado hasta alcanzar la dignidad de gestión estratégica que reconoce que los cambios históricos han posibilitado que la GTH se posicione cada vez más en los contextos organizacionales y del trabajo. Además, han favorecido al cambio de paradigmas frente a la concepción de la misma, al abordaje del trabajador como un ser humano con capacidades y necesidades; posteriormente, se empieza a reconocer a las personas que trabajan como un recurso humano que se debe optimizar y actualmente se emplea más el término de talento humano que el de recursos humanos, debido a que se plantea que los trabajadores no son recursos (como una silla, un computador, etc.) que se puedan reemplazar fácilmente porque cada trabajador tiene talentos (habilidades, competencias, capacidades) únicos que se deben valorar.

De igual manera, es gratificante resaltar como la GTH ha cambiado dando mayor relevancia a la humanización de sus procesos, pues mientras durante la II Guerra Mundial sólo se hablaba de selección de personal en la actualidad ya se destaca la importancia del talento humano, por ende, se vislumbra la necesidad de gestionar ese

talento a través de procesos de administración y desarrollo tales como la selección de personal, capacitación-formación, evaluación de desempeño, programas de bienestar, seguridad y salud, y calidad de vida laboral ya que éstos nos permiten cumplir con el objetivo de atraer, potenciar, motivar y retener al talento humano que hace parte de las empresas.

Procesos de gestión de talento humano

Selección de personal

La definición sobre el proceso de selección ha ido evolucionando conforme pasan los años. Nebot (1999) menciona que es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo de una empresa determinada. Lo anterior es corroborado por De la Calle y Ortiz (2004) quienes hacen referencia al proceso de selección como el conjunto de técnicas que permiten encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Siendo así, este proceso requiere determinar las características necesarias para desempeñar con éxito el cargo, y valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos (Gómez, Balkin y Cardy, 2005).

El proceso de selección tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de disminuir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables (Montes y González, 2006).

Romero (2014) concibe al proceso de selección como un conjunto de medidas ordenadas cuyo fin es realizar una adecuada provisión de personal (suministro, escogencia, clasificación, elección), dentro de este proceso se puede determinar cuál de los aspirantes es el más apto, dando cumplimiento a los requisitos de admisión establecidos,

para realizar la labor requerida y con estos juicios de valor, los directivos pueden tomar la decisión acertada y dar el aval de ingreso a un nuevo miembro a la organización.

Por su parte, Ortega (2014) plantea que la selección de personal es el proceso mediante el cual la empresa después de aplicar una serie de filtros pre establecidos escoge al personal idóneo para el puesto de trabajo requerido, con las competencias deseadas, para que de esta manera el personal realice sus actividades correctamente y minimice tasas altas de rotación y pérdidas económicas para la empresa. De esta manera, se puede afirmar que el objetivo del proceso de selección consiste en encontrar al candidato que mejor se ajuste no solo a las características del perfil de cargo, sino también a los objetivos e ideales de la organización.

Inducción

De acuerdo a Orozco (2001) la inducción es un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos trabajadores de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera que les permitan familiarizarse lo antes posible con ella y que conozcan entre otras cosas, el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y puestos.

Werther y Davis (1998) mencionan que cuando se integra un nuevo trabajador a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Tanto las personas que acaban de ser contratadas como los trabajadores más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizacionales recibe el nombre de inducción.

Por otra parte, Pigors y Myers (2000) afirman que el proceso de inducción o de integración a la empresa busca la adaptación inicial del nuevo empleado a la empresa, y al ambiente social y físico donde va a trabajar. En general, la inducción se hace mediante programa-

ción sistemática, llevada a cabo por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o programa de inducción.

Tello (1993) en su Manual Técnico para la Selección de Personal resalta la importancia que tiene la inducción del personal, ya que esta evitará la desorientación inicial del personal de recién ingreso, y facilitará su adaptación, lo cual acelerará su participación activa en la empresa. Así mismo, sugiere que el Programa de Inducción debe de realizarse en etapas, en las que se deberá de indicar la información necesaria sobre el puesto de trabajo y quien será la persona responsable de llevarla a cabo. Menciona también que este proceso de inducción debe de ser aplicado tanto en traslados como en ascensos de personal, indicando que tanto el tiempo como las características de la inducción variarán de acuerdo al tipo de trabajo que desarrollarán los nuevos trabajadores.

Tipos de inducción

Inducción general: Alles (2010) define la inducción general como *“el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto a personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, cultura, misión, valores, etc.”* (p. 17).

Inducción específica: Alles (2010), afirma que la inducción específica es una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Según Villegas (1998) en este tipo de inducción se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño y reglas del trabajo, todo esto está a cargo del supervisor inmediato.

Capacitación

La capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores. La capacitación se da por los cambios provocados en el sector externo, que afectan directamente el interior de la empresa y que surge como consecuencia de la necesidad de preparar a sus trabajadores y adaptarse lo más rápido posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización (Kast y Rosenzweig, 1970).

Siliceo (2004) comprende el proceso de capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Por otro lado, Juárez (2004) plantea que la capacitación es un proceso de constante evolución, el cual es un medio para desarrollar aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades reales de que el empleo permita a los individuos hacer uso de sus propias capacidades y adquirir conocimientos para desempeñar sus funciones de forma óptima.

Los beneficios que aporta la capacitación son: 1) ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, 2) eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, 3) mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, 4) guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, 5) crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, 6) mejora las relaciones entre jefes y subordinados, 7) ayuda a sistematizar el trabajo, 8) fluye mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, 9) propicia el desarrollo y las promociones, 10) es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, 11) contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, 12) contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y 13) permite el establecimiento y logro de metas individuales (Werther y Davis, 1998).

Evaluación de desempeño

Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador. La evaluación de desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997). De este modo, Sastre y Aguilar (2003) mencionan que la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del trabajador, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo.

Lo anterior es corroborado por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) al afirmar que la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando los trabajadores sus labores, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y quienes no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en la cual es posible asignar calificaciones, para que de esta forma se pueda discriminar entre trabajadores efectivos e inefectivos (Sánchez y Bustamante, 2008).

Formulación de los procesos de GTH

Pasos de la selección de personal

Para realizar un adecuado proceso de selección de personal es importante seguir los pasos que se detallan a continuación.

Inscripción de aspirantes al cargo: paso 1. Estos se deben inscribir mediante la presentación de su hoja de vida en el formato de cada organización, además del registro en el formato de recepción de hoja de vida dentro de los plazos establecidos.

Revisión de hojas de vida: paso 2. Se verifica que la hoja de vida contenga los requisitos contemplados en la convocatoria y la información requerida para el proceso, de manera contraria dichas hojas de vida serán excluidas del proceso de selección.

El área de gestión de recursos humanos comunicará a los postulantes vía telefónica, vía correo electrónico o medio con el que disponga, el resultado de la evaluación de requisitos mínimos. La lista de aspirantes precalificados deberá ser publicada en la página web de la institución durante tres (3) días.

Los postulantes pre-seleccionados que deseen continuar con el proceso de selección deben presentar la documentación correspondiente, es decir los soportes de las hojas de vida, posterior a las 48 horas de la notificación.

Inicio del proceso de evaluación: paso 3. Se requiere de un mínimo de 5 aspirantes, en caso contrario se procede a realizar una nueva convocatoria, incluyendo a los candidatos ya pre-seleccionados. Serán considerados candidatos aquellos aspirantes que cumplan con los requisitos mínimos acordados en la convocatoria.

El proceso de evaluación de los candidatos debe contener una serie de evaluaciones que se enuncian a continuación.

Evaluación de hoja de vida: paso 3.1. de cada aspirante conforme a los requerimientos establecidos para la convocatoria.

Nivel educativo

En esta etapa se hace referencia a la educación formal y no formal que apoya el perfil requerido, es decir que sea pertinente al cargo requerido.

Educación complementaria, obtenida en los últimos años con relación al cargo al que se postula.

Esta hace referencia a posibles cursos, técnicos, tecnológicos y/o profesionales que se relacionan con el cargo al cual se postula.

Experiencia laboral en relación con el ejercicio de la profesión o la experiencia técnica.

Hace parte de la experiencia en cargos similares a los que se está postulando (en el caso de reclutamiento interno se definirá a través de la evaluación del desempeño).

Habilidades especiales.

En esta se tienen en cuenta habilidades que le permitirán desempeñarse de mejor manera en el cargo como por ejemplo el trabajo en equipo, la capacidad para aprender con facilidad, la receptividad, la creatividad y la asertividad.

Otros requerimientos básicos, atención al usuario, experiencia en conducción de vehículos de transporte, mecánica según sea el caso.

Las personas que cumplan con todos los requisitos de la evaluación, serán publicadas en una lista en orden alfabético en la página web de la empresa durante tres (3) días.

Pruebas de Evaluación del candidato.

Entrevista grupal, pruebas de conocimientos, evaluación psicológica, Entrevista Individual.

Entrevista grupal: paso 3.2.

En esta técnica de evaluación los candidatos al cargo interactúan en presencia de los representantes de la empresa (Administrativos o directivos, jefe de área y jefe de recursos humanos). Esta proporcionará información útil sobre la capacidad interpersonal de los candidatos, las ventajas es que ahorran tiempo a profesionales y a

ejecutivos. Dichos candidatos serán notificados con anticipación especificando el lugar y la hora de la entrevista.

Evaluación de conocimientos y evaluación Psicológica: paso 3.3.

Es necesario aplicar pruebas de conocimientos y/o psicotécnicas de acuerdo a perfil del cargo que se busca. El área de recursos humanos podrá exceptuar de aplicar dichas pruebas en los casos que se crean pertinentes. Esta estará a cargo del jefe de área, quien buscará la solidez de los conocimientos que los candidatos afirman tener y se complementa con una prueba de conocimientos la cual permitirá obtener unos resultados que se puedan cuantificar.

En la evaluación psicológica se debe abarcar áreas concernientes a la personalidad, aptitudes e inteligencia. Los resultados arrojados por la evaluación psicológica se resumen en el informe de evaluación que brinda un panorama general de los evaluados y sus respectivas interpretaciones, el uso de esta información será de uso exclusivo del psicólogo de la empresa y de la gerencia de recursos humanos con los fines únicamente establecidos para la selección de personal y su manejo deberá ser confidencial. La aplicación de pruebas psicológicas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cargo, que son pruebas complementarias en el proceso de selección.

Entrevista individual: paso 3.4.

Las personas que podrán participar de este tipo de entrevistas son aquellas que han aprobado los procesos de entrevista grupal y posteriormente pruebas psicotécnicas (Pruebas psicológicas), pruebas de conocimiento según el caso. Mondy y Noe (2005) afirman que este tipo de entrevista es menos amenazante para los candidatos y proporciona un ambiente que permite el intercambio eficaz de información. En esta etapa es indispensable realizar un estudio de la hoja de vida y la confrontación de las pruebas psicológicas y de conocimiento ya que estos insumos de información direccionan el curso de la entrevista. Los candidatos que se encuentran en esta etapa del proceso de selección serán notificados con anterioridad.

La referenciación laboral: paso 4. Se debe verificar la existencia de referencias laborales y la veracidad de las mismas, hay que tener en cuenta que las referencias son de trabajos anteriores, donde pueden ser referenciados por sus anteriores jefes, socios, o el responsable de recursos humanos, no se incluyen compañeros (Alles, 1998), con el fin de conocer específicamente hábitos laborales, desempeño y relaciones interpersonales. En el referenciación se verifica el rendimiento y el buen comportamiento que el aspirante sostuvo durante su relación laboral con dicha persona (Torres *et al.*, 2005).

Verificación de antecedentes: paso 5. Se hace la constatación de los antecedentes laborales y académicos del candidato, para ello se utilizan instrumentos de confirmación de la información que se ha recibido previamente (Certificados, diplomas entre otros), u otra recogida durante la entrevista (Torres *et al.*, 2005), por otra parte los antecedentes laborales pueden ser sustentados en el referenciación laboral que se hace durante el proceso de entrevista individual.

La visita domiciliaria: paso 6. Permite conocer la dinámica familiar en la que se desenvuelve la persona que se evalúa, la integración, apoyo y las percepciones que tienen los integrantes de la familia frente al aspirante al cargo. Por otro lado, permite conocer la situación económica del candidato y verificar información.

Triangulación de toda la información: paso 7. A través de los informes de entrevista grupal, evaluación psicológica, pruebas de conocimiento, entrevista individual, referenciación laboral y verificación de antecedentes, que tiene como fin emitir un concepto integral del candidato y su ajuste al cargo dando a conocer debilidades, fortalezas y posibilidades de proyección futura, ayudando de esta manera a realizar el informe final del candidato (candidatos) que permite conocer de forma detallada el perfil más idóneo para el cargo a ocupar.

La ventaja de la triangulación radica en que cuando dos estrategias arrojan resultados muy similares permiten corroborar los hallazgos, además la triangulación disminuye la posibilidad de malos entendidos al producir información probablemente redundante durante

la recolección de datos que esclarece significados y verifica la repetibilidad de una observación permitiendo validar la información y profundiza en su comprensión. Esta es diligenciada en el informe final del proceso de selección.

Pasos del proceso de inducción

Para realizar un adecuado proceso de inducción es importante seguir los pasos que se detallan a continuación:

Bienvenida

Aunque parezca un paso elemental, es muy importante realizar una cordial bienvenida a los nuevos miembros de la organización. Se puede hacer a través de la lectura de una carta formal como la que se muestra a continuación:

Fecha: xxyy.

El Gerente de la organización XYYY y todas las personas que formamos parte de esta organización nos complacemos en brindarle una cálida bienvenida, es para nosotros gratificante el contar con una persona idónea para las labores necesarias que aportan en el logro de objetivos y metas, respondiendo a la razón de ser de nuestra organización.

Desde este momento siéntase parte de este equipo puesto que la unión y cooperación son estándares fundamentales para el desempeño óptimo de las tareas, para lograr lo anterior sabemos que contamos con una persona que demuestra calidad en su trabajo, así como responsabilidad, honestidad y eficiencia. Estamos seguros que usted aportará todo su conocimiento y tenemos la plena seguridad de que la experiencia que va adquirir contribuirá a su crecimiento personal y profesional.

Por otra parte, le presentamos el Manual de Inducción el cual tiene como objetivo orientar e integrar al personal de nuevo ingreso, proporcionándole información respecto al quehacer en su lugar de trabajo.

Presentación del orden del manual de inducción

Como se mencionó anteriormente es importante presentar de manera escrita y explicar el contenido del Manual de Inducción.

Así, se debe tener en cuenta que en la inducción se tienen que presentar los siguientes elementos:

- a) Historia de la organización.
- b) Filosofía Corporativa (Misión, Visión, Valores).
- c) Organigrama.
- d) Aspectos Claves del Reglamento Interno de Trabajo.
- e) Competencias: Se deben explicar las competencias generales de los trabajadores de la empresa y dejar claro que éstas se deben fortalecer.
- f) Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST: En este paso es importante dar a conocer las funciones de esta área y comentar las funciones de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo y de Convivencia.

Inducción al cargo

Presentación del empleado con su grupo de trabajo mencionando su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo.

La presentación se debe realizar con el supervisor o jefe directo y compañeros de trabajo.

Descripción del puesto a desempeñar.

Nombre del puesto

Objetivo del puesto: por qué y para que esta hecho el puesto.

Funciones del puesto: labores que están a cargo del trabajador.

Como se espera a que se desempeñe en el puesto de trabajo: Responsabilidad manejo de información, presentación, conducta, evaluación del desempeño.

Pasos de la capacitación

Werther y Davis (1998) presentan los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación, lo cuales son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante el desarrollo de la misma; 4) la ejecución para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser antes, durante y posterior a las capacitaciones; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante, para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso evitando que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posteriormente, para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador. Cabe mencionar que existen diversos modelos de capacitación, sin embargo, la mayoría responden a un determinado orden que permite desarrollar la capacitación por medio de diferentes etapas que se complementan entre sí.

Por su parte, Mendoza (2000) propone los siguientes elementos a tener en cuenta para realizar un adecuado proceso de capacitación:

1. **Detección de necesidades:** determinar las necesidades reales y analizar las alternativas de acción para solucionar esas carencias que se presentan desde el punto de vista de factibilidad tiempo y costo.
2. **Análisis de opciones:** es un examen de soluciones aplicables lo cual debe incluir las consecuencias de cada alternativa, así como sus costos de dinero, esfuerzo, tiempo, etc. Es un elemento que constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real.

