

**Trabajo de Grado**

**Estrategias de intervención de riesgo psicosocial y clima organizacional con la  
Gobernación de Caldas, Año 2024**

**Gloria María Caro Parra**

**Natalia Sánchez Villa**

**Manuela Santana Gómez**

**Asesor Metodológico**

**Carlos Eduardo Rivera Molano**

**Asesor Temático**

**Lilia Rosa Betancur Aljure**

**Especialización en Gerencia de la Seguridad y Seguridad en el Trabajo**

**Facultad de ciencias Sociales y Humanas**

**Universidad de Manizales**

**Manizales, Caldas**

**Mayo de 2024**

## Tabla de contenido

1. Antecedentes .....	3
2. Planteamiento del Problema .....	9
3. Justificación.....	11
4. Objetivos .....	13
4.1. Objetivo General.....	13
4.2. Objetivos Específicos .....	13
5. Referente Teórico .....	14
5.1. Marco Institucional - Gobernación de Caldas.....	14
5.1.1. Gestión Organizacional (GTH).....	15
5.1.2. Bienestar e Incentivos .....	16
5.1.3. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) .....	16
5.2. Marco Teórico.....	17
5.2.1. El trabajo desde un enfoque social.....	17
5.2.2. Clima Organizacional .....	19
5.2.3. Factores de Riesgo Psicosocial.....	27
5.2.3.1. Condiciones Intralaborales.....	29
5.2.3.2. Condiciones Extralaborales .....	38
5.2.3.3. Condiciones Individuales .....	40
5.2.3.4. Batería de Riesgo Psicosocial .....	40
5.2.3.5. Factores de riesgo psicosocial intralaboral .....	41
5.2.4. Estrategias de intervención .....	44
6. Marco Normativo o legal.....	46
7. Referente Metodológico.....	50
8. Resultados .....	53
8.1. Análisis de resultados encuesta de Clima Organizacional.....	53
8.2 Análisis de resultados Batería de Riesgo Psicosocial.....	68
8.2.1. Análisis factores de riesgo intralaborales .....	68
8.3.1. Indicadores de Plan de Intervención .....	80
9. Discusión .....	83
10. Conclusiones.....	87
11. Recomendaciones .....	89
12. Bibliografía .....	91

## 1. Antecedentes

Los principales temas a tratar son el Clima Organizacional y los Factores de Riesgo Psicosocial, estos temas se han convertido en tendencia y en foco de la investigación desde diferentes áreas de estudio y especialmente en la formación de profesionales en el ámbito de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Su importancia radica en que las organizaciones de acuerdo con la legislación internacional tienen el deber de propender por el bienestar y desarrollo integral de los trabajadores, tomando en cuenta la salud física y la salud mental de los colaboradores. La Organización Mundial de la Salud (OMS) establece tres razones que justifican la importancia de la salud mental y la generación de acciones para conservar, las cuales radican en valores esenciales de los seres humanos. (Organización internacional del trabajo, 2022)

Tabla 1. Valores esenciales de los seres humanos

<b>Valores Esenciales de los Seres Humanos</b>		
Capacidad de manejar los pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones con otros.	Relaciones familiares, de amistad e interacción social libre de discriminación y de toda forma de abuso.	Placer, felicidad y satisfacción con la vida.

Fuente: Arl Sura, 2019.

En Bucaramanga en el año 2015, Silvia Juliana Novoa Lizcano estudiante de Psicología de Universidad Javeriana sustenta su trabajo de grado, su investigación se centró en la repercusión económica de las empresas por incapacidades relacionadas con enfermedades y accidentes

laborales, que representan el 4% del PIB del país según la OIT. Novoa encontró que entre el 50% y el 60% de los días no laborados se deben a problemas de salud mental. Señaló que el clima organizacional, incluyendo el liderazgo y la participación, puede afectar la salud mental de los empleados. Su estudio buscaba identificar los factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional en la empresa estudiada, destacando la importancia de comprender estos aspectos. Los resultados se basaron en las dimensiones del clima organizacional y los factores de riesgo psicosocial, centrándose en los factores intralaborales y las condiciones individuales. (Novoa Lizcano, 2015)

Peñaloza Gómez (2017) enfatizó la importancia del trabajo en la vida social e individual, y cómo el clima organizacional y los factores psicosociales influyen en el desempeño laboral. Su investigación en el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC) encontró altos riesgos psicosociales intralaborales y extralaborales entre los funcionarios. Por lo tanto, diseñó estrategias de intervención para prevenir y controlar estos riesgos, mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los empleados.

En Bogotá en el año 2021, Garavito Coy, Mónica Alejandra Montaña, Herrera Xiomara Alejandra y Sandoval Escobar Daniela, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo, realizan proyecto de investigación titulado que busca diseñar un modelo de propuestas para mejorar el clima organizacional y prevenir riesgos psicosociales en la notaría. Se identificaron aspectos del clima organizacional que afectan la percepción de los trabajadores, como falta de motivación, liderazgo deficiente y limitadas oportunidades de ascenso, lo que puede generar inconformidad y bajo compromiso. Los autores concluyen que existe una relación directa entre el clima organizacional y los riesgos psicosociales, y que los factores protectores pueden mejorar el ambiente laboral y el desempeño de los empleados. (Garavito Coy, Montaña Herrera, & Sandoval Escobar, 2021)

Un estudio de investigación realizado en Ecuador se enfocó en analizar la relación entre los Factores de Riesgo Psicosociales y el Compromiso Organizacional en el Gad Municipal del Cantón Pujilí. Se empleó un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando la Evaluación de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Trabajo y la Escala del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Se contó con una muestra de 142 colaboradores. Se encontró que el riesgo bajo predominó en las dimensiones de desarrollo de competencias, liderazgo, organización del trabajo, estabilidad laboral y emocional, acoso discriminatorio, adicción al trabajo, acción y control, soporte y apoyo, y carga y ritmo de trabajo. Sin embargo, las dimensiones de recuperación, acoso laboral, acoso sexual, condiciones del trabajo, doble presencia (laboral-familiar), y salud auto percibida presentaron riesgo alto. (Herrera gallardo & Oña lemache, 2024)

En el marco de este tema, Rosero, (2024) en su estudio de investigación menciona con el objetivo de analizar la relación entre los factores de riesgo psicosocial y el desempeño laboral en el personal de CELEC EP - HIDROAGOYAN en Baños, Tungurahua. Se utilizaron dos instrumentos de evaluación, la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial de la Pontificia Universidad Javeriana y el cuestionario del Desempeño laboral del Ministerio de Trabajo, aplicados a 131 colaboradores. La autora concluye que existe una correlación directa entre el nivel de riesgo psicosocial y el desempeño laboral, por ende, si este riesgo psicosocial aumenta el desempeño laboral disminuye, esto se concluye de acuerdo al instrumento de correlación de Spearman de 0.867, con un nivel de significancia de 0.01. (Rosero miranda, 2024)

Para obtener el título de profesional en Maestría en gestión de los servicios de Salud, Vizarreta (2022) en su trabajo realizó la investigación analizó la relación entre clima organizacional y los factores de riesgo psicosocial en el personal asistencial de un policlínico en San Miguel. Donde se utilizaron dos instrumentos (Cuestionario de clima organizacional y Batería de riesgo psicosocial), para este trabajo se evaluaron 68 colaboradores, los resultados del estudio revelaron una relación inversa entre el clima organizacional y los factores de riesgo psicosocial.

Para el objetivo general, se encontró una correlación negativa moderada del  $-0.715$ , señalando que un mejor clima organizacional también influye en los factores psicosociales intralaborales, como la motivación y la comunicación. También es relevante señalar, que se encontró una correlación de  $-0.455$ , lo que indica que el clima organizacional también afecta los factores psicosociales extralaborales, sugiriendo así, que al mejorar el clima organizacional puede contribuir a reducir los riesgos psicosociales tanto dentro como fuera del ámbito laboral. (Vizarreta Flores, 2022)

Nieto González & Cortés Millán, (2019), en su trabajo de maestría buscó identificar los factores de riesgo psicosocial y su relación con el clima organizacional debido al cambio de algunas condiciones laborales (crecimiento, ubicación, nuevos productos, presencia de conflictos, quejas por acoso, entre otros), realizaron una investigación no experimental de corte transversal, aplicaron batería de riesgo psicosocial y crearon grupos focales con el objetivo de conocer la percepción que los empleados tenían sobre las diferentes variables tomadas en cuenta para la evaluación de clima organizacional. Los resultados de las condiciones intralaborales de la batería de riesgos mostraron que las variables de control sobre el trabajo y recompensas fueron percibidas por los empleados como generadores de tensión, por lo tanto, la alteración de variable de liderazgo y estilo de dirección en el clima organizacional se convierte en factor de riesgo afectando la salud mental de los trabajadores. Otra condición de riesgo fue el cambio de ubicación dando como muy alto el riesgo en la variable desplazamiento casa - trabajo - casa. (Aguirre M Lizeth, 2022)

Estepa Jiménez, Penagos Panqueva y Casallas Fúquene (2022), en su trabajo de grado como requisito para optar al título de especialistas realizaron una investigación con el fin de implementar métodos para el bienestar y la salud mental de los funcionarios de la alcaldía de Villavicencio, buscando mejorar la productividad y disminuir el ausentismo laboral en su talento humano, que presente algún tipo de riesgo psicosocial o enfermedad mental que se haya producido como consecuencia de la emergencia sanitaria declarada por la pandemia COVID

19, para lo cual se enfocan en las vigencias correspondientes a marzo de 2020 hasta marzo de 2022, basándose en insumos aportados por la planta de personal de la entidad, donde buscan determinar los riesgos psicosociales y problemas de salud mental que se presentan a raíz de la pandemia COVID 19, asimismo, buscan caracterizar la problemática de salud mental de los funcionarios para la toma de decisiones, con el fin de proponer estrategias que logren disminuir los riesgos psicosociales. Para lo cual realizan una investigación de tipo cuasi experimental con enfoque cualitativo y cuantitativo, realizan aplicación de encuesta propia de caracterización de riesgo psicosocial - post COVID, además de indagar acerca de casos reportados y en seguimiento. Finalmente lograron obtener resultados que los llevaron a plantear estrategias y planes de intervención basados en el acompañamiento y seguimiento de los colaboradores, buscando así fortalecer las actividades de prevención, autocuidado y protección del entorno laboral, familiar y personal con el fin de disminuir y mitigar los factores de riesgo que afectan directamente a la salud de los colaboradores. (Estepa Jiménez, Penagos Panqueva, & Casallas Fúquene, 2022)

En San Juan de Pasto, Mesías Hidalgo, (2013) en su trabajo de grado investigó sobre la influencia de los riesgos psicosociales intralaborales sobre la percepción de clima organizacional bajo una investigación cuantitativa, método correlacional y de diseño no experimental transversal. Fueron aplicados dos instrumentos para la recolección de datos y se analizaron estadísticamente bajo el índice de correlación de Pearson, no se logró establecer la correlación entre las variables. Concluyen que el trabajo presenta limitaciones que evitan determinar y profundizar el objeto del estudio (población, diseño del estudio, exclusión de los riesgos extralaborales). (Mesías Hidalgo, 2013)

Barrios Daboin (2016), en su trabajo de grado, buscó evaluar los factores de riesgo psicosociales y el clima organizacional presentes en el personal de la Fundación Misión Barrio Adentro. Realizó un estudio descriptivo transversal con 61 trabajadores, utilizando el Método ISTAS 21 para determinar los riesgos psicosociales y el Inventario de Clima Organizacional. Concluyó que, según el modelo de demanda y control de Karasek, los trabajadores tenían alta

demanda psicológica con alto control de trabajo, lo que los ubicaba en "trabajo activo", incrementando la motivación y el desarrollo personal. Sin embargo, identificó un problema de liderazgo que requería planes de intervención y seguimiento con el trabajador (Barrios D, 2014)

## **2. Planteamiento del Problema**

La Organización Mundial de la Salud en el 2013 define salud mental como un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad. (Godoy, Eberhard, Abarca, Acuña, & Muñoz, 2022)

En Colombia de acuerdo a un análisis de los efectos del COVID 19 la salud mental se conceptualiza como un “estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar, para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad" (Dane, 2021)

Una de las actividades que mayor nivel de consciencia, afrontamiento y capacidad productiva debe poseer es el trabajo, el 60% de la población mundial labora y requieren realizar sus tareas bajo un ambiente seguro y sano. Es por ello que los factores psicosociales han venido ganando importancia en el mundo y se han creado políticas públicas con el fin de regular algunas conductas y lograr el bienestar y desarrollo integral de los trabajadores. (La salud mental en el trabajo, 2022)

En el caso de Colombia el Ministerio de Trabajo establece diferentes leyes en Seguridad y Salud en el Trabajo, resoluciones como la 2646 del 2008 y la 2404 de 2019 derogada por la 2764 de 2022 disponen responsables para identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo además permiten determinar el origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional (La salud mental en el trabajo, 2022)

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en su concepto 71951: "Con el fin de mantener niveles adecuados de la calidad de vida laboral, las entidades están en la obligación de medir el clima organizacional cada dos años con el fin de definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, siendo este un programa de bienestar de calidad de vida laboral para los empleados de las entidades públicas" (Concepto 71151 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

Por lo tanto, variables como los factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional deben ser evaluados con el fin de identificar las necesidades y problemas de salud mental que puedan tener los funcionarios de la Gobernación de Caldas. Es así que, con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional y batería de riesgo psicosocial aplicadas a los funcionarios en los años 2022 y 2023, se pretende proponer estrategias de intervención que respondan a: ¿Cuáles serían las estrategias de intervención de riesgo psicosocial y clima organizacional para los funcionarios de la Gobernación de Caldas en el año 2023?

### **3. Justificación**

El trabajo es considerado como una actividad que ha permitido la evolución de las sociedades, esto en respuesta al continuo crecimiento de la economía e industria, que exige una mayor capacidad de sus empleados y de las organizaciones, que constantemente se ven enfrentadas a diferentes riesgos que afectan la salud y que se derivan directamente de las actividades laborales por ellos desempeñadas. (Peñaloza Gómez, 2018)

Dentro de los riesgos con mayor índice de afectación en los trabajadores se encuentran diagnósticos de salud mental como estrés, ansiedad, depresión y otros trastornos incluso físicos, que son producidos en su mayor parte por factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional, que tienen una importancia significativa, estos aspectos deben ser evaluados con el fin de identificar las condiciones al interior de las organizaciones que están afectando el ambiente laboral y cómo éstas son percibidas por los trabajadores. (Abello Bolívar & Lozano Torres, 2013)

Con lo anterior se sustenta este proyecto de intervención, que pretende proponer estrategias, recomendaciones o planes de acción generados a partir de la interpretación y el análisis de los resultados de las baterías de riesgo psicosocial y clima organizacional, esto será de utilidad no solo a la Gobernación de Caldas, sino también a otras organizaciones estatales o privadas que busquen un ambiente laboral saludable para sus empleados y condiciones propicias para alcanzar un desarrollo integral del trabajador. Adicionalmente brindará un aporte académico en el campo de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La información obtenida a través de las herramientas utilizadas para recolectar la información de clima organizacional y factores de riesgos psicosociales por la Gobernación de Caldas, permitirá a la organización obtener una visión más completa del bienestar emocional y psicológico de sus funcionarios. Esta integración de enfoques (Aguirre, 2022) podría favorecer

la toma de decisiones oportunas e implementar estrategias más efectivas para mejorar el ambiente laboral y promover la salud mental de sus funcionarios, lo que tiene un impacto positivo en la productividad y el rendimiento general de la organización.

