



**CONSULTORÍA SOBRE PRÁCTICAS INNOVADORAS PARA LA
INTERVENCIÓN DE LA SALUD MENTAL EN LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA PEOPLE CONTACT EN LA CIUDAD DE MANIZALES.**

VIVIANA FRANCO MEJÍA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES

2024

**CONSULTORÍA SOBRE PRÁCTICAS INNOVADORAS PARA LA
INTERVENCIÓN DE LA SALUD MENTAL EN LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA PEOPLE CONTACT EN LA CIUDAD DE MANIZALES.**

Autora

VIVIANA FRANCO MEJÍA

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Creatividad e Innovación en las
Organizaciones

Director:

Dr. CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES

2024

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi gratitud a mi director de tesis, el Dr. Cristhian Guillermo Naranjo Herrera, por su guía experta, paciencia, dedicación y tantas sonrisas que me ofreció a lo largo de este proceso; sus valiosas sugerencias y comentarios constructivos fueron cruciales para dar forma y materializar este sueño, pero sobre todo para elevar la calidad de mi trabajo.

Agradezco de manera especial a las directivas y trabajadores de la empresa People Contact en la ciudad de Manizales, quienes abrieron sus puertas y participaron de la presente consultoría con el entusiasmo que este tipo de actividades académicas requiere. Su disposición para involucrarse en las actividades, compartir experiencias y perspectivas fue fundamental para obtener datos significativos y relevantes, permitiéndome profundizar en la comprensión de los desafíos y las posibilidades de la innovación en la salud mental dentro del ámbito laboral.

A mis compañeros de clase y colegas, les agradezco por el intercambio constante de ideas y el apoyo mutuo a lo largo de este viaje académico; sus aportes enriquecieron mi enfoque, mi visión del mundo y los paradigmas previamente grabados.

Mi agradecimiento por supuesto a mi familia y amigos, quienes son una fuente inagotable de aliento y comprensión durante los momentos desafiantes; su apoyo emocional ha sido fundamental para mantenerme enfocada y motivada. Gracias por la paciencia durante la ausencia y por escucharme innumerables horas hablar de este discurso; gracias por creer en mí y poner toda la fe de lo visible y lo invisible enfocada a mis capacidades.

Finalmente, agradezco a la Universidad Autónoma de Manizales, por brindarme la oportunidad de explorar este maravilloso mundo de la innovación. A los docentes de la maestría por enamorarme en cada tutoría y ampliar mi perspectiva de modo que hoy no tiene límites ni dimensiones exactas.

RESUMEN

El presente trabajo da cuenta de cómo los problemas de salud mental en el entorno laboral de la industria de los contact center desencadenan una serie de dificultades que finalmente se reflejan en la productividad, calidad y por supuesto cifras e indicadores que repercuten en la visión de empresa competitiva.

La innovación en proceso ofrece alternativas y caminos para intervenir el equilibrio emocional de los trabajadores enfocado hacia el direccionamiento estratégico de las organizaciones de modo que se alcancen los resultados esperados en un entorno saludable y seguro en la medida que la satisfacción y el compromiso de los trabajadores inflencie los resultados, indicadores y cifras, no sólo mediante el incremento de las ventas sino también a través de la reducción de los indicadores de rotación y ausentismo relacionados con problemas de salud mental, mediante el fomento de una cultura inclusiva y de apoyo.

La implementación de prácticas innovadoras mediante un proceso de cuatro fases que incluyen estrategias como la formación de líderes y jefes en temas relacionados con la salud mental en el trabajo, diseño y aplicación de un perfil de cargo que identifique competencias y habilidades del aspirante y las labores de call center ejecutadas a través de equipos altamente eficientes, dan cuenta de las posibilidades infinitas de mejorar significativamente los procesos en este campo alcanzando un punto de equilibrio que permita considerar a la empresa como unidad productiva que debe ser rentable y al trabajador como ser integral altamente sensible.

Los resultados de los indicadores demuestran que las prácticas innovadoras en la gestión del talento humano no sólo constituyen un enfoque romántico de la visión empresarial, sino por el contrario una estrategia de productividad con resultados positivos y beneficios en la productividad y reputación de las empresas.

Palabras Claves: Innovación, Salud Mental en el Trabajo, Equipos altamente Eficientes, Equilibrio emocional.

ABSTRACT

This paper shows how mental health problems in the work environment of the contact center industry trigger a series of difficulties that are ultimately reflected in productivity, quality and, of course, figures and indicators that affect the vision of a competitive company.

Process innovation offers alternatives and ways to intervene the emotional balance of workers focused on the strategic direction of organizations so that the expected results are achieved in a healthy and safe environment to the extent that the satisfaction and commitment of workers influence the results, indicators and figures; not only by increasing sales but also through the reduction of turnover and absenteeism indicators related to mental health problems by promoting an inclusive and supportive culture.

The implementation of innovative practices through a four-phase process that includes strategies such as the training of leaders and managers in topics related to mental health at work, the design and application of a job profile that identifies competencies and skills of the applicant and the call center tasks executed through highly efficient teams, show the infinite possibilities of significantly improving the processes in this field, reaching a point of equilibrium that allows considering the company as a productive unit that must be profitable and the worker as a highly sensitive integral being.

The results of the indicators show that innovative practices in human talent management are not only a romantic approach to the business vision, but on the contrary a productivity strategy with positive results and benefits in the productivity and reputation of companies.

Keywords: Innovation, Mental Health at Work, Highly Efficient Teams, Emotional Balance.

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	10
2	LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO: PEOPLE CONTACT	13
2.1	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	14
2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
2.2.1	Misión.....	15
2.2.2	Visión.....	15
2.2.3	Política Del Sistema Integrado De Gestión	15
2.2.4	Valores Corporativos	16
2.2.5	Política Del Sistema De Gestión De Seguridad De La Información	16
3	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
4	JUSTIFICACIÓN.....	24
5	REFERENTE TEÓRICO.....	29
5.1	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	29
5.2	ENTREVISTA CON UN EXPERTO	43
6	OBJETIVOS.....	45
6.1	OBJETIVO GENERAL	45
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
7	METODOLOGÍA	46
7.1	FASE INICIAL: ACERCAMIENTO CON LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	46
7.2	FASE 1: ENTENDIENDO EL PROBLEMA.....	47
7.3	FASE 2: IDEANDO POSIBLES SOLUCIONES, EL MAPA HACIA EL CAMBIO	48
7.4	FASE 3: SOCIALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PROPUESTAS	48
7.5	FASE FINAL: IMPLEMENTACIÓN DE LAS POSIBLES SOLUCIONES	49
8	DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA	51
8.1	FASE INICIAL: ACERCAMIENTO CON LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	51
8.2	FASE 1: ENTENDIENDO EL PROBLEMA.....	53

8.2.1	Identificación De Causas	53
8.2.2	Identificación De Condiciones	54
8.2.3	Identificación De Efectos	55
8.3	FASE 2: IDEANDO POSIBLES SOLUCIONES, EL MAPA HACIA EL CAMBIO	57
8.3.1	Perfil Del Cargo.....	57
8.3.2	Espacios Físicos De Trabajo.....	69
8.3.3	Equipos De Trabajo Altamente Eficientes.....	73
8.3.4	Gamificación	75
8.3.5	Formación De Líderes Y Jefes.....	77
8.4	FASE 3: SOCIALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PROPUESTAS	79
8.4.1	Perfil Del Cargo.....	80
8.4.2	Espacios Físicos De Trabajo.....	82
8.4.3	Equipos De Trabajo Altamente Eficientes.....	83
8.4.4	Gamificación	84
8.4.5	Formación De Líderes Y Jefes.....	85
8.5	IMPLEMENTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS EN SALUD MENTAL	86
8.5.1	Práctica Innovadora 1: Perfil De Cargo (Competencias).	86
8.5.2	Práctica Innovadora 2: Equipos De Trabajo Altamente Eficientes.....	92
8.5.3	Práctica Innovadora 3: Formación De Líderes Y Jefes En Salud Mental En El Trabajo	99
8.5.4	Práctica Innovadora 4: Gamificación	108
9	CONCLUSIONES	112
10	RECOMENDACIONES	114
11	BIBLIOGRAFÍA	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de Competencias para el Perfil de Cargo.....	61
Tabla 2. Perfil de Cargo Propuesto	66
Tabla 3. Relación de Colores con el espacio físico de trabajo.....	70
Tabla 4. Relación de olores en el espacio físico de trabajo	71
Tabla 5. Relación de las formas con el espacio de trabajo	72
Tabla 6. Perfiles Creativos de Min Basadur	74
Tabla 7. Equipos de trabajo altamente eficientes.....	94
Tabla 8. Resultados TMO y Ausentismo en los equipos conformados	97
Tabla 9. Indicador de ausentismo equipos altamente eficientes	98
Tabla 10. Resultados primera encuesta a líderes	101
Tabla 11. Resultados segunda encuesta a líderes.....	106

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Red de valor de la empresa.....	18
Imagen 2. Socialización de las prácticas propuestas	80
Imagen 3. Aplicación del test de perfil creativo	94
Imagen 4. Encuentros de formación de líderes.....	108
Imagen 5. Equipo Oculus adquirido por la empresa.....	109
Imagen 6. Revisión de las salas virtuales con el equipo de tecnología de la empresa	110

1 INTRODUCCIÓN

En el contexto dinámico y desafiante del entorno empresarial actual, la colaboración estrecha entre la academia y el sector privado se ha vuelto esencial para la generación de conocimiento aplicado y la resolución de problemas específicos. El presente trabajo en la modalidad de caso empresarial, dibuja el desarrollo de una valiosa colaboración entre la empresa People Contact y el ámbito académico, con el objetivo de abordar y explorar desafíos cruciales en la innovación de proceso para la intervención de los problemas de salud mental en la población trabajadora.

Este trabajo de maestría presenta un compromiso inquebrantable con la excelencia académica y la aplicación práctica de conocimientos avanzados. Se llevó a cabo una intervención respaldada por metodologías de comprobación y trabajo de campo con el propósito de generar perspectivas y soluciones innovadoras que beneficien a la empresa frente a los problemas de salud mental de los trabajadores.

A través de la integración de teoría y práctica, este trabajo de grado busca no sólo aportar al conocimiento académico en el campo de la innovación, sino también proporcionar herramientas y recomendaciones concretas para optimizar los procesos empresariales en torno a la seguridad y salud mental, mejorar la toma de decisiones y mantenerse alejado del riesgo reputacional en torno a la gestión efectuada con el bienestar y salud mental de los trabajadores de contact center.

La colaboración estratégica efectuada con la empresa People contact no sólo enriqueció este proceso de generación y aplicación de conocimiento, sino que también abrió un diálogo continuo entre el mundo académico y el empresarial. Este enfoque integrado permitió una retroalimentación mutua que contribuye al desarrollo de soluciones prácticas y sostenibles que aterrizan lo aprendido en el aula y evidencian la apropiación de los conocimientos.

En el dinámico y competitivo escenario laboral de la industria de contact center, la gestión efectiva de la salud mental de la población trabajadora se plantea como una

prioridad imperativa para las organizaciones que buscan no sólo incrementar la productividad, sino también generar un entorno laboral saludable y sostenible. Esta consultoría sobre prácticas innovadoras para la intervención de la salud mental en los trabajadores de la empresa People Contact, aborda de manera integral la crucial intersección entre la salud mental y el desempeño laboral en este sector específico de la economía.

La empresa People Contact, reconocida por su compromiso con la constante evolución y cambio que apunta a la generación de empleos en atención al cliente, se enfrenta al desafío ineludible de procurar el bienestar emocional de sus colaboradores. La ciudad de Manizales, testigo de una economía en constante evolución y afectada por los problemas que enfrenta el país en materia de salud mental, proporciona el escenario propicio para explorar estrategias innovadoras que promuevan el bienestar emocional y, por ende, potencien el rendimiento y la satisfacción laboral en la población trabajadora.

En este contexto, la presente consultoría abarca desde el análisis de la situación actual hasta la implementación de prácticas innovadoras que puedan mejorar la salud mental de los trabajadores del área de operaciones de People Contact. La interacción directa con los empleados, así como el análisis detallado de la literatura especializada alrededor del tema, permitieron la elaboración de recomendaciones viables que impulsen una mejora significativa en la dinámica empresarial.

A lo largo de la consultoría se exploraron las raíces y consecuencias de los desafíos que, en torno a los problemas de salud mental, existen en el ámbito laboral y las afecciones que por efectos secundarios generan en las organizaciones, contextualizando éstas problemáticas en la empresa objeto de estudio y proponiendo prácticas innovadoras que repercutan tanto en los factores estresantes identificados como en fortalecer los grupos socio- laborales de apoyo que proporcionen un balance emocional de la población trabajadora.