3. Establecimiento de misiones de aprendizaje: Determinar objetivos de aprendizaje en las diferentes esferas de trabajo.
4. Proyecto de programa: se elabora un primer proyecto del curso, especificando los temas y los objetivos de aprendizaje de cada uno.
5. Estimación de recursos: se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación (presupuesto, instalaciones, materiales, etc.)
6. Determinación del punto de equilibrio: es aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos, es decir es la situación en la cual no se pierde ni se gana.
7. Elaboración de programas y materiales: se diseñan programas respectivos, los requerimientos organizacionales y legales, la esfera del trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma.
8. Diseño de procedimientos para determinar la causación: antes de iniciar las actividades de capacitación es preciso haber diseñado los procedimientos a seguir al respecto, si bien puede darse en forma paralela al paso anterior, es importante considerar la adjudicación del cambio a la capacitación.
9. Selección de candidatos para el proceso: establecer en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se impartirá.
10. Desarrollo del curso o capacitación al personal preestablecido.
11. Evaluación: se tiene que verificar si se lograron las misiones y objetivos y determinar si el problema detectado fue resuelto (*p. 23*).

Pasos para la evaluación del desempeño

Sánchez y Bustamante (2008), explican cada una de las etapas del proceso de evaluación del desempeño:

1. **Planificación del proceso de evaluación del desempeño:** según Sastre y Aguilar (2003), la planificación es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir). La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.
2. **Diseño del sistema de evaluación:** construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000). Se realiza la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos.
3. **Implementación del sistema de evaluación:** la organización pone en práctica el sistema diseñado, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas (Mondy y Noe, 2005).
4. **Retroalimentación del empleado:** es necesario tener una comunicación clara y fluida con el trabajador a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente

y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al trabajador mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

5. Retroalimentación del sistema de evaluación: la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron a realizar un proceso de evaluación efectivo. También, será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas y si no lo fueron, determinar por qué no.

Evaluación

Pregunta	Respuesta
¿Por qué es necesaria la aplicación de la ruta de selección paso a paso?	
¿Cuál es el aporte en el desarrollo de la inducción?	
¿Cuál es el beneficio de la capacitación para los trabajadores?	
¿Se desarrolla el proceso de capacitación etapa por etapa?	
¿Por qué es importante la evaluación del desempeño?	
¿Cuál es la utilidad de la evaluación del desempeño?	

Referencias

- Aamodt, M.G. (2010). *Psicología Industrial/ Organizacional: Un enfoque aplicado*. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de RR.HH: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: Aspectos a considerar en su diseño*. Recuperado de: <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
- De la Calle, M. C. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Enciso, E. y Perilla, E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22.
- Gil, I., Ruiz L. y Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1970). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. Tequio: McGraw-Hill.
- Mendoza, A. (2000). *Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo*. México: Editorial Trillas.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montes, M. J. y González, P. (2006). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo, España: Ideas Propias Editorial S.L.
- Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal. Guía práctica para directivos y mandos de empresa*. Madrid, España: Fundación Confemetal.

- Orozco, V. H. (2011). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. *Revista Educación*, 25(1), 27.
- Ortega, E. (2014). *Propuesta de un sistema de selección de personal para la empresa Weigh Laundry (Trabajo de Grado)*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Pigors, P. y Myers, C. (1965). *Personnel Administration: A Point of View and a Method*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Prieto, P.G. (2013). *Gestión de talento humano como estrategia de selección de personal (Trabajo de grado)*. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Romero, A. R. (2014). *Proceso de selección Escuela Militar de Cadetes (Trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Rucci, A. J. (2008). I-O psychology's "core purpose": Where science and practice meet. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 46(1), 17-34.
- Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, 198, 105-133.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limusa Noriega Editores.
- Tello, V. (1993). *Manual Técnico para la Selección de Personal*. Quetzaltenango: El Salvador.
- Torres-Flórez, D., Pérez, A. y Vanegas, J. (2017). *Reclutamiento y selección de personal en los hospitales de Villavicencio - Colombia*. Encuentro de la comunidad académica de las facultades de Administración y Escuelas de Negocio Ascolfa. Recuperado de: http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/libros/LIBRO_DIGITAL_PONENCIAS_2017.pdf
- Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (1998). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.

CAPÍTULO 2. PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS



Presentación

Las crisis pueden afectar la salud y el bienestar de los colaboradores y usuarios, y pocas personas cuentan con herramientas para responder efectivamente ante ellas (Fernández, 2010). Una de las estrategias para afrontar las crisis en primera instancia son los Primeros Auxilios Psicológicos (PAP); Cortés y Figueroa (2011) definen los PAP como “*una técnica de apoyo humanitario para personas que se encuentran en una situación de crisis (ej. accidente de tránsito, noticia de familiar gravemente enfermo, incendio, desastre natural, asalto, etc.)*” (p. 6).

Los PAP permiten el restablecimiento emocional, la mitigación y la reducción de las consecuencias para la persona afectada por el suceso imprevisto; previniendo una inadaptación posterior y la incidencia de trastornos (Slaikeu, 1994). Por otra parte, los PAP buscan ofrecer ayuda de manera práctica y no invasiva centrándose en las necesidades y preocupaciones inmediatas de las personas; escuchar al afectado sin sobreestimar a hablar sobre el tema; reconfortar a las personas y brindar calma (OMS, 2012). Para ello es fundamental tener en cuenta los principios de actuación en la primera ayuda psicológica, observar, escuchar y conectar con redes de apoyo. Cabe mencionar que estos principios deben aplicarse en todas las etapas de los PAP.

En la prestación de Primeros Auxilios Psicológicos es necesario garantizar una ayuda responsable. Para ello se deben evaluar previamente al menos dos elementos: a) Autocuidado de quien brinda PAP. Antes de brindar primeros auxilios psicológicos la

persona debe evaluar sus condiciones físicas y emocionales, de tal manera que garantice una ayuda más efectiva (autoevaluación); en ese sentido, es necesario analizar previamente si se encuentra afectado por alguna situación personal como un duelo, una crisis familiar o alguna experiencia traumática reciente; en ese caso es recomendable no efectuar la intervención a un tercero, así, evitará consecuencias negativas sobre sí mismo y sobre la persona afectada (Cortes y Figueroa, 2011); b). Asumir una perspectiva bioética frente a la prestación de los PAP; esto es, reconocer y respetar la dignidad de la persona afectada y comprender que ella es libre de recibir o no la ayuda, por ello se recomienda respetar sus decisiones y evitar una conducta paternalista o ejercer presiones innecesarias, como amenazar, culpabilizar o manipular en aras de que reciba la ayuda. Igualmente, es necesario conectarse con la cultura de la persona, respetando sus valores, tradiciones y formas de vida (OMS, 2012).

El programa de entrenamiento en Primeros Auxilios Psicológicos (PAP) que se presenta a continuación retoma elementos teóricos y prácticos de la psicología de la salud y nació a partir de los resultados de la aplicación de la Escala de Evaluación de Calidad de Vida (EECV) en una empresa de transporte público de una ciudad capital pequeña de Colombia.

Dicha escala permitió identificar factores relacionados con la accidentabilidad laboral como el estrés; el análisis de los resultados permitió establecer que un incidente de crisis no únicamente se presenta como consecuencia de un accidente laboral, sino que se puede manifestar en un momento y lugar imprevistos y puede afectar a cualquier individuo, para lo cual las personas deben estar preparadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el programa de PAP pretendió brindar herramientas a un grupo de colaboradores de dicha Empresa para que estén preparados y puedan realizar intervención en crisis en ambientes laborales y extralaborales, con el fin de optimizar sus respuestas de afrontamiento a las crisis. Es así, que dicho programa fue desarrollado por parte de un equipo en práctica profesional de

la Universidad de Nariño (practicantes y docentes), con diferentes grupos de colaboradores de la Empresa Unión Temporal Ciudad Sorpresa, durante el periodo 2017-2019. Con ayuda de este material se pretende que los líderes formados en PAP se guíen y puedan dar continuidad a la capacitación y formación de otros compañeros de trabajo.

El capítulo que se presenta a continuación muestra las etapas para la aplicación de PAP: 1) Sensibilización frente a las crisis y aplicación de los PAP; 2) Contacto inicial; 3) Dimensiones del Problema; 4) Búsqueda de soluciones; 5) Conectar con redes de apoyo; 6) Seguimiento y evaluación de los PAP.

ETAPA 1: SENSIBILIZACIÓN

ENTENDIENDO LOS PAP

Intervención en crisis de primera instancia

La crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización caracterizado por una percepción de incapacidad por parte del individuo para manejar situaciones particulares utilizando sus propias herramientas, además existe un potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo dependiendo de la acción que se realice (Slaikeu, 1994).

A lo largo de la vida, se presentan diferentes tipos de crisis, algunas están relacionadas con las etapas del desarrollo y otras son de carácter temporal y transitorio las cuales se conocen como crisis circunstanciales, caracterizadas porque el suceso precipitante tiene poca o ninguna relación con la edad del individuo o la etapa en la que se halla (ésta puede afectar a cualquier persona en cualquier momento). Entre las características que se pueden evidenciar en este tipo de crisis, se encuentra la aparición repentina, la imprevisión, la calidad de urgencia, el impacto potencial sobre comunidades enteras, el peligro y la oportunidad.

Según Slaikeu (1994), las estrategias de las intervenciones se pueden clasificar en, estrategias de primera instancia y estrategias de segunda instancia, esta clasificación de acuerdo a la temporalidad del suceso, la persona encargada de realizar la intervención, y el lugar en el que se realiza, así como las metas establecidas y el procedimiento.

La intervención en crisis en primera instancia se dirige a la prevención de una inadaptación posterior y la reducción en la incidencia de trastornos, en ésta, se encuentra las prácticas referentes a Primeros Auxilios Psicológicos.

Por su parte, la intervención en crisis en segunda instancia tiene como objetivo elaborar el incidente en crisis y establecer la apertura y disposición para hacer frente en futuro, la cual puede durar semanas o meses y se enfoca en la resolución de la crisis.

La meta principal de los Primeros Auxilios Psicológicos es restablecer el enfrentamiento inmediato. Según Caplan (1964) la persona en crisis se siente incapaz de tratar con las circunstancias abrumadoras que afronta en el momento, por lo tanto, el objetivo primario del asistente es ayudar a las personas a dar pasos concretos hacia el enfrentamiento de la crisis.

¿Qué son los primeros auxilios psicológicos?

Los Primeros Auxilios Psicológicos (PAP) son un conjunto de procedimientos o técnicas que se aplican a las personas que acaban de sufrir el impacto de una noticia, un accidente, han sido víctimas de un atentado o han vivido una catástrofe, se dirigen a las personas que presentan estados de shock y se sienten vulnerables ante lo que sucede, quienes están tratando de entender lo que les ha ocurrido y las consecuencias de lo que ha pasado (Universidad Autónoma de Barcelona, 2016).

¿Cuáles son los objetivos de los PAP?

Según Slaikeu (1994) la meta principal en los PAP es restablecer el enfrentamiento inmediato ante las crisis, las cuales se caracterizan por un colapso de las capacidades de solución de problemas y enfrentamiento que antes eran adecuadas. Existen cuatro submetas al momento de desarrollar el procedimiento, éstas son:

- A) Brindar alivio emocional inmediato**
 - El interviniente facilita la expresión emocional en un ambiente de cordialidad e interés.
- B) Reducir mortalidad**
 - El objetivo es preservar la integridad y la vida de las personas involucradas en la crisis.
- C) Conectar con redes de apoyo**
 - Proporcionar enlaces con fuentes de asistencia adecuadas con el fin de activar redes de apoyo y facilitar la adaptación.
- D) Prevenir el desarrollo de psicopatología**
 - Prevenir el desarrollo de secuelas psicológicas que deriven en una enfermedad mental y/o física.



Preguntas frecuentes

Hola compañera, tengo un par de dudas acerca de los PAP y me gustaría que tú me ayudes a resolverlas.

Hola compañero, con gusto. ¡Cuéntame!

¿A quién se debe aplicar los PAP?

Los PAP se deben aplicar a personas que acaban de sufrir el impacto de una noticia, un accidente o están pasando por una crisis.

¿Dónde se deben aplicar los PAP?

Se necesita un lugar calmado y tranquilo que permita ofrecer información y contener a las personas y a sus familiares, es importante contar con un ambiente seguro para evitar daños más grandes.

¿Cuándo se deben aplicar los PAP?

Los PAP se deben aplicar inmediatamente después del impacto de lo que ha ocurrido, hasta aproximadamente 72 horas después.





Antes de empezar con el contacto inicial, es importante reconocer, entender y diferenciar los siguientes conceptos que se deben tener en cuenta para realizar una adecuada aplicación de PAP.

Empatía: Es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar (López y Filippetti, 2014).

Escucha activa: Significa escuchar con atención a la persona en crisis, sin interrumpir y estableciendo contacto visual para asegurarnos de comprender bien el mensaje (Pérez, 2008).



Actitud directiva

Significa asumir una actitud de liderazgo, tomando decisiones por la persona en crisis (Osorio, 2017).

Actitud facilitadora

Significa asumir una actitud de confianza, guiando a la persona para que active sus propias herramientas (Osorio, 2017).

La actitud del asistente debe ser directiva, cuando existe peligro para el afectado o alguien más.

La persona no es capaz de cuidar de sí misma (está bajo el efecto de sustancias psicoactivas o está alterada emocionalmente como para responder ante la demanda).



La actitud del asistente puede ser facilitadora cuando NO existe riesgo para la persona afectada u otros.

La persona puede ejecutar la acción por su propia cuenta.

Comunicación asertiva

Es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir.

Las personas asertivas son claras, objetivas y transparentes, este tipo de comunicación posee ventajas como:

- Mejora la capacidad de expresión.
- Fomenta el respeto por las otras personas.
- Facilita la comunicación.
- Mejora la capacidad de negociación. Ayuda a resolver las controversias.



Algunas Diferencias

Emoción: Cambio en el ánimo de corta duración y elevada intensidad (felicidad, tristeza, miedo).

Conducta: Conjunto de respuestas o comportamientos.

Pensamiento: Capacidad de formar ideas y representaciones de la realidad (Gómez, López y Jiménez, 2010).

ETAPA 2: SENSIBILIZACIÓN

MI PRIMER ACERCAMIENTO

Aspectos que favorecen el contacto inicial

- Decir el nombre y aclarar el objetivo
Ejemplo: Hola, mi nombre es Juan, me gustaría ayudarte. ¿Quieres hablar acerca de lo que te ocurre?

- Escuchar los hechos y facilitar la expresión emocional.
Ejemplo: ¿Qué pasó? y ¿Cómo se siente?
- Interpretar las señales no verbales.
- Responder de manera tranquila y controlada.

- Brindar comprensión, aceptación y apoyo.
- Reducir la intensidad del aturdimiento emocional.
Ejemplo: Entiendo lo que estás experimentando, no estás solo(a).

MALAS PRÁCTICAS VS BUENAS PRÁCTICAS	
<p>No saludar.</p> <p>Juzgar y minimizar emociones.</p> <p> Ejemplo: "No llores" "Tranquilízate" "No es para tanto" "No debiste hacer eso"</p> <p>Frasas filosóficas</p> <p>Ejemplo: "Después de la tormenta viene la calma" "Las cosas pasan por algo" "Todo tiene solución"</p> <p></p> <p>Acercarse sin respetar el espacio individual </p>	<p> Mantener contacto visual.</p> <p>Reconocer emociones y sentimientos.</p> <p>Ej.: Noto que está preocupada(o), ¿le gustaría hablar sobre ello?</p> <p></p> <p>Frasas empáticas</p> <p> Entiendo que es difícil lo que está viviendo, pero juntos podemos encontrar una solución.</p> <p> Proponer soluciones realistas, sin brindar falsas expectativas.</p>
<p>OJO: No cuentes tu propia historia</p>	<p>OJO: Hacer el bien hasta donde el otro lo permita</p>

A continuación, se presenta una sopa de letras. Encuentre las siguientes palabras relacionadas con el contacto inicial: Atención, interpretar, escuchar, sentimientos, apoyada, empatía, comprendida, emociones, tranquilidad, aceptada y hechos.