Las propuestas de intervención buscan a través del análisis del clima organizacional y la evaluación de los riesgos psicosociales, obtener una visión de la situación laboral y del estado emocional de los funcionarios; ya que brinda datos sólidos y objetivos que respaldan la toma de decisiones en el área de seguridad y salud en el trabajo, además, al identificar y abordar los factores de riesgo psicosocial facilita la ejecución de acciones de mejora continua a través del ciclo PHVA que promueve el bienestar integral de los funcionarios, por otra parte, estas variables son de gran regulación por los entes de control que buscan la aplicación de herramientas de diagnóstico basadas en la legislación diseñada para propender por la Seguridad y Salud en el Trabajo, esto asegura que la empresa cumpla legalmente y adopte prácticas de gestión de riesgos laborales alineadas con las políticas públicas.

Es así como a través de la implementación de herramientas que permitan medir los niveles de riesgo a los que se ven expuestas las personas al interior de la organización, se facilita el planteamiento de estrategias que generen la minimización de los riesgos psicosociales.

Finalmente, es importante realizar este proyecto de intervención para cuidar la salud mental de los funcionarios, mejorando así el rendimiento y la productividad de la organización, ya que, cumple con las normativas legales, y fomenta una cultura organizacional positiva y mejora su imagen organizacional. Todo esto contribuye a un entorno laboral más saludable y satisfactorio para todos los involucrados. (Salud mental en las organizaciones: cómo promoverla en 7 etapas, 2022)

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Proponer estrategias de intervención de riesgo psicosocial y clima organizacional con los funcionarios de la Gobernación de Caldas durante el año 2024.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Interpretar los resultados de la batería de riesgo psicosocial y clima organizacional.
- Priorizar las condiciones intralaborales e individuales de los funcionarios de la Gobernación de Caldas.
- Formular recomendaciones y estrategias de intervención que permitan mejorar el clima organizacional y mitigar los riesgos psicosociales identificados.

## **5. Referente Teórico**

### **5.1. Marco Institucional - Gobernación de Caldas**

La Gobernación de Caldas es la entidad encargada de la administración y gobierno del departamento de Caldas en Colombia. Es el órgano ejecutivo del gobierno departamental y tiene la responsabilidad de velar por el desarrollo económico, social y cultural de la región.

La Gobernación de Caldas cuenta con un gobernador, quien es elegido democráticamente, y un equipo de funcionarios y dependencias encargadas de la gestión administrativa y la implementación de políticas públicas en áreas como educación, salud, infraestructura, vivienda, agricultura, turismo, medio ambiente, entre otras.

Entre las funciones de la Gobernación de Caldas se encuentran la formulación y ejecución del plan de desarrollo departamental, la administración de recursos y presupuesto, la asistencia técnica y articulación de programas con los municipios y la coordinación con entidades del orden nacional, además de la promoción de proyectos y programas de desarrollo y la atención a las necesidades y demandas de la población caldense. (Caldas, 2023)

El talento humano de la Gobernación de Caldas se encuentra compuesto por colaboradores vinculados a la entidad por medio de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisionalidad (personal de planta) y contratistas de prestación de servicios, para un total de aproximadamente 1400 personas; por lo tanto, la organización cuenta con tres áreas que se encargan de trabajar diariamente por el desarrollo integral del trabajador, estas son Gestión Organizacional, Bienestar y Capacitación y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST); el alcance del presente trabajo se vincula con estos equipos.

La Gobernación está compuesta por 16 secretarías o dependencias así:

- Secretaría de Deporte, Recreación y Actividad Física
- Secretaría de Desarrollo, Empleo e Innovación
- Secretaría de Integración y Desarrollo Social
- Secretaría de Infraestructura
- Secretaría Jurídica
- Secretaría del Medio Ambiente
- Secretaría de Planeación
- Secretaría Privada
- Secretaría de Vivienda y Territorio
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
- Secretaría de Cultura
- Secretaría de Educación
- Secretaría General
- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Hacienda
- Despacho del Gobernador

#### **5.1.1. Gestión Organizacional (GTH)**

El equipo de Gestión Organizacional (GTH) formula e implementa un plan estratégico anual, en este plan se desarrollan actividades para propiciar que los funcionarios de la Gobernación de Caldas cuenten con condiciones laborales y un ambiente de trabajo adecuado basado en la prevención del riesgo y en el mejoramiento de la calidad de vida laboral. Su objetivo es liderar la formulación, organización, seguimiento y control de los planes, programas

y proyectos requeridos para la gestión Estratégica de Talento Humano, en un entorno y ambiente laboral favorable. (Caldas, 2023)

### **5.1.2. Bienestar e Incentivos**

El área de Bienestar e incentivos dentro de la Gobernación de Caldas busca de igual manera fomentar una cultura organizacional que manifieste un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios a la ciudadanía y otros grupos de valor; además tiene como objetivo Generar condiciones y estrategias de bienestar laboral para los servidores públicos que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida y, a su vez, se refleje en el aumento de su productividad gracias a la motivación, al crecimiento y al desarrollo profesional y personal. Plan de Bienestar e Incentivos 2023. (Caldas, 2023)

### **5.1.3. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)**

El equipo de SG-SST tiene como objetivo garantizar la administración, planificación, ejecución y medición del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST de la Gobernación de Caldas y sus centros de trabajo, al igual que definir actividades tendientes a mejorar las condiciones de trabajo que contribuyan a la disminución de accidentes y enfermedades laborales dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y otros requisitos aplicables.

El SG - SST busca además que su alcance sea a todos los niveles presentes en la Gobernación de Caldas, abarcando no solo la planta de empleados, sino también, contratistas, visitantes y pasantes.

El entorno laboral desempeña un papel crucial en el desarrollo de la vida de una organización y por ende en la de sus empleados, ya que estos pasan la mayor parte de su tiempo

realizando labores en pro de cada institución. El riesgo psicosocial y el clima organizacional son dos conceptos que desde hace varias décadas empezaron a ser foco de investigaciones a nivel mundial, procurando el bienestar de la salud tanto física como mental, partiendo desde los riesgos extralaborales como dificultades familiares, sociales, económicas, emocionales entre otras, intralaborales como dificultades de relacionamiento entre compañeros, liderazgo negativo, exceso de carga de trabajo, canales de comunicación inadecuados que traen como consecuencia estrés y disminución de la productividad del colaborador y afecciones en la salud física y mental de los empleados. (Caldas, 2023) Plan de Seguridad y Salud en el trabajo.

## **5.2. Marco Teórico**

### **5.2.1. El trabajo desde un enfoque social**

Así como el origen de la humanidad posee un sin número de teorías que buscan explicar su existencia, la historia nos ha llevado a considerar que la evolución del hombre obedece inicialmente a la actividad más conocida y transformadora, el trabajo, este ha permitido que el hombre pase de ser un ser que buscaba únicamente satisfacer sus necesidades básicas, hasta lo que hoy conocemos con teorías del trabajo del siglo XX que entienden al hombre y al trabajo como un ser social.

Entender el trabajo con un enfoque social permite visualizar al hombre en todos los escenarios, recordemos que al inicio del tiempo el hombre era considerado en las diferentes teorías clásicas como una máquina, concebido única y exclusivamente para la producción, sin pensar en su contexto como individuo; solo hasta la inclusión de la psicología en donde Elton Mayo critica la postura de la teoría de Taylor de un concepto mecánico del hombre. Mayo en su libro *The social problems of an industrial civilization* Mayo deja claro que la industrialización únicamente ha tenido como resultado efectos sociales importantes, haciendo

a los trabajadores personas más infelices y creando conflictos entre las clases sociales (De la garza Toledo, 2016).

Es importante recordar que el trabajo es una actividad que requiere de un estado consciente de sus capacidades y más del 60% de la población mundial de acuerdo a la OIT labora, según los reportes del Sistema Integrado de Información de la Protección Social (SISPRO), el Observatorio Nacional de Convivencia y Salud Mental, y el Sistema de Vigilancia en Salud Pública (SIVIGILA), en 2021 se notificaron 29.792 casos de intento suicida, que representan una tasa de incidencia de intento suicida del 58.4 por cada 100.000 habitantes. (Ministerio de salud, 2022)

De acuerdo a los datos suministrados en el Informe de Calidad de vida de Caldas 2018-2022, en el 2022 Caldas registró 234 desaparecidos y de ellos el 68% aparecieron vivos, 29% continúa extraviado y el 3% se halló sin vida. Asimismo, ocupó el cuarto lugar entre los departamentos con mayor tasa de desaparecidos, superado por Guaviare, Risaralda y Bogotá. (Región administrativa y de planeación, 2023)

Es así como la salud mental ha venido ganando importancia dentro de la fuerza laboral y su estudio ha tenido mayor acogida, encontrando información que permite responder a las diferentes conductas que son resultado de los factores de riesgo encontrados en la relación del trabajador con el medio. Es por ello que este trabajo tiene como finalidad conceptualizar las categorías de Clima Organizacional y Factores de Riesgo Psicosocial, con el fin de poder interpretar y analizar de manera más precisa los resultados de las baterías aplicadas a los empleados de la Gobernación de Caldas.

### **5.2.2. Clima Organizacional**

El concepto de clima organizacional empieza a desarrollarse en la década de 1930, durante los años 70 y 80, los investigadores comenzaron a indagar acerca del clima organizacional utilizando diferentes enfoques y metodologías. Se desarrollaron escalas de medición y se llevaron a cabo numerosos estudios para comprender cómo el ambiente de trabajo afecta a los empleados y su desempeño.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. (García Solarte, 2009)

Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y

apertura. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado. (García Solarte, 2009)

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. (García Solarte, 2009)

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización. (García Solarte, 2009)

Por otro lado, el clima organizacional puede subdividirse en dos escenarios donde las variables son primordiales para encontrar los signos de deterioro en la organización, para anticipar vías de análisis y soluciones duraderas que al pautar los procesos de gestión procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio. (Olaz, Á, 2013)

El escenario estructural-organizativo recoge cuatro dimensiones, la que guarda relación con el contexto organizativo y con el contenido del trabajo. Cada una de estas permite reconocer un conjunto de variables denominadas subyacentes.

Tabla 2. Dimensiones clima organizacional

<p><b>Dimensión I</b></p>	<p>Contexto organizativo, comprende todas aquellas variables emparentadas, más o menos directamente, con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere hablar de los siguientes aspectos: definición de cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración de poder, relaciones interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional. (Olaz, 2010)</p>
<p><b>Dimensión II</b></p>	<p>Contenido del trabajo, toma como referencia aquellas variables que ayudan a moldear la configuración del trabajo en sí mismo, como son: Entorno del trabajo, diseño de puestos y tareas, dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada. El escenario recursos humanos (RR.HH.), siguiendo el esquema anterior, recoge dos nuevas dimensiones emparentadas más especialmente con las personas, el significado que presenta el grupo y la particular apreciación del individuo hacia determinadas variables. (Olaz, Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas: un enfoque metodológico, 2010)</p>
<p><b>Dimensión III</b></p>	<p>Significado del grupo, se refiere a las variables que condicionan o determinan el significado y / o grado de cohesión del equipo de trabajo: Comunicación efectiva, motivación interpersonal,</p>

	<p>liderazgo proactivo y trabajo en equipo. (Olaz, Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas: un enfoque metodológico, 2010)</p>
<p><b>Dimensión IV</b></p>	<p>Apreciación personal del individuo, se relaciona con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas que por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y/o resto de la organización como expresión del nivel competencial: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades. Siendo estas tan indispensables que al fallar una de estas puede ocasionar repercusiones y generar un clima organizacional que frustra a sus colaboradores y así mismo estos no puedan tener los indicadores y metas establecidas por la organización. (Olaz, Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas: un enfoque metodológico, 2010)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2023

Algunas variables o conceptos que integran las dimensiones de la encuesta de clima organizacional en la Gobernación de Caldas que son de importancia en la discusión y análisis de resultados, se encuentran descritas y definidas en la *Guía de Intervención de la Cultura, Clima y Cambio* que fue publicada por la DAFP en febrero de 2005, esta se adhiere a la política internacional a través de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en el marco de la “V Conferencia iberoamericana de ministros de administración pública y reforma del estado” aprobada en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) en junio de 2003, con un objetivo claro, “Los empleadores públicos deben ocuparse de conocer el clima organizacional de sus

organizaciones, evaluando periódicamente y teniendo en cuenta estos resultados para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas”.

Las variables abordadas en el presente proyecto de intervención son de carácter independiente, influyen en la percepción individual y colectiva de los funcionarios sobre el medio ambiente (administración del talento humano, comunicación e integración, disponibilidad de recursos y condiciones de trabajo, estilo de dirección, medio ambiente físico, satisfacción y motivación para el trabajo, orientación organizacional, trabajo en equipo y capacidad profesional).

Por lo tanto, se considera conveniente iniciar hablando de intervención en la cultura, el clima y el cambio organizacional, para lo cual se requiere comprender la interdependencia entre sus componentes para planificar la intervención de manera efectiva. El Departamento Administrativo de la Función Pública propone componentes mínimos para cada tema:

**Cultura Organizacional:** Principios y valores, mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, tabúes, héroes o personajes destacados, normas y comunicación.

**Clima organizacional:** Orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección o liderazgo, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico.

Implementar estos temas requiere planes de gestión de talento humano y la intervención de profesionales expertos debido a la complejidad y el impacto en las relaciones sociales y las conductas. Las intervenciones buscan influir positivamente en la cultura organizacional para fomentar un ambiente de respeto, colaboración y productividad. (Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional y el Cambio Organizacional, Departamento Administrativo de la Función Pública).

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Guía de intervención para la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional y el Cambio Organizacional proporciona definiciones y conceptos clave para la medición del clima organizacional en la Gobernación de Caldas. Estos conceptos incluyen elementos como la percepción y los sentimientos compartidos por los funcionarios hacia la entidad, las políticas, prácticas y procedimientos formales e informales, así como las condiciones laborales y el estilo de dirección. Además, la guía enfatiza la importancia de medir periódicamente el clima organizacional para comprender la valoración de los funcionarios y tomar acciones de mejora que aumenten su motivación y, en última instancia, los beneficios para la entidad.

- **Administración del talento humano**, nivel de percepción de los funcionarios sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción.
- **Comunicación e integración**, son elementos fundamentales que influyen en la eficiencia y cohesión organizacional. La comunicación implica el intercambio de información entre los miembros de la entidad, y su efectividad se ve influenciada por diversos factores, incluyendo los niveles y tipos de comunicación presentes en la organización. La congruencia entre el mensaje verbal y no verbal es crucial para evitar malentendidos y asegurar una comunicación clara y efectiva. Además, la retroalimentación juega un papel esencial, ya que permite ajustar y mejorar los procesos comunicativos, promoviendo así una comunicación más efectiva y una mayor integración entre los miembros de la entidad.
- **Disponibilidad de recursos y condiciones para el trabajo**, se refiere a los recursos asignados y a las condiciones disponibles para el desarrollo de las labores de cada cargo.
- **Estilo de dirección**, en el contexto de las entidades públicas implica la aplicación de conocimientos y habilidades gerenciales para llevar a cabo las funciones del área, así

como el uso de rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia el logro de objetivos organizacionales. Según lo estipulado en la Ley 909 de 2004, artículo 48, los empleados que ocupan funciones gerenciales en entidades públicas están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalismo en el ejercicio de sus cargos. Este marco legal establece una base para el comportamiento ético y responsable de los líderes en el sector público, lo que a su vez impacta en la efectividad de su estilo de dirección y en la gestión global de la entidad.

- El **medio ambiente físico**, este aspecto rodea el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores.

Las técnicas psicológicas empleadas con el fin de aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado y las condiciones en que se realiza.