Con la creciente conciencia sobre la importancia de la salud mental y la intervención del riesgo psicosocial en el contexto empresarial, la consultoría fue

desarrollada en 4 fases: fase de análisis, fase de búsqueda de literatura, fase de ejecución y finalmente una fase de documentación de los resultados, a partir de las cuales se consolida y da cuenta de la importancia que el bienestar psicológico tiene al respecto de la consecución de las metas en una organización.

En consideración a lo anterior, este trabajo de grado representa un paso significativo hacia la construcción de puentes entre la teoría y la práctica, la academia y la empresa; al embarcarnos en este viaje conjunto de actores académicos y empresariales, con la certeza de haber generado conocimientos valiosos al cultivar una asociación mutuamente duradera y beneficiosa.

2 LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO: PEOPLE CONTACT

Lo expresado sobre la empresa está soportado en los documentos correspondientes a la inducción de trabajadores y el informe de gestión 2020 – 2023 de autoría de la empresa.

El presente trabajo de consultoría se efectuó en la empresa People Contact, cuya historia se remonta a los años 90 cuando la Empresa de Telecomunicaciones y Servicios Agregados, Emtelsa S.A. E.S.P. inició operaciones para prestar sus propios servicios por medio de sus líneas de atención al cliente y soporte de daños de telefonía. La integración que EPM hizo de sus filiales generó la venta del Call Center Emtelsa al Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales, Infi Manizales; dando origen a People Contact S.A. el 27 de junio de 2007.

Esta empresa de economía mixta, descentralizada, de segundo orden del Municipio de Manizales; arraigada en el dinámico entorno empresarial de los contact center, ha experimentado un notable crecimiento y evolución a lo largo de sus 14 años de funcionamiento y es considerada pionera en este sector a nivel nacional; convirtiéndose en un pilar fundamental en el panorama empresarial de la región.

People Contact es una sociedad que presta servicios de soluciones de tecnología, telecomunicaciones, desarrollo de software, ciencia de datos, tercerización de procesos y renting de infraestructura. La calidad en el servicio y la experiencia adquirida en el transcurso de la operación del negocio de los contact centers, hacen de esta organización un referente para que las empresas nacionales e internacionales incrementen su productividad, optimicen recursos humanos y tecnológicos aumentando el nivel de satisfacción de sus clientes.

La ciudad de Manizales, reconocida por su vibrante espíritu emprendedor y su fuerte sentido comunitario, ha proporcionado el escenario perfecto para la evolución de esta empresa que desde su establecimiento ha sabido adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes, construyendo así un legado empresarial sólido y perdurable para el municipio.

2.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La organización, cuenta con tres unidades estratégicas de negocio (UEN), la primera de ellas es el renting de infraestructura tecnológica y puestos de trabajo para contact center; la capacidad operativa de esta unidad está representada en más de 2500 puestos de trabajo ubicados en las sedes de Manizales, Pereira y Bogotá; es importante aclarar, que estos trabajadores, no forman parte del talento humano de People Contact, sino que están relacionados en la nómina y bajo las condiciones laborales del cliente de renting, entre los cuales se encuentran a la fecha empresas como Open English, Atento, Outsourcing, entre otros. Para 2021, esta UEN, representó aproximadamente el 60% de los ingresos operacionales, siendo afectada por restricciones de aforo hasta final de dicho año por temas de protocolos de bioseguridad a causa de la pandemia por Sars-CoV-2 que golpeó la economía mundial.

La segunda unidad es la tercerización de procesos; dicho servicio, aplica para las sedes de Manizales y Bogotá, representa aproximadamente el 20% de los ingresos operacionales de la empresa y consiste en realizar una función específica para clientes tan importantes como Servientrega, Aguas de Manizales, Instituto de Valorización de Manizales Invama, entre otros. Esta UEN pone en funcionamiento el contact center que trabaja con el capital humano propio de People Contact, conformado en la actualidad por aproximadamente 160 colaboradores.

La tercera y última unidad estratégica de negocios, es la de soluciones de tecnología y comunicaciones; esta cuenta con capacidades representadas en sus coordinaciones de: telefonía y soporte técnico, telecomunicaciones, desarrollo de software y ciencia de datos; para estas labores, la empresa cuenta con 23 personas entre ingenieros, tecnólogos y técnicos; aportando el porcentaje restante del ingreso operacional de la empresa.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Desde el direccionamiento estratégico de la empresa se está trabajando en convertir a People Contact en más que un contact center: el objetivo de los directivos es hacer de ella una empresa de tecnologías 4.0, lo que se conoce como la cuarta revolución industrial; es decir, la capacidad de aprovechamiento de datos con tecnologías como internet de las cosas

e inteligencia artificial principalmente. Todo esto, como estrategia de recuperación debido a que en la actualidad la empresa se encuentra cobijada bajo la ley 550 (ley de reestructuración), por la situación del acuerdo de acreedores pactado, que suma más de 41 mil millones de pesos.

2.2.1 Misión

“Generamos valor a nuestros clientes a través de la prestación de servicios de soluciones de tecnología, telecomunicaciones y desarrollo de software, ciencia de datos, tercerización de procesos y renting de infraestructura; actuando con respeto, responsabilidad e integridad hacia los grupos de interés, comprometidos con la innovación, el desarrollo social y la creación de valor para los accionistas”.

2.2.2 Visión

“Para el año 2024 proyectamos ser reconocidos a nivel nacional como uno de los mejores proveedores de servicios tercerizados y especializados en: servicios de soluciones de tecnología, telecomunicaciones y desarrollo de software, ciencia de datos, tercerización de procesos y renting de infraestructura; soportados con tecnología y capital humano acordes con las necesidades de nuestros clientes, que permitan consolidar un modelo de negocio sostenible”.

2.2.3 Política Del Sistema Integrado De Gestión

Con el objetivo de entregar a sus clientes servicios innovadores, cumpliendo con la normatividad legal vigente y los requisitos aplicables; y teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, People Contact se compromete a:

- Cumplir con los requisitos de calidad de los clientes de acuerdo con los estándares de la empresa.
- Proteger la seguridad y salud de todos sus trabajadores independiente de su forma de contratación, incluyendo visitantes, contratistas y subcontratistas, en todos los centros de trabajo de la empresa.

- Implementar protocolos y políticas que permitan conseguir la máxima seguridad de los servicios que se presta, es decir, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos, sistemas y/o comunicaciones gestionadas por la empresa.
- Promover la ética en todas sus actividades, negocios y transacciones.
- Prevenir actividades ilícitas, corrupción y soborno.

Todo lo anterior enmarcado en la implementación y mejoramiento del sistema integrado de gestión, la identificación de peligros, riesgos y oportunidades con el fin de garantizar la continuidad del negocio, la conservación de los activos, y la formación de su recurso humano.

2.2.4 Valores Corporativos

- **Responsabilidad:** compromiso que asumimos como colaborador activo de la organización hacia la mejora social y económica. Estamos comprometidos con el desarrollo humano sostenible para aumentar la competitividad.
- **Respeto:** base fundamental de la organización, creando un ambiente de seguridad y cordialidad. Aceptamos las limitaciones y reconocemos las virtudes de nuestros colaboradores, evitamos las ofensas y las ironías y no permitimos que la violencia sea el medio para imponer criterios.
- **Integridad:** tomamos decisiones acertadas para la organización, a través de la cohesión y el engranaje de los procesos con el compromiso de ser personas rectas y sinceras.

2.2.5 Política Del Sistema De Gestión De Seguridad De La Información

Los archivos de información de People Contact son reconocidos como un activo valioso. A medida que los sistemas de información apoyan cada vez más los procesos de misión crítica de la compañía, se requiere de contar con estrategias de alto nivel que permitan el control y administración efectiva de los datos. People Contact, los sistemas y las redes de información enfrentan amenazas de seguridad, las posibilidades de año y pérdida de información por causa de código malicioso, mal uso o ataques de denegación de servicio se hacen cada vez más comunes.

Con la promulgación de la presente Política de Seguridad de la Información People Contact formaliza su compromiso con el proceso de gestión responsable de información que tiene como objetivo garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de este importante activo, teniendo como eje el cumplimiento de los objetivos misionales y promoviendo la mejora continua dentro de la organización.

Es así, que People Contact establece los mecanismos para respaldar la difusión, estudio, actualización y consolidación, tanto de la presente política, como de los demás componentes del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, alineándolos de forma efectiva con el Sistema Integrado de Gestión.

Dado lo anterior, esta política es de aplicación para todas las áreas que componen a People Contact, a sus recursos y a la totalidad de los procesos internos y externos vinculados a la compañía a través de contratos o acuerdos con terceros, teniendo en cuenta que los principios sobre los que se basa el desarrollo de las acciones o toma de decisiones alrededor del SGSI estarán determinados por las siguientes premisas:

- Minimizar el riesgo en los procesos misionales de la entidad.
- Cumplir con los principios de seguridad de la información.
- Cumplir con los principios de la función administrativa.
- Mantener la confianza de los colaboradores, clientes y terceros.
- Apoyar la innovación tecnológica.
- Implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.
- Proteger los activos de información.
- Establecer las políticas, procedimientos e instructivos en materia de seguridad de la información.
 - Fortalecer la cultura de seguridad de la información en los colaboradores, clientes, proveedores y terceros de People Contact.
 - Garantizar la continuidad del negocio frente a incidentes

Lo antes expuesto está enmarcado en la implementación y mejoramiento del sistema de gestión de seguridad de la información y la identificación de peligros, riesgos y oportunidades con el fin de garantizar la continuidad del negocio, la conservación de los

activos y la formación de su recurso humano, a través de lineamientos claros acordes a las necesidades del negocio, y a los requerimientos regulatorios.

Imagen 1. Red de valor de la empresa



Fuente: People Contact, 2022.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día, las enfermedades de salud mental a nivel mundial han demostrado un acelerado crecimiento y una intervención mínima por parte de los gobiernos que no aportan inversiones y políticas claras al respecto. Conforme lo afirma la Organización Mundial de la Salud: “En 2020, solo el 51% de los 194 Estados Miembros de la OMS informaron de que su política o plan de salud mental estaba en consonancia con los instrumentos internacionales y regionales de derechos humanos, porcentaje que es muy inferior a la meta del 80%. Y sólo el 52% de los países cumplieron la meta relativa a los programas de promoción y prevención de la salud mental, porcentaje también muy inferior a la meta del 80%. La única meta para 2020 que se cumplió fue la reducción de la tasa de suicidio en un 10%, pero, incluso entonces, solo 35 países dijeron que tenían una estrategia, política o plan de prevención independiente” (OMS, 2021)

Conforme al boletín emitido por el Ministerio de Salud del Gobierno Colombiano en abril de 2018, publicado con el propósito de proveer información relacionada con la salud mental de la población colombiana, los departamentos de Putumayo, Caldas, Huila y Nariño permanecieron con altas tasas de gesto suicida en la medición realizada de 2015 a 2017. En el mismo informe, se puede evidenciar como para la ciudad de Manizales, la tasa de mortalidad por trastornos mentales y del comportamiento, medida de 2009 a 2019, evidencia un mayor índice de incidentes en la población masculina.

Este problema, que con la reciente pandemia provocada a causa del SARS-CoV-2, Covid-19, en la que las personas se vieron enfrentadas a situaciones que exponían la vulnerabilidad de cada uno como ser humano, en un momento en el que no se contaba con la preparación económica, física ni emocional para asumir situaciones como la pérdida de familiares y amigos, períodos prolongados de confinamiento, escasez de provisiones de canasta familiar y la falta de preparación política para enfrentar situaciones como un teletrabajo que incrementó de manera tácita la jornada laboral, el temor latente reforzado por las cifras de contagio y los avances noticiosos que, conjugados con la situación de los servicios médicos en Colombia, llenó de preocupación y disparó las enfermedades mentales en la población. Esto además de aquellas personas que estaban obligadas a permanecer en

confinamiento con sus propios agresores y abusadores; en tal sentido, en el panorama de la salud de 2021, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en lo sucesivo, OCDE), evidencia que “el impacto indirecto de la pandemia incluye el empeoramiento de la salud mental”.

Las afecciones de tipo mental, independientemente de su origen, reforzadas por el entorno estigmatizado y el desconocimiento de las particularidades de cada una de ellas, motivan a las personas en edad productiva a ocultar ante las áreas de contratación o medicina laboral y la empresa en general sus padecimientos, pues existe el temor de perder las oportunidades de contratación o ser segregado o marginado en el entorno laboral por sus propios compañeros o superiores. Grisales-Romero et al. (2020) sostienen que la salud mental constituye un gran desafío de la salud pública moderna pues, aunque su deterioro no causa un gran número de muertes directas, representa una importante carga total de enfermedad que es difícil de prevenir, atender y rehabilitar.