Contacto Inicial

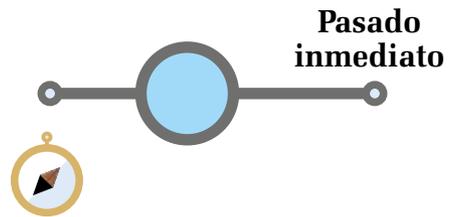
Primeros Auxilios Psicológicos



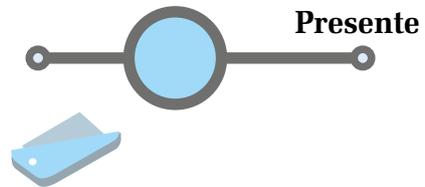
ETAPA 3: EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL PROBLEMA

DESMENUZANDO EL PROBLEMA

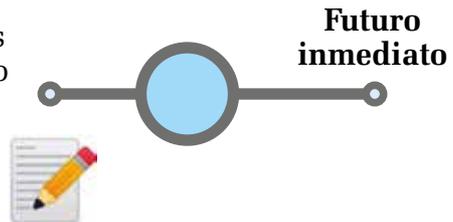
- Reconocer el incidente que generó la crisis



- Indagar sobre lo que la persona piensa, siente y cómo actúa
- Reconocer sus fortalezas y debilidades



- Reconocer las posibles decisiones inmediatas en términos de tiempo (para el mismo día, la semana, los próximos días/semanas)



ACTIVIDAD

1. En la siguiente tabla debe marcar con colores diferentes las palabras que correspondan a conductas (rojo) y emociones (amarillo) relacionadas con una situación en crisis.

Llorar	Indignación	Gritar	Ira
Pena	No hablar	Sorpresa	Miedo
Hablar mucho	No moverse	Hiperventilación	Disgusto
Culpa	Miedo	Hablar en tono bajo	Enfado
Tomarse la cabeza con las manos	Odio	Tristeza	Caminar sin rumbo
Impaciencia	Movimientos repetitivos	Preocupación	No reaccionar

2. Una cada enunciado (columna A) con su respectivo complemento (columna B).

A

- Cuando la persona está en estado de shock...
- Cuando la persona está llorando...
- Cuando la persona no quiere hablar...
- Cuando la vida de la persona corre peligro...

B

- Debo ser directivo, ya que lo primordial en ese caso es salvaguardar su vida.
- Debo ser directivo, ya que el sujeto no se encuentra en la capacidad de tomar decisiones por su cuenta.
- Debo ser facilitador, ofreciendo un espacio para la libre expresión de emociones.
- Debo ser facilitador, brindándole la oportunidad de expresarse cuando se sienta preparada.

ETAPA 4: EXPLORANDO SOLUCIONES

Técnica de resolución de conflictos

Este modelo trata de explicar cómo se deben resolver los problemas, con el fin de aumentar su eficacia en los resultados, es importante tener en cuenta 4 sencillos pasos:

1. Identificar el problema (desarrollar una actitud facilitadora).

2. Evaluar el problema y buscar información relacionada.

3. Plantear distintas alternativas de solución. Todas pueden ser válidas.

4. Elegir la alternativa más apropiada para el caso.

(D'Zurilla, 1993)

ACTIVIDAD

A continuación, encontrará un caso, usted debe intentar resolver el problema teniendo en cuenta los pasos anteriormente mencionados.

CASO: Carlos es un joven de 28 años que acaba de ser despedido de su trabajo, él se encuentra en el piso de su oficina llorando, preocupado y muy confundido, usted es la única persona que puede ayudarlo en ese momento.



¿CÓMO AYUDAR A CARLOS?

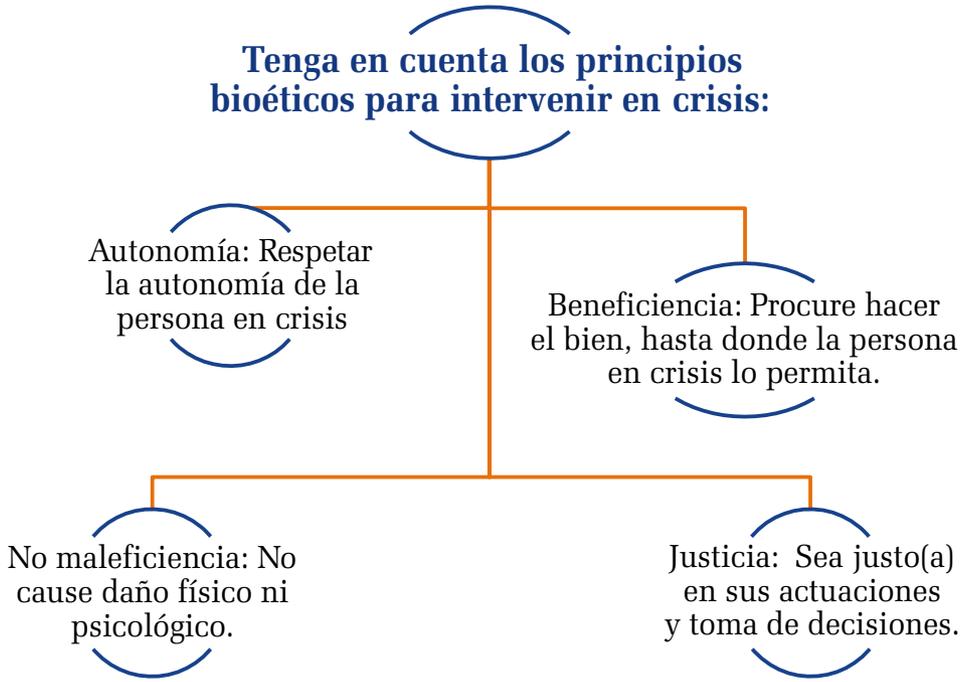
PASOS	RESPUESTA
¿Cuál es el problema?	
¿Qué información requiero para su solución?	
¿Qué soluciones puedo plantear?	
¿Cuál es la solución más adecuada para este caso?	

ETAPA 5: CONECTAR CON REDES DE APOYO



ETAPA 6: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PAP



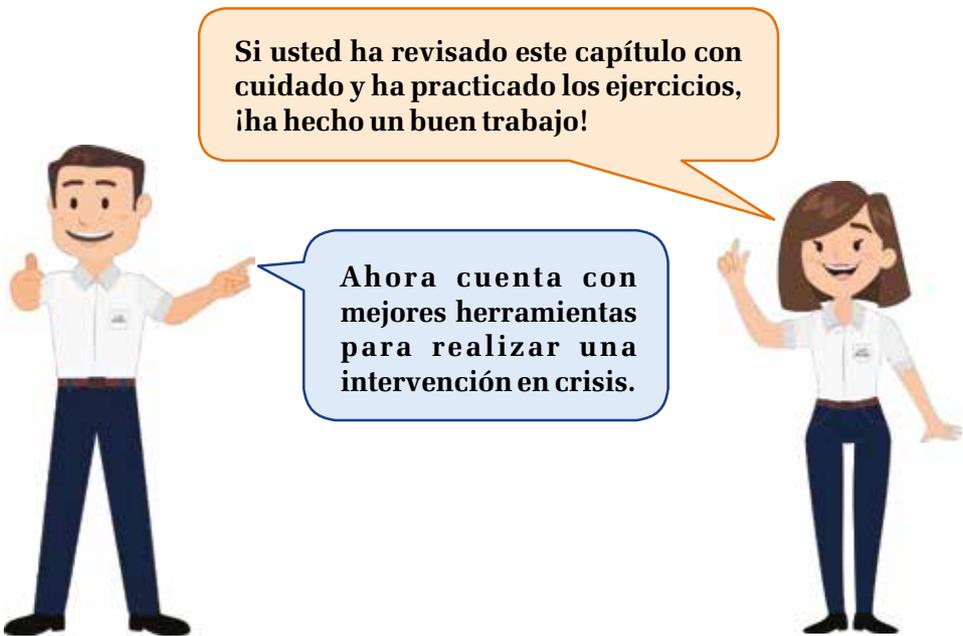


¡Llegó el momento de practicar todo lo aprendido!

A continuación, encontrará un caso en el cual tendrá la oportunidad de aplicar las estrategias aprendidas lo largo del capítulo.

CASO: Paula es una mujer de 30 años de edad, quien acaba de sufrir un asalto rumbo a su lugar de trabajo. Se encuentra desorientada y está sentada llorando al filo de la calle, no sabe qué hacer porque le robaron todas sus cosas y aunque no fue agredida físicamente se encuentra muy afectada.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué aspectos debe verificar en usted mismo antes de aplicar PAP?	
¿Cómo haría el primer acercamiento?	
¿Qué emociones podría estar experimentando Paula?	
¿Qué le preguntaría para realizar la evaluación de su pasado inmediato, presente y futuro inmediato?	
¿Qué actitud asumiría ante esta situación?, ¿directiva o facilitadora, por qué?	
¿Qué soluciones propondría?	
¿Qué haría para realizar un adecuado seguimiento del caso en el futuro?	



Referencias

- Beck, A, Weissman, A., Lester, D. y Trexler, L. (1974). La medida del pesimismo: La escala de desesperanza. *Revista de Consultoría y Psicología Clínica*, 42(6), 861–865.
- Casadiego, J., Martínez, C., Riatiga, A. y López, E. (2015). *Habilidades de comunicación asertiva como estrategia en la resolución de conflictos familiares que permite contribuir al desarrollo humano integral en la familia* (Trabajo de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Santa Marta, Colombia.
- Caplan, G. (1964). *Principles of Preventive Psychiatry*. New York: Basic Books.
- Cortés, P. y Figueroa, R. (2011). *Manual ABCDE para la aplicación de primeros auxilios psicológicos*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- D’Zurilla, T.J. (1993). *Terapia de resolución de conflictos*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Fernández, L. (2010). *Modelo de intervención en crisis: En busca de la resiliencia personal*. España: Grupo Luria.
- Gómez, Y., López, P. y Jiménez, G. (2010). Efectividad del Protocolo EDUPEC - Educación en la Cadena Pensamiento - Emoción - Conducta - en Adolescentes Escolarizados. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 91-98.
- López, M. B., Arán, V., y Richaud, M. C. (2014). Empatía: Desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 37-51.
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2012). *War Trauma Foundation y Visión Mundial Internacional. Primera ayuda psicológica: Guía para trabajadores de campo*. Ginebra: OMS.
- Osorio, A. (2017). Primeros Auxilios Psicológicos. *Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología - ALFEPSI*, 5(15), 4-10.
- Pérez, C. (2008). Acercamiento a la escucha comprensiva. *Revista Iberoamericana de Educación*. 45(2), 1-15.
- Slaikou, K. (1994). *Intervención en crisis. Manual para prácticas en investigación*. Segunda edición. México: Editorial Manual Moderno.
- Universidad Autónoma de Barcelona (2016). *Curso virtual de Primeros Auxilios Psicológicos*. Coursera. Recuperado de: <https://www.coursera.org/learn/pap/home/week/1>

CAPÍTULO 3: PROGRAMA SOY SALUDABLE



Programa Soy Saludable

Presentación

El programa de intervención “Soy Saludable”, enfocado en el Afrontamiento del Estrés, tiene como objetivo brindar herramientas a los colaboradores que favorezcan el hacer frente a situaciones adversas que afectan su rendimiento y bienestar laboral; este programa se estructura a partir de herramientas propias de la psicología, más específicamente desde el enfoque cognitivo comportamental utilizando técnicas como: respiración natural profunda, relajación muscular progresiva, resolución de problemas y autoinstrucciones.

Así, el presente capítulo detalla las etapas que se desarrollan durante todo el programa, enfocadas inicialmente en dar a conocer sus generalidades, seguidamente en brindar el entrenamiento en la técnica de respiración natural profunda y la técnica de relajación muscular progresiva, en la tercera etapa se entrena a los participantes en la técnica de auto instrucciones, en la cuarta etapa del programa se realiza el entrenamiento en la técnica de resolución de conflictos, en la quinta y última etapa se hace efectiva la evaluación de todo el proceso.

Conceptualización del programa Soy Saludable

¿Qué es el estrés?

El estrés es una categoría de preocupación de interés para diferentes sectores de la salud, por cuanto sus efectos se relacionan con consecuencias en la salud física y mental del ser humano, y

por lo tanto en los diferentes contextos en los que se desenvuelve como el laboral y académico. Así, el estrés está presente en distintas respuestas subjetivas de las personas, que se caracteriza por un estado mental de tensión, distintas respuestas fisiológicas, y físicas que experimenta el cuerpo humano cuando enfrenta situaciones de alta carga emocional y conductual, resultado de la interacción con los distintos estímulos del medio ambiente, debido a que se considera que el estrés no es algo que pertenece solo a la persona o al ambiente, ni es tampoco un estímulo o una respuesta, sino que más bien es una relación entre el individuo y el ambiente (Naranjo, 2004; Naranjo, 2009).

Lazarus y Folkman (1986) plantean un modelo transaccional para explicar la respuesta de estrés, donde se maximiza la relevancia de los factores psicológicos (cognitivos), que median entre los estímulos (estresores - estresantes) y las respuestas de estrés, que se origina a través de las relaciones particulares entre la persona y su entorno. Según este modelo se realiza inicialmente una evaluación primaria donde se valora la situación como amenaza, daño, desafío o beneficio; la evaluación secundaria en la que se aprecian los propios recursos para afrontar la situación, y finalmente una reevaluación que se enfoca en un proceso de retroalimentación y permite realizar las correcciones correspondientes.

De esta manera, los seres humanos evalúan los agentes estresantes de formas diferentes: a) pueden considerar al agente como un daño irreparable ya ocurrido, lamentándose del pasado y obstruyendo toda estrategia reparadora; b) si se percibe la situación como una amenaza puede interpretarse el futuro con pesimismo, surgiendo ansiedad c) si la persona asume el agente estresante como un reto, existirá la capacidad para enfrentar la situación y generar alternativas de solución (Lazarus y Folkman, 1986).

Por lo tanto, las diferentes definiciones sobre el estrés enfatizan en aspectos particulares, que se enfocan en respuestas orgánicas, factores externos generadores de reacciones psicológicas y conductuales,

valoraciones cognitivas que realizan los individuos respecto de un evento interno o externo, de igual forma perspectivas integrales que consideran al estrés como una relación dinámica entre la persona y su medio ambiente (Naranjo, 2009).

¿Qué es el estrés laboral?

El estrés laboral puede ser definido como un estado que se manifiesta a través de cambios fisiológicos, psicológicos y neuroendocrinos en respuesta a las demandas internas o externas presentes en una organización, que en principio pueden ser valoradas como amenazantes, pero pueden movilizar al organismo a adaptarse a la situación (Selye, 1960; Osorio y Cárdenas, 2017; Cárdenas, Aguirre y Montoya, 2019). Algunas de las condiciones laborales relacionadas con factores de riesgo que producen estrés, se identifican con el contenido del cargo, la sobrecarga laboral, horas laborales, tipo de contrato, ausencia de promoción, reconocimiento, entre otras. (Bhagat y Steers, 2009; Vieco y Abello, 2014; Cárdenas, Aguirre y Montoya, 2019).

Así, el estrés laboral aparece cuando las tareas de las personas superan su capacidad para hacerles frente, éste es uno de los riesgos más importantes dentro de las condiciones laborales de la actualidad.

¿Cómo afrontar el estrés?

Las frecuentes situaciones estresantes percibidas por el ser humano implican desplegar una serie de esfuerzos cognitivos y conductuales denominados estilos o estrategias de afrontamiento, que se desarrollan con el fin de que los estímulos causantes de estrés sean tolerables y poco perjudiciales para la salud física y psicológica de la persona (Lazarus y Folkman, 1986; Iergiovanni y Depaula, 2018).

Para Lazarus y Folkman (1986), las estrategias de afrontamiento son “las actividades cognitivas y conductuales complejas y multi-determinadas, mediante las cuales una determinada persona intenta

manejar situaciones estresantes específicas del mismo modo que las emociones que generan” (p. 164). De esta manera, los estilos de afrontamiento parten de la base de que se trata de disposiciones personales para hacer frente a distintas situaciones estresantes.

El afrontamiento es definido como los esfuerzos en curso cognitivos y conductuales para manejar las demandas externas o internas que son evaluadas como algo que excede los recursos de la persona, el término se emplea indistintamente de que los resultados sean eficaces o no, pues no existen procesos de afrontamiento universalmente buenos o malos, dependen del contexto y tienen dos funciones principales, una focalizada en el problema y otra en la emoción (Lazarus, 2000). En conclusión, para Iergiovanni y Depaula (2018), el afrontamiento refiere a una respuesta adaptativa al estrés, que se constituye en un modo de adaptación cuya activación subjetiva dependerá de las diversas circunstancias presentes en el contexto.