- La **satisfacción personal y la motivación para el trabajo** están intrínsecamente ligadas al desempeño laboral. La gestión del talento debe abordar estas dimensiones, reconociendo las motivaciones individuales y proporcionando incentivos y reconocimientos que impulsen el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o el ánimo del trabajador.
- La **orientación organizacional** se define como la claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se

distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores.

Es fundamental que las entidades públicas, tengan en cuenta que la estrategia que sea definida por la entidad, debe ser el marco que oriente absolutamente todos sus esfuerzos. Esta debe ser comunicada y difundida a todos los niveles de la entidad; acompañada de una amplia explicación de cuál es la misión, la visión, el marco de valores y las políticas de la entidad; así como la forma en que son desarrollados los procesos de planeación.

- **Trabajo en Grupo** es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
- La inteligencia de un empleado está constituida, entre otras, por la capacidad de utilizar la tecnología de la entidad y de integrarse a las fortalezas de las personas con que hace equipo.
- La inteligencia de los equipos se ve significativamente influida por su inteligencia emocional (conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan su conducta, sus reacciones), de la misma forma que sucede con los individuos.
- La **capacidad profesional**, se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

En conclusión, para la Gobernación de Caldas, la implementación de estas variables demandan planes de gestión de recursos humanos y la intervención de profesionales expertos debido a su complejidad e impacto en las relaciones sociales y las conductas de los funcionarios mostrando

así la importancia de la implementación de la encuesta de clima organizacional entre las diferentes áreas de la organización, la cual dará como resultado aspectos que serán fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de una organización.

### **5.2.3. Factores de Riesgo Psicosocial**

La Organización Internacional del Trabajo enfatiza en su Guía técnica que los factores de riesgo psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés. Se puede entender mejor la palabra PSICOSOCIALES si la descomponemos: PSICO porque nos afectan a través de la psique (conjunto de actos y funciones de la mente) y SOCIAL porque su origen es social (determinadas características de la organización del trabajo).

Los factores psicosociales han sido un tema puesto en consideración como importante para la salud de los trabajadores en las últimas décadas. En 1984, una comisión mixta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) emite un documento con el cual se planteó la temática y se dio origen a su estudio y consideración en el marco de las políticas públicas relacionadas con el trabajo. (Briceño Ayala & Villalobos Fajardo, 2022)

Con base en lo anterior, el ministerio de trabajo en la resolución 2404, determina que aun cuando el tema de salud mental ha sido vinculado con el trabajo desde el siglo XIX en el que la psicología empezó a jugar un papel importante dentro de las actividades laborales, solo hasta ahora es un tema tenido en consideración. En Colombia se emite en el año 2008 la Resolución 2646 por el Ministerio de Trabajo, “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la

determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. (Ministerio de Salud y Protección Social., 2008)

La OIT y la OMS consideraron que los factores psicosociales se derivan de la interacción entre tres elementos: el trabajo, el trabajador y las condiciones extralaborales; y concluye:

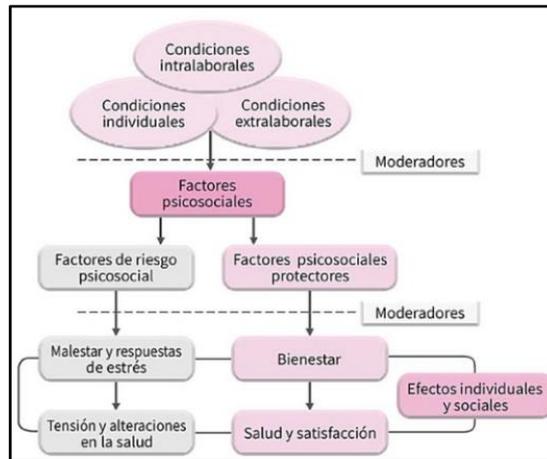
Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Organización mundial de la salud, 2013)

Los factores psicosociales deben ser mirados como un todo pues intervienen en la vida laboral desde todos los ámbitos del ser humano, dichas interacciones pueden convertirse en factores de riesgo o factores de protección, lo primero cuando dichas acciones generan alguna consecuencia en la salud del trabajador y lo segundo cuando benefician no solo su ámbito laboral, sino su ámbito personal y familiar.

La alta producción generada por la evolución en la economía y la globalización, han desencadenado riesgos psicosociales debido a las condiciones laborales a las que los trabajadores se ven expuestos en su día a día; enfrentándose a jornadas extenuantes, bajas remuneraciones, liderazgos inadecuados, falta de autonomía, trabajo poco valorado, tareas con altas exigencias emocionales; todo esto desencadena conductas que afectan la salud mental de los trabajadores.

La resolución 2646 de 2008 en el artículo 5to define que los factores psicosociales como los aspectos: “Intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador”.

Gráfico 1. Factores psicosociales



Fuente: Villalobos, 2005

Este proyecto ahondará en las condiciones intralaborales de los funcionarios de la Gobernación de Caldas, además incluye informaciones relevantes acerca de los demás aspectos de los factores de riesgo psicosocial.

### 5.2.3.1. Condiciones Intralaborales

Los factores de riesgo psicosocial intra laborales o condiciones internas del trabajo son las diferentes situaciones propias de la labor y que pueden llegar a afectar su conducta, por lo tanto, se encuentra conformado por aspectos como el ambiente físico en donde se desarrolla la tarea, estructura organizacional, políticas y relaciones laborales. (Briceño Ayala & Villalobos Fajardo, 2022)

Las condiciones intralaborales entonces se encuentran enmarcadas básicamente en las características de las tareas y de la organización.

Tabla 3. Condiciones intralaborales

<b>Dominios</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Características</b>
<b>Condiciones Intralaborales</b>		
<b>Demandas del Trabajo</b>	Demandas cuantitativas	Cantidad de trabajo - Tiempo disponible
	Demandas de carga mental	Cantidad y complejidad de información
	Demandas emocionales	Exposición a sentimientos y emociones
	Exigencias en responsabilidad del cargo	Obligaciones no transferibles
	Demandas ambientales y esfuerzo físico	Esfuerzo físico o adaptativo
	Demandas de la jornada de trabajo	Jornadas y pausas
	Consistencia de rol	Consistencia ética, técnica y de calidad
	Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral	Impactos sobre la vida extralaboral
<b>Control</b>	Control y autonomía sobre el trabajo	Margen de decisión sobre aspectos laborales.

	Oportunidades, desarrollo y uso de habilidades	Posibilidades de desarrollo y potenciación
	Participación y manejo del cambio	Posibilidades de adaptación al cambio
	Claridad del rol	Papel esperado del trabajador
	Capacitación	Formación para su trabajo
<b>Liderazgo y relaciones sociales</b>	Características del liderazgo	Papel de los jefes
	Relaciones sociales en el trabajo	Interacciones con pares
	Retroalimentación del desempeño	Feed Back sobre desempeño
	Relación con los colaboradores	Apoyo de colaboradores
<b>Recompensas</b>	Reconocimiento y recompensa	Compensación por el esfuerzo laboral
	Recompensas de pertenencia y del trabajo	Orgullo y autorrealización

Fuente: Ministerio de protección, 2010

Cada uno de los aspectos que hacen parte de los factores psicosociales a su vez se desprenden o agrupan dimensiones o variables que se pueden convertir en riesgos potenciales, dichas dimensiones están descritas en el cuadro anterior y serán ampliadas debido a su importancia para la interpretación de las baterías de riesgo psicosocial.

**Demandas del trabajo:** Exigencias propias de su tarea

**Control sobre el trabajo:** La oportunidad de tener autonomía dentro de su trabajo y la posibilidad de hacer parte activa de la toma de decisiones.

**Liderazgo y relaciones sociales:** Tipo de liderazgo y sus características, que permitan la relación entre colaboradores y superiores, en donde haya un proceso correcto del desempeño y la retroalimentación, creando un ambiente laboral sano.

**Recompensa:** Es la retribución recibida por las labores desempeñadas y pueden ser de carácter económico, psicológico, de estima y de un ambiente laboral sano y adecuado para su desarrollo integral. Adicionalmente puede representarse en oportunidades de capacitación y educación, esto llega a que el colaborador tenga un mayor sentido de pertenencia.

Tabla 4. Definiciones de las dimensiones psicosociales intralaborales e indicadores de riesgo

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES DE RIESGO</b>
<b>Demandas cuantitativas</b>	Son las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo.	El tiempo del que se dispone para ejecutar el trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto, se requiere trabajar a un ritmo muy rápido (bajo presión de tiempo), limitar en número y duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados.
<b>Demandas de carga menta</b>	Las exigencias de carga mental se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta. La carga mental está determinada por las	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tarea exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que puede provenir de diversas fuentes.</li> <li>- La información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo, o debe utilizarse de</li> </ul>

	características de la información (cantidad, complejidad y detalle) y los tiempos de que se dispone para procesarla.	manera simultánea o bajo presión de tiempo.
<b>Demandas emocionales</b>	Situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador. La exposición a las exigencias emocionales demanda del trabajador habilidad para: a) entender las situaciones y sentimientos de otras personas y b) ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios con el fin de no afectar el desempeño de la labor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El individuo se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Esta exposición incrementa la probabilidad de transferencia (hacia el trabajador) de los estados emocionales negativos de usuarios o público.</li> <li>- El individuo se expone en su trabajo a situaciones emocionalmente devastadoras (pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o a la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc.).</li> <li>- El individuo debe ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.</li> </ul>
<b>Exigencias de responsabilidad del cargo</b>	Las exigencias de responsabilidad directa en el trabajo hacen alusión al conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas. En particular, esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, que tienen un impacto importante en el área (sección), en la empresa o en las personas. Adicionalmente, los resultados frente a tales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajador debe asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su área o sección de trabajo; supervisar personal, manejar dinero o bienes de alto valor de la empresa, información confidencial, seguridad o salud de otras personas; lo que exige del trabajador un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de estas condiciones y de los diversos factores que las determinan.</li> </ul>

	<p>responsabilidades están determinados por diversos factores y circunstancias, algunas bajo el control y otras fuera del control del trabajador. La responsabilidad por resultados, dirección, información confidencial, bienes, salud y seguridad de otros.</p>	
<p><b>Demandas ambientales y de esfuerzo físico</b></p>	<p>Las demandas ambientales y de esfuerzo físico de la ocupación hacen referencia a las condiciones del lugar de trabajo y a la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación. Las demandas de esta dimensión son condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químico, biológico (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial.</p>	<p>Implican un esfuerzo físico o adaptativo que genera importante molestia, fatiga o preocupación, o que afecta negativamente el desempeño del trabajador</p>
<p><b>Demandas de la jornada de trabajo</b></p>	<p>Las demandas de la jornada de trabajo son las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los períodos destinados a pausas y descansos periódicos.</p>	<p>trabaja en turnos nocturnos, con jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante los días previstos para el descanso</p>
	<p>Se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas</p>	<p>Al trabajador se le presentan exigencias inconsistentes, contradictorias o incompatibles durante el ejercicio de su cargo. Dichas</p>

<b>Consistencia de rol</b>	con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo.	exigencias pueden ir en contra de los principios éticos, técnicos o de calidad del servicio o producto
<b>Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral</b>	Condición que se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo, impactan su vida extralaboral.	as altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador
<b>Control y autonomía sobre el trabajo</b>	Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso	-El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente. - El margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales es restringido o inexistente
<b>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</b>	Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.	- El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades. - Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.
<b>Participación y manejo del cambio</b>	Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral. Entre estos dispositivos organizacionales se encuentran la información (clara, suficiente y oportuna) y la participación de los empleados.	-El trabajador carece de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio. - En el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador. -Los cambios afectan negativamente la realización del trabajo.

<p><b>Claridad de rol</b></p>	<p>Es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa.</p>	<p>- La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.</p>
<p><b>Capacitación</b></p>	<p>Se entiende por las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades.</p>	<p>- El acceso a las actividades de capacitación es limitado o inexistente. - Las actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo.</p>
<p><b>Características del liderazgo</b></p>	<p>Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores</p>	<p>-La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. - El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores. - El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores son deficiente o escaso</p>
	<p>Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación.</p>	<p>- La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.</p>

<p><b>Relación con los colaboradores (subordinados)</b></p>	<p>Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe.</li> <li>- El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales.</li> </ul>
<p><b>Retroalimentación del desempeño</b></p>	<p>Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.</li> </ul>
<p><b>Relaciones sociales en el trabajo</b></p>	<p>Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral.</li> <li>- Las características y calidad de las interacciones entre compañeros.</li> <li>- El apoyo social que se recibe de compañeros.</li> <li>- El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común).</li> <li>- La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas.</li> <li>- Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones.</li> <li>- Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz.</li> <li>- Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo.</li> <li>- El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.</li> </ul>
	<p>Se refieren al sentimiento de orgullo y a la</p>	<p>-El sentimiento de orgullo por estar vinculado a la</p>

<p><b>Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza</b></p>	<p>percepción de estabilidad laboral que experimenta un individuo por estar vinculado a una organización, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo</p>	<p>organización es deficiente o no existe. -Se percibe inestabilidad laboral. - Los individuos no se sienten a gusto o están poco identificados con la tarea que realizan.</p>
<p><b>Reconocimiento y compensación</b></p>	<p>Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo.</p>	<p>-El reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros. - El salario se da tardíamente o está por debajo de los acuerdos entre el trabajador y la organización. -La empresa descuida el bienestar de los trabajadores. -La organización no considera el desempeño del trabajador para tener oportunidades de desarrollo</p>

Fuente: (Ministerio de la Protección Social, 2010)

### 5.2.3.2. Condiciones Extralaborales

Los factores de riesgo psicosocial extralaboral son definidos como el conjunto de elementos que conforman los entornos familiar, personal, económico, político y social de un individuo y una organización y que determinan los patrones de vida y salud del trabajador. (Briceño Ayala & Villalobos Fajardo, 2022). Es decir, son parte inherente del individuo fuera del contexto de trabajo y se pueden ver como la utilización del tiempo libre, redes de apoyo social, condiciones de la vivienda, condiciones económicas, consumo y adicciones, entre otras.

Tabla 5. Condiciones extralaborales

Dimensiones	Características
<b>Condiciones Extralaborales</b>	
Tiempo fuera del trabajo	Tiempo descanso y recreación
Relaciones familiares	Interacciones con núcleo familiar
Comunicación y relación interpersonal	Interacciones con allegados y amigos
Situación económica del grupo familiar	Recursos para gastos básicos
Características de la vivienda y su entorno	Infraestructura, ubicación y entorno
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	Exigencias de rol familiar sobre el trabajo
Desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda	Duración y características

Fuente: Ministerio de protección, 2010

**Tiempo fuera del trabajo:** Se refiere al tiempo que los colaboradores tienen para descanso, esparcimiento, recreación, ocio, compartir con su familia y amigos, responder a sus requerimientos personales (citas médicas, diligencias, entre otras).

**Relaciones familiares:** Las características propias de la relación con su núcleo familiar.

**Comunicación y relaciones interpersonales:** Tipo de comunicación y los canales utilizados para ello con sus amigos y conocidos.

**Situación económica del grupo familiar:** Los recursos económicos que la familia posee para atender sus necesidades básicas.

**Características de la vivienda y de su entorno:** Son las condiciones físicas o estructurales de la vivienda, donde se encuentra ubicada y el contexto sociodemográfico de la misma.

**Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo:** La exigencia de los familiares para el cumplimiento del rol del trabajador dentro de este contexto, porque buscan responder al bienestar del grupo familiar.

**Desplazamiento vivienda – trabajo – vivienda:** Son las condiciones o medios que utiliza el trabajador para llegar a su lugar de trabajo y en forma contraria. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido.