La exposición al estrés laboral es sin duda un detonante que afecta en mayor medida a aquellos trabajadores con una enfermedad mental de base, se evidencia que los factores de riesgo psicosociales detonados en mayor medida por este, son tratados de forma bastante genérica; y que de esta manera se aborda en gran parte del sector trabajo la atención a la salud mental al interior de las empresas (Marcia Hespanhol Bernardo, 2015). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) asegura que el estrés es la segunda causa más frecuente de trastornos de salud relacionados con el trabajo, siendo responsable de entre el 40% y 60% de los días de trabajo perdidos (OIT, 2010).

Si bien dentro del Sistema de Gestión de la seguridad y Salud en el Trabajo, se tienen en cuenta los riesgos relacionados con las instalaciones, posturas, puesto de trabajo y condiciones generales de la causa u ocasión de las lesiones o enfermedades propias de la actividad laboral; en Colombia, a partir del decreto 614 de 1984, empieza a considerarse el riesgo psicológico, asociado a la actividad laboral como parte de la matriz y ahora priorizado en la mayoría de ellas; y de esta manera, se reconoce al trabajador como un ser humano integral, formado por la conjunción de varias dimensiones que permiten el pleno desarrollo personal y profesional.

Tal como lo reconoce el Ministerio de Trabajo (2016), dos de cada tres trabajadores, manifestaron estar expuestos a factores de riesgo psicosocial, y entre el 20% y un 33%, manifestaron sentir altos niveles de estrés. Las empresas colombianas, con escasas excepciones, no cuentan con un sistema de vigilancia epidemiológico para el factor de riesgo psicolaboral, pues enfocan sus acciones a la mitigación de riesgos físicos, desconociendo el ausentismo a causa de enfermedades mentales y su costo en materia nominal, adicional a las implicaciones como efecto rebote en el ambiente laboral y la cultura organizacional, por ende, en el acople de los procesos internos que se traduce en productividad; razón por la cual expidió la resolución 2404 de 2019, que establece los instrumentos para que las empresas colombianas evalúen los factores de riesgo psicosocial en sus trabajadores.

Al abordar el tema de la productividad en la empresa, Grisales- Romero et al.(2020) manifiestan que una de las pretensiones de la gestión humana debe consistir en el incremento de la misma, procurando minimizar al máximo los recursos invertidos; sin embargo, su alcance debe ser superior en la medida que logre garantizar unas mejores condiciones enfocadas al establecimiento de relaciones adaptativas que permitan alcanzar los logros y gratifiquen al trabajador al hacerlo; por lo que el concepto de engranaje entre gerencia, gestión y administración son fundamentales al momento de determinar las estrategias que se han de implementar desde dicha área.

Crece entonces la inquietud sobre si las practicas actuales en gestión del talento humano tienen adicional al bienestar laboral como requisito normativo, un enfoque de profundidad que pueda mitigar de manera eficiente el impacto de la actividad laboral en la salud mental de los trabajadores, de modo que puedan reducir el ausentismo y el presentismo, este último entendido como los momentos en los cuales el trabajador asiste a las instalaciones y cumple con la jornada establecida pero no desempeña sus funciones de manera eficiente; y si dichas estrategias mejoran los niveles de productividad y contribuyen a incrementar la imagen institucional, lo que impacta directamente en el riesgo reputacional.

Conforme lo manifiesta el Ministerio del trabajo, los resultados que arrojó la Segunda Encuesta Nacional de Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (2016), los

factores de riesgo que se priorizaron para Colombia fueron: ergonómicos y psicosociales. Derivados de estos riesgos, se reportaron en el país 26 millones de días en incapacidades.

En el caso de la empresa People Contact, la situación es similar a lo descrito previamente, en tanto el diagnóstico participativo realizado en febrero del 2021 identificó que principalmente el área de operaciones está expuesta a condiciones de estrés laboral, teniendo en cuenta las intensas jornadas de trabajo, la presión por el cumplimiento de indicadores de operación y los diferentes tipos de clientes que se puedan atender, al punto que se han tenido 3 asesoras con gesto suicida, y 4 que han escalado a la línea de salud mental. Los problemas sufridos por los empleados relacionados con su salud mental han incidido en el incremento de la rotación de personal, que se ubicó en diciembre de 2021 en un 17%, por encima del 10% planteado como meta por la empresa, mientras que el indicador de ausentismo se ubicó, en dicho año, en un promedio del 8%, destacando que durante tres meses presentó cifras superiores al 11%, que son elevadas. Este comportamiento repercute negativamente en la empresa al incrementar costos operacionales, generar pérdida de talento, confianza y relaciones y afectar el cumplimiento de parámetros de compromiso y calidad con los clientes.

De forma similar, los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección Social aplicada por la empresa a los trabajadores en diciembre de 2021, arrojaron que del 80% de la población que diligenció la forma B (dado que no cuentan con personal a cargo), el 44% manifestó un riesgo alto en demandas emocionales y el 65,2% altas demandas de carga mental. Además, el factor de riesgo de estrés medido indicó que el 39% de los trabajadores se siente en un nivel alto o muy alto. Tales evidencias señalan la necesidad de fortalecer el trabajo alrededor de la salud mental laboral en People Contact.

Si bien la empresa cuenta con una política para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas (SPA), no ha sido divulgada con la totalidad de la población trabajadora y su implementación se limita a la publicación de la misma en carteleras y a través de esporádicas apariciones en fondos de pantalla, con lo cual, a pesar de los esfuerzos realizados sobre el particular en los procesos de inducción de los trabajadores recientemente vinculados, buena parte de los empleados no la conoce ni la aplica.

Además, en este sector de trabajo, se suelen citar con frecuencia razones adicionales que pueden afectar de manera negativa la salud mental de los trabajadores, como las siguientes:

- Los trabajadores que atienden el contact center se ven enfrentados a condiciones laborales complejas como jornadas extenuantes (uno de cada 3 empleados no está satisfecho con su horario laboral), posturas sedentes prolongadas, riesgo de enfermedad laboral por hipoacusia, desórdenes musculoesqueléticos y puestos de trabajo reducidos, a lo que se suma el maltrato verbal por parte de los usuarios.
- Profesionales que no tienen la posibilidad de desempeñarse en su área de conocimiento y ante la necesidad de ingresos acuden a este tipo de trabajos, lo que genera altos niveles de frustración.

En People Contact el área responsable del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo es la coordinación de talento humano y, por tanto, es quien debe asegurar su implementación y ajuste en pro de velar por la salud mental de los colaboradores de la empresa. Si bien el sistema existe acorde a los requisitos normativos y está asignado a un profesional que lo lidera, en lo que respecta a la salud mental no se han considerado diversas posibilidades de actuación ligadas al sistema de gestión del talento humano (diseño del trabajo, selección del personal, formación, remuneración, bienestar laboral y evaluación del desempeño, entre otros) que podrían optimizar la gestión realizada en este campo particular y mejorar algunos de los indicadores previamente planteados.

Se trata entonces de indagar nuevas o diferentes prácticas que, desde la perspectiva de la innovación en procesos, permitan mejorar significativamente (con carácter incremental) la gestión de la salud mental laboral en la empresa dentro del sistema de gestión del talento humano.

Por los anteriores planteamientos, el abordaje de la problemática enunciada y con el fin de orientar la actuación desde la consultoría, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué prácticas innovadoras pueden implementarse para la intervención de la salud mental en los trabajadores de la empresa People Contact de la ciudad de Manizales?

4 JUSTIFICACIÓN

La creciente conciencia sobre la importancia de la salud mental en el ámbito laboral ha llevado a una búsqueda constante de prácticas innovadoras que promuevan el bienestar emocional de los trabajadores; en particular las empresas de contact center, caracterizadas por entornos dinámicos y demandantes, enfrentan desafíos únicos en cuanto al manejo del estrés y la salud mental de la población trabajadora.

La innovación, entendida como una mejora significativa que aplica tanto para productos como procesos, al ser estos un apoyo al fortalecimiento de los ejes que componen la administración y funcionamiento de una empresa, permite intervenir para este caso puntual el proceso de talento humano, puesto que el propósito central está enfocado en incrementar la productividad y reducir los índices de ausentismo, lo que traducido en cifras refleja un importante crecimiento para la Organización.

Según García y Piñeiro (2010), en el llamado “trabajo del conocimiento”, los trabajadores valoran sus saberes y el reconocimiento que estos puedan proporcionarles al interior de la empresa, de esta manera, la posibilidad de compartirlo se convierte en una herramienta que desde el área de recursos humanos plantea una dirección adecuada para la intervención de los problemas de salud mental, además de considerar con las propias valoraciones de sus trabajadores políticas de diseño de puesto de trabajo, contratación, evaluación del desempeño, planificación de carreras e incentivos.

En el mundo, diferentes y exitosas empresas multinacionales hacen visible la existencia de una relación entre ciertas prácticas de recursos humanos y la innovación, por lo que se justifica indagar en el contexto local cuáles prácticas de recursos humanos, a la luz de la teoría, promueven los procesos o resultados de innovación y cómo son los esquemas aplicados por las organizaciones colombianas; pero más importante aún, cómo esa innovación en el proceso de talento humano, puede mejorar los índices empresariales para fortalecer la imagen institucional, no sólo al interior, sino de cara al cliente externo.

La Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Relacionados (CIE-10) define los trastornos mentales como un grupo en el que los síntomas varían sustancialmente y se caracterizan en general por cualquier combinación de

anomalías en los procesos de pensamiento, emociones, comportamiento y relaciones con los demás. Dentro de las enfermedades catalogadas como de origen mental, se encuentran: trastorno depresivo unipolar, trastorno bipolar, trastornos por consumo de alcohol y sustancias psicoactivas, Alzheimer, estrés postraumático, trastorno obsesivo compulsivo, trastorno de pánico y el insomnio primario como enuncia, Grisales-Romero; González & Porras (2020)

La Organización de las Naciones Unidas, propone dentro de los objetivos de desarrollo sostenible, la necesidad de “garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” y “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”; desde estos planteamientos, se puede evidenciar el interés internacional por garantizar las condiciones de trabajo dignas y con bienestar para la población.

La administración, desde la década de 1930, mediante su escuela humano relacionista, manifiesta la necesidad de ver al hombre como una pieza separada de la maquinaria, es decir, como un factor fundamental que forma parte de un mosaico de elementos que finalmente llevan a cumplir con la promesa de venta; se evidencia entonces, que es necesario desligar al ser humano de los activos fijos que conforman la organización y llevar a cabo todo tipo de acciones a favor de los derechos de los trabajadores. Grisales-Romero et al. (2020) manifiesta que, a principios de este siglo, casi 450 millones de personas sufrían de condiciones neuropsiquiátricas; actualmente, más del 25% de la población sufre al menos un trastorno mental o del comportamiento a lo largo de la vida.

La posibilidad de dar respuesta a una necesidad manifiesta en el campo empresarial, es la mejor manera de aplicar la innovación en proceso; la investigación desde siempre ha permitido despejar los vacíos de conocimiento de algún campo del saber; sin embargo, las nuevas opciones para los aspirantes a magíster, ofrecen la posibilidad de partir de los problemas reales de las compañías, trabajar desde el corazón de las empresas que abren sus puertas para cerrar la brecha existente entre la academia y las organizaciones.

La Seguridad y Salud en el Trabajo, es una disciplina que fortalecida con un acervo normativo importante ha venido tomando la relevancia que requiere en el ámbito laboral

respecto al bienestar y cuidado del más importante recurso al interior de toda organización, su talento humano.

En el trabajo se paga con el salario económico, es decir, se nos reconoce una suma de dinero a cambio de unas labores bien ejecutadas, unos resultados que permiten alcanzar metas conjuntas. Bien sea en el campo de la manufactura e independientemente de si son productos o servicios, dejando de lado el cargo ocupado o el área en la que el trabajador se desenvuelva, cuando el cliente se manifiesta satisfecho con su labor, es el momento en que se hace acreedor a un salario; sin embargo, también existe el concepto del salario mental, que es aquel que proporciona un reconocimiento por parte de sus compañeros o superiores y se adquiere entonces una importancia no sólo al esfuerzo realizado, sino también a cada uno como ser humano. (Velázquez Mastretta, 2017, pag 25)

Carácter del mundo, las empresas han implementado salarios emocionales para incentivar a una población trabajadora que cada vez es más demandante con el empleador, pues ya no se satisface completamente mediante la remuneración como parte de sus derechos contractuales, es por ello, que empresas alrededor de todo el mundo y de todos los sectores económicos, implementan espacios creativos, horarios flexibles, cumplimiento por metas, informalidad de vestuario, entre otras. Los trabajadores cada vez más sienten que las organizaciones tienen la obligación de retribuirlos moral, experiencial y académicamente pues entienden que son el activo más importante de la empresa; las generaciones que actualmente están ingresando al mercado laboral requieren sentir, entendiendo esto como un estilo de vida, que forman parte de un todo, se conjugan con un propósito complementando sus metas, que no puede ser estático y debe alimentar sus necesidades exploratorias.