Para lo anterior, se han constituido diferentes técnicas desde enfoque cognitivo comportamental, que se utilizan durante el proceso de entrenamiento, las cuales se presentan a continuación:

Conozcamos las técnicas cognitivo comportamentales

Técnica de respiración natural profunda

Un control adecuado de la respiración es una de las estrategias más sencillas para hacer frente a las situaciones de estrés y manejar los aumentos en la activación fisiológica provocados por éstas (Labrador, 1992).

Los hábitos correctos de respiración son muy importantes porque aportan al organismo el suficiente oxígeno para el cerebro. El ritmo actual de vida favorece la respiración incompleta que no utiliza la total capacidad de los pulmones. Así, el objetivo de las técnicas de respiración es facilitar el control voluntario de la respiración y automatizarlo para que pueda ser mantenido en situaciones de estrés.

En este contexto, Labrador (1995) diseñó un programa de entrenamiento en técnicas de control de respiración que consta de seis ejercicios graduados en orden de dificultad creciente. El autor señala que antes de comenzar el aprendizaje de estas técnicas es conveniente generar un ambiente silencioso y de penumbra, evitar estímulos distractores como ruido, entre otros. Cabe destacar que estas condiciones no son indispensables ya que el objetivo es automatizar el proceso.

Así, por ejemplo, la persona se situará en una postura cómoda y con los ojos cerrados. Es importante dedicar unos momentos a concentrarse en las sensaciones corporales, antes de empezar con los ejercicios. La duración de cada ejercicio es de dos a cuatro minutos, seguidos del mismo periodo de descanso. Cada ciclo se repetirá al menos tres o cuatro veces, o hasta que el sujeto aprenda a realizarlo correctamente (Labrador, 1995).

Técnica de relajación muscular progresiva

Esta técnica desarrollada originalmente por Jacobson (como se citó en Olivares y Méndez, 1998) es una de las más utilizadas en terapia de conducta, está dirigida a conseguir niveles profundos de relajación muscular; para ello, se enseña a las personas a identificar el nivel de tensión muscular que experimenta en las distintas partes de su cuerpo, a través de ejercicios de tensión y relajación. La persona podrá poner en marcha estas habilidades una vez que haya identificado la tensión en alguna zona de su cuerpo.

La relajación progresiva se basa en la premisa de que las respuestas del organismo a la ansiedad provocan pensamientos y conductas que a su vez producen tensión muscular en el sujeto. La práctica de la relajación muscular profunda reduce la tensión fisiológica y, por lo tanto, es incompatible con la sensación subjetiva de ansiedad (Olivares y Méndez, 1998). La técnica también se combina con ejercicios de respiración, de tal modo que cuando se crea tensión en cada grupo

muscular, se debe inhalar y cuando se los relaja se exhala, de este modo la sensación de relajación se hace más profunda.

Técnica de auto-instrucciones

Las auto-instrucciones son frases que las personas utilizan como guías previas para ejecutar, facilitar o controlar determinado comportamiento que en este caso les permita afrontar problemas. El objetivo de la técnica es modificar las verbalizaciones internas que la persona emplea en situaciones de crisis que generalmente afectan, llevando a la persona a ejecutar distintas respuestas ineficientes para dar solución al problema (Minici, Rivadeneira y Dahab, 2008).

De esta forma, en la técnica de auto instrucciones el lenguaje es entendido como mecanismo controlador y director de la conducta que guía y ordena el comportamiento, y las verbalizaciones internas son coherentes con la actuación del sujeto y pueden ayudarle a actuar de un modo más eficaz (Minici, *et al.*, 2008).

Técnica de resolución de problemas de D’Zurilla y Goldfried

Esta técnica consiste en un modelo normativo de resolución de conflictos que trata de explicar cómo los individuos deben resolver los problemas con el fin de aumentar su efectividad; se define como un proceso que hace que estén disponibles una variedad de alternativas de respuesta potencialmente eficaces para enfrentarse a situaciones problema y aumenta la probabilidad de escoger la respuesta más eficaz entre las distintas alternativas (Bados y García, 2014). Así, esta técnica reconociendo la importancia de la cognición e individualización de los problemas permite solucionarlos a través de pasos definidos, inicialmente es fundamental identificar, reconocer y precisar los problemas y las áreas que estos comprenden (Labrador, 1995).

Aplicaciones del programa soy saludable

ETAPA 1: CONOCIENDO EL PROGRAMA SOY SALUDABLE

Objetivos

- ➡ Socializar a los participantes el programa para el afrontamiento del estrés Soy Saludable.
- ➡ Realizar la fase introductoria frente al estrés (definición, consecuencias, beneficios de las técnicas desarrolladas en el programa).
- ➡ Aplicar escala de estrés percibido.

¿Qué se hace?

1

Dar a conocer el objetivo general del programa Soy Saludable, el número de sesiones, y las técnicas que se utilizarían durante el proceso.



Objetivo: Brindar herramientas a los participantes que favorezcan el hacer frente a situaciones que afectan su bienestar laboral.

Sesiones: 4

Técnicas: Respiración natural profunda, resolución de conflictos relajación muscular profunda, y auto- instrucciones.

2

Explicar las bases teóricas del estrés, enseguida, es necesario presentar un caso relacionado con situaciones cotidianas que producen estrés laboral.



Caso: Luis es un joven de 26 años que trabaja en una oficina dedicada a ofrecer distintos bienes y servicios, últimamente el protagonista de nuestra historia se siente desmotivado en su trabajo ya que por distintas situaciones dentro de la dinámica organizacional ha empezado a sentirse más cansado de lo normal, con fatiga, además se han presentado problemas de convivencia con algunos compañeros de su área y no ha sabido resolver estos conflictos de la mejor manera, identificándose en el las dos fases del estrés, la negativa y la positiva (pesimismo- optimismo, agilidad mental- falta de concentración, mejores relaciones interpersonales- mala comunicación). Pero Luis se acaba de enterar que es posible manejar el estrés negativo que es el que afecta a las personas poniendo en práctica algunos consejos: a) no permitir que otros decidan por él, b) aumentar los sentimientos de satisfacción por cada logro alcanzado, c) flexibilidad y tolerancia. Reconociendo que estos propósitos le permitirán generar un entorno laboral más saludable.



Es necesario que analices el caso, por eso te presentamos algunas preguntas orientadoras.



¿Cuáles son los factores laborales que generan estrés en Luis?

¿Qué aspectos de las fases de estrés, tanto positivas como negativas, identifica usted en el caso?



➔ Es necesario aplicar la escala de estrés percibido, reconocida en la medición de respuestas psicológicas ante distintos estresores de la vida cotidiana, la escala incluye una serie de consultas directas que exploran el nivel de estrés experimentado durante el último mes, esta permite establecer una línea base al iniciar el Programa de afrontamiento y al finalizar facilita identificar la efectividad y avances del mismo.



Escala de estrés percibido

Durante el último mes	Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	A menudo	Muy a menudo
1. ¿Con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?	0	1	2	3	4
2. ¿Con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?	0	1	2	3	4
3. ¿Con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?	0	1	2	3	4
4. ¿Con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?	4	3	2	1	0
5. ¿Con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?	4	3	2	1	0
6. ¿Con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?	0	1	2	3	4
7. ¿Con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?	4	3	2	1	0
8. ¿Con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?	4	3	2	1	0
9. ¿Con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?	0	1	2	3	4
10. ¿Con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?	0	1	2	3	4

Fuente: Campo, Oviedo y Herazo (2014).

ETAPA 2: APRENDIENDO LAS TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS

Objetivos

- ➔ Entrenar a los participantes en la técnica de respiración natural profunda.
- ➔ Entrenar a los participantes en la técnica de relajación muscular progresiva.

¿Qué se hace?

1. Se proporciona información acerca de la importancia, beneficios de afrontar y controlar la activación fisiológica en situaciones de crisis.

2. Se realiza la fase de educación de la técnica de respiración natural profunda, posteriormente se entrena a los participantes a través de modelamiento.

3. Se lleva a cabo la fase educativa de la técnica de relajación muscular progresiva.

4. Por medio de la conformación de grupos pequeños se pretende realizar actividades de juego de roles que permita a los participantes evaluar lo aprendido.

5. Como tarea para la casa se solicita a los participantes que repliquen las técnicas aprendidas con algunos miembros de su familia.



Nota:

Modelamiento: Quienes dirigen el encuentro realizan una demostración de cómo se efectúa el entrenamiento de las técnicas de respiración natural profunda y relajación muscular progresiva, para que los participantes observen como se hace y así facilitar su aprendizaje y posterior práctica.

Juego de roles: Bajo la supervisión de las personas que dirigen el encuentro, los participantes replican las técnicas aprendidas, teniendo en cuenta los pasos e instrucciones de cada una de ellas.



Comprendamos cómo se hace el entrenamiento de las técnicas

Para el adecuado entrenamiento de la técnica de **respiración natural profunda**, es necesario seguir 6 pasos.

1. Inhalación abdominal.	La persona debe dirigir el aire inspirado a la parte inferior de sus pulmones, lo que le permitirá sentir el movimiento en la mano situada en el abdomen.
2. Inhalación abdominal y ventral.	El objetivo es que la persona sea capaz de dirigir el aire inspirado a la parte inferior y media de sus pulmones.
3. Inhalación abdominal, ventral y costal.	El objetivo de este ejercicio es desarrollar una inhalación completa. Primero se dirige el aire a la zona del abdomen, después al estómago y por último al pecho.
4. Espiración.	Se busca que el sujeto realice una respiración completa, para espirar se cierran los labios, provocando una respiración pausada y controlada.
5. Ritmo inspiración - espiración.	Este ejercicio es similar al anterior, pero ahora la inhalación se realiza de forma continua, progresivamente se realiza de manera más silenciosa.
6. Sobre generalización.	Se repiten los ejercicios aprendidos anteriormente, cambiando de posiciones para su práctica (sentado, de pie, andando, etc.).

➔ A continuación, se presenta como se realizan las fases de educación y entrenamiento en la técnica de **respiración natural profunda**.

Fase educativa



Esta es una técnica fácil de aprender, ayuda a controlar las respuestas de ansiedad ya que respirando adecuadamente y controladamente, su organismo genera una mejor adaptación a las exigencias del entorno.

Fase de entrenamiento

 <h3>Ejemplo práctico: Técnica de respiración natural profunda</h3>	
<p>1</p> <p>“Para dar inicio necesito que te acomodes en tu silla y ubiques una de tus manos encima de tu ombligo y la otra encima de la boca del estómago... ahora respira como lo haces normalmente”. ¿Te das cuenta que la mano situada en el ombligo se eleva? “Volvamos a repetir el ejercicio, esta vez solo trata de sentir que se eleva la mano del ombligo... Inhala”...</p>	<p>2</p> <p>“Vuelve a ubicar de la misma manera las manos y ahora siente como se llenan tus pulmones hasta la parte media, sintiendo la elevación de tus manos, primero en la mano encima de tu ombligo y luego en la que está situada encima de la boca del estómago... Inhala...”</p> 
<p>3</p> <p>“Ahora vamos a respirar en tres tiempos cuando cuente 1 vas a sentir la elevación en la mano posicionada sobre tu ombligo, al contar 2 sentirás como se eleva la mano situada en la boca del estómago y cuando cuente 3 sentirás que tu pecho se eleva... ¿Entendido?... bien, Inhala... Uno... Dos... Tres...”</p>	<p>4</p> <p>“Vamos a repetir el anterior ejercicio, pero ahora al momento de botar el aire (exhalar) cerrarás tus labios de manera que quede un pequeño orificio similar a tener un pitillo entre los labios, con el fin de expulsar el aire de forma suave, al inicio a medida que botes el aire se producirá un sonido, pero cuando adquieras habilidad este sonido debe desaparecer, ¿bien? Inhala... Uno... Dos... Tres... Exhala...”</p>
<p>5</p> <p>“Ahora vamos a repetir el ejercicio anterior, completo, es decir inhalación y exhalación, pero esta vez sin marcar los 3 tiempos, empecemos... Inhala... Exhala...”</p>	

A continuación, se presenta las instrucciones y la ejecución de las fases de educación y entrenamiento de la técnica de **relajación muscular progresiva**:

Instrucciones: Técnica de relajación muscular progresiva.



The infographic features a central tree with six callout boxes containing instructions. A woman in an orange top and yellow skirt stands to the right, pointing towards the steps. The background is a light green and yellow gradient.

1. Asumir una postura corporal que le permita estar cómodo.
2. Respire profundamente de manera pausada, tome aire por la nariz, libérela por la boca, durante dos minutos.
3. Concéntrese en sus pies, mantenga tensión en ellos durante 10 segundos, y repita en su mente, "toda la tensión está en mis pies".
4. Libere la tensión de sus pies y repita en su mente, "toda la tensión se va de mis pies" hágalo durante 20 segundos.
5. Repita este procedimiento con las demás partes de su cuerpo, (piernas, abdomen, pecho, espalda, manos antebrazos, hombros, cuello y músculos faciales).
6. Una vez relajado, repita en su mente, "nada me perturba", "tengo confianza en mí, tengo control sobre mí".

Fase educativa



Esta técnica consiste en aprender a tensionar y relajar los distintos grupos musculares, y se hace conjuntamente con la respiración, esto ayuda a disminuir la ansiedad producto de las actividades laborales.

Fase de entrenamiento



Ejercicio práctico: Técnica de relajación muscular progresiva

1. "Usted debe concentrarse en la respiración para poder combinarla con la tensión y distensión, vamos a realizar 3 respiraciones profundas, así: Inhalamos por la nariz hasta llenar nuestro abdomen y vamos soltando el aire lentamente por la boca hasta que el abdomen se vacíe. Otra vez inhalamos y exhalamos. Una última vez inhalamos y exhalamos"
2. "Lo que vamos a hacer es tensar durante 10 segundos y relajar de 20 a 30 segundos cada uno de los 16 grupos musculares que se va a trabajar. Por esta vez reduciremos los tiempos para agilizar el aprendizaje, pero es importante cumplir con estos tiempos en prácticas posteriores. Este procedimiento se combina con la respiración, entonces cuando se tensa se inhala y cuando se destensa se exhala relajando la zona, ¿entendido?"
3. "Ahora vas a observar cómo realizo cada ejercicio y lo realizarás después de mí, coloca mucha atención a la manera como combino la tensión con la inhalación y la relajación con la exhalación"
"Se comienza por los pies impulsando los dedos hacia abajo, tensamos e inhalamos a la vez, mantenemos unos segundos la tensión y contenemos la respiración, ahora a medida que vamos botando el aire por la boca, destensamos los pies y relajamos, disfrutando de esta agradable sensación"
4. "Para las piernas se estira los dedos de los pies hacia arriba para tensar el gemelo, inhalamos a medida que vamos tensando, esperamos unos segundos y relajamos soltando el aire por la boca poco a poco cuando nuestras piernas vuelven a la posición normal"
"Para la zona de los muslos, vamos a apretarlos uno contra otro de esta manera, tensionando también la zona sexual, contenemos la respiración y soltamos el aire relajando"

Conoce como afrontar el estrés



Funciones del afrontamiento:
La persona, intenta manejar el entorno, controlando las fuentes de estrés.

↓

Conservar el equilibrio emocional: La persona modifica las circunstancias negativas que le genera mayor activación psicofisiológica.

ETAPA 3: APRENDIENDO LA TÉCNICA DE AUTO INSTRUCCIONES

Objetivo

➔ Entrenar a los colaboradores en la técnica de **auto instrucciones**.