### **5.2.3.3. Condiciones Individuales**

Los factores de riesgo psicosocial del individuo son todo lo que compone el ser, es decir, rasgos de personalidad, estilos de afrontamiento, información sociodemográfica y condiciones de salud. (Ministerio de la Protección Social., 2010)

Los factores de riesgo individual se pueden abordar desde fichas que contengan la información personal y de su contexto social y realizar el cuestionario de estrés para determinar e identificar posible sintomatología.

### **5.2.3.4. Batería de Riesgo Psicosocial**

La construcción de la batería de estos instrumentos partió de la definición de factores psicosociales que presenta la Resolución 2646 de 2008, la evaluación y calificación de este

instrumento será realizado por un experto calificado, que debe tener el título de psicólogo, especialista en salud ocupacional o seguridad y salud en el trabajo su alcance nos menciona:

Datos cuantitativos con una interpretación cualitativa, que permiten:

- Recolectar datos sociodemográficos y ocupacionales de los trabajadores.
- Identificar condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.
- Establecer la presencia o ausencia de factores de riesgo psicosocial Intralaboral y extralaboral y determinar su nivel o grado de riesgo en cinco niveles.
- Cuantificar la percepción de estrés de los trabajadores.

Cuando se aplican los cuestionarios determinados para cada una de las áreas, se permite establecer el grado de riesgo orientado en una escala de 5 niveles: sin riesgo, riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto o riesgo muy alto.

### 5.2.3.5. Factores de riesgo psicosocial intralaboral

Tabla 6. Tipos de cuestionario (Condiciones intralaborales)

<b>Formas</b>	<b>Nivel ocupacional de los trabajadores a quienes se aplica cada forma del cuestionario</b>
<b>FORMA A</b>	Jefes: comprende los cargos de dirección o jefatura. Se caracterizan por tener personas a cargo y por asegurar la gestión y los resultados de una determinada sección o por la supervisión de otras personas. Por

	<p>ejemplo, gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, de sección, de taller, supervisores, capataces o coordinadores, entre otros.</p>
	<p>Profesionales o técnicos: personal calificado que ocupa cargos en los que hay dominio de una técnica, conocimiento o destreza particular y en los que el trabajador tiene un buen grado de autonomía, por lo cual, en su actividad laboral toma decisiones basándose en su criterio profesional o técnico. Sin embargo, no supervisa y no responde por el trabajo de otras personas. Por ejemplo, profesionales, analistas, técnicos o tecnólogos, entre otros.</p>
<p><b>FORMA B</b></p>	<p>Auxiliares: cargos en los que se requiere el conocimiento de una técnica o destreza particular. Quienes ocupan estos cargos tienen menor autonomía, por lo cual su actividad laboral está guiada por las orientaciones o instrucciones dadas por un nivel superior. Por ejemplo, secretarias, recepcionistas, conductores, almacenistas, digitadores, entre otros.</p>
	<p>Operarios: comprende cargos en los que no se requieren conocimientos especiales. El trabajador sigue instrucciones precisas de un superior. Por ejemplo, ayudantes de máquina, conserjes, personal de servicios generales, obreros o vigilantes, entre otros.</p>

Fuente: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, 2023

**Validez:** Se determina con base en dos procedimientos estadísticos. Se mide en grados, no de manera excluyente, sino en términos de alta, media o baja validez y debe de ser demostrada y comprobada. (Orellana Méndez, 2021)

Los instrumentos que conforman la batería son: A) Ficha de datos generales (información socio-demográfica e información ocupacional del trabajador). B) Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A). C) Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma B). D) Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral. E) Guía para análisis psicosocial de puestos de trabajo. F) Guía para entrevistas semiestructuradas. G) Guía para grupos focales. H) Cuestionario para la evaluación del estrés. (Ministerio de la Protección Social., 2010)

Según la Resolución 2646 de 2008, la evaluación de factores psicosociales deberá ser realizada por un experto, y en particular un psicólogo con posgrado en gerencia de seguridad y salud en el trabajo, con licencia vigente de prestación de servicios en psicología ocupacional. Conforme con la Resolución, cuando según certificación expedida por la respectiva Secretaría de Salud, en un departamento no exista disponibilidad de psicólogos con especialización en salud ocupacional y licencia vigente, se considera experto el psicólogo que tenga mínimo 100 horas de capacitación específica en factores psicosociales, mientras subsista dicha situación. (Ministerio de la Protección Social., 2010)

Los resultados de la evaluación de factores de riesgo psicosocial podrán tener los siguientes usos:

- Identificación y evaluación periódica de los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral, con el fin de dar cumplimiento al Capítulo II de la Resolución 2646 de 2008.

- Vigilancia epidemiológica de los factores de riesgo psicosocial.
- Análisis psicosocial en procesos de determinación de origen de enfermedades presumiblemente derivadas del estrés.
- Análisis psicosocial en procesos de reubicación laboral.
- Diseño, implementación y evaluación de medidas de intervención de factores psicosociales.
- Diseño e implementación de acciones de promoción, prevención y mejoramiento de las condiciones de salud de los trabajadores. Ministerio de la Protección Social. (2010).

#### **5.2.4. Estrategias de intervención**

Una estrategia de intervención se define como el conjunto coherente de recursos utilizados por un equipo profesional disciplinario o multidisciplinario, con el propósito de desplegar tareas en un determinado espacio social y socio-cultural, buscando producir determinados cambios. (Rodríguez U, 2010)

Para desarrollar una estrategia de intervención efectiva, es crucial comprender a fondo el contexto en el que se va a trabajar, incluyendo las necesidades, valores y recursos disponibles. Esto implica realizar un análisis detallado de la situación, identificar los objetivos de la intervención y diseñar un plan que utilice de manera eficiente los recursos disponibles.

Además, la estrategia de intervención debe ser flexible y adaptarse a medida que se avanza en el proceso, ya que las situaciones pueden cambiar y surgir nuevos desafíos. Es importante contar con un equipo profesional capacitado y multidisciplinario, que pueda aportar diferentes perspectivas y enfoques para abordar los problemas de manera integral. Finalmente, es fundamental destacar que una estrategia de intervención exitosa también requiere una comunicación clara y efectiva con todas las partes involucradas, incluyendo

a los beneficiarios directos, colaboradores, autoridades pertinentes y otras organizaciones relevantes en el ámbito de trabajo. Además, se debe establecer un sistema de monitoreo y evaluación para medir el progreso y realizar ajustes según sea necesario durante la implementación de la estrategia.

Para este proyecto se van a tener en cuenta la Guía de Intervención Cultura, Clima y Cambio y el Protocolo de Intervención de Factores Psicosociales en Entidades de la Administración Pública.

La primera brinda herramientas para la intervención de las variables de clima organizacional, esta fue diseñada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través de la guía de intervención cultura, clima y cambio; se establecen los lineamientos de intervención con el fin de generar cambios en los valores, actitudes y hábitos de trabajo en busca del mejoramiento del desempeño de los funcionarios públicos. (Departamento administrativo de la Función Pública, 2005).

Por su lado, el protocolo de intervención de factores psicosociales en entidades de la administración pública, fue diseñado para ser utilizado por las áreas de gestión del talento humano, seguridad y salud en el trabajo, por jefes y empleados, con el objetivo de promover prácticas de trabajo saludables en las organizaciones del sector de la administración pública y prevenir y controlar los efectos nocivos de los factores psicosociales (Ministerio de trabajo, 2015).

## 6. Marco Normativo o legal

El Ministerio de Trabajo en Colombia regula la legislación laboral; la normativa que se encuentra relacionada con los factores de riesgos psicosociales y salud mental de los trabajadores y que tiene relación con el trabajo en curso son:

Tabla 7. Normatividad de aplicación de batería de riesgo psicosocial

<b>Tipo de norma</b>	<b>Norma</b>	<b>Epígrafe</b>	<b>Fecha de expedición</b>
Decreto Ley	1567	Establece el proceso de gestión que deben seguir las entidades para el diseño y ejecución de programas de bienestar social para sus empleados y sus familias.	1998
		a. Estudio de necesidades: Las entidades deben realizar un estudio para identificar las necesidades de los empleados y sus familias.	
		b. Diseño de programas: Con base en el estudio realizado, se deben diseñar programas y proyectos que atiendan las necesidades detectadas.	
		c. Ejecución de programas: Los programas pueden ser ejecutados de manera directa por la entidad o mediante contratación con personas naturales o jurídicas.	

		d. Evaluación y seguimiento: Es fundamental llevar a cabo una evaluación y seguimiento de los programas implementados.	
Resolución	2646	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	2008
Guía Técnica	GTC 45	Esta guía proporciona orientaciones para la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Fue adoptada por el Ministerio de Trabajo y es una herramienta importante para implementar medidas preventivas y promover la salud mental en el entorno laboral.	2012
Ley	1562	Establece la política de riesgos laborales en Colombia, y el Código Sustantivo del Trabajo, que contiene disposiciones sobre la protección de los derechos laborales.	2012

Resolución	652	Esta resolución complementa la Resolución 2646 de 2008 y establece los requisitos mínimos para la implementación del SGSST. Incluye aspectos específicos relacionados con la identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial.	2012
Decreto	1072	Este decreto reglamenta el Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia y establece las disposiciones relacionadas con la prevención de los riesgos laborales, incluyendo los riesgos psicosociales.	2015
Radicación	20199000	De conformidad con el artículo 24 del	2019
	036212	Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de	
	del 1 de febrero de 2019,	mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:	
	Artículo 2.2.10.7	1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.	
	Programas de bienestar de calidad de vida laboral.	2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o	

		readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.	
Resolución	2764	Por la cual se adopta los referentes técnicos mínimos obligatorios, para la identificación, evaluación, monitoreo permanente e intervención de los factores de riesgo psicosocial, la batería para evaluar factores de riesgo psicosociales y protocolos de intervención desarrollados por el Ministerio de Trabajo.	2022

Fuente: Ministerio de trabajo, 2023

## **7. Referente Metodológico**

El proyecto fue abordado desde una propuesta de intervención y fundamentado en información obtenida de bases teóricas que puedan dar respuesta a los objetivos planteados, la intervención comprende las siguientes fases:

### **Fase 1:**

Interpretar los resultados entregados por las áreas de Gestión Organizacional y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Gobernación de Caldas, de la encuesta de Clima Organizacional y la Batería de riesgo Psicosocial aplicadas a los funcionarios de la entidad en los años 2022 y 2023 respectivamente.

La Gobernación de Caldas utilizó como herramienta de diagnóstico de la entidad una encuesta de clima organizacional, centrándose en los aspectos: Administración del talento humano, comunicación e integración, disponibilidad de recursos y condiciones para el trabajo, estilo de dirección, medio ambiente físico, satisfacción personal y motivación para el trabajo, orientación organizacional, trabajo en equipo y capacidad profesional.

La información fue entregada en un archivo de Excel, en las filas se ubican los funcionarios y en las columnas se encuentran las variables a responder, para las variables relacionadas a clima organizacional se ubican los porcentajes correspondientes al puntaje de la prueba.

Como instrumento para identificar los factores de riesgo psicosocial se utilizan las baterías de riesgo que comprenden tres cuestionarios para su evaluación, aportando datos cuantitativos con una interpretación cualitativa.

Dos de los cuestionarios evalúan factores de riesgo psicosocial intralaboral (formas A y B) que se diferencian por la población objetivo de los mismos.

## **Fase 2:**

Con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional y la batería de riesgo psicosocial se elaboró una matriz de riesgos intralaborales y condiciones individuales, con el fin de priorizar aquellos riesgos que impactan de manera significativa el clima organizacional. Dicha matriz fue de gran importancia a la hora de implementar las propuestas y recomendaciones, con el propósito de intervenir la salud mental de los funcionarios y de conocer las necesidades o posibles problemas de los funcionarios, además permitió conocer si dichas necesidades o problemas abarcan a todos los funcionarios o existen en grupos o áreas específicas; al identificar las necesidades busco modificar o eliminar con las estrategias adecuadas.

## **Fase 3:**

Luego de identificar las necesidades o problemas existentes se implementaron algunas estrategias y recomendaciones que tuvieron como fin acciones de promoción y prevención en salud mental de los funcionarios de la Gobernación de Caldas. Dichas estrategias están encaminadas al mejoramiento del ambiente laboral y el bienestar integral de los funcionarios.

Para la implementación de las estrategias se utilizó el ciclo PHVA (Planificar, hacer, actuar, verificar), este método es de utilidad para abordar, analizar y resolver problemas en empresas, para mejorar procesos e implementar cambios, es una técnica de mejora continua, que se debe ejecutar una y otra vez, ofrece un alto nivel de flexibilidad y mejora iterativa. Los equipos deben desarrollar hipótesis, poner a prueba ideas y mejoras permanentemente.

Usualmente se elabora tomando en cuenta los siguientes pasos: identificación del problema, observación, análisis, plan de acción, ejecución, verificación, estandarización y conclusiones; sin embargo, se pueden adecuar de acuerdo a las necesidades. (Ríos Moscote, 2022)

Gráfico 2. Ciclo PHVA



Fuente: Eliana Ríos Moscote, 2023

Además del ciclo PHVA también pueden ser utilizadas diferentes técnicas o métodos que son de gran utilidad a la hora de resolver problemas, como los diagramas de Pareto o diagrama de causa y efecto.

## **8. Resultados**

Se presentan los resultados obtenidos en la batería de riesgo psicosocial para identificar los factores de riesgos psicosociales y de la encuesta de clima para conocer la percepción de los funcionarios del clima organizacional en la Gobernación de Caldas.

La encuesta aplicada a la Gobernación de Caldas sobre Clima Organizacional está orientada a que los servidores públicos de la entidad respondan cómo perciben la relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad, para su análisis se aplica Campana de Gauss con el fin de resumir y entender la tendencia central y la dispersión de los datos entregados, buscando intervalos de confianza.

Al aplicar la Campana de Gauss en cada una de las categorías de la encuesta de clima organizacional, quedarán distribuidos los datos en tres rangos (bajo, intermedio y alto), los resultados que estén por debajo del rango mínimo (rango bajo - inadecuado) y por arriba del rango superior (rango alto - adecuado), los datos que estén entre los dos rangos (rango intermedio - a intervenir).

### **8.1. Análisis de resultados encuesta de Clima Organizacional**

En el año 2023 fue aplicada la encuesta de clima organizacional, adaptación al cambio y cultura organizacional requerido por el DAFP a los funcionarios públicos, en este caso de la Gobernación de Caldas; dicha encuesta fue diligenciada por 206 funcionarios de 16 Secretarías de despacho. El cuestionario contiene 89 preguntas en total que se encuentran divididas por diferentes categorías de cada aspecto a evaluar.

Este proyecto tuvo como base las categorías del indicador de clima organizacional.

Tabla 8. Categoría Administración del Talento Humano

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	97,14
Secretaría del Medio Ambiente	87,62
Secretaría Privada	84,76
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	83,22
Secretaría de Gobierno	82,86
Secretaría de Infraestructura	81,15
Secretaría de Educación	80,53
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	80,48
Despacho del Gobernador	80,41
Secretaría Jurídica	78,86
Secretaría General	76,90
Secretaría de Hacienda	76,63
Secretaría de Planeación	76,46
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	69,05
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	68,58
Secretaría de Vivienda y Territorio	62,86
<b>Total General</b>	<b>78,42</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 8. Categoría Administración del Talento Humano (**Rango inferior 71,41%, Rango superior 86,94%**), los funcionarios de las secretarías de cultura y medio ambiente perciben como adecuada la administración del talento humano con un 97,14 % y un 87,62% correspondiente, por encima del rango superior, por otro lado, la secretaría de deporte,

recreación y actividad física, secretarías de agricultura y desarrollo rural y secretaria de vivienda y territorio manifiestan este aspecto como inadecuado situándose por debajo del rango inferior, con resultados 69,05%, 68,58% y 62,86% respectivamente.