Las empresas están conformadas por seres humanos, esto hace que las emociones jueguen un papel fundamental al interior de las mismas, pues precisamente esos sentimientos pueden jugar a favor o en contra de los trabajadores y afectar directamente el desempeño de los individuos. Desde los años ochenta, estudios realizados por el Dr. Deming, hacen evidentes que la pérdida económica y de la cultura organizacional se atribuyen al miedo y otras emociones que privan a los trabajadores de contribuir en las metas organizacionales. (Bedoya Dorado, García Solarte, 2016)

En la medida en que puedan implementarse prácticas innovadoras que desde el área de talento humano permitan intervenir eficientemente los problemas de salud mental de los trabajadores, se impactará directamente un problema de salud pública que a nivel nacional preocupa a las autoridades. La salud mental, sin embargo, no es siempre un estado relacionado exclusivamente con el individuo que pueda padecer sus afecciones; sino que también se debe contar con el entorno familiar y social; puesto que puede ser un reflejo de una situación específica que enfrenta y le afecta a manera de espejo.

La cantidad de horas de trabajo diarias, las posibilidades de atender asuntos personales como citas médicas, diligencias escolares, o las situaciones de salud relacionadas con hijos y familiares del núcleo primario, pueden generar una falta de concentración en la jornada laboral, haciendo que sea menos productiva. Dependiendo además de las particularidades de cada individuo, pueden jugar otros factores para algunos considerados triviales o insustanciales, pero que para cierto tipo de individuos constituyen gran importancia en su día a día, situaciones como: horario, exigencias de vestuario, imposibilidad de relaciones sentimentales en el sitio donde se labora, etc.; pueden constituir para ellos motivos de presión, hostigamiento e incluso desmotivación.

Según el Ministerio de Trabajo (2019), los nuevos diagnósticos de enfermedad mental en cifras reportados por Fasecolda para el período 2017 – 2019, fueron: trastornos de ansiedad 44%, trastorno depresivo recurrente 15%, estrés grave y trastornos de adaptación 12%, trastornos mixtos de la conducta y de las emociones 11% y episodios depresivos 9%; cifras que soportan la importancia de la intervención y específicamente desde la prevención de dichos padecimientos en el campo laboral.

Contrario a lo mencionado anteriormente respecto de las emociones proyectadas por reflejo de situaciones presentadas por el núcleo familiar primario, también el fenómeno contrario influye en la salud mental de los trabajadores, es decir, cuando las afecciones son producto de la actividad laboral y trascienden las fronteras de la empresa. Los padecimientos de carácter mental relacionados con la actividad laboral que son mencionados con mayor frecuencia son el estrés, síndrome de burnout, también conocido como síndrome del trabajador quemado, y la violencia en el trabajo (OMS, 2003).

Como se mencionó anteriormente, el objeto de estudio de este caso empresarial, aborda directamente un problema detectado por la misma organización y que afecta la productividad de una de sus unidades de negocio. Con la aplicación de los conceptos apropiados con la claridad de la mejora significativa al proceso, queda claro que el recurso humano es el capital más importante y deberá ser administrado con la misma rigurosidad que el financiero, para lo que la innovación debe ser un proceso evolutivo y constante, en la medida que se desarrolla con seres humanos cargados de emociones y sensaciones.

5 REFERENTE TEÓRICO

Con el objetivo de identificar las prácticas actuales que de manera innovadora se ejecutan al interior de las organizaciones para intervenir los problemas de salud mental en la población trabajadora, se realizó una búsqueda en dos fuentes principales: Por un lado, una revisión bibliográfica en bases de datos que permite identificar aquellas estrategias documentadas y que han registrado datos que permitan generar algún tipo de indicador; por otro lado, la entrevista a un experto en el tema para contrastar la evidencia documental.

5.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para efectuar la revisión de literatura, se exploraron bases de datos académicas; y, a partir de las fuentes allí obtenidas, sintetizo a continuación los resultados más sobresalientes sobre las prácticas más innovadoras alrededor de la salud mental en el trabajo de acuerdo al autor, título y metodología:

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Trastornos mentales desde la perspectiva del trauma y la violencia en un estudio poblacional.

AUTOR: Sara Orrego, Gloria María Sierra Hincapié, Diana Restrepo

AÑO: 2020

INSTITUCIÓN: Universidad CES, Medellín, Colombia

OBJETIVOS: comparar la prevalencia y las características sociodemográficas de algunos trastornos mentales desde la perspectiva de cinco grupos de eventos traumáticos y de violencia en la población general de Itagüí-Antioquia.

METODOLOGÍA: Estudio observacional de prevalencia, con fuente de información secundaria, en población general de 13 a 65 años, seleccionados al azar. La entrevista se realizó con la Compositum International Diagnosis Interview, la cual genera diagnósticos psiquiátricos según el DSMIV. Las variables incluidas fueron: eventos traumáticos agrupados en 5 categorías: relacionadas con el conflicto armado, violencia sexual, violencia intrafamiliar, otras violencias, traumas y

algunos trastornos mentales. Se compararon las prevalencias de trastornos mentales en las 5 categorías de eventos traumáticos.

CONCLUSIONES: La violencia sexual e intrafamiliar fueron más prevalentes en mujeres ($p < 0,05$). En los menores de 13 años, la depresión mayor relacionada con el conflicto armado tuvo una prevalencia del 48,3%, con diferencia significativa con los demás grupos de traumas ($p = 0,015$). Todas las prevalencias de los trastornos de inicio en la infancia mostraron diferencias significativas en el grupo de violencia relacionada con el conflicto armado ($p < 0,05$), y la ideación suicida fue mayor en el grupo de violencia sexual ($p = 0,006$).

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: Permite observar un panorama sobre los padecimientos de origen mental no relacionados con la actividad laboral, más comunes en la población.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas.

AUTOR: Marcia Hespanhol Bernardo, Heloisa Aparecida de Souza, Johanna Garrido Pinzón, Eduardo Alessandro Kawamura

AÑO: 2015

INSTITUCIÓN: Pontificia Universidad Católica de Campinas, Brasil

OBJETIVOS: presentar una perspectiva más amplia, para el desarrollo de posibles políticas públicas orientadas a la promoción de la salud mental de los trabajadores y a la prevención de enfermedades y sufrimiento psíquicos propiciados por la actividad laboral.

METODOLOGÍA: Artículo de reflexión

CONCLUSIONES: Con base en la perspectiva teórica de la Salud Mental Relacionada con el trabajo y del campo de la Salud del Trabajador, consideramos necesaria una fuerte conexión entre saberes y quehaceres multidisciplinares, no solamente en la aplicación de políticas, sino en la participación de su elaboración.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: Manifiesta las implicaciones de las enfermedades mentales en la salud pública y la relación de los saberes para la aplicación de las mismas.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana

AUTOR: Juan Guillermo Saldarriaga Ríos

AÑO: 2013

INSTITUCIÓN: Universidad de San Buenaventura de Medellín, Medellín, Colombia

OBJETIVOS: Abordar la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones.

METODOLOGÍA: Revisión de dos investigaciones anteriores “Tendencias y perspectivas de la gestión humana a nivel mundial: Estado del Arte” y “Tendencias y estrategias de gestión humana en las organizaciones colombianas”. Posterior a ello, para la obtención de la información desde la óptica cuantitativa, se realizó la aplicación de una encuesta a las empresas objeto de estudio, en la cual se identificaron y caracterizaron las estrategias de gestión humana utilizadas, y para el análisis de la información obtenida se recurrió a la estadística descriptiva en procura de cuantificar y caracterizar las estrategias de gestión humana más utilizadas por las organizaciones colombianas. Desde la óptica cualitativa, la información se obtuvo mediante entrevistas a profundidad y la realización de grupos focales. La información obtenida se trató mediante una categorización descriptiva y una interpretación basada en el método hermenéutico.

CONCLUSIONES: El aspecto más relevante encontrado en esta investigación es que la responsabilidad social y la gestión del conocimiento no son consideradas en las empresas estudiadas como estrategias de gestión humana, sino como estrategias de gestión administrativa. Por esa razón, su implementación no depende o se regula desde las áreas de gestión humana, sino desde la alta gerencia u otras dependencias, lo que se traduce en una desconexión de las estrategias, su implementación, los

objetivos esperados, los resultados obtenidos y la estrategia general de gestión humana.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: Aporta el conocimiento respecto a las estrategias utilizadas en gestión humana.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Relación entre exposición a riesgos psicosociales y salud: un estudio de cohorte mediante el COPSOQ-Istas21

AUTOR: Albert Navarro, María Isabel Fernández-Cano, Sergio Salas-Nicas, Clara Llorens, David Moriña y Salvador Moncada.

AÑO: 2021

INSTITUCIÓN: Universidad Autónoma de Barcelona

OBJETIVOS: Estimar las relaciones prospectivas entre la exposición a las dimensiones de riesgos psicosociales incluidas en el COPSOQ-Istas21 y el deterioro de la salud general, la salud mental y los problemas del sueño entre personas trabajadoras residentes en España.

METODOLOGÍA: Cohorte cuya línea base corresponde a la Encuesta de Riesgos Psicosociales de 2016, con una nueva medición al cabo de 1 año.

CONCLUSIONES: Los resultados obtenidos refuerzan el papel del COPSOQ-Istas21 como un instrumento útil para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: El impacto de los riesgos psicolaborales en el deterioro general de la salud.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia

AUTOR: Martín Nader, Sandra Patricia Peña Bernate y Emilio Sánchez Santa-Bárbara

AÑO: 2014

INSTITUCIÓN: Pontificia Universidad Javeriana sede Cali, Cali, Colombia

OBJETIVOS: determinar si la percepción del clima social, la descripción del trabajo (significación, responsabilidad y conocimiento de resultados) y la experiencia de fluidez (Flow) permiten predecir la satisfacción y el bienestar en el trabajo

METODOLOGÍA: Se diseñaron 2 modelos teóricos, uno de ellos con efectos directos del clima social y la descripción del trabajo sobre la satisfacción y el bienestar, y otro con la variable flow como mediadora, estimados mediante ecuaciones estructurales.

CONCLUSIONES: Los resultados mostraron que la percepción del clima social es un buen predictor de satisfacción en las organizaciones. Así mismo, el flow predice de manera precisa y amplia el sentirse satisfecho en el trabajo.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: Expresa la importancia que tiene la satisfacción laboral y la percepción del clima social en la población colombiana.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias.

AUTOR: Ana M. García, Pere Boix, Fernando G. Benavides, Rafael Gadea, Fernando Rodrigo y Consol Serra

AÑO: 2016

INSTITUCIÓN: Universidad de Valencia, Valencia, España

OBJETIVOS: Describir las características y los resultados de algunas experiencias de ergonomía participativa llevadas a cabo recientemente en España

METODOLOGÍA: Revisión bibliográfica

CONCLUSIONES: El entorno laboral resulta idóneo para implementar programas innovadores de promoción de la salud con carácter participativo, tal como ha demostrado la literatura internacional, especialmente en relación a los programas de ergonomía participativa.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: Ratifica, la importancia del bienestar laboral en las condiciones del trabajador en su entorno.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Estigma: la relevancia del contacto social en el trastorno mental
AUTOR: Víctor M. Frías, Joan R. Fortuny, Sergio Guzmán, Pilar Santamaría, Montserrat Martínez, Víctor Pérez.
AÑO: 2018
INSTITUCIÓN: Universidad Autónoma de Barcelona
OBJETIVOS: Examinar las diferencias en el nivel de estigma en muestras con contacto social y población general.
METODOLOGÍA: El estudio incluye dos experiencias. La primera (n = 42) incluye jugadores de una liga de fútbol abierta en la que juega un equipo de jugadores con diagnóstico de esquizofrenia. En la segunda se compara una muestra sin contacto conocido (n = 62) y una muestra con contacto (n = 100). La herramienta utilizada de evaluación fue el AQ-27, en versión española (AQ-27-E). Se analizaron la diferencia de medias entre las dos muestras, de cada una de las 9 subescalas.
CONCLUSIONES: Se observa que el contacto social realizado en entornos cotidianos puede producir un impacto positivo en la reducción del estigma, esto puede contribuir a favorecer la igualdad de oportunidades.
APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: La importancia del estigma de la enfermedad mental en el entorno social y cómo puede influir en la posibilidad de intervención en la población trabajadora.
- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Efectos del miedo en los trabajadores y la organización
AUTOR: Cristian Bedoya Dorado y Mónica García Solarte
AÑO: 2015
INSTITUCIÓN: Universidad del Valle
OBJETIVOS: Describir los efectos que genera el miedo en los trabajadores y en la organización.