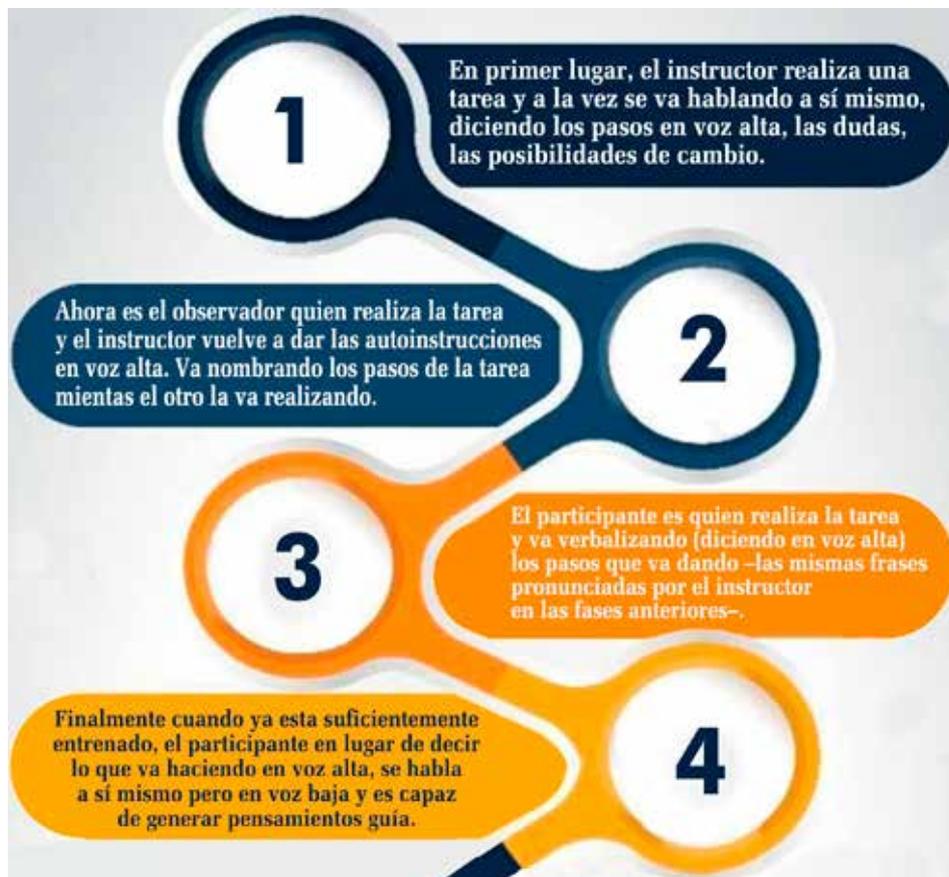
Considera que:



Los pensamientos automáticos se presentan de manera instantánea, además son de corta duración.

Un ejemplo podría ser el de una mujer que estando en una fiesta mira a un hombre que le gusta y se dice: "Estás fea", "No te va a mirar", "Igual te vas a quedar sola".

Pasos técnica de auto instrucciones

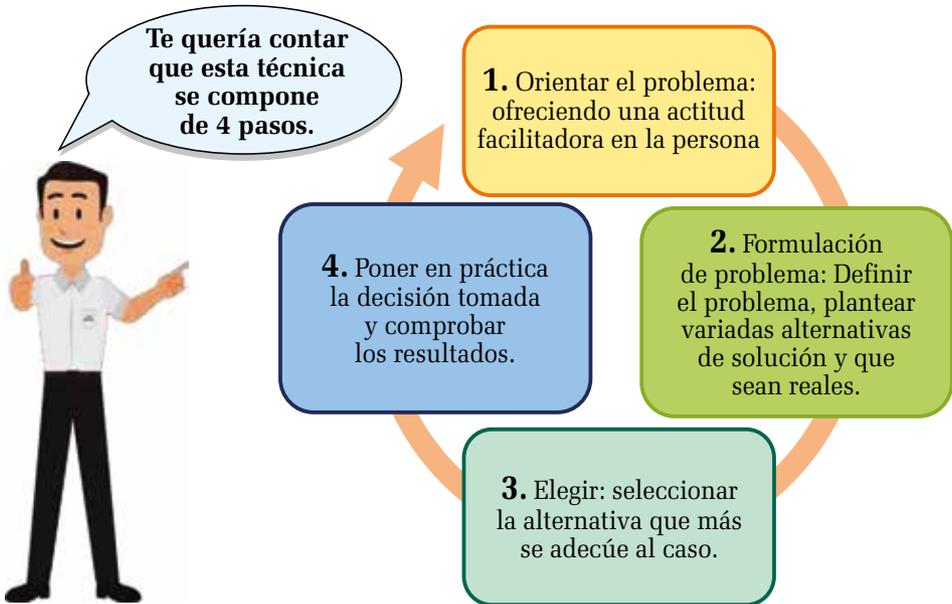
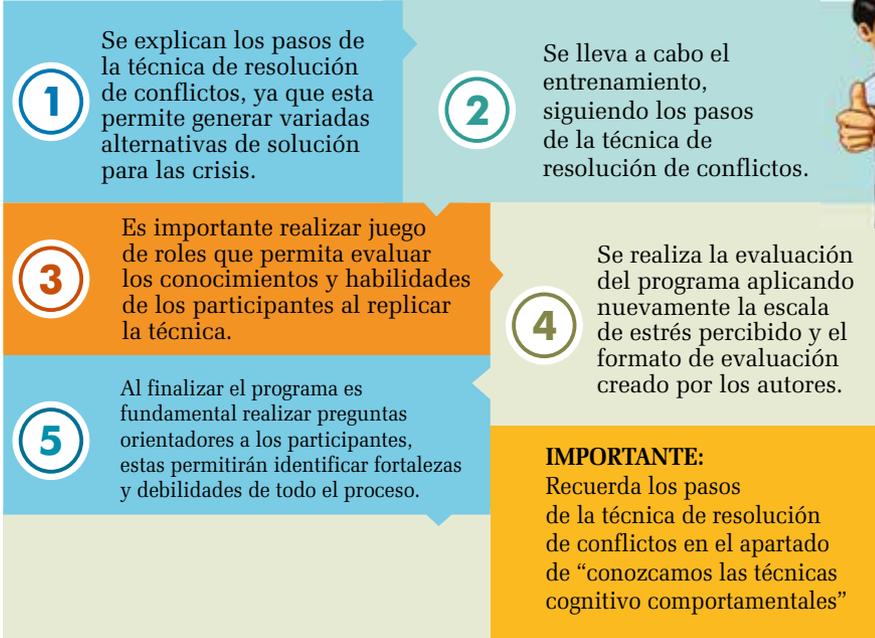


ETAPA 4: FINALIZACIÓN DEL PROGRAMA

Objetivos

- ➔ Entrenar a los participantes en la técnica de resolución de conflictos.
- ➔ Evaluar el programa a través de la aplicación de la escala de estrés percibido, además de aplicar el formato de evaluación creado por los autores del programa.

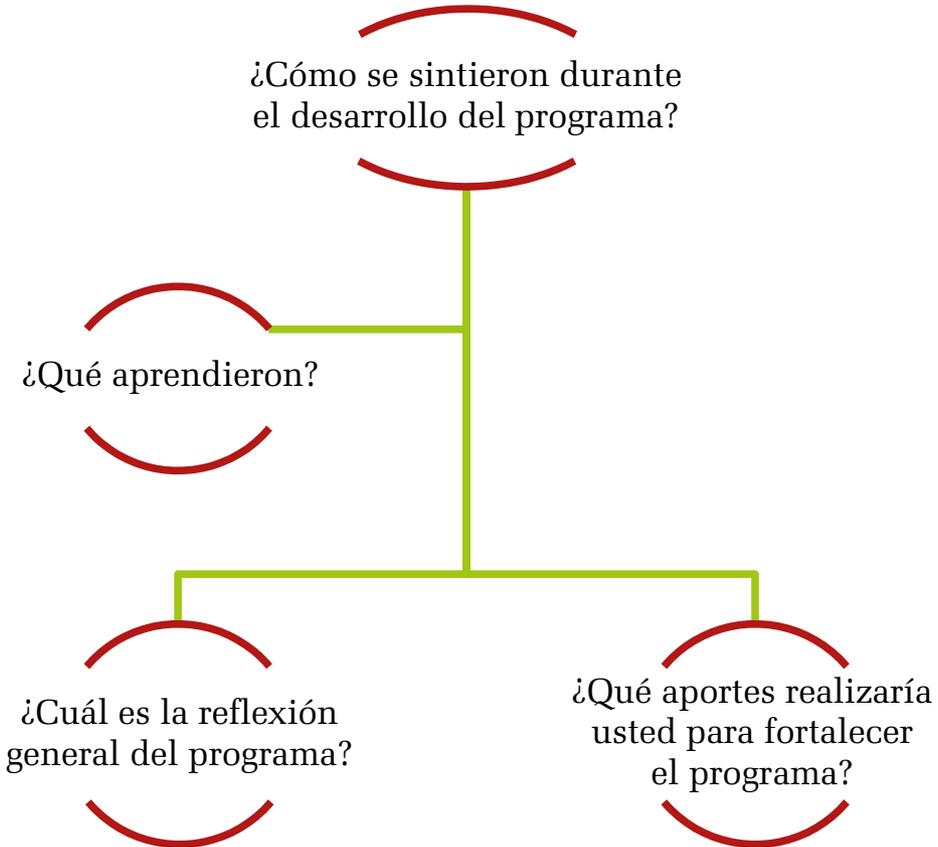
¿Qué se hace?



ETAPA 5: EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

La evaluación general del programa se realiza a través de la aplicación de la escala de estrés percibido, la cual permite realizar un balance general del programa ya que faculta comparar el nivel de estrés en los participantes al comenzar y al finalizar el programa, si este se mantiene, o a disminuido, identificando finalmente la pertinencia de las técnicas utilizadas en Psicología desde el enfoque cognitivo comportamental.

Preguntas orientadoras para los participantes



¡Llegó el momento de practicar lo aprendido!

A continuación, usted encontrará algunas preguntas relacionadas con el contenido teórico práctico desarrollado durante las etapas del programa Soy Saludable, por favor responda en la casilla correspondiente a cada interrogante.

Pregunta	Respuesta
¿Por qué es importante el manejo del estrés dentro del contexto laboral?	
¿Cómo se puede afrontar el estrés laboral?	
¿Cuáles son las técnicas cognitivo conductuales entrenadas durante el desarrollo del programa que más le llamaron la atención?	
¿Cuáles son los beneficios de las técnicas cognitivo conductuales aprendidas?	

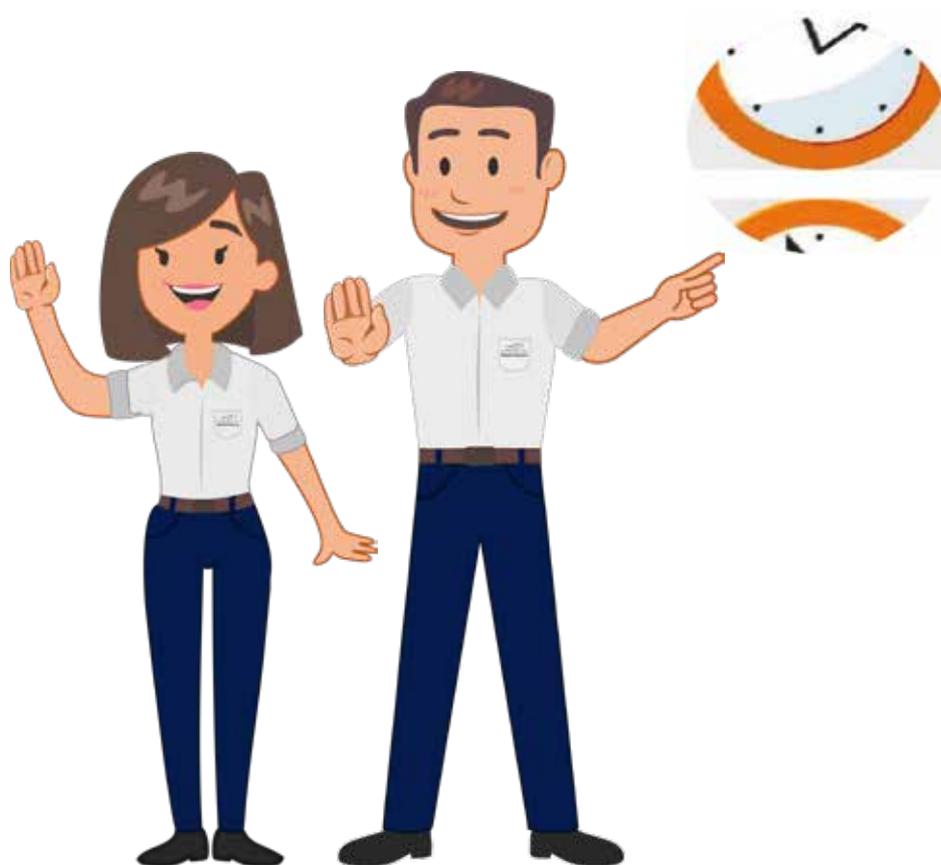
Si usted ha revisado este capítulo y ha realizado las técnicas cognitivo conductuales cuenta con las herramientas para mitigar el estrés laboral.
¡Buen trabajo!



Referencias

- Bados, A. y García, E. (2014). *Resolución de problemas*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Bhagat, R. y Steers R. (2009). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Campo, A., Oviedo, H. y Herazo, E. (2014). Escala de Estrés Percibido-10: Desempeño psicométrico en estudiantes de medicina de Bucaramanga, Colombia. *Revista de la Facultad de Medicina*, 62(3), 407-413.
- Cárdenas, L., Aguirre, D. y Montoya, D. (2019). Funciones frontales, condiciones laborales y estrés laboral: ¿Mediación, moderación o efecto? Una Revisión Narrativa. *Psicología Desde El Caribe*, 36(2), 1-40.
- Folkman, S., Lazarus, R., Gruen, R. y De Longis, A. (1986). Appraisal, coping, health status and psychological symptoms [Valoración, afrontamiento, nivel de salud y síntomas psicológicos]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571- 579.
- Iergiovanni, L. F. y Depaula, P. D. (2018). Estudio descriptivo de la autoeficacia y las estrategias de afrontamiento al estrés en estudiantes universitarios argentinos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(77), 413-432.
- Labrador, F. (1992). *Técnicas de modificación de la conducta*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Lazarus, R. (2000). *Estrés y emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Bilbao: Desclée Brouwer.
- Minici, A., Rivadeneira, C. y Dahab, J. (2008). Entrenamiento en autoinstrucciones. *Revista de Terapia Cognitivo Conductual*, 15, 1-5.
- Naranjo, M. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 171-190.
- Naranjo, M. L. (2004). *Enfoques conductistas, cognitivos y racional emotivos*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Olivares, J. y Méndez, F. (1998). *Técnicas de modificación de conducta*. Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Olivares, J. y Méndez, F. (1998). *Técnicas de modificación de conducta: Técnicas de relajación y respiración*. Madrid, España: Editorial Biblioteca Nueva, S.L.
- Osorio, J. y Cárdenas, L. (2017). Estrés laboral: Estudio de revisión. *DIVERSITAS: Perspectivas en Psicología*. 13(1), 81-90.
- Selye, H. (1960). *La tensión en la vida (El stress)*. Argentina: Compañía General Fabril Editora.
- Vieco, G. y Abello, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte, 31(2), 354-385.

CAPÍTULO 4: UNA PAUSA POR MI SALUD



Presentación

La ejecución de pausas activas desarrolladas en periodos de tiempo cortos y de manera adecuada, facilitan la reducción de enfermedades laborales; las pausas articuladas a la adopción de prácticas de estilos de vida saludables y de autocuidado, propician a diario condiciones individuales que permiten dirigir estas prácticas de manera constante y segura hacia la consecución de una conducta saludable permanente en el tiempo, es así que se propone su implementación (Díaz, Mardones, Mena, Rebolledo y Castillo, 2011).

Es por lo anterior que, el Ministerio de Protección Social de Colombia (2009) reglamenta mecanismos para que todas las empresas del país promuevan durante la jornada laboral pausas activas para todos sus trabajadores, para lo cual las organizaciones contarán con el apoyo y orientación de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), actuando en concordancia con la Organización Internacional del Trabajo (2009), lo cual busca propiciar espacios para la prevención, en los que sea posible anticipar y evaluar peligros, con el fin de adoptar medidas antes de que se presente un accidente o una enfermedad laboral. Esto sólo puede lograrse con la participación de todos los actores involucrados, el empleador, que tiene la responsabilidad principal de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables, la gerencia, los supervisores, los trabajadores y los representantes de Salud y Seguridad en el Trabajo COPASST.

El programa “Una Pausa por mi Salud” retoma elementos teóricos y prácticos de la psicología de la salud y se sustenta en el Modelo de Creencias en Salud buscando con ello evidenciar la práctica de

las pausas activas como un proceso continuo; así como también pretende brindar herramientas a los colaboradores con el fin de que reconozcan la importancia de fortalecer estilos de vida saludables y prácticas de autocuidado para la prevención de enfermedades laborales (Batres, 2016).

El capítulo que se presenta a continuación se encuentra organizado en dos partes: la primera, desarrollada a partir de la conceptualización de las Pausas Activas y la segunda mediante la aplicación de las mismas, configurando así un insumo con el cual sea posible comprender cómo implementar un Programa de Pausas Activas basado en el Modelo de Creencias en Salud.

Conceptualización de las Pausas Activas

Las pausas activas son sesiones de actividad física que se realizan en los distintos entornos laborales, éstas duran alrededor de 10 minutos, incluyen ejercicios cardiovasculares y otros que permiten el fortalecimiento muscular y facilitan la reducción de riesgos asociados a estas condiciones (Ministerio de Salud de Colombia, 2015).