Tabla 9. Categoría Comunicación e Integración

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	97,33
Secretaría de Infraestructura	86,40
Despacho del Gobernador	85,14
Secretaría de Gobierno	84,57
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	82,00
Secretaría de Planeación	81,33
Secretaría del Medio Ambiente	81,33
Secretaría de Educación	81,26
Secretaría de Hacienda	80,51
Secretaría Jurídica	80,00
Secretaría Privada	80,00
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	77,33
Secretaría General	77,22
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	76,00
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	75,33
Secretaría de Vivienda y Territorio	58,86
<b>Total, General</b>	<b>80,49</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 9. Categoría Comunicación e Integración, (**Rango inferior 72,82%, Rango superior 87,79%**), los funcionarios de las secretarías de cultura e infraestructura perciben como adecuada la comunicación e integración con un 97,33 % y un 86,40% correspondiente, por encima del rango superior, por otro lado, la secretaría de secretaría de vivienda y territorio manifiesta este aspecto como inadecuado situándose por debajo del rango inferior, con un resultado de 62.86%.

Tabla 10. Categoría Disponibilidad de Recursos y Condiciones para el trabajo

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	95,56
Secretaría del Medio Ambiente	88,89
Despacho del Gobernador	81,91
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	80,00
Secretaría Jurídica	80,00
Secretaría de Gobierno	77,14
Secretaría General	76,52
Secretaría de Educación	75,44
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	75,00
Secretaría de Hacienda	73,33
Secretaría de Infraestructura	66,22
Secretaría de Vivienda y Territorio	64,76
Secretaría Privada	64,44
Secretaría de Planeación	63,49
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	63,33
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	60,00
<b>Total, General</b>	<b>73,27</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 10. Categoría Disponibilidad de Recursos y Condiciones para el trabajo (**Rango inferior 64,40%, Rango superior 83,75%**), los funcionarios de las secretarías de cultura y medio ambiente perciben como adecuados los recursos y condiciones disponibles para el desarrollo de sus labores ubicándose por encima del rango superior con un 95,56 % y un

88,89% correspondiente, por otro lado, la secretarías de planeación, Deporte, recreación y actividad física y agricultura y desarrollo rural perciben dicho aspecto como inadecuado con un 63,49%, 63,33% y un 60,00% respectivamente, por debajo del rango inferior.

Tabla 11. Estilo de Dirección

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	100
Secretaría de Infraestructura	96,67
Secretaría de Vivienda y Territorio	95,00
Secretaría Jurídica	92,86
Secretaría de Educación	91,67
Secretaría de Planeación	90,63
Despacho del Gobernador	89,17
Secretaría de Hacienda	88,89
Secretaría General	82,50
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	81,67
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	78,33
Secretaría de Gobierno	77,00
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	76,67
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	76,00
Secretaría Privada	72,50
Secretaría del Medio Ambiente	65,00
<b>Total, General</b>	<b>87,45</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 11. Categoría Estilo de dirección (**Rango inferior 75,24%, Rango superior 94,41%**), los funcionarios de las secretarías de cultura, infraestructura y vivienda y territorio; perciben como adecuados los conocimientos, habilidades y trato percibido por sus líderes con resultados por encima del rango superior con un 100 % , 96,67% y 95% correspondiente, por otro lado, las secretarías privada y medio ambiente perciben dicho aspecto como inadecuado con resultados de 72,50% y 65,00%, respectivamente, que se encuentran por debajo del rango inferior.

Tabla 12. Categoría Medio Ambiente Físico

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	96,67
Despacho del Gobernador	84,57
Secretaría Jurídica	83,60
Secretaría de Gobierno	77,14
Secretaría de Infraestructura	77,07
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	74,67
Secretaría del Medio Ambiente	74,67
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	72,50
Secretaría General	71,65
Secretaría de Vivienda y Territorio	70,29
Secretaría de Planeación	69,33
Secretaría Privada	69,33
Secretaría de Hacienda	69,23
Secretaría de Educación	65,16
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	53,33
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	40,57
<b>Total, General</b>	<b>70,58</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 12. Categoría Medio ambiente físico (**Rango inferior 59,60%, Rango superior 83,97%**), los funcionarios de la secretaría de cultura y del despacho del gobernador, perciben como adecuadas las instalaciones físicas y el ambiente de sus áreas de trabajo con un 96,67 % y un 84,57% correspondiente, resultados que se encuentran arriba del rango superior, por otro

lado, debajo del rango inferior se encuentran las secretarías de deporte, recreación y actividad física y agricultura y desarrollo rural percibiendo dicho aspecto como inadecuado con un 53,33% y 40,57% respectivamente.

Tabla 13. Categoría Satisfacción Personal y Motivación para el Trabajo

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	100
Secretaría del Medio Ambiente	93,34
Despacho del Gobernador	91,43
Secretaría de Infraestructura	90,89
Secretaría Jurídica	90,33
Secretaría Privada	88,89
Secretaría de Gobierno	88,57
Secretaría de Educación	88,25
Secretaría de Hacienda	87,28
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	86,25
Secretaría General	86,09
Secretaría de Planeación	86,03
Secretaría de Vivienda y Territorio	81,43
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	80,56
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	77,78
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	76,20
<b>Total, General</b>	<b>87,19</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 13. Categoría Satisfacción Personal y Motivación para el Trabajo (**Rango inferior 81,29%, Rango superior 92,89%**), los funcionarios de las secretarías de cultura y medio ambiente se sienten a gusto, reconocidos y motivados a nivel personal y en el desarrollo de sus potenciales con un 100 % y un 93,34% correspondiente, resultados que se ubican por encima del rango superior. Las secretarías que se encuentran en un rango inferior son: secretaría de deporte, recreación y actividad física, integración y desarrollo social y agricultura y desarrollo rural, con un 80,56%, 77,78% y agricultura 76,20%, respectivamente.

Tabla 14. Categoría Orientación Organizacional

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	100
Secretaría Privada	95,56
Secretaría de Infraestructura	92,67
Despacho del Gobernador	91,91
Secretaría de Educación	88,95
Secretaría del Medio Ambiente	87,78
Secretaría de Gobierno	87,15
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	86,67
Secretaría Jurídica	85,67
Secretaría General	85,51
Secretaría de Hacienda	85,39
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	84,58
Secretaría de Planeación	84,45
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	84,29
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	81,67
Secretaría de Vivienda y Territorio	75,25
<b>Total, General</b>	<b>86,91</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 14. Categoría Orientación organizacional (**Rango inferior 81,76%, Rango superior 92,87%**), por encima del rango superior, los funcionarios de las secretarías de cultura y secretaria privada perciben como adecuados los lineamientos, procesos y planeación estratégica de la entidad con un 100 % y un 95,56% correspondiente. En un rango inferior se

encuentran las secretarías de deporte, recreación y actividad física con 81,67% y la secretaría de vivienda y territorio con 75,25%.

Tabla 15. Categoría Trabajo en Equipo

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	100
Secretaría de Infraestructura	90,67
Despacho del Gobernador	86,67
Secretaría del Medio Ambiente	86,67
Secretaría Jurídica	86,67
Secretaría de Gobierno	83,33
Secretaría de Planeación	83,33
Secretaría de Hacienda	83,25
Secretaría de Educación	83,07
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	81,43
Secretaría Privada	81,11
Secretaría General	80,58
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	80,00
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	77,50
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	74,44
Secretaría de Vivienda y Territorio	73,34
<b>Total, General</b>	<b>83,29</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 15. Categoría Trabajo en equipo (**Rango inferior 77,11%, Rango superior 89,41%**), en el rango superior están las secretarías de cultura e infraestructura que califican

como adecuada la integración y articulación con compañeros y demás áreas para el cumplimiento de objetivos con un 100 % y un 90,67% correspondiente. Las secretarías de deporte, recreación y actividad física y vivienda y territorio, tienen resultados que se ubican por debajo del rango inferior con resultados de 74,44% y 73,34% correspondiente.

Tabla 16. Categoría Capacidad Profesional

<b>Dependencias</b>	<b>Promedio</b>
Secretaría de Cultura	100
Secretaría de Infraestructura	95,47
Secretaría Privada	94,67
Secretaría de Educación	93,89
Despacho del Gobernador	93,14
Secretaría Jurídica	92,80
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	90,86
Secretaría de Hacienda	90,67
Secretaría de Integración y Desarrollo Social	90,67
Secretaría de Vivienda y Territorio	90,29
Secretaría General	90,26
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	90,00
Secretaría de Gobierno	89,71
Secretaría de Planeación	88,57
Secretaría del Medio Ambiente	86,67
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	86,00
<b>Total, General</b>	<b>91,61</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2024

En la Tabla 16. Categoría Capacidad Profesional (**Rango inferior 88,13%, Rango superior 94,85%**), los funcionarios de las secretarías de infraestructura y cultura están por arriba de rango superior con resultados de un 100% y 95,47, respectivamente; situándose por debajo del rango inferior están las secretarías de medio ambiente y de deporte, recreación y actividad física con resultados de 86,67% y 86,00% correspondiente.

Tabla 17. Resultados Encuesta de Clima por Dependencia / Dimensiones

Dependencia	Administración del Talento Humano	Comunicación e Integración	Disponibilidad Recursos	Estilo de Dirección	Medio Ambiente Físico	Satisfacción y Motivación	Orientación Organizacional	Trabajo en Equipo	Capacidad Profesional	Total, Dependencia
Secretaría de Cultura	97,14	97,33	95,56	100	96,67	100	100	100	100	<b>98,52</b>
Despacho del Gobernador	80,41	85,14	81,91	89,17	84,57	91,43	91,91	86,67	93,14	<b>87,15</b>
Secretaría de Infraestructura	81,15	86,4	66,22	96,67	77,07	90,89	92,67	90,67	95,47	<b>86,35</b>
Secretaría Jurídica	78,86	80	80	92,86	83,6	90,33	85,67	86,67	92,8	<b>85,64</b>
Secretaría del Medio Ambiente	87,62	81,33	88,89	65	74,67	93,34	87,78	86,67	86,67	<b>83,55</b>
Secretaría de Educación	80,53	81,26	75,44	91,67	65,16	88,25	88,95	83,07	93,89	<b>83,13</b>
Secretaría de Gobierno	82,86	84,57	77,14	77	77,14	88,57	87,15	83,33	89,71	<b>83,05</b>
Secretaría de Hacienda	76,63	80,51	73,33	88,89	69,23	87,28	85,39	83,25	90,67	<b>81,69</b>
Secretaría de Desarrollo, empleo e innovación	83,22	82	75	81,67	72,5	86,25	84,58	77,5	90	<b>81,41</b>
Secretaría Privada	84,76	80	64,44	72,5	69,33	88,89	95,56	81,11	94,67	<b>81,25</b>
Secretaría General	76,9	77,22	76,52	82,5	71,65	86,09	85,51	80,58	90,26	<b>80,8</b>

Secretaría de Integración y Desarrollo Social	80,48	77,33	80	78,33	74,67	77,78	86,67	80	90,67	<b>80,66</b>
Secretaría de Planeación	76,46	81,33	63,49	90,63	69,33	86,03	84,45	83,33	88,57	<b>80,4</b>
Secretaría de Vivienda y Territorio	62,86	58,86	64,76	95	70,29	81,43	75,25	73,34	90,29	<b>74,67</b>
Secretaría de Deporte, recreación y actividad física	69,05	75,33	63,33	76	53,33	80,56	81,67	74,44	86	<b>73,3</b>
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	68,58	76	60	76,67	40,57	76,2	84,29	81,43	90,86	<b>72,73</b>
Total General	<b>78,42</b>	<b>80,49</b>	<b>73,27</b>	<b>87,45</b>	<b>70,58</b>	<b>87,19</b>	<b>86,91</b>	<b>83,29</b>	<b>91,61</b>	<b>82,13</b>
Promedio	<b>79,17</b>	<b>80,3</b>	<b>74,08</b>	<b>84,82</b>	<b>71,79</b>	<b>87,09</b>	<b>87,32</b>	<b>83,26</b>	<b>91,41</b>	<b>82,15</b>
Desviación Estándar	<b>7,77</b>	<b>7,49</b>	<b>9,68</b>	<b>9,58</b>	<b>12,19</b>	<b>5,8</b>	<b>5,56</b>	<b>6,15</b>	<b>3,36</b>	<b>5,91</b>
Rango Superior	<b>86,94</b>	<b>87,79</b>	<b>83,75</b>	<b>94,41</b>	<b>83,97</b>	<b>92,89</b>	<b>92,87</b>	<b>89,41</b>	<b>94,85</b>	<b>88,05</b>
Rango inferior	<b>71,41</b>	<b>72,82</b>	<b>64,4</b>	<b>75,24</b>	<b>59,6</b>	<b>81,29</b>	<b>81,76</b>	<b>77,11</b>	<b>99,13</b>	<b>76,24</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024

En la Tabla 17. Resultados Encuesta de Clima por Dependencia / Dimensiones, luego de realizar la revisión e interpretación de la totalidad de las dimensiones por secretaría y aplicar Campana de Gauss, encontrando un **(Rango superior en 88,05% y un rango inferior en un 76,24%)**, se concluye que en la Secretaría de Cultura los funcionarios perciben el clima organizacional como adecuado, el resultado promedio de las diferentes categorías se sitúa por encima de los rangos superiores de cada una de ella, con un resultado de 98,52%.

En cuanto a las secretarías que se encuentran por debajo del rango inferior están ubicadas: vivienda y territorio con 74,67%, deporte, recreación y actividad física 73,30% y agricultura y desarrollo rural 72,73%, respectivamente. En el análisis realizado por categoría las anteriores secretarías y muchas de las dimensiones se encuentran por debajo de los rangos inferiores.

## **8.2 Análisis de resultados Batería de Riesgo Psicosocial**

El proceso de aplicación de la batería de riesgo psicosocial a los funcionarios de la Gobernación de Caldas, fue realizado mediante un proceso de 6 sesiones los días 4, 6, 7, 11 y 12 de diciembre de 2023, de acuerdo al informe presentado por el contratista encargado de la aplicación de la herramienta, la información fue recolectada de manera presencial y presencial asistida en los puestos de trabajo de los funcionarios.

De los 375 funcionarios de planta, únicamente 231 respondieron a la batería de riesgo psicosocial representando una participación del 61.6% de la población.

### **8.2.1. Análisis factores de riesgo intralaborales**

Se presentaron dos cuestionarios de riesgo psicosocial intralaboral tipo A aplicada a funcionarios con personal a cargo y tipo B para los colaboradores de nivel auxiliar u operativo.