METODOLOGÍA: se realizó una investigación de tipo exploratorio y descriptivo-analítico. En la fase exploratoria se revisaron estudios del miedo en la organización que evidenciaran efectos negativos, publicados en libros, artículos de revistas indexadas y tesis doctorales. En la fase descriptiva las investigaciones fueron analizadas y agrupadas en 9 categorías que representan los efectos del miedo en los trabajadores y la organización. En esta fase se tuvieron en cuenta la naturaleza y la reacción emocional del miedo en los seres humanos como marco de análisis. Finalmente, se describieron las implicaciones que tienen los efectos del miedo en la organización del trabajo y los resultados organizacionales.

CONCLUSIONES: La literatura sugiere que existen señales y signos que permiten identificar la presencia del miedo en las organizaciones, y que por medio del liderazgo es posible gestionarlo. Sin embargo, el miedo es una emoción humana que no se puede separar del trabajo, y gestionarlo implica retos para la administración, dado que esta emoción varía en cada individuo y se comporta de diferentes maneras.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: Las afecciones del miedo en el entorno laboral y su relación con la productividad.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo

AUTOR: Juana Patlán Pérez

AÑO: 2013

INSTITUCIÓN: Universidad Nacional Autónoma de México

OBJETIVOS: determinar el efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo en personal de un instituto de salud en México.

METODOLOGÍA: La metodología de investigación fue posterior al fenómeno y descriptiva con una muestra estratificada de 673 trabajadores. Se utilizaron 4 escalas para medir sobrecarga de trabajo, burnout y 2 factores de calidad de vida en el trabajo: conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral.

CONCLUSIONES: el reto para las organizaciones es propiciar un trabajo saludable a las personas para prevenir y evitar efectos negativos en los trabajadores y contribuir al logro de la calidad de vida de los trabajadores.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: La posibilidad de considerar el síndrome de burnout como un inductor a la enfermedad laboral y la importancia de su intervención temprana.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Caracterización del estigma percibido hacia la salud mental en la implementación de un modelo de servicios integrados en atención primaria en Colombia. Un análisis cualitativo.

AUTOR: Maria Paula Jassir Acosta, María Paula Cárdenas Charry, José Miguel Uribe Restrepo, Magda Cepeda, Leonardo Cubillos, Sophie M. Bartels, Sergio Castro, Lisa A. Marsch, Carlos Gómez-Restrepo

AÑO: 2021

INSTITUCIÓN: Universidad Javeriana

OBJETIVOS: Caracterizar el estigma hacia la salud mental percibido por actores involucrados en la fase temprana de implementación del proyecto DIADA. Explorar si la implementación de este modelo podría ser una estrategia para disminuir el estigma. Describir el impacto de la implementación en la vida de pacientes y la práctica médica.

METODOLOGÍA: Se realizó un análisis secundario de 24 entrevistas a 18 actores (7 pacientes, 5 médicos y 6 administrativos) implementando la técnica de análisis rápido.

CONCLUSIONES: El estigma percibido es de carácter social y estático. La comunicación y la consciencia en torno a la salud mental mejora, lo cual podría facilitar el acceso al tratamiento en salud mental y fortalecer la relación médico-paciente. La cultura es importante para entender el estigma hacia la salud mental en la población estudiada.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: La importancia de la cultura organizacional para el auto reporte de las enfermedades mentales y la generación de conciencia en el contexto laboral.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Autorreconocimiento de trastornos y problemas mentales por la población adulta en la Encuesta Nacional de Salud Mental en Colombia

AUTOR: Carlos Gómez-Restrepo, María Nelcy Rodríguez, Javier Eslava-Schmalbach,

Rafael Ruiz, Jacky Fabian Gil

AÑO: 2021

INSTITUCIÓN: Universidad Javeriana

OBJETIVOS: Determinar los potenciales factores asociados con la falta de autorreconocimiento de trastornos y problemas mentales entre la población colombiana.

METODOLOGÍA: En la Encuesta Nacional de Salud Mental 2015 (ENSM 2015) realizada en Colombia, se recogieron las respuestas de los adultos mayores de 18 años a la pregunta sobre si tenían algún problema o trastorno mental que hayan puntuado positivo en trastornos mentales medidos por el CIDI 3.0 o en problemas mentales detectados por el SRQ-20. Se realizó un análisis bivariado con posibles variables relacionadas y otro multivariado de regresión logística.

CONCLUSIONES: El autorreconocimiento de los adultos es de gran relevancia para iniciar el acceso a la atención. Los resultados proveen variables asociadas que permiten planear intervenciones para promover el autorreconocimiento en esta población.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: La cultura del auto reconocimiento de la enfermedad mental en el perfil sociodemográfico de la población trabajadora, permite una caracterización, seguimiento e intervención de manera eficiente de este tipo de padecimientos, mitigando sus efectos en el ámbito laboral.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Aproximación al acoso laboral desde la legislación comparada.

AUTOR: María Ascensión Morales Ramírez

AÑO: 2016

INSTITUCIÓN: Universidad Nacional Autónoma de México

OBJETIVOS: Exponer el desarrollo del tratamiento relativo al acoso laboral en los ordenamientos jurídicos tanto en el plano internacional como en el nacional, con base en las leyes y las prácticas adoptadas por los países.

METODOLOGÍA: Revisión bibliográfica

CONCLUSIONES: Tanto en Europa como en América Latina, algunos países han aprobado legislaciones específicas destinadas a prevenir, sancionar y erradicar los comportamientos del acoso laboral; en cambio, otros han confiado a instrumentos vigentes el combate al caso. La normatividad existente va desde la prevención hasta atribuirle a la figura el carácter delictivo.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: La configuración del acoso laboral como un inicio de la enfermedad mental y su impacto legal en el mundo.

- **NOMBRE DEL ARTÍCULO:** Años de vida saludable perdidos a causa de trastornos mentales y enfermedades del sistema nervioso de la población de Medellín, 2006–2012.

AUTOR: Hugo Grisales-Romero, Difariney González, Sandra Porras

AÑO: 2020

INSTITUCIÓN: Universidad de Antioquia

OBJETIVOS: Determinar la pérdida de años de vida saludables (AVISA) por trastornos mentales y enfermedades del sistema nervioso en Medellín, de 2006 a 2012.

METODOLOGÍA: Estudio descriptivo, con fuente de información secundaria bajo lineamientos teóricos del Estudio la Carga Global de la Enfermedad (CGE). Para calcular los Años Potenciales de Vida Perdidos (APVP), se empleó información de

las estadísticas vitales; para los Años de Vida Ajustados por Discapacidad (AVD), la de morbilidad de los Registros Individuales de Prestación de Servicios de Salud (RIPS), de consulta externa y otras investigaciones. Los AVISA se obtuvieron de sumar los APVP y AVD.

CONCLUSIONES: Se sustenta un importante incremento de la carga de la enfermedad por trastornos mentales y enfermedades del sistema nervioso, lo que debe llamar la atención de los tomadores de decisiones sobre las políticas públicas de los municipios.

APORTES DEL ANTECEDENTE AL TRABAJO PROPUESTO: La evidencia de cómo la enfermedad mental incrementa el ausentismo en las empresas y genera una sensación de maltrato laboral.

Así pues y respecto de la literatura encontrada carácter del tema, Castañeda Herrera At el. (2017) identifican claramente la relevancia de la salud mental y el bienestar en el ambiente laboral, explicando el impacto que el clima organizacional genera en la población trabajadora dado que, en cantidad de horas, el tiempo de consciencia en las organizaciones constituye la mayor parte de su día, por lo que debe procurarse un balance entre la seguridad del trabajador y el bienestar de la organización dado que uno depende del otro

Se entiende entonces el clima organizacional como una estrategia fundamental para la salud mental de los trabajadores, que deberá contemplar factores como:

- **Ambiente físico:** La habitabilidad del espacio laboral desde el punto de vista estructural, como ventilación, color, espacios de trabajo, variación en los componentes, lugares atractivos, condiciones de aseo, olores e incluso sonidos, generan una sensación de confort y comodidad que ayuda a bajar las tensiones y hacer placentero el tiempo que se transcurre en dicho entorno.
- **Características estructurales:** Este aspecto enfoca la atención al tamaño de la organización, la disponibilidad de espacios para capacitación, realizar las pausas que generan bienestar, unidades sanitarias, posibilidad de parqueo, áreas adecuadas para el consumo de alimentos, etc.

- **Ambiente social:** Entendido como las estrategias para la comunicación horizontal y multidireccional, la posibilidad de manifestar las inconformidades y oportunidades de mejora, resolución de conflictos internos, el manejo administrativo al ambiente laboral y las posibilidades de contar con espacios o situaciones no laborales (fiesta de empleados, decembrina, etc.)
- **Características personales:** Basadas en las aptitudes y actitudes en todos los niveles de la organización, las motivaciones tanto económicas como emocionales, las expectativas que la empresa genera en los trabajadores y el cumplimiento de las mismas.
- **Comportamiento organizacional:** Que comprende aspectos como el ausentismo, la tasa de accidentalidad, rotación, niveles de tensión percepción de satisfacción laboral, promoción interna, etc.
- **Capacitación y gestión del conocimiento:** Estructura un plan de capacitación anual que identifica como foco de atención la salud mental, los temas de interés para los trabajadores, la resolución de conflictos, la comunicación asertiva, etc. Todas ellas a través de métodos planteados conforme a la población objeto, utilizando así lenguaje, técnicas pedagógicas y métodos interactivos que desarrollen competencias en los trabajadores para afrontar los estímulos que generan el deterioro de su salud mental.
- **Toma de decisiones:** Evita la sensación total de dependencia, generando en los trabajadores un perímetro de acción que facilita el desarrollo de los procesos y genera sensación de independencia en su actividad laboral.
- **Evaluación del desempeño de práctica y atributos personales:** Se trata de evaluaciones integrales que tienen en cuenta la esfera de la salud mental de los trabajadores y permite hacer una identificación temprana de las causas y efectos que llevan al deterioro de la salud mental de los trabajadores permitiendo así realizar una intervención preventiva.
- **Informes resumidos del supervisor:** Periódicamente y de manera resumida tener la posibilidad de conocer en los reportes presentados por el

supervisor, las actitudes, manifestaciones y situaciones propias del deterioro de la salud mental o las condiciones laborales que podrían llevar a ella.

- **Detección precoz de problemas:** En la medida en que se puedan identificar de manera temprana los problemas que aquejan a la población trabajadora tanto intra como extra laboral, se podrán determinar medidas de intervención suministradas o no por la organización y el respectivo seguimiento.
- **Reincorporación:** Basados en las necesidades del cargo, se deben definir unos criterios oportunos post incapacidad con diagnóstico de enfermedad de salud mental, de esta manera se podrá contar con una reinserción armónica tanto para el trabajador afectado como para su grupo de trabajo.
- **Políticas de consumo:** Generar unas políticas para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas que vayan acompañadas del seguimiento, sensibilización y capacitación para prevenir las enfermedades de salud mental asociadas al consumo de las mismas y las agresiones o afecciones al grupo de trabajo producto de los estados de alteración de la conciencia.
- **Promoción de la salud mental en el ambiente de trabajo:** mediante convenios, actividades y situaciones que propicien los ambientes laborales seguros y los hábitos de vida saludables, lo que genera en los trabajadores la sensación de protección y afianza el lazo trabajador-empresa creando el entorno de la entidad deseada y contribuye eficazmente al ideal del “segundo hogar”.

La eficiencia de este tipo de estrategias no sólo mejorará la salud mental de los trabajadores, sino que también influenciará el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización lo que a futuro impactará directamente en los resultados y logro de las metas trazadas, generará la unificación del lenguaje corporativo y proporcionará una sensación de felicidad en el trabajo.

La psicología positiva maneja la premisa de que percibirse feliz, afectará positivamente cada uno de los lugares a los que el individuo pertenezca, incluido el trabajo. La psicóloga Bárbara Fredrickson (2001) se refiere a la felicidad en el trabajo desde el enfoque de la psicología positiva como una “teoría abierta y construida de las emociones positivas”, en la que pone de relieve que: «las emociones positivas amplían el repertorio de

las ideas y acciones de las personas, las cuales, a su vez, sirven para crear los recursos personales perdurables, incluyendo los recursos intelectuales, físicos, psicológicos y sociales».

Martínez, Arellano y Carballo (2020) proponen que adicional a las prácticas mencionadas anteriormente, es importante contemplar factores para la articulación de procesos que afiancen la capacidad de adaptación de los trabajadores y proporcionen un plano informativo de la población trabajadora para entender el stock humano con el que se cuenta y de esta manera realizar una administración oportuna del recurso garantizando la eficiencia y el logro de los objetivos:

- **Código de valores establecido por la alta dirección:** fortalece los procesos internos y contribuye a la estructura social de la empresa; puesto que se reconoce al ser humano como un individuo por naturaleza complicado, lo que repercute de manera directa en la toma de decisiones y en factores tan importantes como el clima laboral; desde la premisa de entender al ser humano como el factor primordial para el desarrollo y el éxito de cualquier organización.
- **Implementación de sistemas de información y comunicación (TIC):** Herramientas informáticas internas necesarias para reunir, almacenar y analizar información sobre el personal que permitan generar estrategias innovadoras para la planeación estratégica y la posibilidad de incidir en los logros y metas institucionales, entendiendo las capacidades, niveles educativos y factores sociodemográficos a considerar para posibles promociones internas, rotación de personal e incluso plan de salario emocional.
- **Planeación de la sucesión:** Entendido como la preparación para el retiro laboral por pensión, invalidez, despido o promoción; posibilita la planeación para el abandono de los cargos independientemente de las circunstancias que antecedan esta decisión de manera que se permita una transición armónica, planeada, preparada y no genere repercusiones en la vida personal o en el estado de salud mental del trabajador.