Martínez y Franco (2008) plantean que el no realizar pausas activas aumenta la frecuencia y la duración de las incapacidades laborales, lo cual presupone implicaciones desfavorables para el trabajador, para la empresa y para la sociedad. Ponce, Bulnes, Aliaga, Atalaya y Huerta (2005) mencionan que además del estrés, otro factor de riesgo son aquellos movimientos repetitivos que involucran el mismo grupo osteomuscular, dado que a largo plazo ocasionan dolor, fatiga muscular y disminución de la labor diaria, lo que conlleva a incapacidades prolongadas. De esta manera, los programas de promoción de pausas activas en el ámbito laboral se plantean como una opción estratégica en Seguridad y Salud en el Trabajo para promover el autocuidado de los colaboradores en su lugar de trabajo y prevenir ausentismo por enfermedades osteomusculares y/o situaciones estresantes.

Es por lo anterior que, el Ministerio de Protección Social de Colombia (2009) reglamenta mecanismos para que todas las empresas del país promuevan durante la jornada laboral pausas activas para todos sus trabajadores, para lo cual las organizaciones cuentan con el apoyo y orientación de las ARL.

Un programa estructurado de pausas activas físicas debe incluir rutinas acordes a la utilización de distintos grupos musculares, encontrándose cabeza, cuello, hombros, codos, manos, tronco, piernas y pies, siendo necesario realizar ejercicios de elongación y estiramiento, que faciliten de esta manera la reducción de la fatiga muscular y el cansancio generado por la carga laboral que pudieran derivar a futuro en consecuencias más graves para la salud integral de los trabajadores (Díaz, Mardones, Mena, Rebolledo y Castillo, 2011).

A partir de la evidencia científica, es fundamental considerar el incremento de las implicaciones desfavorables derivadas de no mantener unos hábitos de vida saludables, en la elaboración del programa de pausas activas, reconociendo la importancia de fortalecer dichos estilos de vida saludables y prácticas de autocuidado para la prevención de enfermedades en el entorno laboral.

Marco Teórico

Promoción de la salud

La promoción de la salud es el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla; en este sentido, posibilita el desarrollo de hábitos protectores para la salud. En términos de aprendizaje, la promoción de la salud se entiende como el proceso de adquisición de comportamientos saludables mediante refuerzo positivo (obtención de resultados favorables) o negativo (evitación de un daño a corto, mediano o largo plazo) (Flórez, 2007).

Estilos de vida saludables

En el ámbito de la promoción de la salud se consideran a los estilos de vida saludables como componentes importantes de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida y la salud; entendida esta última como el resultado de los cuidados que cada individuo se dispensa a sí mismo y a los demás (Organización Mundial de la

Salud, 2001) y por lo tanto no se trata solo de evitar una enfermedad o dolencia, sino por el contrario procurar un bienestar físico, mental y social, es decir que debe mantenerse como un abordaje continuo de la salud y tener presente diversos niveles de la vida del ser humano (Bozlar y Arslanoglu, 2016). En la actualidad los trabajadores pasan en sus puestos de trabajo entre 8 y 12 horas diariamente, estas cargas de trabajo pueden traer consigo una serie de factores de riesgo (físicos, psicológicos, cognitivos, de interacción social), los cuales pueden desencadenar alteraciones tanto en la salud física y mental del individuo (Castro, *et al.*, 2011).

En concordancia con lo anterior, los estilos de vida han sido considerados como factores determinantes del estado de salud de las personas ya que se conciben como hábitos de comportamiento que constituyen factores de protección o factores de riesgo; es por lo anterior que el programa de Pausas Activas nace desde una perspectiva promotora del autocuidado en el entorno laboral y preventiva ante enfermedades y síndromes músculo-esqueléticos e imbalances funcionales que se pueden manifestar como estrés, disminución del rendimiento físico y mental, con consecuentes efectos adversos sobre la salud y el desempeño laboral (Castro *et al.*, 2011).

Autocuidado

Escobar, Franco y Duque (2011) refieren al autocuidado como el cuidado de sí mismo, teniendo en cuenta la responsabilidad que cada individuo se designe, proporcionando a su vida prácticas saludables en todos los ámbitos y contextos de comunicación, siendo este un ejercicio social que relaciona un conocimiento básico, que permite elaborar líneas de acción que dirijan la interacción entre la cognición y los distintos comportamientos saludables, comprendiendo las diferencias individuales, las creencias, valores, motivaciones y aprendizajes de cada persona en particular. Así mismo, la OMS (2013) ha definido el autocuidado como la capacidad de las personas, las familias y comunidades para promover y mantener la salud,

prevenir y hacer frente a enfermedades y discapacidades con o sin el apoyo de una atención sanitaria.

Según Vélez (2011) en el informe de resultados de riesgos psicosociales, son muy frecuentes los trabajadores que pueden desarrollar enfermedades musculares, fatiga crónica, sedentarismo, además de situaciones relacionadas con las alteraciones anímicas como baja autoestima, depresión y agresividad, las cuales están asociadas a actividades rutinarias, sin descanso o simplemente al no promover y concientizar a los trabajadores sobre el autocuidado, ya que al tener en cuenta la noción de éste se podrían desarrollar distintas estrategias que faciliten el enfrentamiento individual de distintos riesgos laborales adecuados para contextos donde puedan ser requeridos, procurando su eficacia a favor de sí mismos.

Modelo de Creencias en Salud

El Modelo de Creencias en Salud es uno de los más utilizados en Psicología de la Salud, puesto que explica los distintos comportamientos para la prevención de la enfermedad, teniendo en cuenta las creencias y valoraciones internas que las personas hacen de las distintas situaciones, considerando principalmente dos variables: a) el deseo de evitar una enfermedad b) la creencia de que una conducta en específico pueda prevenir una enfermedad. Trabaja a partir de 4 dimensiones, las cuales se relacionan con las fases del Programa de Pausas Activas, la primera dimensión se conoce como susceptibilidad percibida, en la cual los colaboradores varían en las ideas que tienen de la posibilidad de enfermarse como consecuencia de no ejecutar las pausas activas, algunos aceptan que existe la problemática, pero no contemplan la posibilidad de que pueda ocurrirles con seguridad y otros, expresan el convencimiento de que existe una posibilidad clara de enfermarse (Flórez, 2007).

En relación a la segunda dimensión del Modelo, severidad percibida tiene que ver con las creencias de los colaboradores acerca de la gravedad de una enfermedad o de las consecuencias que conlleva el

que ésta no sea atendida como corresponde. La tercera dimensión se conoce con el nombre de beneficios percibidos, en la cual se busca que las personas identifiquen las alternativas de solución de un problema como efectivas para enfrentar las dificultades encontradas, en este caso se espera que las personas conozcan los beneficios de las pausas activas y contemplen su práctica constante como una estrategia de prevención de enfermedades laborales (Flórez, 2007).

La cuarta dimensión motivación por la salud hace referencia a la disponibilidad de la persona a involucrarse en asuntos referentes a la salud o tomar en cuenta la salud como asunto relevante dentro de sus metas personales (Flórez, 2007).

¿Por qué se escogió este modelo?

Se escogió este modelo ya que se acopla a las metas del programa, dado que permite la promoción de salud y la prevención de la enfermedad, en este caso lo que se pretende es que las personas consideren la ejecución frecuente de las pausas activas como un elemento fundamental para su autocuidado y una opción válida para prevenir enfermedades en el entorno laboral.

A continuación, se da a conocer la conceptualización de las fases del Programa “Una Pausa por mi Salud” articuladas a las dimensiones del MCS:

Fase de expectativa

La fase de expectativa tiene como objetivo crear interés en torno a un cambio drástico o a la llegada de algo nuevo (producto, servicio, programa). Suele hacerse utilizando distintas estrategias publicitarias que permitan mostrar fragmentos del concepto de lo que se quiere promocionar. Dichos fragmentos deben ser fáciles de recordar por impacto y brevedad, todo esto con el fin de que se logre generar una receptividad en el usuario (Guzmán, 2003).

Dicha fase, se articula con la dimensión de susceptibilidad percibida puesto que se busca a través de distintas frases, identificar las creencias de los colaboradores para así conocer las distintas percepciones que tienen acerca de la existencia de enfermedades laborales y la probabilidad que tienen de adquirirlas.

Fase de sensibilización

El proceso de sensibilización implica promover el reconocimiento y toma de conciencia de las propias actitudes ante una problemática social. Promueve un auto conocimiento y elaboración emocional y reflexiva que conduce hacia una movilización de los componentes actitudinales y emocionales de las personas frente a dicha situación (Ávila, Rojí y Gutiérrez, 2014).

Esta fase se articula a la dimensión *severidad percibida* del MCS puesto que esta tiene que ver con las creencias de los colaboradores acerca de la gravedad de una enfermedad o de las consecuencias que conlleva el que ésta no sea atendida como corresponde (Flórez, 2007). En este caso, se plantea que las personas poseen creencias frente a las pausas activas que pueden convertirse en *barreras percibidas* para la ejecución de las mismas, por ende la fase de sensibilización permite modificar esas barreras brindando información sobre qué son las pausas activas y la importancia de la adopción de conductas saludables relacionadas con el autocuidado, además posibilita que los colaboradores reconozcan la gravedad de distintas enfermedades laborales físicas y psicosociales a las cuales se encuentran expuestos al no realizar pausas activas y las afectaciones que éstas producen en todas sus áreas de ajuste.

Fase de educación

Para este caso la definición de la fase Educación se retoma desde el concepto de Educación para la Salud (EpS) que comprende las oportunidades de aprendizaje que suponen una forma de comunicación destinada a mejorar la alfabetización sanitaria, incluida la

mejora del conocimiento de la población en relación con la salud y el desarrollo de habilidades personales que conduzcan a la salud individual y de la comunidad (OMS, 1998) y que constituye un instrumento fundamental en el proceso de promoción de salud (Díaz, Pérez, Báez y Conde, 2012).

De acuerdo al MCS la dimensión de beneficios percibidos busca que las personas identifiquen las alternativas de solución de una problemática, de esta manera esta dimensión se articula muy bien con ésta fase puesto que la Educación para la Salud (EpS) tiene como objetivo, transmitir conocimientos que orienten, motiven y potencien el saber y el saber hacer, para que las personas puedan prevenir y afrontar de una manera autónoma sus propios problemas de salud y comprendan la necesidad de potenciar actitudes que permitan adquirir hábitos y comportamientos sanos y seguros para el desarrollo de estilos de vida saludables (Díaz, Pérez, Báez y Conde, 2012).

Por lo tanto, en lo que concierne a la fase de educación lo que se busca es equipar a los colaboradores de herramientas que les permitan realizar de manera adecuada las pausas activas y cognitivas (como se hacen, su tiempo de ejecución, las partes del cuerpo que se deben trabajar) y de esta manera comprendan que el practicar las pausas activas de manera habitual se configura en una alternativa para prevenir enfermedades laborales y así en un beneficio para su salud.

Fase de ejecución

La ejecución consiste en poner en marcha lo planificado, está relacionada con la acción y tiene mucho que ver con las personas. Torres (como se citó en Matos y Pasek, 2005) plantea que es un proceso activo, donde es necesario la motivación, el liderazgo y la comunicación, como elementos para obtener las metas y objetivos propuestos.

Se logra articular esta fase con la dimensión del Modelo de Creencias en Salud (MCS), *motivación por la salud* ya que ésta hace referencia a la disponibilidad de las personas a involucrarse en asuntos referentes a la salud o tomar en cuenta la salud como asunto relevante dentro de sus metas personales. En este caso, posibilita que los colaboradores adquieran conductas saludables dentro de su lugar de trabajo mediante la práctica habitual de las pausas activas; en este sentido, se proyecta que este programa se configure como capacidad instalada y por lo tanto sean los colaboradores quienes lideren la consecución del mismo en la organización.

Fase de evaluación

La evaluación es un proceso sistemático y objetivo de observación, medida, análisis e interpretación, encaminado al conocimiento de una intervención que permita alcanzar un juicio valorativo y basado en evidencias respecto a su diseño, puesta en práctica, resultados e impactos (Calero, Fontcuberta, García, Ballesteros y De Wispelaere, 2013).

A continuación, usted encontrará de manera práctica la aplicación de las pausas activas que le permitirá paso a paso identificar la implementación del “Programa Una Pausa por mi Salud”.

Aplicación de las Pausas Activas

Algunas diferencias

¿Qué son las pausas físicas y cognitivas?

Pausas físicas

Consisten en la utilización de ejercicios de calentamiento y estiramiento durante la jornada laboral en períodos cortos de tiempo.



Pausas cognitivas

Ejercicios mentales que permiten reducir el estrés, fortalecer la memoria, atención y concentración



¿Cuándo se deben realizar las pausas activas?

Es posible realizarlas en cualquier momento del día, pero el Ministerio de Salud y Protección Social recomienda que se deben ejecutar cada 3 horas durante la jornada laboral.

FASE DE EXPECTATIVA

Él es Utesito, nuestro colaborador saludable, nos estará acompañando durante todo este modelo práctico enseñándonos la importancia de las pausas activas.



¿Cómo hacer expectativa?

1 Es importante crear y presentar un personaje y un lema representativo para el programa, porque esto facilita que los colaboradores se sientan parte del mismo.

PERSONAJE Y LEMA "UNA PAUSA POR SU SALUD"



2 Garantizar la participación de los colaboradores en la creación del personaje y el lema, con los que se identifiquen durante todo el programa.

La estrategia que puede utilizarse en esta fase es presentar a los colaboradores algunas frases, relacionadas con creencias frente al autocuidado en relación con la práctica de las pausas activas

3

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo hacerlo

"UNA PAUSA POR MI SALUD"

¿Qué hace usted en su lugar de trabajo para cuidar su salud?

¡PRONTO SABRÁ COMO HACERLO!

"UNA PAUSA POR MI SALUD"

¿Sabe usted cómo prevenir enfermedades laborales?

¡AHORA PODRÁ HACERLO!



DATOS IMPORTANTES



PARA ADMINISTRATIVOS

Enviar estas frases a través de pantallazos que aparecerán en su computador.

PARA DEMÁS ÁREAS

Para los colaboradores que no tengan acceso a computador es posible realizar la fase de expectativa mediante impresiones, las cuales pueden ubicarse en lugares visibles.



¿Cuánto tiempo debe durar la presentación de frases?

Pantallazo: alrededor de 10 a 15 segundos.

Imagen: debe estar visible durante una jornada.



¿Qué días y a qué hora deben presentarse las frases?

Pueden ser presentadas dos veces al día, teniendo en cuenta la jornada de trabajo de los colaboradores.

FASE DE SENSIBILIZACIÓN

Ella es Utesita, nuestra colaboradora saludable, a continuación, nos explicará algunos aspectos importantes sobre esta fase

Hola a todos!

Quisiera comentarles por qué es tan importante realizar sensibilización.

Objetivo

La sensibilización nos permite dar a conocer a los colaboradores la importancia de realizar pausas activas para su salud y autocuidado.



¿Qué hacer en la fase de sensibilización?

Se puede articular con esta fase, las dimensiones del MCS, *barreras percibidas* y *severidad percibida*, la primera debido a que las personas tienen creencias acerca de las pausas activas y en ocasiones estas creencias se convierten en barreras para no realizarlas y la segunda dado que es importante que los colaboradores reconozcan la gravedad de algunas enfermedades laborales a las que se encuentran expuestos como consecuencia de no realizar pausas activas, además de considerar que la ejecución de las mismas es primordial para su autocuidado.



¿Qué actividades se pueden realizar?

A continuación, encontrará algunas estrategias que puede utilizar para presentar la información acerca de pausas activas.



A través de posters (carteleras) presentar y socializar con los colaboradores aspectos importantes de las pausas activas.