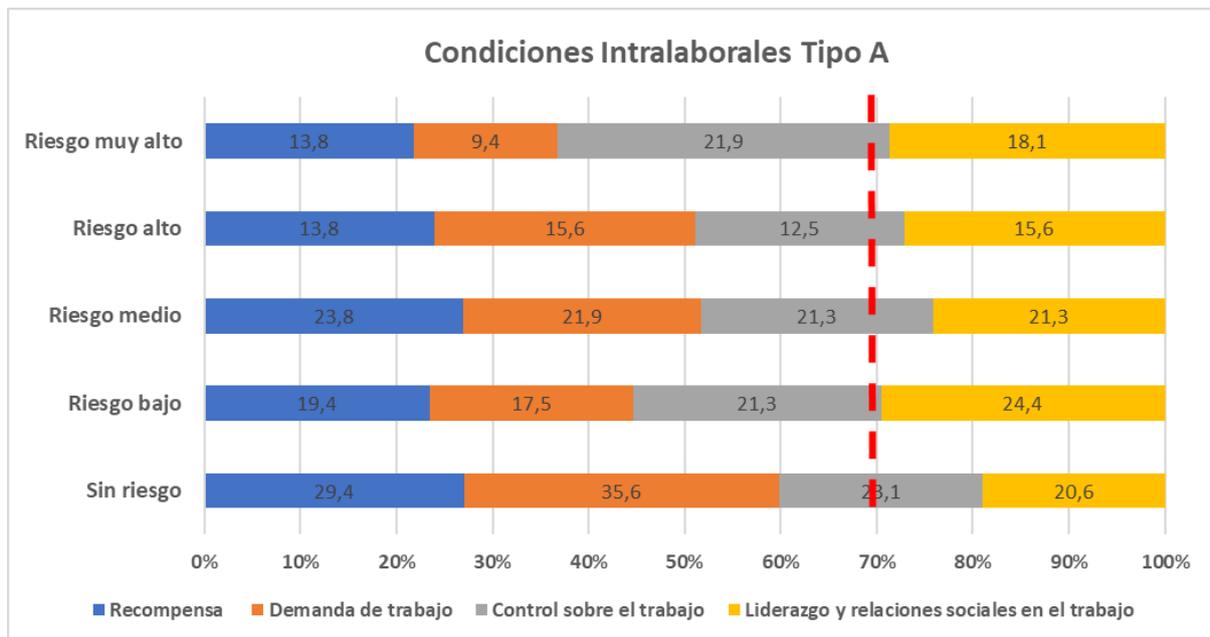
Los riesgos fueron clasificados en una escala de:

- **Sin Riesgo o riesgo despreciable:** Ausencia de riesgo de estrés (No amerita intervención)
- **Riesgo bajo:** Síntomas o respuestas no significativas a estrés (Objeto de acciones o programa de intervención)
- **Riesgo medio:** Respuesta de estrés moderada (Amerita observación y acciones sistemáticas)
- **Riesgo alto:** Respuesta a estrés (Requiere intervención por SVE)

- **Riesgo muy alto:** Respuesta muy alta de estrés (Requiere intervención inmediata por SVE)

En los dominios intralaborales respondieron al cuestionario 231 funcionarios, 160 forma A y 71 forma B.

Gráfico 3. Condiciones Intralaborales tipo A



Fuente: Elaboración propia, 2024

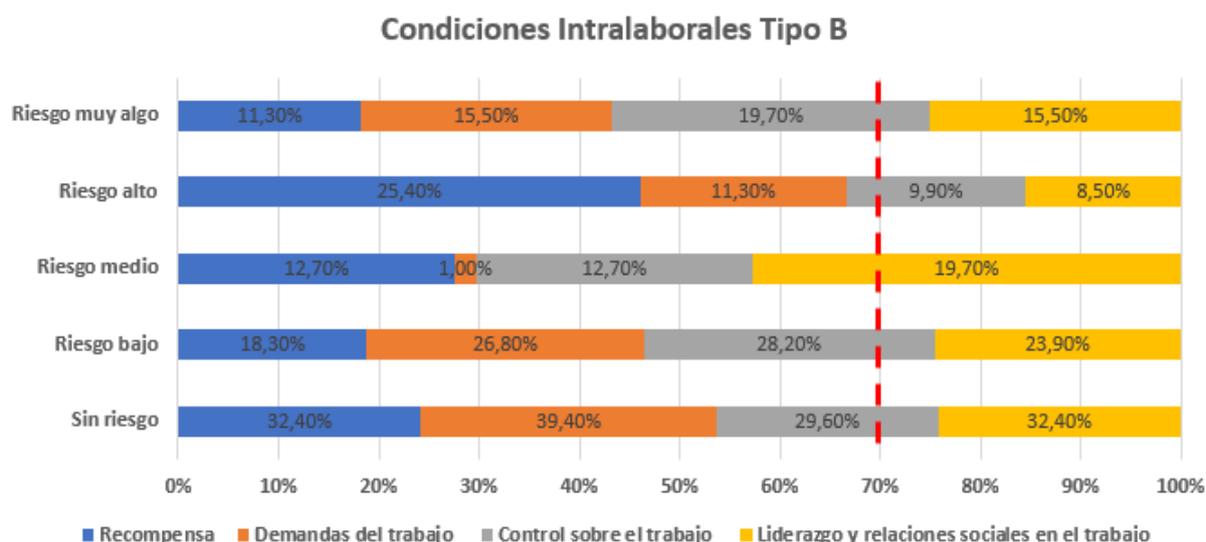
**Recompensa:** 48.8% sin riesgo o con riesgo bajo, 23.8% riesgo medio y 27.5% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo medio.

**Demanda de trabajo:** 53.1% sin riesgo o con riesgo bajo, 21.9% riesgo medio y 34.4% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo bajo.

**Control sobre el trabajo:** 44.4% sin riesgo o con riesgo bajo, 21.3% riesgo medio y 34.4% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo medio.

**Liderazgo y relaciones sobre el trabajo:** 45% sin riesgo o con riesgo bajo, 21.3% riesgo medio y 33.8% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo medio.

Gráfico 4. Condiciones Intralaborales tipo B



Fuente: Elaboración propia, 2024

**Recompensa:** 50.7% sin riesgo o con riesgo bajo, 12.7% riesgo medio y 36% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo medio.

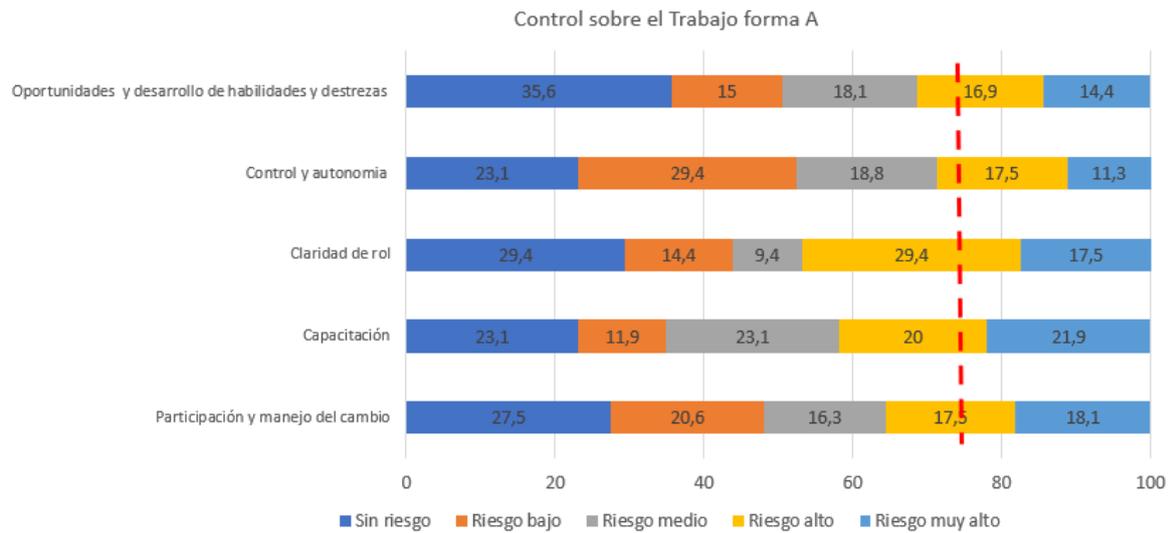
**Demanda de trabajo:** 66.2% sin riesgo o con riesgo bajo, 7% riesgo medio y 26.8% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo bajo.

**Control sobre el trabajo:** 57.7% sin riesgo o con riesgo bajo, 12.7% riesgo medio y 29.6% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo medio.

**Liderazgo y relaciones sobre el trabajo:** 56.3% sin riesgo o con riesgo bajo, 19.7% riesgo medio y 23.9% riesgo alto y muy alto, por lo tanto, se puntúa en riesgo medio.

Las dimensiones de capacitación y claridad del rol que hacen parte del dominio de control sobre el trabajo presentan puntuaciones de riesgo alto y muy alto, tanto para funcionarios con personal a cargo, como para aquellos que desempeñan cargos auxiliares y operativos.

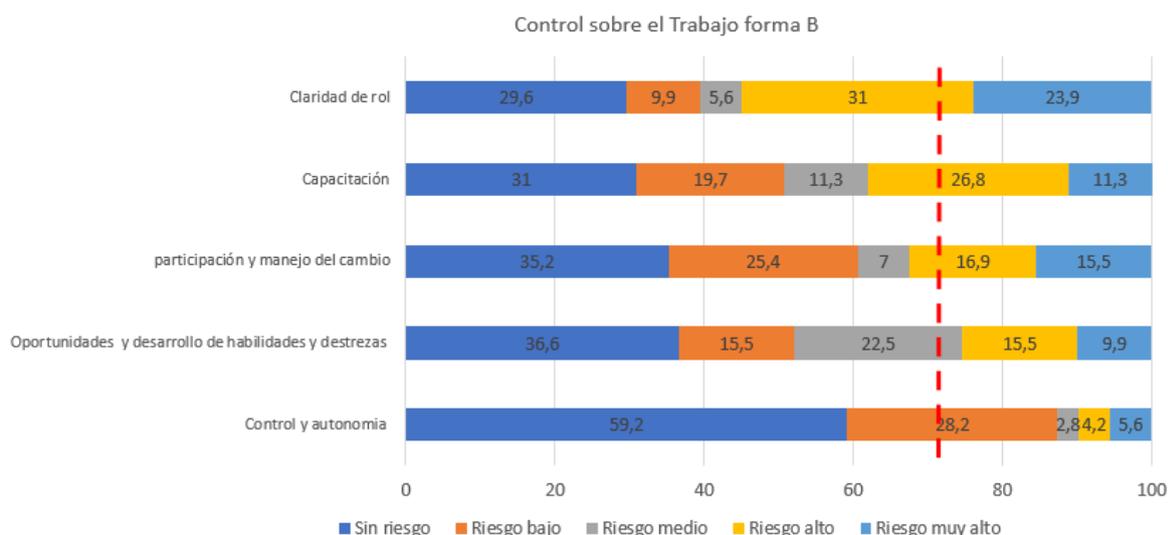
Gráfico 5. Control sobre el Trabajo forma A



Fuente: Elaboración propia, 2024

- **Claridad del rol:** En el cuestionario tipo A un 46.9% perciben esta dimensión como posibilidad de asociación a estrés, el 29,4% con riesgo alto y 17,5% con riesgo muy alto.
- **Capacitación:** En el cuestionario tipo A un 41.9% perciben que esta dimensión se asocia con una posible respuesta de estrés, los resultados se sitúan en un 11,9% riesgo alto y 23,1% con riesgo muy alto.

Gráfico 6. Control sobre el Trabajo forma B



Fuente: Elaboración propia, 2024

- **Claridad del rol:** En el cuestionario tipo B un 54.9% de los funcionarios perciben esta dimensión como posibilidad de asociación con respuestas de estrés, 9,9% con resultado de riesgo alto y un 29,6% con riesgo muy alto.
- **Capacitación:** En el cuestionario tipo B un 38% los funcionarios responden con 19,7% riesgo alto y 31% riesgo muy alto.

En los dominios de recompensa, demandas de trabajo y liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, las dimensiones que componen cada uno de estos dominios se encuentran con resultados que muestran un riesgo bajo o moderado, sin que haya posibilidad de asociar dichas variables con respuestas de estrés.

En el dominio de control sobre el trabajo los funcionarios responden con una buena percepción a las dimensiones de control y autonomía, oportunidades de uso de las habilidades y destrezas y la participación y manejo del cambio, los resultados se encuentran situados en un riesgo bajo y un riesgo medio en su mayoría.

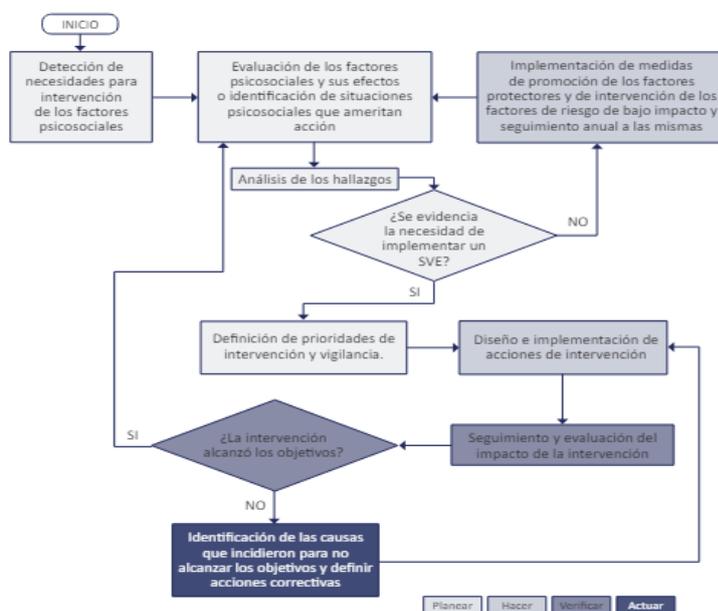
Es importante recordar que las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, las satisfacciones y las condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal

fuera del trabajo, son canalizadas por medio de las percepciones y experiencias y pueden repercutir en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral del individuo (OIT-OMS); por lo tanto, aun cuando los resultados obtenidos de batería se ubican en un riesgo moderado es necesario intervenir las condiciones que puedan representar riesgo en la salud mental de los funcionarios, las entidades “además de evaluar e identificar los factores psicosociales que requieren intervención o fortalecimiento, el empleador debe definir las necesidades prioritarias, y de manera interdisciplinaria establecer las acciones, estrategias y los planes para su intervención”. (Ministerio de trabajo, 2015)

De acuerdo a la “*Guía técnica general de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora*” la intervención psicosocial requiere de la formulación de un plan desde el momento de la identificación de las condiciones de riesgo hasta la evaluación de las acciones de intervención, a través de una herramienta de mejoramiento continuo, como el ciclo PHVA. (Arl Sura, 2022)

A continuación, se presenta un flujograma para la gestión de los factores de riesgo psicosociales.

Gráfico 7: Flujograma de la gestión de los factores psicosociales



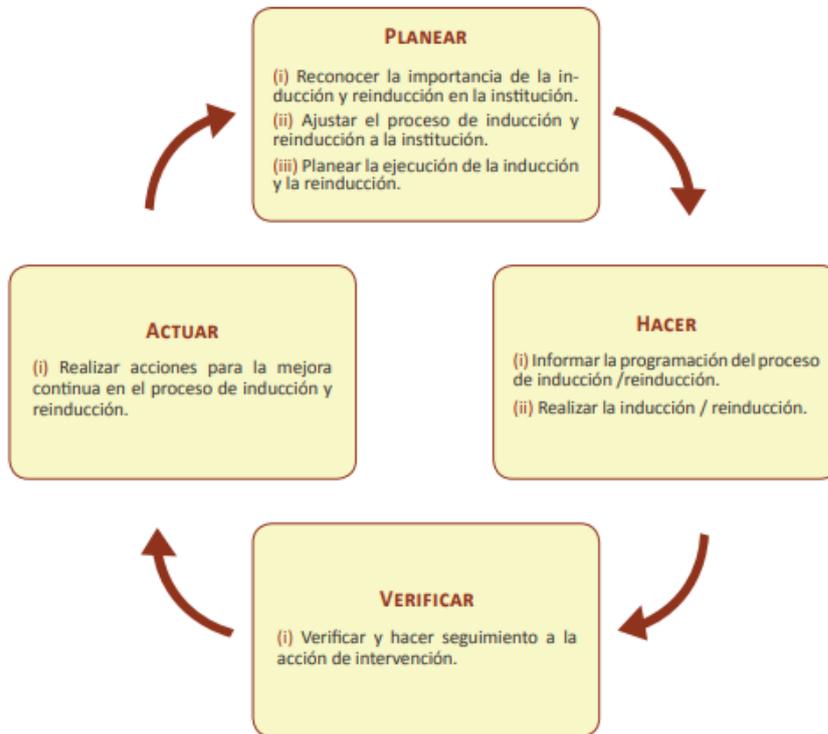
Fuente: Ministerio de trabajo, 2015

### **8.3. Planes de intervención**

Después de revisar los resultados de la evaluación de riesgo psicosocial y la encuesta de clima organizacional, se identificaron las medidas de intervención prioritarias para las dimensiones clasificadas como riesgo alto y medio. Estas medidas, basadas en el análisis y la priorización de resultados, así como en la consulta de fuentes bibliográficas, pueden ser implementadas por la organización a corto, mediano o largo plazo.