5.2 ENTREVISTA CON UN EXPERTO

En diálogo con la Psicóloga Clínica Organizacional, Carolina Zapata García, quien en la actualidad se desempeña como jefe del área de talento humano de una reconocida empresa de transporte de la ciudad de Manizales, se identificaron las siguientes prácticas:

- **Capacitación permanente en salud mental.**

La empresa realiza mediante la técnica de la gamificación, capacitaciones mensuales enfocadas a la salud mental y la prevención del riesgo psicosocial, cada mes se abarcan temas diferentes y se utilizan estrategias de aprendizaje como juego y arte, la participación por parte de los trabajadores ha ido incrementando gradualmente y en varias oportunidades se utilizan estrategias como recompensas emocionales para incentivarlos.

- **Informativo.**

Con una periodicidad mensual, se imprime y distribuye entre los trabajadores un informativo que permite generar contenidos que garanticen la difusión y socialización de la información, cambios, toma de decisiones; también aborda temáticas de apoyo a la salud mental, soporte al Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo y difusión de la información pertinente a servicios de bienestar a los que tienen derecho los trabajadores y que son obtenidos por la empresa mediante acuerdos.

Este documento es redactado estratégicamente y utilizando un lenguaje apropiado que permita la retención del conocimiento por cuanto el nivel de escolaridad del área operativa no supera la básica secundaria.

Se incluye además una sección específica de juegos mentales que permiten hacer activación cognitiva.

- **Programa de Bienestar Físico.**

Entendiendo que las esferas físicas y mentales se complementan y la conjunción de ellas es lo que permite un estado de satisfacción integral; se ejecuta un programa de bienestar físico que procura la activación de la corporalidad de los trabajadores, actividades deportivas que además favorecen los hábitos de vida saludables.

- **Atención psicológica personalizada.**

El área de talento humano, ofrece el servicio de consulta psicológica a aquellos trabajadores que de manera voluntaria lo requieren o solicitan, pero además ofrecen dicho servicio para la intervención de los problemas de ambiente laboral, relaciones interpersonales o temas que han sido escalados al comité de convivencia laboral; esta intervención es realizada por profesionales en psicología y cuando es requerido abarca el núcleo familiar primario del trabajador.

- **Inclusión del núcleo familiar.**

Adicional a las actividades presenciales de capacitación, de manera mensual se ofrecen sesiones virtuales para el favorecimiento de la salud mental con el objetivo de que tanto los trabajadores como sus familias puedan conectarse y ser impactados por las mismas, de esta manera se logra intervenir a todo el grupo familiar.

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar practicas innovadoras para la mejora de la salud mental de los trabajadores de People Contact en el marco del sistema de gestión del talento humano.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las prácticas de gestión de la salud mental desarrolladas por la empresa en el marco del sistema de gestión del talento humano.
- Determinar prácticas innovadoras de la salud mental en el trabajo que pueden ser implementadas en la empresa para optimizar el proceso de gestión de la misma por parte de la coordinación de talento humano.
- Definir los indicadores que se deben considerar para establecer los beneficios generados para la empresa por la aplicación de dichas prácticas innovadoras.

7 METODOLOGÍA

Una vez aprobada por el comité de currículo de la Universidad Autónoma de Manizales, la propuesta para la ejecución de la presente consultoría como opción para aspirar al título de magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, y entendiendo que el éxito de cualquier proyecto radica en la planificación y ejecución de una metodología sólida y efectiva, se describe cada una de las fases implementadas durante el desarrollo de la misma.

7.1 FASE INICIAL: ACERCAMIENTO CON LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Esta fase inicial permitió establecer la base crucial para el éxito de la consultoría, pues se concentraron los esfuerzos en entender y obtener una visión integral de la cultura organizacional, desafíos específicos y las expectativas de la empresa; además se pudo establecer una conexión sólida y se construyeron relaciones clave; lo que permitió obtener un panorama completo de la situación en términos de salud mental. Este acercamiento inicial sentó las bases para las fases subsiguientes de la consultoría frente a lo relacionado con el mejoramiento de la salud mental de los trabajadores.

Entender el direccionamiento estratégico de la empresa proporcionó un contexto esencial para el desarrollo de este trabajo; pues posibilitó la comprensión de las metas a largo plazo, prioridades y áreas críticas de enfoque acorde a la visión de la dirección. Esto posibilitó la alineación de las prácticas propuestas con los objetivos estratégicos de la organización. Conocer la historia de la empresa, así como su misión y visión; facilitó la alineación de las intervenciones propuestas con los valores fundamentales de la organización durante la fase de ideación; así como la congruencia de la metodología y las recomendaciones finales con los principios rectores; lo que aumentó la probabilidad de aceptación y adopción por parte de la gerencia y los empleados.

Los hechos que forman parte del archivo mental, experiencial y documental de la empresa, permitieron revelar factores que han influido en su cultura organizacional y las

prácticas de gestión; lo que permitió entender posibles resistencias al cambio o a la adopción de nuevas prácticas para el desarrollo de las funciones. De esta manera se anticiparon los posibles desafíos y se mejoró la efectividad evitando la recurrencia de errores experimentados en el pasado, generando una verdadera innovación en las soluciones presentadas.

En concordancia con lo anterior, conviene resaltar que previo a la presentación de la propuesta para el trabajo de grado, se realizaron diversos contactos y reuniones con la gerencia de la empresa y la persona responsable del área de talento humano, fruto de las cuales se acordó tanto la temática sobre la cual se desarrolló la misma, como la elección de la consultoría para su realización, estableciendo los compromisos mutuos derivados de las expectativas de la empresa y de las exigencias de la UAM.

7.2 FASE 1: ENTENDIENDO EL PROBLEMA

Para el logro del primer objetivo específico se efectuó una entrevista con la persona que lidera el área de gestión del talento humano, con el fin de identificar las prácticas de salud mental con que contaba entonces la empresa en el marco del sistema de gestión del talento humano. El resultado obtenido fue un valioso insumo para detectar componentes del citado sistema que eran susceptibles de mejorar a través de la implementación de nuevas o diferentes prácticas para la mejora de la salud mental en el trabajo.

Comprender el problema real permitió ir más allá de los síntomas evidentes y de esta manera poder identificar causas subyacentes, lo que posibilitó detectar la raíz del problema y no sólo sus manifestaciones externas. Esta comprensión ayudó a enfocar los esfuerzos y recursos de manera más precisa, evitando la pérdida de tiempo y recursos en soluciones que no abordaban adecuadamente la verdadera naturaleza del desafío y las soluciones diseñadas para abordar la causa raíz fueron más propensas a tener un impacto duradero y positivo en la empresa.

7.3 FASE 2: IDEANDO POSIBLES SOLUCIONES, EL MAPA HACIA EL CAMBIO

La fase de ideación fue la más importante para proporcionar soluciones efectivas al problema gracias al aporte derivado de las fases previas, pues tanto desde la experticia de los actores, como desde la revisión de literatura, fue posible realizar un ejercicio de divergencia valioso y desde varias esferas del conocimiento que permitió ampliar la gama de ideas y enfoques para abordar el problema, al punto que la diversidad de perspectivas incrementó las posibilidades de proponer soluciones innovadoras para una empresa de contact center.

Inicialmente se exploraron libremente ideas sin considerar la viabilidad de las mismas, pero poco a poco en el proceso de convergencia se estructuraron y soportaron de manera que pudiesen romper con los paradigmas de la forma en que actualmente trabaja la industria de contact center en Colombia bajo el entendido que desafiar las convenciones genera una apertura a nuevas posibilidades, considerando diversas perspectivas que permitieran soluciones integrales que abordaran diferentes aspectos del problema y su impacto en la empresa.

Utilizando técnicas como la lluvia de ideas y las relaciones forzadas de diferentes sectores económicos, se pudo establecer la conexión de ideas que inicialmente no parecían relacionadas, lo que fomentó la creación de soluciones integrales y desbloqueó barreras creativas. El proceso de filtrado de las soluciones propuestas se hizo considerando las posibilidades de recursos como el tiempo, el talento humano y las opciones reales de la organización en el contexto de la ciudad y el cumplimiento de las metas al cliente final; por lo que se consideraron 5 prácticas finales para socializar a la empresa objeto de la presente consultoría.

7.4 FASE 3: SOCIALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PROPUESTAS

Antes de la reunión de socialización, se realizó una preparación exhaustiva que incluyó el acompañamiento del director de trabajo de grado para la revisión a fondo de las propuestas, documentando los fundamentos que las sustentan y elaborando una presentación clara y estructurada.

Se efectuó entonces, previa citación de las directivas de la empresa una reunión de socialización en las instalaciones de la misma en la que se explicaron los objetivos y alcance del trabajo de consultoría, haciendo especial énfasis en la colaboración requerida por parte de la fuerza laboral de la empresa para el éxito de la actividad.

Se destacaron entonces los hallazgos clave, las recomendaciones específicas y requerimientos detrás de cada práctica propuesta. Cabe resaltar que se contó con la participación activa de los representantes de la empresa, lo que permitió aclarar dudas. Esta interacción bidireccional fue esencial para garantizar una comprensión mutua y resaltar cómo la implementación de las prácticas propuestas trae beneficios tangibles y valor agregado a People Contact.

La reunión concluyó con un resumen de los acuerdos alcanzados y los compromisos mutuos para la implementación exitosa de las 3 propuestas adoptadas por la empresa.

7.5 FASE FINAL: IMPLEMENTACIÓN DE LAS POSIBLES SOLUCIONES

Durante 4 meses y con el apoyo de los trabajadores se implementaron las 3 prácticas propuestas que fueron diseñadas de manera meticulosa y respaldadas por un análisis exhaustivo y que para este punto se convirtieron en acciones tangibles a través de procesos de formación, visitas y acompañamiento constante; así como el compromiso de la empresa que facilitó los espacios de desarrollo y el personal idóneo para complementar el acompañamiento.

Esta fase final permitió evidenciar la eficacia de las soluciones y las posibilidades de materializarlas, así como el feedback de los empleados y directivas, generando los datos que dan cuenta de los resultados; para lo cual se definieron indicadores que permitieron medir el progreso, identificar las áreas de mejora y demostrar el efecto en la salud mental de los trabajadores y en las cifras de la organización.

Esta implementación demostró que, en la realidad de las empresas, la innovación no es un camino lineal y que es importante establecer un monitoreo constante para evaluar el rendimiento y la efectividad de las nuevas prácticas; pues la capacidad de ajustar el curso

en respuesta a los desafíos del camino, garantiza una adaptabilidad crucial para que la innovación trascienda las fronteras del papel y sobreviva al mercado laboral.

8 DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

8.1 FASE INICIAL: ACERCAMIENTO CON LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Desde el año 2022 se dio inicio a las conversaciones con la empresa People Contact, con el objetivo de realizar un trabajo de consultoría empresarial cuyo enfoque pretendía proponer e implementar soluciones innovadoras a una problemática detectada.

A través de las reuniones programadas periódicamente con los diferentes actores internos de la organización, se posibilitó priorizar las problemáticas y definir un eje central que encaminara el presente trabajo de consultoría, de manera que se pudieran aplicar los conocimientos teóricos en un entorno práctico y real, ofreciendo soluciones innovadoras al problema detectado.

Durante esta etapa se detectaron factores internos fundamentales a tener en cuenta para las fases posteriores de manera que las prácticas propuestas no afectaran las situaciones internas propias de la organización o su entorno.

Lo anteriormente descrito, nos permitió evidenciar, que si bien los trabajadores que atienden el contact center, se encuentran contratados con todas las garantías laborales descritas por la ley colombiana y sus turnos de trabajo se ajustan a dicha legislación y lo estipulado en el código sustantivo de trabajo; a nivel nacional, el asesor de contact center se ve enfrentado a condiciones laborales complejas como son: jornadas extenuantes, posturas sedentes prolongadas, riesgo de enfermedad laboral por hipoacusia, desórdenes musculo esqueléticos y puestos de trabajo reducidos, a lo que se suma el maltrato verbal por parte de los usuarios.