MITO VS. REALIDAD		AFECTACIONES FÍSICAS Y PSICOSOCIALES	
<p>X “Las pausas son una actividad diferente ya sea ejercicio, juego o conocimiento para descansar en el trabajo”.</p>	<p>✓ Las pausas activas no son lo mismo que jugar o hacer ejercicio.</p>	<p>AFECTACIONES FÍSICAS</p>	<p>AFECTACIONES PSICOSOCIALES</p>
<p>X “Las pausas cognitivas son aquellas que ayudan a descansar la mente con el fin de disminuir el estrés laboral. Principalmente en consecuencia del ruido”.</p>	<p>✓ Las pausas cognitivas sirven para contrarrestar efectos de cansancio mental por sobrecarga laboral.</p>	<p>Túnel del carpo:</p> <p>Causas: La presión repetitiva del túnel del carpo puede derivar en lesiones graves (movimientos repetitivos de mano y muñeca).</p> <p>Síntomas: Dolor en muñeca y antebrazo, calambre y hormigueo en los dedos.</p>	<p>Estrés Laboral:</p> <p>Causas: condiciones psicosociales adversas o desfavorables.</p> <p>Síntomas: desequilibrio percibido entre las demandas del trabajo y la capacidad de respuesta del trabajador.</p> <p>Síndrome de burnout:</p> <p>Causas: Poca tolerancia a la frustración, trabajo monótono, falta de apoyo social.</p> <p>Síntomas: Despersonalización con compañeros de trabajo, incremento de la irritabilidad, deshumanización en el trato con los demás, desmotivación, frustraciones cognitivas y de comportamiento.</p>
<p>X “Se puede realizar en el puesto de trabajo o en otro entorno”.</p>	<p>✓ Las pausas activas se realizan en el entorno laboral.</p>	<p>Posturas inadecuadas en el trabajo provocan:</p>	
<p>X “Siempre inicio operaciones con pausas activas”.</p>	<p>✓ Las pausas no se hacen al inicio de la jornada sino dos horas después de la jornada laboral durante 10 minutos.</p>	<p>Cervicalgias: Dolor en el cuello, en las primeras 7 vertebras de la columna.</p> <p>Lumbalgias: Dolor en la parte baja de la espalda.</p>	
<p>X “No he dejado de realizar pausas, practico deporte dos horas diarias”.</p>	<p>✓ Practicar un deporte hace parte de tener estilos de vida saludable pero no equivale a una pausa activa.</p>		

B

Entregar a los colaboradores un recordatorio acerca de la importancia de las pausas activas para el autocuidado, el cual podrán tener en su lugar de trabajo.

TRABAJADOR
UT
Ciudad Sorpresa

¡RECUERDE!

✗ NO **✓ YES**

NO Realizo Mis Pausas Activas porque:

- ✗ "No hay personas que me vengan a recordar hacerlas".
- ✗ "Por falta de personal encargado para ello".
- ✗ "Por descuido y porque ya no hay quien venga a realizarnos las pausas".
- ✗ No se puede hacer las pausas porque en nuestro trabajo es muy difícil sacar tiempo para hacerlo".
- ✗ "No hago mis pausas por estar dedicado a mi trabajo".

→

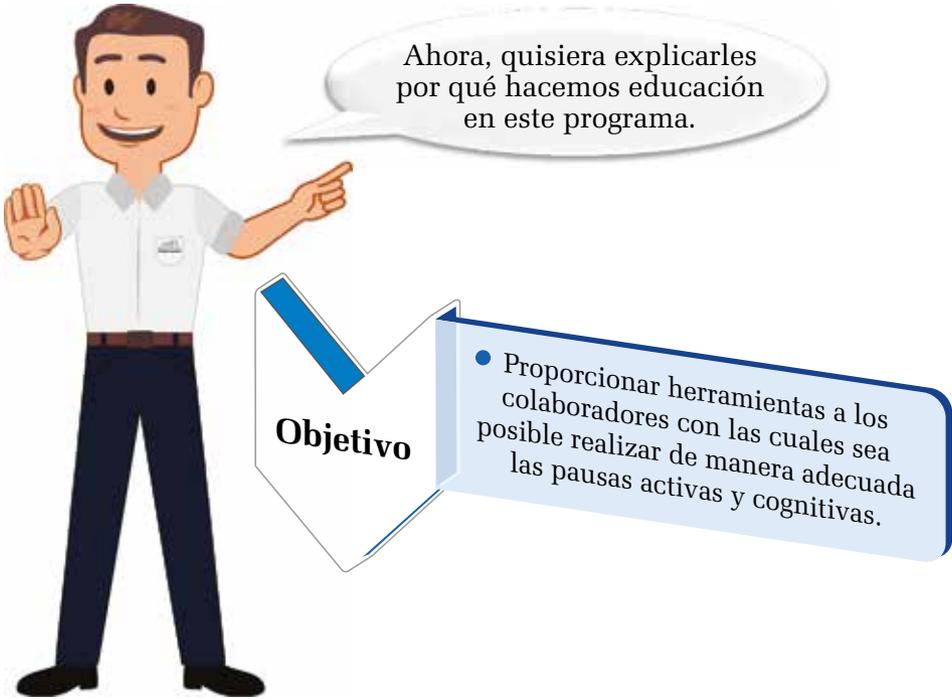
- ✓ ¡Realizar las pausas es un compromiso individual con nuestra salud!
- ✓ ¡La persona idónea encargada de cuidar su salud ES USTED. Dese una pausa por su Bienestar!
- ✓ Potencialice el autocuidado en su lugar de trabajo.
- ✓ ¡Usted y su salud son muy importantes, dedique 10 minutos por su Bienestar!
- ✓ ¡Es necesario que se tome un tiempo para realizar sus pausas, es un beneficio para su Salud!



**"UNA PAUSA
POR MI SALUD"**

FASE DE EDUCACIÓN

Utesito



Dato Importante:

Para hacer procesos de educación, es importante elegir un patrón adecuado, para este caso, se ha tomado como referencia la Educación para la Salud (EpS) debido a que es la que más se ajusta a los objetivos que queremos lograr en esta fase, puesto que este tipo de educación nos permite transmitir conocimientos que orienten y motiven el saber y el saber hacer, de manera que los colaboradores puedan comprender la necesidad de potenciar actitudes que permitan adquirir hábitos, comportamientos sanos y seguros para el desarrollo de estilos de vida saludables.

¿Qué hacer en la fase de educación?

Para realizar la fase de educación es importante que se genere un encuentro (reunión) con los colaboradores de la empresa, en el cual se busca que los trabajadores conozcan los beneficios de las pausas activas. A continuación, se presentan algunas ideas de cómo organizar esta sesión:



Propiciar un espacio de reflexión con los colaboradores, con el objetivo de conocer sus creencias respecto a la práctica de pausas activas en su lugar de trabajo.

¿Cómo hacerlo?

Presentando un gráfico donde se incluya a los personajes del logo del programa en el antes y el después de la realización de las pausas activas. En el antes, se puede incluir a los personajes con algún tipo de dolor, donde se pueda evidenciar que están irritables o que expresan alguna molestia. A continuación, un ejemplo de cómo hacerlo:



ANTES	DESPUÉS	
		<p>En el antes: Preguntar a los colaboradores: ¿Qué parecería que le duele a esa persona? ¿Cómo cree que se siente? ¿Por qué esa persona se siente así?</p> <p>En el después: ¿Qué diferencia (s) notan en esta imagen en comparación con la primera? ¿A qué creen que se debe esta diferencia (s)?</p>

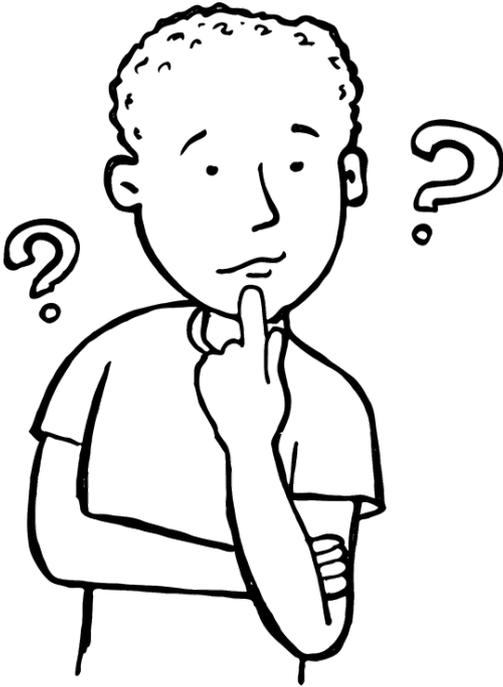
¿Por qué es importante este paso?

Permite comprender cómo los trabajadores se identifican con este personaje y cómo están percibiendo el dolor en sus puestos de trabajo, esto con el fin de reconocer cuál es la necesidad más prioritaria para los colaboradores en cuanto a la ejecución de pausas, por ejemplo: si necesitan más pausas activas que cognitivas.



Educar a los colaboradores sobre cómo ejecutar de manera adecuada las pausas activas, dar a conocer los beneficios y las restricciones de las mismas.

¿Cómo hacerlo?



Para ello en diapositivas se puede incluir por cada grupo muscular, las pausas que se deben realizar y cuáles son los beneficios y las restricciones de esos movimientos.

Es importante aclarar que para este paso se debe contar con el apoyo de un experto en terapia ocupacional o fisioterapeuta, ya que ellos conocen a mayor profundidad qué tipos de movimientos se pueden realizar y cómo ejecutarlos de manera adecuada.

Además, no sólo se realiza la explicación, sino que también se acompaña este aprendizaje con la práctica de la ejecución de los movimientos. A continuación, un ejemplo de cómo presentar la información:

BENEFICIOS DE PAUSAS ACTIVAS POR GRUPOS MUSCULARES

Miembros superiores: Hombros y brazos	Pausas activas/ movimientos	Beneficios y restricciones
	<p>Calentamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subir y bajar hombros. - Balancear los brazos. - Levantar los brazos a la altura de los hombros y hacer movimientos circulares. <p>Estiramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantar los brazos. - Entrecruzar los brazos detrás de la cabeza. - Cruce de brazos. - Entrelazar los dedos y estirar los brazos hacia atrás. 	<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relajación del músculo trapecio. - Prevención de contracturas musculares <p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No realizar estos ejercicios si hay fracturas.
Miembros superiores: Manos	Pausa activa/ movimientos	Beneficios y restricciones
	<p>Calentamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pasar todas las yemas de los dedos por la yema del dedo pulgar. - Mover las manos hacia los lados. - Entrelazar las manos y mover las manos. <p>Fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexionar los dedos y apretar una superficie. <p>Estiramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexionar y estirar la muñeca. - Flexionar y estirar los dedos de la mano. - Flexionar y estirar la muñeca con ayuda de la mano contraria . 	<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Previene la aparición del túnel del carpo y lesiones. - Reduce la tensión de la mano. - Relaja los músculos de la mano. <p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fracturas no consolidadas. - Cuando el individuo sufre de osteoartritis y/o tendinitis. - Si se realizan movimientos circulares deben ser lentos.

¿Por qué es importante este paso?

Es fundamental enseñar a los colaboradores cómo ejecutar de manera adecuada las pausas, en primer lugar, para que comprendan el sentido de realizarlas y así reconozcan que éstas favorecen su autocuidado; y en segundo lugar, para que al aprender cómo hacerlas de manera correcta eviten lesiones o consecuencias negativas.

FASE DE EJECUCIÓN

Utesita

A continuación, les comentaré cual es el objetivo de esta fase

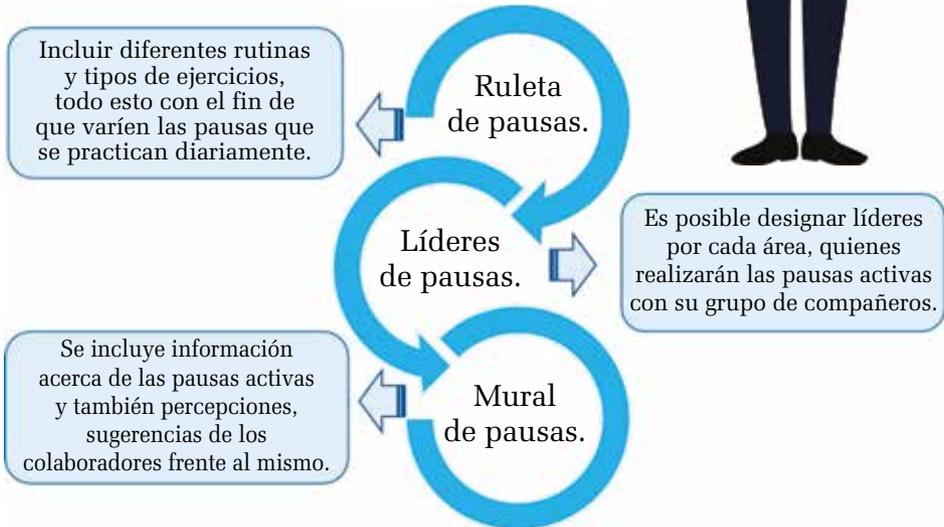
OBJETIVO

- Ejecutar el Programa de tal manera que sean los colaboradores quienes adquieran conductas de autocuidado dentro de su lugar de trabajo mediante la práctica de las pausas activas



¿Qué hacer en la fase de ejecución?

En el siguiente gráfico, se presentan algunas estrategias que se pueden implementar:



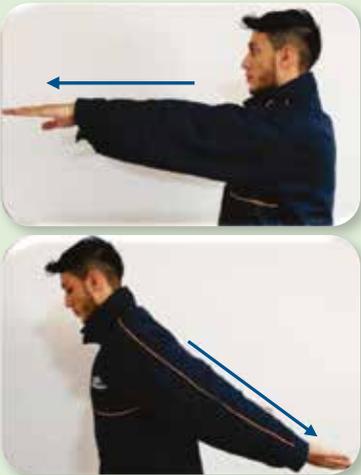
A continuación, encontrará algunos ejercicios de pausas activas que usted puede realizar:

Ejercicios de Calentamiento

Ejercicios que permiten que el trabajador tenga una mayor movilidad de las articulaciones. Posibilitan el aumento de la temperatura muscular y de ese modo cuando la persona inicie cualquier actividad pueda rendir al máximo además de evitar lesiones osteomusculares.

Ejercicios recomendados

Ejercicio	Explicación	Frecuencia
	<p>Incline la cabeza hacia el lado derecho e izquierdo lentamente, manteniendo 5 segundos por cada lado.</p>	<p>Repita 10 veces.</p>
	<p>Muy lentamente, eleve los hombros lo más cerca posible a las orejas, mantenga durante 5 segundos luego bájelos.</p>	<p>5 veces.</p>

	<p>Balancee lentamente los brazos hacia adelante y hacia atrás.</p>	<p>10 veces.</p>
	<p>Realice inclinaciones del tronco a la derecha, vuelva a la posición inicial y luego incline a la izquierda.</p>	<p>10 veces.</p>
	<p>Realice movimientos de flexión y extensión de codos. Sostenga esta posición durante 12 segundos.</p>	<p>5 veces cada codo.</p>

	<p>Coloque los brazos en frente suyo a 90 grados, haga círculos pequeños hacia adentro y hacia afuera con los dos brazos.</p>	<p>5 veces hacia afuera y 5 veces hacia dentro.</p>
	<p>Realice movimientos de los hombros hacia adelante y hacia atrás. Sostenga esta posición durante 10 segundos.</p>	<p>5 veces (una repetición equivale a realizar el movimiento de hombros atrás-adelante)</p>
	<p>Pase todas las yemas de los dedos por la yema del dedo pulgar.</p>	<p>5 veces por cada mano.</p>

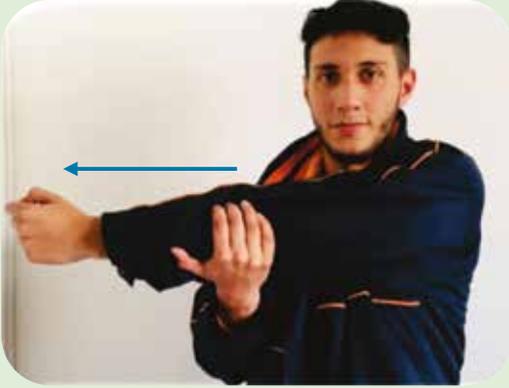
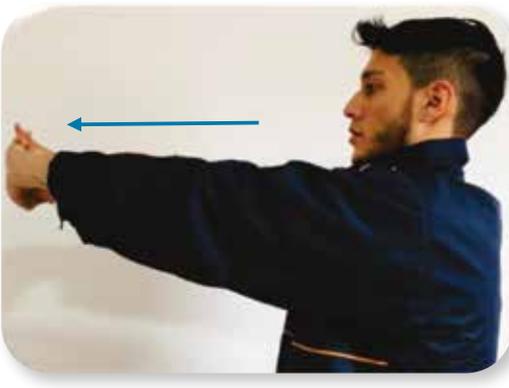
	<p>Entrelace los dedos y mueva las manos hacia arriba y hacia abajo.</p>	<p>Repita 10 veces.</p>
	<p>Teniendo cuidado de no mover la espalda, balancee las piernas hacia adelante, hacia atrás y luego hacia la derecha y la izquierda, manteniendo 5 segundos.</p>	<p>Realice una serie de 5 repeticiones por cada pierna y cada dirección.</p>

Ejercicios de Estiramiento

Ejercicios que permiten al colaborador elongar sus músculos, con el fin de distensionarlos y así prevenir y disminuir dolencias causadas por posiciones mantenidas en su lugar de trabajo.