El protocolo de intervención de factores psicosociales en entidades de la administración pública, que fue diseñado para ser utilizado por las áreas de gestión del talento humano, seguridad y salud en el trabajo, por jefes y empleados, con el objetivo de promover prácticas de trabajo saludables en las organizaciones del sector de la administración pública y prevenir y controlar los efectos nocivos de los factores psicosociales, contiene pautas para el fortalecimiento del proceso de inducción y reinducción que tiene como fin dar claridad sobre el rol que los funcionarios desempeñan. (Ministerio de trabajo, 2015)

Gráfico 8: Ciclo PHVA para fortalecer el proceso de inducción



Fuente: Ministerio de Trabajo, 2015

Tener claridad del rol impacta de manera crucial la eficiencia de la labor a desempeñar, la productividad y el logro de los objetivos y metas corporativas, no se trata solo de conocer la descripción del cargo, sino de comprender, interiorizar y dinamizar con los trabajadores los procesos, las dinámicas, los protocolos de seguimiento y evaluación del desempeño de actividades, con el fin de identificar las necesidades, falencias y problemas y de esta manera iniciar un plan de trabajo que mitigue y contrarreste las problemáticas identificadas.

Las dimensiones de capacitación y claridad del rol que tuvieron una percepción de riesgo alto y muy alto deben ser intervenidas a través de planes de mejoramiento continuo utilizando herramientas de calidad como la estratificación, histograma, hojas de verificación, diagrama de causa y efecto, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión o gráficos de control; en este caso se utilizó el método gerencial ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

- **Planear:** Definir claramente el problema y reconocer su importancia, investigar las características específicas del problema con una visión amplia, identificar las causas fundamentales, concebir un plan para bloquear las causas fundamentales.

**Propuesta:**

- Revisar los planes de inducción y reinducción de los funcionarios de la Gobernación de Caldas y su contenido teniendo en cuenta los indicadores descritos en la **Tabla Nro. 18 Indicadores de cumplimiento de contenido proceso de inducción**, esta actividad debe ser desarrollada por el área de Gestión Organizacional con el fin de verificar si los ítems contenidos en el plan de inducción general y de puestos de trabajo cumplen con los indicadores.
- Seguir los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el cual indica que el proceso de reinducción debe realizarse cada dos años o cuando se presenten cambios significativos en los procesos de la entidad. Para esto es importante que los funcionarios e incluso el personal vinculado a través de contratos de prestación de servicio reciban el proceso de capacitación e inducción general y del puesto de trabajo.
- La metodología propuesta para el proceso de inducción y reinducción se encontraría a cargo del área de Gestión Organizacional, contando con el apoyo de cada una de las dependencias de la Gobernación de Caldas, dicho apoyo constaría de la creación de un contenido digital (Video) que incluya todos los procesos a cargo de cada secretaria con el fin de ser socializado en toda la entidad.

Este contenido audio visual debe difundirse por medio de las estrategias de comunicación implementadas en la Gobernación de Caldas como el ***Boletín Informativo*** o vía correo electrónico. Adicionalmente es importante que esta información esté disponible y actualizada en la intranet de la entidad con el fin de ser consultada en cualquier momento por los funcionarios.

- **Hacer:** Ejecutar, bloquear las causas fundamentales

#### **Propuestas:**

- Hacer los procesos de inducción general en un periodo determinado luego del ingreso de los funcionarios, garantizando la cobertura de acuerdo a los indicadores descritos en la **Tabla Nro. 19 Indicadores de Cobertura**.
- La inducción al puesto de trabajo se debe realizar de manera inmediata y esta debe estar a cargo del líder del proceso.
- Verificar el tiempo de vinculación de los funcionarios con el fin de programar reinducciones de acuerdo a sus necesidades.
- El proceso de inducción y reinducción se hará por medio de un video en donde cada una de las dependencias presente su área, cómo está conformado el equipo de trabajo, socialice la planeación estratégica (misión, alcances, objetivos y funciones) y cada uno de los aspectos que se consideren relevantes.

- **Verificar:** Revisar si el bloqueo fue efectivo

### **Propuestas:**

- Diseñar una herramienta de gamificación (concursos, juegos interactivos, entre otros) que permita evidenciar la satisfacción de los funcionarios sobre el proceso de capacitación (inducción o reinducción). Medible a través de los indicadores de satisfacción, ver **Tabla Nro. 20 Indicadores de Satisfacción**
- Crear espacios de socialización en donde los funcionarios puedan exponer sus dudas frente a los procesos de otras dependencias.
- Crear un buzón de ayuda, que tenga como fin orientar a los funcionarios que tengan dudas frente a algún procedimiento o política interna que requiera para la ejecución de sus actividades.
- **Actuar:** Prevenir con la reaparición del problema, recapitular todo el proceso de solución del problema para trabajos futuros.

### **Propuestas:**

- Definir nuevos planes de acción de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de verificación.
- Implementar cronograma de actividades con el fin de hacer seguimiento continuo del cumplimiento de metas.
- Dirigir y controlar las diferentes actividades teniendo claro el objetivo de cada una de ellas.

La intervención del clima organizacional por su parte será planteada desde los aportes del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) a través de la Guía de intervención de cultura, clima y cambio; esta guía fue implementada para dar lineamientos de

intervención que permita generar cambios en los valores, actitudes y hábitos de trabajo con el fin de mejorar el desempeño de los funcionarios públicos. (Departamento administrativo de la Función Pública, 2005)

Es por ello que la encuesta de clima organizacional y el análisis de resultados se encuentran alineados con las variables o dimensiones que de acuerdo a la DAFP deben ser tenidas en cuenta al momento de medir la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional; los objetivos esenciales de la intervención son según la DAFP:

- *“Mejorar la percepción colectiva de los empleados respecto de su entorno organizacional, como condición para que su comportamiento se ajuste productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos de la entidad”.*
- *“Cualificar las políticas y prácticas de gestión del talento humano en las áreas que después de la aplicación de los instrumentos diagnósticos se muestran deficitarias”.*

Dichos objetivos plantean entonces la revisión de las políticas, prácticas y procedimientos de la entidad, pues estas deben ser transversales y al analizar los resultados de la encuesta, están siendo percibidas de manera tan distinta por las diferentes dependencias; recordemos que únicamente 3 de las 16 dependencias de la Gobernación de Caldas, tuvieron una baja percepción del clima en diferentes variables, mientras las otras se encontraron en niveles de percepción alta o en un rango confiable.

La variable con mayor connotación de baja percepción fue la de Administración del Talento Humano, esta variable a nivel general puntúa en un rango de confiabilidad, pero al revisarse por dependencia se encuentra con un nivel de percepción baja en tres dependencias, por lo tanto, es importante la gestión del recurso humano que se encuentra bajo seis subsistemas:

organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del desarrollo y la gestión de las relaciones humanas y sociales.

A continuación, se relacionan algunas estrategias que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), diseñó para mejorar la percepción de los funcionarios en la variable de la administración del talento humano.

- Priorizar los criterios técnicos de gestión sobre consideraciones legales en el diseño de los puestos.
- Realizar con precisión, aunque con flexibilidad, la descripción de los puestos, de tal manera que la estructura de responsabilidades quede clara.
- Diseñar los perfiles de idoneidad de los ocupantes más allá de los requisitos para el mismo. Es decir, identificar con claridad los conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y valores para un desempeño exitoso.
- Definir mecanismos claros de asignación de puestos de trabajo en donde lo que prime sean los conocimientos y habilidades que deben poseer los servidores para su buen desempeño.

### **8.3.1. Indicadores de Plan de Intervención**

Es importante establecer una estrategia de medición de los procesos con el fin de tener bases para la toma de decisiones y en este caso permitir un mejoramiento continuo. Es así como se implementan los siguientes indicadores para observar el comportamiento y desempeño en la ejecución de las propuestas de intervención del proceso de inducción y reinducción.

Tabla 18. Indicadores de cumplimiento de contenido proceso de inducción

DEFINICION DEL INDICADOR	INDICADOR	CUMPLE	NO CUMPLE
<b>INDICADORES CONTENIDO INDUCCION GENERAL</b>	<b>100%</b>		
Información sobre la misión, visión, valores, estructura, procesos de gestión	11,1%		
Información sobre la historia de la organización, incluidos visión y proyectos de sus fundadores, filosofía, principios y valores	11,1%		
Ubicación geográfica, formas de acceso, sedes, así como aspectos relacionados con la seguridad	11,1%		
Información sobre las principales políticas y procedimientos de gestión humana, políticas de reconocimiento, remuneración, posibilidades de desarrollo personal	11,1%		
Los mecanismos formales de comunicación establecidos por la empresa	11,1%		
Los derechos y deberes de los trabajadores, los reglamentos y normas.	11,1%		
Información sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	11,1%		
Información sobre los comités institucionales: comité paritario de SST, comité de convivencia laboral, entre otros.	11,1%		
Información sobre las acciones de prevención del acoso laboral, incluyendo los procedimientos para la solución de conflictos interpersonales.	11,1%		
<b>INDICADORES CONTENIDO INDUCCION PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>100%</b>		
Incluir los objetivos del cargo y su relación con los del área y los de la organización	12,5%		
Funciones	12,5%		
Margen de autonomía	12,5%		
Resultados e impacto que tiene el cargo	12,5%		
Ubicación física del puesto de trabajo	12,5%		
Herramientas o equipos requeridos para su desempeño	12,5%		
Conductas regulares	12,5%		
Dificultades frecuentes	12,5%		

Elaboración propia, 2024

La finalidad de los indicadores de cobertura es ser utilizados desde el momento de la definición del plan del plan de capacitación de los funcionarios.

Tabla 19. Indicadores de Cobertura

<b>Indicadores de Estructura</b>	Evalúa la definición de plan de capacitación	$\frac{\text{Nro. de capacitaciones planeadas} * 100}{\text{Nro. de capacitaciones requeridas}}$
<b>Indicadores de Proceso</b>	Evalúa la ejecución del plan de capacitación	$\frac{\text{Nro. de capacitaciones ejecutadas} * 100}{\text{Nro. de capacitaciones programadas}}$
<b>Indicadores de Resultado</b>	Evalúa la cobertura del plan de capacitación	$\frac{\text{Nro. funcionarios capacitados} * 100}{\text{Nro. de funcionarios}}$

Una vez realizada la capacitación se implementará una herramienta que recoja los datos que permitan la medición de satisfacción de los funcionarios.

Tabla 20. Indicadores de Satisfacción

<b>Indicador de satisfacción</b>	Evalúa la satisfacción y/o percepción del plan de capacitación.	$\frac{\text{Nro. total funcionarios satisfechos} * 100}{\text{Nro. total encuestas}}$
----------------------------------	---	--

## 9. Discusión

El objetivo general del presente proyecto de desarrollo fue el de proponer estrategias de intervención de riesgo psicosocial y clima organizacional con los funcionarios de la Gobernación de Caldas. Con el fin de cumplir con el objetivo, se analizaron e interpretaron los resultados de la encuesta de clima organizacional y batería de riesgo psicosocial proporcionados por la entidad.

El análisis de los resultados se realizó sobre los factores de riesgo psicosocial intralaboral y la percepción del clima organizacional que tienen los funcionarios de la Gobernación de Caldas; a la batería de riesgo respondieron 231 funcionarios con una participación del 61.6% y fue aplicada en el año 2023; la encuesta de clima por su parte, fue diligenciada por 206 funcionarios en el año 2022, con una participación de un 54,9%.

Autores como Oña (2024) en su estudio de investigación en colaboradores gubernamentales, realizó un diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial y el compromiso organizacional, determinando que los resultados generales obtenidos en el estudio se encuentran en un “riesgo bajo”, sin embargo, al abordar y analizar las dimensiones de las condiciones intralaborales y las variables de clima organizacional, algunas puntúan con resultados de alto riesgo y por lo tanto deben considerarse con el fin de ser intervenidas. (Herrera gallardo & Oña Lemache, 2024). Este hallazgo es relevante ya que coincide con los resultados obtenidos en la Gobernación de Caldas, donde, a pesar de una percepción general positiva en cuanto a los riesgos psicosociales, algunas dimensiones, como las condiciones intralaborales y el clima organizacional, presentaban niveles de riesgo más elevados. Ambos estudios sugieren la importancia de implementar medidas específicas para mejorar estas áreas y así contribuir al bienestar y compromiso de los colaboradores en el ámbito gubernamental.

Al momento de analizar de manera detallada los resultados de la encuesta de clima se logró determinar que tres (3) de las dieciséis (16) dependencias que conforman la Gobernación de Caldas, perciben el clima organizacional como inadecuado y poseen puntuaciones por debajo de los rangos inferiores obtenidos a través de campana de gauss, en diferentes categorías como lo muestra la tabla relacionada a continuación.

Tabla 21. Clima organizacional

<b>Dependencias</b>	Adm Talento Humano	Comunic ación e Integraci ón	Disponib ilidad Recursos	Estilo de Direcció n	Medio Ambient e Físico	Satisfacc ión Personal	Orientaci ón Organiza cional	Trabajo en Equipo	Capacida d Profesion al	Total, General
<b>Secretaria de Deportes</b>	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Secretaria de vivienda</b>	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
<b>Secretaria de Agricultura</b>	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
<b>Rango Inferior</b>	71,41	72,82	64,40	75,24	59,60	81,29	81,76	77,11	88,13	76,24
<b>Rango Superior</b>	86,94	87,79	83,75	94,41	83,97	92,89	92,87	89,41	94,85	88,05
<b>Nivel de Riesgo</b>	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia, 2024

Es importante por lo tanto intervenir e implementar acciones frente a la baja percepción que tienen los funcionarios adscritos a dichas dependencias, (Vizarreta, 2022) en el desarrollo del análisis de resultados en su trabajo de investigación, analizó la relación entre clima organizacional y los factores de riesgo, el 44% percibían un clima inadecuado, el 24% regular

y únicamente un 32% perciben el clima como adecuado, encontrando una relación inversa y negativa entre las dos variables, por lo tanto, al intervenir el clima, el riesgo psicosocial disminuye. Esto sugiere que un mejor clima organizacional influye positivamente en los factores psicosociales intralaborales, como la motivación y la comunicación.

Autores como Chiavenato (2015) y Uribe (2015) han destacado la importancia del clima organizacional como un factor clave para el bienestar y la productividad de los empleados. Un clima organizacional positivo, caracterizado por la satisfacción laboral, la comunicación efectiva, el apoyo de los superiores y la colaboración entre colegas, puede contribuir a reducir los riesgos psicosociales y promover la salud mental en el lugar de trabajo. (Chiavenato I. , 2015)

En cuanto a los resultados de batería de riesgo psicosocial, al revisar con detenimiento las diferentes dimensiones de factores de riesgo intralaboral, se evidencia que tanto los funcionarios que diligenciaron los cuestionarios tipo A y tipo B, presentan la misma percepción en las dimensiones de claridad del rol y capacitación, que hacen parte del dominio de Control sobre el Trabajo, dichas dimensiones se perciben con un riesgo alto y muy alto de asociación de estrés.