Es importante resaltar, que adicional a lo ya descrito respecto a las condiciones de salud y seguridad de esta población trabajadora, pueden sumarse condiciones propias y personales que afectan directamente la salud mental como son: profesionales que no tienen la posibilidad de desempeñarse en su área de conocimiento y ante la necesidad de ingresos acuden a este tipo de trabajos; esto genera altos niveles de frustración. Población con hábitos de consumo de sustancias psicoactivas; y bajos niveles de escolaridad, puesto que la mayoría de estos perfiles están especificados para personas que tengan aprobados sus

estudios de bachillerato; con puntuales excepciones en las que la complejidad de las campañas requiere un nivel de conocimiento en un área específica.

Dentro de los esfuerzos que la organización realiza para mitigar e intervenir en la actualidad esta problemática, se encuentra el seguimiento a los trabajadores desde el área de seguridad y salud en el trabajo en coordinación de talento humano, huerta urbana, incentivos por ventas, bonificaciones, programa de SPA y bienestar; y recientemente la adquisición de unas gafas de realidad virtual que permite realizar pausas activas coordinadas para contar con un espacio lúdico, de esparcimiento y diversión en procura de extraer al trabajador de su problemática laboral o personal y evitar de esta manera los altos niveles de consumo de tabaco en los períodos de descanso.

Fruto de una evaluación incipiente; puede evidenciarse, que pese a los esfuerzos de los directivos por controlar este tipo de conductas que afectan no solo la operación sino las condiciones de salud de los trabajadores; y resaltando el compromiso institucional en pro de la mitigación del riesgo psicosocial, a la fecha, no se realizan actividades previas de control como un perfil psicológico del aspirante y en este orden de ideas una entrevista con un profesional en psicología que pueda determinar la aptitud mental para enfrentarse a las condiciones propias del trabajo; es importante también tener dentro del plan de trabajo anual del SG-SST exigido por la resolución 0312 de 2019, unas actividades de bienestar concretas enfocadas al fortalecimiento de la salud mental, en apoyo con la ARL.

Conforme a lo anterior, y considerando que existe la necesidad de realizar una mejora significativa al proceso de talento humano, específicamente relacionado con la posibilidad de establecer prácticas innovadoras para la intervención de los problemas de salud mental de los trabajadores de la operación de la empresa People Contact, en las que puedan evaluarse aspectos como la habitabilidad de los espacios laborales, los salarios emocionales, las inversiones en actividades de pyp y la retribución de las mismas en términos de productividad, el reconocimiento no salarial a los trabajadores por el cumplimiento de las metas, los indicadores de medición de la población trabajadora, canales de comunicación y lenguaje verbal y no verbal; y la afectación del riesgo psicosocial en la cadena jerárquica de manera vertical descendente.

8.2 FASE 1: ENTENDIENDO EL PROBLEMA

Para entender la situación actual de la empresa People Contact en lo que a prácticas para la intervención de la salud mental se refiere, se utilizó la práctica de entrevista presencial realizada a la señora Ana María Idárraga, quien se desempeñaba a la fecha como directora del área de talento humano.

Abordar el tema de la salud mental en la población trabajadora requiere por su complejidad enmarcarlo dentro de subtemas que permitieran identificar causas, efectos y condiciones, una triada que al conjugarse arroja la radiografía de la condición y percepciones de los trabajadores de la operación.

8.2.1 Identificación De Causas

Para dar inicio al tema, fue importante verificar las causas principales que han sido detectadas desde el área de talento humano y que afectan a la población trabajadora, especialmente del área de operaciones, quienes constituyen la población objeto de la presente consultoría. Las principales causas encontradas, fueron:

- **Horarios.** Las jornadas programadas normalmente son de 8 horas, lo que dificulta la ejecución de actividades personales como por ejemplo trámites bancarios, citas médicas, actividades académicas, compras para el hogar e incluso actividades recreativas.
- **Carga Laboral.** Enfocada hacía las exigencias propias de la operación, en materia de indicadores de calidad y los requisitos del cliente que contrata los servicios de call center, pues los intereses de las empresas contratantes se enfocan en la reducción del tiempo y el incremento de la efectividad de cada llamada.
- **Trato del Usuario.** Adicional a la ya mencionada jornada prolongada en posición sedente, se suma el trato percibido por parte de los usuarios receptores, pues realizan la descarga emocional de sus frustraciones con la empresa ofertante del bien, producto o servicio sobre el operador que realiza la llamada, dicho “mal trato” va desde la abrupta interrupción de la llamada, hasta los gritos o palabras soeces.

El indicador de rotación de personal en la operación con el que cuenta la empresa, oscila entre el 6 y 9% mensual aproximadamente y las principales causas manifestadas en las renunciaciones son: presión laboral, metas, indicadores y tiempos; además de que según lo expresa la entrevistada, se ha evidenciado la percepción de temporalidad en esta actividad laboral, pues las personas asumen el trabajo de operador de call center como una opción provisional.

Además, no puede dejarse de lado el tema de reinserción a la actividad laboral post pandemia, dado que fue evidente para ellos un incremento de afecciones al momento de relacionarse con el otro y la habitabilidad de los espacios, presuntamente generadas por el encierro y las situaciones propias vividas durante el tiempo de cuarentena, enfermedades del círculo familiar, impacto económico, posibles muertes y estrés generado por la situación mundial en relación con el covid-19.

Según se manifiesta durante la entrevista, es del conocimiento de esta área que al interior de los procesos y en las relaciones interpersonales, se presentan dificultades que ocasionan conflictos entre compañeros y pueden intensificarse por el quehacer de la operación o las relaciones jerárquicas, pero en la mayoría de los casos estos conflictos no escalan al comité de convivencia laboral o las directivas por una sensación de temor respecto a sentir la posibilidad de poner en riesgo su vinculación laboral.

Desde la percepción del área de talento humano, se considera que aproximadamente el 50% de los trabajadores de la operación expresan situaciones de salud mental de manera informal, lo que no permite realizar una intervención oportuna, además de que, a la fecha, la empresa no cuenta con indicadores para medir el impacto que los problemas de salud mental pueden generar en la población trabajadora.

8.2.2 Identificación De Condiciones

Actualmente, las condiciones de la empresa, que se encuentra en una reestructuración de sus procesos internos y proyectada para salir de la ley 550, ha gestionado dentro de sus recursos rubros que permiten garantizar espacios enfocados a la cultura, clima y bienestar organizacional, por lo tanto, existen dentro de la institución unos lineamientos claros y con dicho enfoque, pese a ello, se evidencia que el factor tiempo

dificulta la participación activa de los trabajadores del área de operaciones, pues no es posible frenar la prestación del servicio para garantizar la participación simultánea de la fuerza laboral, esto ha generado en los operadores una sensación de desdén del área administrativa, al considerar que no se tienen en cuenta las particularidades de su cargo al momento de programar y ejecutar dichas acciones.

Otra de las iniciativas gerenciales, parte de la actividad denominada “*un café con el gerente*”, mediante la cual, cada mes se invita a un grupo de trabajadores para que compartan un espacio con el gerente en el que a través de una charla amena y disfrutando de un café, puedan manifestar directamente a la alta dirección sus inquietudes, necesidades e inconformidades y de esta manera lograr intervenir oportunamente aquellas situaciones de la rutina laboral que podrían llegar a representar grandes conflictos con el paso del tiempo, temas como: la necesidad de un microondas, el estado de los baños, el discomfort de las sillas, etc.

Una de las decisiones fruto de la actividad mencionada fue realizar el cambio de la empresa temporal a través de la cual se realiza la contratación de los operadores, dado que se pudo establecer que sentían vulnerados sus derechos laborales y percibían malos tratos por parte de la misma; así mismo permitió evidenciar que al menos el 80% de las operarias son madres, en su mayoría solteras, y por ello el enfoque familiar de las actividades de bienestar y salud mental ocupa un puesto fundamental pues involucrar el núcleo familiar primario de los trabajadores genera un mayor impacto en los mismos.

8.2.3 Identificación De Efectos

En aras de garantizar la intervención del riesgo psicosocial como factor fundamental para el cuidado de la salud mental de los trabajadores, se ha contado con el apoyo de la ARL, quien ha realizado actividades enfocadas a la mitigación del mismo; dentro de las acciones efectuadas se encuentran: charlas de comunicación asertiva, manejo de las emociones, intervención en crisis y descarga emocional; sin embargo, no se manifiesta adherencia ni aceptación por parte de los colaboradores y quienes asisten, lo asumen como un deber laboral por ser una actividad programada por la empresa, es decir, una percepción de obligatoriedad.

Desde las áreas directivas, se realizó un trabajo importante de vigilancia, no documentado, una actividad de observación de comportamiento y la recopilación de los temas manejados de manera informal entre los trabajadores de la operación, lo que llevó a la conclusión de que existe una situación particular relacionada con el consumo de sustancias psicoactivas (no al interior de la institución), alcohol y fuerte tendencia al tabaquismo, considerado un estimulante del sistema nervioso central, que se hacía evidente en los períodos de descanso, donde los trabajadores utilizaban el espacio para fumar.

Por lo anterior, se optó por la instalación de una zona de realidad virtual, que permite a los trabajadores programar y utilizar esta herramienta tecnológica a modo didáctico e incluso terapéutico como alternativa para reducir los niveles de estrés. Desde el área de seguridad y salud en el trabajo y dando cumplimiento a la ley 1616 de 2013, se creó la política institucional para el abordaje del fenómeno de sustancias psicoactivas (SPA); pues como lo manifiesta el Ministerio de Salud (2018), el consumo de este tipo de sustancias se encuentra asociado al desarrollo de enfermedades mentales como la depresión, trastornos de ansiedad y esquizofrenia; sin embargo, su socialización hasta la fecha consiste únicamente en la mención de la misma al momento de realizar la inducción al trabajador

Sin embargo, la rentabilidad del negocio depende del cumplimiento de indicadores, el éxito de la operación requiere de la medición de estándares de precisión como son: tiempo, calidad y efectividad de la llamada, lo que sumado a las metodologías actuales para la aplicación de los espacios que se generan en las actividades de bienestar, hábitos de vida saludable y promoción de la salud y prevención de la enfermedad mental dificulta la posibilidad de una participación activa. Pese a lo anterior, en algunas oportunidades se han presentado situaciones de descargas emocionales que desencadenan crisis, hasta el mes de marzo, contaron con el apoyo de un grupo de psicólogos que operaban desde las instalaciones de la empresa en atención de la línea morada de la Alcaldía de Manizales para intervenir de manera efectiva estos casos puntuales que se presentaron.

En la misma línea y dada la importancia que cobra el cumplimiento de metas e indicadores y la precisión hablando en términos de exigencias del cliente que contrata los servicios de call center, debe tenerse un supervisor por cada campaña activa, quien brinda

un apoyo adicional durante la prestación del servicio pero cumple además unas funciones específicas de vigilancia y monitoreo de las labores, tiempos y gestión de los operadores; actualmente la empresa no dispone de una estructura que permita ejercer un control para garantizar que el trato para todos los asesores corresponda a relaciones de equidad, promoviendo en el medio laboral la sensación de preferencias respecto al trato o exigencias de los coordinadores, lo que genera en algunos casos la visión del supervisor y jefe inmediato como “autoritario” y crea una barrera tácita que favorece la informalidad al momento de manifestar los problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores.

Así pues, se evidencia que, pese a que la empresa realiza en la actualidad gestión respecto al bienestar, ésta es general a toda la fuerza laboral y no se tienen en cuenta las particularidades de las diferentes áreas, además de no tener definido dentro de su mapa de procesos unas prácticas claras y estructuradas que permitan la intervención efectiva de la salud mental de los trabajadores, sino que se generan sobre la marcha.

8.3 FASE 2: IDEANDO POSIBLES SOLUCIONES, EL MAPA HACIA EL CAMBIO

Con el fin de mejorar la salud mental en el trabajo y, con ello, la actuación de la empresa, se proponen cinco prácticas innovadoras de salud mental en el trabajo a ser implementadas, dado que ya han demostrado su pertinencia y utilidad en los trabajos y la literatura antes presentados, de manera que representan opciones válidas para fomentarla y superar dificultades al respecto, además de considerar que conectan y encajan con la naturaleza, problemática y posibilidades de la empresa (recursos y capacidades disponibles). Tales prácticas están referidas al diseño del perfil del cargo, al ajuste de los espacios y el ambiente de trabajo, a los equipos de trabajo altamente eficientes, a la gamificación y a la formación de líderes y jefes, tal como a continuación se detalla:

8.3.1 Perfil Del Cargo

El perfil de cargo establece un conjunto de requerimientos, atributos o condiciones que ha de reunir quien ocupe un cargo en la organización, habida cuenta de la naturaleza, alcance y contenido del puesto de trabajo (funciones, responsabilidades, relaciones,

objetivos, riesgos, entre otros), bajo la idea que pueda contarse con la persona adecuada para el cargo específico que va a desempeñar a partir de la alineación y ajuste entre lo que sabe, lo que es capaz de hacer, la actitud, los valores y la motivación que presenta en función de lo que el cargo requiere. Por tanto, constituye una hoja de ruta que permite tener claridad sobre las competencias necesarias para responder, de manera efectiva, a las exigencias derivadas del trabajo a realizar, de manera que si quien ocupa el cargo no las posee, lo más probable es que no pueda cumplir con lo esperado, generándose no solo problemas de rendimiento laboral, sino de rotación de personal.