Ejercicios recomendados

Ejercicio	Explicación	Frecuencia
	<p>Incline la cabeza hacia los lados y hacia adelante, empujándola con las manos, mantenga cada uno por 10 segundos</p>	<p>Repita 5 veces por cada lado.</p>
	<p>Coloque uno de los brazos atrás y con la otra mano empuje el codo hacia adentro.</p>	<p>Repita 5 veces por cada brazo.</p>

	<p>Cruce un brazo horizontalmente sosteniéndolo con la mano o el antebrazo por encima del codo: lentamente realice una presión.</p>	<p>Repita 5 veces por cada brazo.</p>
	<p>Entrelace las manos con las palmas hacia adelante y estire los brazos hacia el frente. Sostenga de 10 a 15 segundos.</p>	<p>5 veces</p>
	<p>Flexione y estire la mano, hacia arriba y hacia abajo, haciendo una ligera presión con la ayuda de la otra mano.</p>	<p>10 veces por cada mano</p>

	<p>De pie con las piernas a lo ancho de la cadera, levante los brazos y gire el tronco hacia el lado derecho, luego hacia el lado izquierdo. Mantenga 10 segundos por cada lado.</p>	<p>Repita 5 veces por cada lado.</p>
	<p>De pie con las piernas a lo ancho de la cadera, levante sus brazos manteniendo fija la cadera e incline el tronco suavemente hacia la derecha y luego a la izquierda, sostenga 10 segundos por cada lado.</p>	<p>Repita el movimiento 5 veces a cada lado</p>

	<p>En posición de pie, extienda sus brazos hacia adelante y flexione las piernas simulando que se sienta en el aire. Sostenga esta posición durante 5 segundos.</p>	<p>Repita 10 veces.</p>
	<p>Flexione la pierna hacia atrás y hacia delante como se ve en la imagen. Sostenga esta posición durante 15 segundos.</p>	<p>5 veces por cada pierna.</p>

Ejercicios para la fatiga visual

Ejercicios que permiten al trabajador descansar y fortalecer su visión. El uso del computador, por ejemplo, suele ser uno de los principales factores de fatiga visual, por lo que se recomienda realizar los siguientes ejercicios:

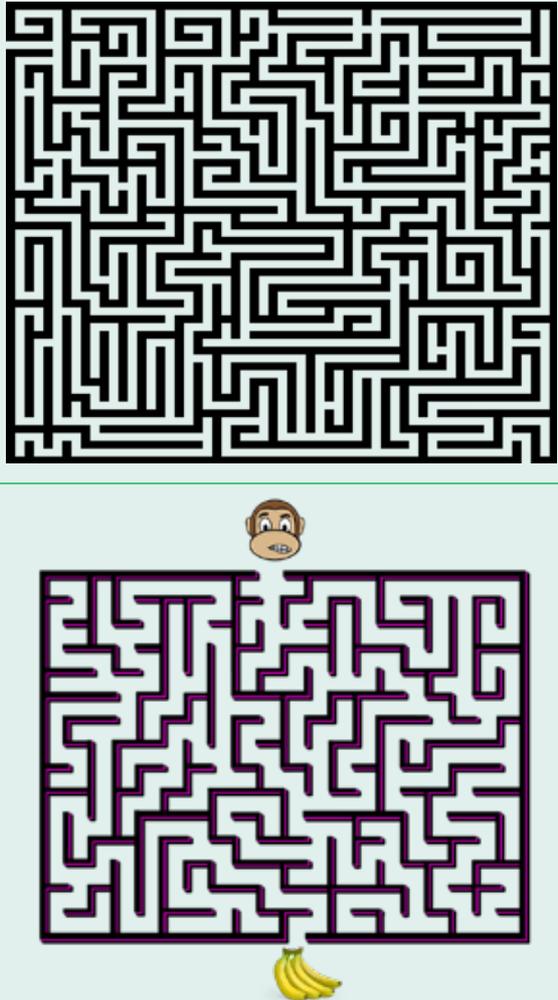
Ejercicio	Explicación	Frecuencia
 A man in a dark blue jacket with a 'sit' logo is covering his eyes with both hands, palms facing forward.	Cierre los ojos y cúbrase con las manos sin presionar el ojo y mantenga 30 segundos aproximadamente.	2 o 3 veces.
 Four sequential close-up images of a man's eyes. The first shows eyes looking up, the second looking down, the third looking to the left, and the fourth looking to the right.	Lleve los ojos hacia arriba y hacia arriba y abajo, posteriormente hacia los lados.	3 a 4 repeticiones por cada dirección.

	<p>Sostenga un lápiz con la mano y, sin mover la cabeza, desplácelo de un lado a otro siguiéndolo con la mirada.</p>	<p>3 a 4 repeticiones.</p>
	<p>Ubique los dedos sobre los párpados, haga masajes circulares con sus dedos durante 30 segundos.</p>	<p>2 a 3 veces</p>

Ejercicios de pausas cognitivas

Ayudan al colaborador a salir de la rutina, mejoran su capacidad de atención y concentración y le permiten obtener un mayor desarrollo de la imaginación y la creatividad:

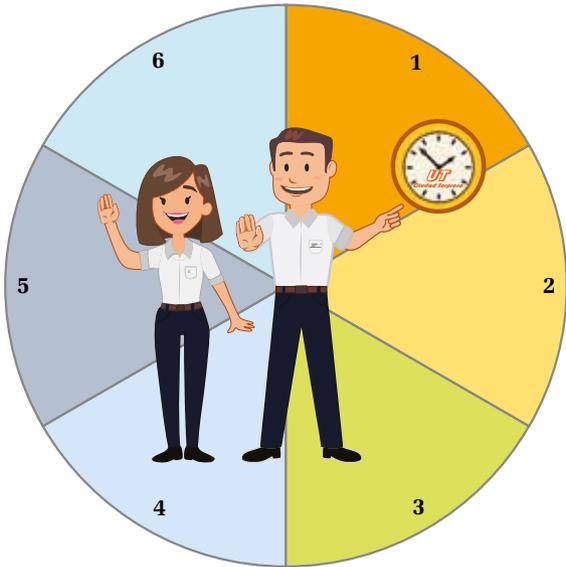
Ejercicios recomendados

Nombre	Ejemplo
Completa el laberinto.	 <p>The image shows two mazes. The top maze is a complex black maze. The bottom maze is a purple maze with a monkey character at the top center and a bunch of bananas at the bottom center.</p>

<p>Encuentre las 7 diferencias.</p>																					
<p>Mire el cuadro y diga el color, no la palabra.</p>	<table border="1"><tr><td>NEGRO</td><td>AZUL</td><td>ROJO</td><td>AMARILLO</td></tr><tr><td>ROJO</td><td>BLANCO</td><td>MORADO</td><td>ROSADO</td></tr><tr><td>AZUL</td><td>AMARILLO</td><td>ROJO</td><td>VERDE</td></tr><tr><td>GRIS</td><td>BLANCO</td><td>AZUL</td><td>ROSADO</td></tr><tr><td>MORADO</td><td>NARANJA</td><td>CAFÉ</td><td>ROJO</td></tr></table>	NEGRO	AZUL	ROJO	AMARILLO	ROJO	BLANCO	MORADO	ROSADO	AZUL	AMARILLO	ROJO	VERDE	GRIS	BLANCO	AZUL	ROSADO	MORADO	NARANJA	CAFÉ	ROJO
NEGRO	AZUL	ROJO	AMARILLO																		
ROJO	BLANCO	MORADO	ROSADO																		
AZUL	AMARILLO	ROJO	VERDE																		
GRIS	BLANCO	AZUL	ROSADO																		
MORADO	NARANJA	CAFÉ	ROJO																		

Ahora puede combinar estos ejercicios para hacer uso de la ruleta:

Ruleta Una Pausa por Mi Salud



Ejemplos de rutinas

Rutina 1: Calentamiento y estiramiento de cabeza+ estiramiento hombros+ estiramiento tronco+ pausa cognitiva.

Rutina 2: Calentamiento y estiramiento de hombros+ estiramiento brazos+ estiramiento piernas+ pausa visual.

FASE DE EVALUACIÓN



Finalmente, voy a explicarles el objetivo de esta fase.

OBJETIVO

Evaluar la constancia de los colaboradores en la ejecución de las pausas activas

¿Qué hacer en la fase de evaluación?

A continuación, encontrará algunas estrategias que puede utilizar para evaluar con qué frecuencia los colaboradores ejecutan las pausas activas

1

Organizar encuentros con líderes con el fin de generar un espacio de reflexión frente a la implementación del Programa

¿Cómo hacerlo?

A través de reuniones, foros, grupos focales, en los cuales se indague cómo se han sentido y que piensan de la implementación del Programa. Este paso es muy importante porque nos permite conocer las percepciones de los colaboradores y acoger las sugerencias/ cambios frente al mismo.

2

Potencializar y fortalecer el trabajo en equipo y liderazgo de los colaboradores en la ejecución de las pausas activas

¿Cómo hacerlo?

- ✓ Se puede utilizar la estrategia que ayudará para evaluar la frecuencia de la ejecución de las pausas activas por cada grupo. Se puede utilizar un registro como el siguiente:

JULIO 2020	REGISTRO DE EJECUCIÓN DE PAUSAS ACTIVAS																			
SEMANA	UNO					DOS					TRES					CUATRO				
EQUIPO/LÍDER	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
NOMBRE X	X	X		X																
NOMBRE Y		X	X	X																

En este formato, cada líder deberá colocar un nombre a su equipo, día por día se llevará el registro de la ejecución de las pausas activas durante un mes. Esta estrategia es muy importante porque permite el trabajo en equipo y además posibilita que de manera grupal se vaya incorporando el sentido de autocuidado en el trabajo a través de la ejecución de las pausas.

¡IMPORTANTE!

A

- Ubicar el anterior registro en lugar visible para todos los colaboradores, por ejemplo, el Mural Una Pausa por mi Salud.

B

- Explicar a los líderes cómo funcionará la estrategia, dejando claro que ésta no es una forma de evaluar o competir con los demás sino más bien es una herramienta que permitirá apoyarse entre equipos y comprometerse con su autocuidado.

Referencias

- Ávila, A., Rojí, B. y Gutiérrez, L. (2014). *Introducción a los tratamientos psicodinámicos*. Madrid, España: UNED Ed.
- Barboza, L., Cueva, H. y Romero, R. (2014). La gimnasia cerebral como estrategia para el desarrollo de la creatividad en los estudiantes. *Omnia*, 20(3), 80-91.
- Batres, E., Pinel, S., Contreras, F., Rivas, D., Ardón, E., Nazar, S. y Silva, K. (2016). *Guía de estilos de vida saludables en el ámbito laboral*. Tegucigalpa, Honduras: Secretaría de Salud.
- Bozlar, V. y Arslanoglu, C. (2016). Healthy Life Style Behaviors of University Students of School of Physical Education and Sports in Terms of Body Mass Index and Other Variables. *Universal Journal Of Educational Research*, 4(5), 1189-1195.
- Calero, J., Fontcuberta, X., García, A., Ballesteros, A. y De Wispelaere, J. (2013). *Guía para la evaluación de programas y políticas públicas de discapacidad*. Madrid, España: Editorial Cinca, S.A.
- Organización Mundial de la Salud (2001). Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud. *Salud Pública Educ. Salud*, 1(1), 19-22.
- Castro, E., Múnera, J. E., Sanmartín, M., Valencia, N.A., Valencia, N.D y González, E.V. (2011). Efectos de un programa de pausas activas sobre la percepción de desórdenes músculo-esqueléticos en trabajadores de la Universidad de Antioquia. *Revista Educación Física y Deporte*, 30(1), 389-399.
- Díaz, X., Mardones, M., Mena, C., Rebolledo., y Castillo, M. (2011). Pausa activa como factor de cambio en actividad física en funcionarios públicos. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(3), 306-313.
- Díaz, Y., Pérez, J., Báez, J. y Conde, M. (2012). Generalidades sobre la promoción y educación para la salud. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 28(3), 299-308.
- Escobar, M., Franco, Z. y Duque, J. (2011). El autocuidado un compromiso de la formación integral. *Hacia la promoción de la salud*, 16(2), 132-146.
- Flórez, L. (2007). *Psicología Social de la Salud: Promoción y Prevención*. Bogotá, Colombia: Manual Moderno.
- Gatewood, E., Shaver, K., Powers, J. y Gartner, W. (2002). Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 187-206.

- Guzmán, J. (2003). *Desarrollo de Campaña Publicitaria* (Tesis de Postgrado). Universidad Autónoma Nuevo León, México.
- Martínez, E. y Franco, J. (2008). Inactividad física y ausentismo en el ámbito laboral. *Revista Salud Pública*, 10(2), 227-238.
- Matos, Y. y Pasek, E. (2005). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: Un constructo. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 102-122.
- Ministerio de Protección Social Colombia (2009). *Ley 1355, parágrafo 5*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37604>
- Ministerio de Salud de Colombia (2015). *Condiciones y estilos de vida saludables. Subdirección de enfermedades no transmisibles*. Recuperado de: https://www.paho.org/col/index.php?option=com_content&view=article&id=1756:las-enfermedades-no-transmisibles-ent-nuestro-reto&Itemid=487
- Organización Internacional del Trabajo (2009). *Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: Una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Publicaciones Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (1998). *Glosario Promoción de la Salud*. Recuperado de: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO_HPR_HEP_98.1_spa.pdf;jsessionid=3F7C02B7768C3E8CE5432857A03B52D2?sequence=1
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2013). *Self Care for Health A Handbook for Community Health Workers & Volunteers*. Recuperado de: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/205887/B5084.pdf;jsessionid=19625754DB4EB3D604CA0991D375E92F?sequence=1>
- Ponce, C., Bulnes, M., Aliaga, J., Atalaya, M. y Huerta, R. (2005). El síndrome del “quemado” por estrés laboral asistencial en grupos de docentes universitarios. *Revista IIPSI* 8(2), 87-112.
- Vélez, H. (2011). *Proyecto de estudio de las Pausas Activas en el Clima Laboral y su influencia e impacto para la Motivación y Satisfacción física de los empleados de Premex. Ecuador (tesis de postgrado)*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.

Sobre los autores



**Christian Alexander
Zambrano Guerrero**

Psicólogo. Mg. Educación desde la Diversidad. Estudiante de Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad de Nariño. Docente Departamento de Psicología, Universidad de Nariño. Coordinador Laboratorio de Medición y Evaluación de Psicológica. Investigador del Grupo Psicología y Salud.



Sonia Maritza Matabanchoy T.

Psicóloga. Esp. Alta Gerencia. Esp. Psicología de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Mg. Gerencia del Talento Humano. PhD. Psicología. Docente Departamento de Psicología, Universidad de Nariño. Coordinadora área Organizacional. Investigadora del Grupo Psicología y Salud.



Edith Hernández Narváez

Psicóloga. Esp. en Gerencia en Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad. Esp. en Bioética. Mg. en Docencia Universitaria. Estudiante de Doctorado en Psicología. Universidad San Buenaventura, Cali. Docente Departamento de Psicología, Universidad de Nariño. Investigadora del Grupo Libres Pensadores.



Claudia Fernanda Bastidas Jurado

Psicóloga. Esp. en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Docente del Departamento de Psicología, Universidad de Nariño. Investigadora del Grupo Psicología y Salud.



Yesica Meliza Basante Pantoja

Psicóloga (c). Universidad de Nariño.



Armando David Narváez Chaves

Psicólogo (c). Universidad de Nariño



Martín Eduardo Salas Ibarra

Psicólogo.

Aplicaciones de la psicología organizacional y de la salud en el sector transporte público es el fruto de un proyecto de interacción social del Programa de Psicología de la Universidad de Nariño, el cual se desarrolló a lo largo de cinco años en una empresa de Transporte Público de la ciudad de Pasto, con estudiantes de último año de Psicología y un equipo de docentes investigadores de los grupos CONEPSI, Psicología y Salud y Libres Pensadores. El presente libro, tiene por objetivo aportar a un importante sector como es el de transporte y específicamente a sus procesos de gestión de talento humano, lo cual contribuye en la calidad de la prestación de servicio de los usuarios, así como también, al bienestar y salud de los conductores.



Editorial
Universidad de **Nariño**