El anterior hallazgo es consistente con lo encontrado por Peñaloza (2017) que centró su investigación en el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunitaria (IDPAC), al evaluar el clima organizacional y los factores de riesgos psicosociales entre los funcionarios, encontró que los factores de riesgo intralaboral, tanto en tipo A, como en tipo B, presentaban el mismo comportamiento ubicándose en riesgos alto y muy alto en las dimensiones de claridad del rol, capacitación y participación en el cambio.

Desde las condiciones intralaborales Ministerio de Trabajo (2010) identifica la dimensión de claridad de rol como el papel que se espera desempeñe el trabajador (objetivos, funciones y

resultados) y la dimensión de capacitación como la actividad de inducción, entrenamiento y formación brindada por el empleador con el fin de desarrollar conocimientos y habilidades. (Ministerio de la Protección Social., 2010)

Nieto & Cortés (2019) investigaron la relación entre factores de riesgo psicosocial y clima organizacional, luego de que la empresa CDE Laboratorios tuviera algunos cambios en las condiciones laborales de sus empleados y el incremento de conflictos y quejas por parte del personal, los resultados de las condiciones intralaborales de la batería de riesgos mostró que los dominios de control sobre el trabajo y recompensa fueron percibidos por los empleados como generadores de tensión y como factor de riesgo afectando la salud mental de los trabajadores. (Nieto González, 2019)

En síntesis, el proyecto de desarrollo en la Gobernación de Caldas ha brindado un análisis exhaustivo y detallado sobre los factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional, estos resultados proporcionan una base sólida para la implementación de intervenciones psicosociales específicas. Es crucial destacar que, si bien el riesgo psicosocial general se percibe como bajo, las dimensiones de claridad del rol y capacitación presentan niveles de riesgo alto y muy alto, lo que indica la necesidad de acciones inmediatas para mejorar estas áreas. Además, la identificación de tres dependencias con percepciones inadecuadas del clima organizacional resalta la importancia de abordar las deficiencias en el ambiente laboral.

Las intervenciones propuestas, centradas en fortalecer la capacitación, mejorar la claridad de roles y promover un ambiente laboral saludable, no solo beneficiará la salud mental y el bienestar de los funcionarios, sino que también impactarán positivamente en la eficacia y productividad de la organización. Al abordar estos aspectos, la Gobernación de Caldas podrá mejorar significativamente su desempeño y cumplir con sus objetivos de manera más efectiva.

## **10. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados presentados de la batería de riesgo psicosocial, las condiciones intralaborales forma A y forma B se ubican en un riesgo medio de manera general, los dominios de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, demandas del trabajo y recompensas son percibidas en unos niveles de riesgo bajo y medio, el dominio del control sobre el trabajo posee dos dimensiones en los dos tipos de cuestionario que se encuentran en niveles alto y muy alto y corresponden a las dimensiones de capacitación y claridad del rol.

El análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional permite evidenciar la necesidad de intervención en las dependencias cuya percepción del clima organizacional se situó en un alto porcentaje por debajo de los rangos mínimos obtenidos por campana de gauss, es necesario implementar acciones que promuevan un ambiente laboral saludable.

Tras revisar el informe diagnóstico de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial en la Gobernación de Caldas, se pudieron identificar y priorizar los riesgos más relevantes que requerían intervención, estos riesgos están ubicados en las dimensiones de capacitación y claridad del rol que hacen parte del dominio de control sobre el trabajo, esto proporcionó un punto de partida para desarrollar herramientas o estrategias dirigidas a mejorar o mitigar esos riesgos, lo que facilita la ejecución de acciones destinadas a promover, prevenir e intervenir en los riesgos psicosociales presentes en el entorno.

La implementación de intervenciones psicosociales requieren de un plan de acción utilizando métodos que permitan la identificación de problemas, las causas fundamentales y acciones encaminadas a la eliminación de estos; pero además debe permitir el seguimiento, control y

verificación con el fin de tener un mejoramiento continuo de los procesos; los protocolos de acción de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales se encuentran diseñados con el fin de orientar dichas intervenciones y fortalecer las condiciones de riesgo que puedan afectar la salud mental de los trabajadores, todo ello enmarcado en el método gerencial PHVA.

El ciclo PHVA es un método o herramienta gerencial de mejora continua que se emplea para la identificación de problemas en cuatro pasos: PLANEAR (identificar el problema, observar sus características, analizar las causas y concebir un plan de acción que contrarresta esas causas). HACER (ejecutar y poner en marcha las acciones contempladas en el plan). VERIFICAR (hacer seguimiento y control de dichas acciones, revisar si están siendo efectivas, porcentaje de cumplimiento, etc.) ACTUAR (estandarizar nuevos procesos o procedimientos con base en los resultados, relacionar los problemas remanentes y aplicarles nuevas metodologías, hacer procesos de reflexión, aprendizaje, ajustes y mejoras).

## **11. Recomendaciones**

Realizar nuevos proyectos de desarrollo que partan desde el análisis de datos existentes sobre clima organizacional y factores de riesgo psicosocial en el sector público, con el fin de brindar recomendaciones para abordar las posibles problemáticas que se puedan encontrar o por el contrario la manera de mantener las condiciones laborales que se convierten en factores protectores al encontrarse en niveles de riesgos bajo.

Implementar estrategias de intervención tendientes a mejorar la percepción del clima de los funcionarios de las dependencias que se situaron por debajo de los rangos mínimos de confiabilidad a través de programas de promoción y prevención, sectorizando de acuerdo a su percepción en niveles de prevención primaria, secundaria y terciaria de acuerdo a los lineamientos dados en la resolución 2646 de 2008 que contiene las disposiciones y responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención e intervención permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo

Revisar y ajustar las evaluaciones de desempeño existentes en la entidad y analizar detalladamente los resultados, con el fin de retroalimentar y elaborar un plan de trabajo con los funcionarios que presenten áreas de mejora, en donde se establezcan metas claras que lleven a mejorar el rendimiento y la productividad y a fortalecer el desarrollo personal y profesional.

Revisar los planes de inducción y reinducción y su contenido (planeación estratégica, organigrama, información relevante del puesto de trabajo), con el fin de que los trabajadores obtengan la información necesaria para desempeñar las labores que esperan de este y tener claridad de su rol. Es importante determinar la periodicidad de los procesos de reinducción o bajo qué criterios o necesidades debe realizarse.

Llevar a cabo un seguimiento activo y regular de los funcionarios para garantizar que completen las herramientas de evaluación de riesgos psicosociales de manera diligente y que no se pasen por alto. Este seguimiento puede incluir recordatorios periódicos sobre la importancia y el impacto de estas evaluaciones en el bienestar laboral y la calidad de vida en el trabajo, estableciendo canales de comunicación efectivos que permitan a los funcionarios expresar cualquier dificultad o inquietud que puedan tener relación con la realización de estas evaluaciones, con el objetivo de facilitar su participación y asegurar la obtención de datos fiables y representativos.

La revisión de los perfiles de cargo y los manuales de funciones es fundamental para garantizar que estén alineados con las necesidades y expectativas de la entidad, así como con las capacidades y habilidades de los funcionarios. Además, esta revisión puede ayudar a identificar áreas de mejora en los procesos y procedimientos existentes, lo que a su vez puede contribuir a una mayor eficiencia y productividad en el lugar de trabajo. La socialización posterior de estos es crucial para asegurar que todos los funcionarios estén informados y con claridad sobre sus roles y responsabilidades, lo que promueve un ambiente de trabajo más colaborativo y cohesionado.

## 12. Bibliografía

- Abello Bolívar, A. J., & Lozano Torres, D. M. (2013). *Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organización en el ámbito laboral*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/items/6d903c71-d02f-4685-8123-9a2cd10c2e81>.
- Aguirre, M. L. (2022). Riesgo Psicosocial y clima organizacional en las empresas. *Mente Joven*.
- Arl Sura. (2022). *Guía para la promoción de la salud mental, la prevención y la actuación frente a trastornos mentales en el ámbito laboral*. Obtenido de [https://www.arlsura.com/demos/salud-mental/files/SM.G1C.01.V1-Guia\\_salud\\_mental\\_jun19.pdf](https://www.arlsura.com/demos/salud-mental/files/SM.G1C.01.V1-Guia_salud_mental_jun19.pdf)
- Atalaya P, M. (2001). Universidad de san marcos universidad del Perú decana de américa. *El estrés laboral y su influencia en el trabajo*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6754>
- Atalaya, P. M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *UNMSM*.
- Barrios D, T. (2014). Clima organizacional y factores de riesgo psicosociales en personal administrativo de la fundación misión barrio adentro Carabobo, Venezuela, 2014. *Universidad de Carabobo*.
- Bolívar Flórez, L. (2019). Importancia de la identificación de los factores de estrés en las empresas y como este se relaciona con el riesgo psicosocial.
- Briceño Ayala, L., & Villalobos Fajardo, G. H. (2022). Medicina preventiva, ocupacional y ambiental.
- Caldas, G. d. (2023). *Gobernación de Caldas*. Obtenido de Misión, Visión y Objetivos: <https://site.caldas.gov.co/gobernacion/informacion-general/mision-vision-y-objetivos>.
- Cayllahua Huaynacho, R. (2021). Clima organizacional y estrés laboral en trabajadores municipales de un distrito de Cusco.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano.
- Chiavenato, I. (2015). Administración de recursos humanos. *Concepto 71151 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública*. (2019). Obtenido de Departamento de Función pública de empleo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93770>.
- Dane. (2021). *Departamento administrativo nacional de estadística*. Obtenido de Salud Mental en Colombia: un análisis de los efectos de la pandemia 2021.

- De la garza Toledo, E. (2016). *El papel del concepto en la teoría política*. Obtenido de [http://pc1.politicas.unam.mx/ras/wp-content/uploads/2016/12/020\\_02\\_elpapeldelconcepto.pdf](http://pc1.politicas.unam.mx/ras/wp-content/uploads/2016/12/020_02_elpapeldelconcepto.pdf).
- Departamento administrativo de la Función Pública. (2005). *Guía de intervención cultura, clima y cambio*.
- Estepa Jiménez, H., Penagos Panqueva, M. S., & Casallas Fúquene, J. G. (2022). *Caracterización incremento de la problemática de la salud mental en los funcionarios de la alcaldía de Villavicencio desde el marco de la vigilancia del riesgo psicosocial a raíz de la pandemia COVID 19*. Título obtenido de Universidad ECCI.
- Flores Echeverry, J. E., Guzmán Rincón, L., González Romero, M., Hermida Conde, P., & Castro Galeano, J. (2021). *Diagnóstico y evaluación de los factores de riesgo psicosociales relacionados con clima organizacional de la estación de policía de Sonsón Antioquia para el año 2021*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. *Universidad Nacional de Colombia*.
- Garavito Coy, M., Montaña Herrera, X., & Sandoval Escobar, D. (2021). *Análisis del clima organizacional como factor de riesgo psicosocial en la notaría novena del círculo de Bogotá*.
- García Solarte, M. (2009). *El clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:texto=Autores%20como%20Robbins%20\(1999\)%20y,la%20tradici%C3%B3n%20y%20el%20clima](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004#:~:texto=Autores%20como%20Robbins%20(1999)%20y,la%20tradici%C3%B3n%20y%20el%20clima).
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.
- Godoy, D., Eberhard, A., Abarca, F., Acuña, B., & Muñoz, R. (2022). *Psicoeducación en salud mental: Una herramienta para pacientes y familiares*. Obtenido de Clínica los condes: <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2020.01.005>
- Herrera gallardo, K. R., Oña lemache, T. Y. (2024). *Factores de riesgo psicosociales y compromiso organizacional en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Pujilí*.
- La batería para evaluar el riesgo psicosocial*. (2023). Obtenido de SafetYA .
- La salud mental en el trabajo*. (2022). Obtenido de World Health Organization: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

- Laoshan, S. (2024). *Metodologías de mejora de procesos y cómo hacer una propuesta*.  
Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>
- Mesías Hidalgo, L. L. (2013). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional en la empresa CDE laboratorios. Universidad Externado de Colombia*.
- Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2008). Resolución 2646.
- Ministerio de trabajo. (2012). Resolución 652. Bogotá D.C.
- Ministerio de trabajo, Protección Social. (2012). Ley 1562. Bogotá D.C.
- Ministerio de trabajo. (2015). Decreto 1072. Bogotá.
- Ministerio de trabajo. (2019). Resolución 2404. Bogotá.
- Ministerio de trabajo. (2022). Resolución 2764. Bogotá.
- Ministerio de salud. (2022). Colombia potencia la vida. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Salud-mental-asunto-de-todos.aspx>
- Nieto González, E. (2019). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional en la empresa CDE Laboratorios*.
- Novoa Lizcano, S. (2015). *Identificación de factores de riesgo psicosociales y evaluación del clima laboral en el personal de Metrocinco Plus S.A.*
- Olaz, A. (2010). *Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas: un enfoque metodológico*.
- Olaz, A. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. Aposta. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Orellana Méndez, G. (2021). *Construcción de instrumentos de investigación en ciencias sociales*.
- Organización internacional del trabajo. (2022). *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo*.  
Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_227402.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf)
- Organización mundial de la salud. (2013).
- Organización Panamericana de salud. (2013). *Salud Mental: Guía del Promotor Comunitario*.  
Obtenido de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/31342>

- Peñaloza Gómez, R. (2018). Fortalecimiento del clima organizacional y desempeño laboral mediante el análisis y disminución de los riesgos psicosociales en el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC.
- Ramos, V., Pantoja, O., Tejera, E., & González, M. (2019). Estudio del estrés laboral y los mecanismos de afrontamiento en instituciones públicas ecuatorianas. *Espacios*. Región administrativa y de planeación. (2023). RAP EJE CAFETERO. Obtenido de <https://ejecafeterorap.gov.co/blog/caldas-con-calidad-de-vida-pero-debe-trabajar-la-salud-mental/>
- Ríos Moscote, E. (2022). Ciclo PHVA. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/569605903/CICLO-PHVA>
- Rodríguez U, M. L. (2010). Hacia una estrategia de intervención en la comunidad: Referentes teóricos Metodológicos. *Revista Pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 262.
- Rosero Miranda, S. (2024). “Factores de riesgo psicosociales y desempeño laboral del personal CELEC EP - Hidroagoyan en la ciudad de baños provincia de Tungurahua.”. *Salud mental en las organizaciones: cómo promoverla en 7 etapas*. (2022). Obtenido de Previsión integral: <https://www.previsionintegral.com/actualidad/noticias/2021/02/19/salud-mental-en-organizaciones-como-promoverla-en-7-etapas>
- Secretaria de salud Bogotá. (2008). *Resolución número 002646*. Obtenido de [https://www.saludcapital.gov.co/DDS/Documentos\\_I/Res\\_2646\\_2008.pdf](https://www.saludcapital.gov.co/DDS/Documentos_I/Res_2646_2008.pdf).
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 39, núm. 2, 2013, pp. 385-393.
- Sierra chez, C. P., Muñoz Castrillón, E., Berrio Ávila, K., Varón Sánchez, L. M., & Galvis Giraldo, R. (2021). La importancia del plan de bienestar en el clima organizacional. *Variables y herramientas para abordar el riesgo psicosocial en la organización*. (2023). Obtenido de SafetYA: <https://safetya.co/bateria-para-evaluar-el-riesgo-psicosocial/>
- Vizarreta Flores, C. (2022). *Clima organizacional y factores de riesgo psicosocial en el personal asistencial de un policlínico del distrito de San Miguel*, 2022.