Al determinar mediante el perfil del cargo los requisitos del aspirante se precisan las cualidades, capacidades, aspectos de personalidad y comportamientos esperados del futuro trabajador, por lo que normalmente contienen una referencia expresa al nivel de escolaridad, el tipo de formación, las competencias laborales y la experiencia o trayectoria deseadas, todo lo cual es considerado como imprescindible para alcanzar los logros propuestos conforme a la dirección estratégica de la empresa y las metas operativas particulares del área de trabajo.

Para el caso específico, es decir, Operador de Call Center, se sugiere incluir las siguientes competencias (ver tabla 1) como parte del perfil del cargo:

Tolerancia a la frustración: Entendida como la capacidad de afrontar y gestionar de manera adecuada aquellas limitaciones que ocasionan la imposibilidad de satisfacer los deseos del trabajador; se caracteriza por tener bajos niveles de estrés, mantiene la calma ante imprevistos y la capacidad de aceptar el disconfort.

Su importancia radica en los indicadores de calidad, dado que pueden ser exigidos por el cliente y estar atados a la efectividad del cierre de negocio, lo que reduce sus indicadores y se puede traducir en cifras por pérdida de la rentabilidad en la operación o la imposibilidad de acceder a comisiones económicas para el asesor.

Resiliencia: Consiste en la habilidad de adaptarse a impactos que puedan repercutir en la eficiencia comercial o interferir en las mecánicas operativas o estratégicas; de manera

que se garantice la continuidad en los procesos, entre sus principales características se encuentran la flexibilidad, fortaleza y la adaptabilidad al cambio.

Puesto que cada una de las llamadas se convierte en un proyecto con características, necesidades y clientes distintos, la capacidad para reponerse de cualquier impase de la llamada anterior es fundamental para iniciar con el siguiente usuario y de esta manera no permitir una afectación a nivel personal por las reacciones o respuestas de los mismos.

Trabajo bajo presión: Como son varios los indicadores y controles que se manejan en la operación, entre ellos las grabaciones de las llamadas para identificar el lenguaje utilizado y lectura de contratos, el TMO (tiempo medio operativo) que determina la duración de cada llamada que realiza el asesor y la efectividad de las mismas dadas en promedios de negocios finalizados con éxito, la medición constante de estos indicadores puede generar una presión adicional para los asesores, lo que afectará directamente su salud mental al generar una sensación de baja eficiencia o productividad en relación con la actividad laboral.

Sentido de pertenencia: Para entender la dinámica del cargo, es importante conocer y estar alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, por lo que carecer de la capacitación suficiente y la falta de rigurosidad en los procesos de apropiación de la cultura organizacional pueden generar en la población trabajadora una sensación de desidia y la percepción que su rol carece de importancia en el engranaje empresarial.

Comunicación asertiva: Tanto para relacionarse con el cliente interno como con el externo, es importante contar con las herramientas para hacerlo de manera efectiva, asertiva y eficiente, pues por el contrario las formas inadecuadas de comunicar las necesidades, requerimientos e incluso las más básicas solicitudes, pueden desencadenar situaciones problemáticas a nivel interpersonal con los compañeros, lo que deteriora el ambiente de trabajo y genera inconformidad e insatisfacción; así mismo, respecto al usuario externo, genera situaciones laborales críticas que pueden llevar a un despido justificado, esto genera una situación de estrés dado que el lenguaje oral es la herramienta básica y permanente para el desarrollo de sus funciones.

Trabajo en equipo: Cada uno de los clientes de la empresa People Contact, es considerado una campaña y de esta manera se generan equipos de trabajo por cada una de ellas, si bien los indicadores de calidad y el cumplimiento de las metas se realizan de manera individual, la perpetuidad de la campaña y con ella la estabilidad laboral depende de la satisfacción del cliente final, lo que es directamente proporcional a la salud mental de los trabajadores que realizan su trabajo en pro de conservar su empleo.

Resolución de conflictos: Los problemas con los usuarios son uno de los componentes más frecuentes para el asesor de contact center, por ello la capacidad de dar respuesta y conservar la calma, la posibilidad de no hacer personal el conflicto del usuario y la facilidad para brindar una solución, serán una herramienta fundamental para que el trabajador no interiorice ni eleve al nivel de discusión las inconformidades presentadas durante la prestación del servicio o la venta del producto.

Tolerancia: Tanto para la venta de productos como de servicios se cuenta con indicadores de calidad y debe considerarse que con alguna frecuencia la respuesta al cliente puede no satisfacerlo o solucionar el requerimiento recibido, por lo que el usuario dirigirá sus emociones en exclusiva al asesor que lo atiende, lo que puede traducirse en una discusión de doble vía y la posibilidad de que se altere tanto el cliente como el trabajador, se eleven los tonos e incluso se presenten alteraciones físicas o en las condiciones de salud mental del trabajador.

Respeto: Para interactuar con un elevado número de usuarios y en un entorno controlado es indispensable que exista un respeto hacia la labor, el cliente, los compañeros y la empresa. Este valor, que es mencionado frecuentemente, pocas veces tiene cabida dentro del plan de capacitación de las organizaciones o en los talleres para fomentar su práctica, a pesar que el trabajador, como ser humano, tiene la necesidad de sentirse respetado.

Empatía: Puesto que la sociedad actual y en especial en el ámbito laboral requiere personas que tengan la capacidad de entender al otro, de aceptar que las esferas humanas se complementan y que no pueden homogeneizarse los roles del ser humano.

Tabla 1, Descripción de Competencias para el Perfil de Cargo

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	ELEMENTOS
TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	Es la capacidad de enfrentar los problemas y limitaciones que se presentan durante la jornada laboral, entendiendo las posibilidades de la empresa y aceptando las emociones de aquellas personas que la componen, posibilitando el sobreponerse a las situaciones repentinas generadas	Encuentra alternativas para alcanzar el objetivo con los recursos disponibles
		Se anticipa a las coyunturas del proceso para proponer nuevas rutas que permitan cumplir con las metas trazadas
		Se adapta fácilmente al cambio en los procesos para gestionar oportunamente los requerimientos planteados
RESILIENCIA	Capacidad del trabajador de superar dificultades personales, o aquellas propias de las coyunturas del proceso o servicio y retomar las estrategias enfocado al cumplimiento de las metas propuestas	Se centra en el presente, alejándose de cualquier distracción posible focalizándose en resolver los problemas
		Posee control sobre sus emociones, siendo una persona capaz de identificarlas y gestionarlas para que no les superen en situaciones complicadas
		Comprende los cambios del entorno y se repone con prontitud para enfocarse en el objetivo
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de premura de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, exigencia o adversidad
		Procura un alto desempeño pese a las situaciones de tensión que puedan

	capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	presentarse durante la ejecución de sus tareas
		Cumple con los plazos establecidos y en la calidad requerida pese a las situaciones de desavenencia que se puedan presentar para alcanzar el objetivo
SENTIDO DE PERTENENCIA	Aptitud para formar parte de un grupo de personas enfocadas en un objetivo laboral; y sentirse identificado con los valores de la empresa, el área y el que equipo para o con el que se trabaja	Comprende el concepto y la importancia de los integrantes del equipo y se identifica a sí mismo como parte valiosa del recurso humano de la organización
		Se adapta rápidamente a la cultura organizacional y se acopla oportunamente a los procesos y estrategias planteados sin importar las cargas adicionales que deba asumir en pro del objetivo
		Anima y motiva a los demás preocupándose por desarrollar un ambiente de trabajo amistoso y mejorar la imagen corporativa con el cliente interno y externo
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Es la facultad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos, alcanzando los objetivos	Evita las presunciones y aclara de manera cordial las especificidades de las instrucciones recibidas para alcanzar el objetivo
		Posee habilidades respecto a la comunicación no verbal que le permite

	propuestos y contribuyendo de manera positiva al fortalecimiento de la cultura y ambiente laboral	afianzar la confianza en el equipo de trabajo para enfatizar las ideas y de esa manera transmitir la información de forma eficiente.
		Recibe el feedback de sus acciones de manera positiva y asume la responsabilidad de las tareas o acciones no ejecutadas, toma provecho del mismo y plantea acciones correctivas en busca de la mejora continua
TRABAJO EN EQUIPO	Posee la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos	Expresa satisfacción personal con el éxito de sus pares o de otras líneas de negocios en beneficio de objetivos organizacionales
		Fortalece el espíritu del equipo en toda la organización y valida el trabajo colaborativo como una fuente de recursos intangibles para alcanzar las metas colectivas
		Acepta y valida las opiniones de todos los miembros del equipo potenciando sus habilidades y retroalimentándose de los saberes compartidos
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad de una persona para manejar y resolver disputas, problemas y desacuerdos que puedan	Cuenta con habilidad para escuchar activamente y comprender las necesidades y perspectivas de las partes involucradas en el conflicto

	<p>presentarse en el entorno del trabajo, comprendiendo las necesidades y perspectivas de las partes involucradas y de la propia empresa, lo que le permite negociar acuerdos justos y aceptables</p>	<p>Tiene la capacidad de comunicarse clara y efectivamente con las partes involucradas en el conflicto y de expresar las ideas de manera convincente</p> <p>Posee el autocontrol suficiente que le permita mantener la calma y el control emocional durante situaciones conflictivas y estresantes</p>
RESPECTO	<p>Es la habilidad y disposición para valorar y tratar a los demás con dignidad, consideración y tolerancia, sin importar su posición jerárquica, género, origen étnico, religión, orientación sexual y demás características personales.</p>	<p>Actúa de manera ética y responsable, tomando en cuenta las normas y valores de la organización y respetando los derechos de los demás</p> <p>Tiene la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y personas, manteniendo una actitud respetuosa y considerada</p> <p>Esta dispuesto a considerar diferentes perspectivas y estar abierto a nuevas ideas y formas de trabajo, manteniendo siempre una actitud de respeto y consideración hacia los demás</p> <p>Es capaz de mantener la calma y controlar sus emociones en situaciones difíciles o conflictivas, y ser paciente y tolerante en situaciones que requieren tiempo y esfuerzo para resolver</p>
EMPATÍA	<p>Habilidad para comprender y compartir los</p>	<p>Escucha atentamente y presta atención a lo que dicen los demás,</p>

sentimientos, emociones y perspectivas de los demás, y utilizar esta comprensión para fomentar una comunicación efectiva, colaboración y trabajo en equipo. Esta competencia es esencial para el desarrollo de relaciones interpersonales efectivas y la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo.	captando no solo las palabras sino también el tono y las emociones detrás de ellas
	Colabora y trabaja en equipo, fomentando la toma de decisiones en conjunto y tomando en cuenta las perspectivas y necesidades de los demás
	Se adapta a diferentes situaciones y personas, manteniendo una actitud empática y considerada

Fuente: Elaboración propia a partir de Alles (2010)

Una vez analizadas las competencias y detallando otras características requeridas para el desempeño de las funciones, como las responsabilidades en SST, habilidades, conocimientos y experiencia; se contempló el siguiente perfil para el cargo de operador de call center (tabla 2):

Tabla 2. Perfil de Cargo Propuesto

CARGO		
Asesor de Contact Center		
AREA/PROCESO	Operativo	
CARGOS QUE SUPERVISA	Ninguno	
PROPÓSITO DEL CARGO		
Dar respuesta a los requerimientos del cliente en función de la venta de productos o servicios, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y la representación de la marca y de la empresa People Contact ante el cliente externo		
FUNCIONES	RIESGOS	RESPONSABILIDADES EN SST
Gestionar los aplicativos de la operación	Biomecánicos por postura prolongada sedente	Conocer y tener clara la política de SST
Cumplir con estándares de servicio al cliente	Psicolaborales	Ejecutar y dar cumplimiento a los lineamientos definidos por el SG-SST (normas, leyes, políticas, reglamentos e instrucciones relacionadas con el decreto 1072 de 2015)
Presentar oportunamente el informe de su gestión al coordinador encargado	Físicos por iluminación	Asistir a las capacitaciones, inducciones y re inducciones programadas para el fortalecimiento del SG-SST
Responder al consumidor	Físicos por ruido	Procurar el cuidado integral de su salud.
Dar respuesta de Leads	Fenómenos naturales	Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.

Realizar llamadas salientes		Cumplir las normas de seguridad e higiene propias de la empresa.
Alimentar bases de datos		Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la organización
		Utilizar los elementos de protección personal que le han suministrado para la ejecución de sus labores.
		Participar, aportar y ejecutar las acciones designadas por el SST
		Informar las condiciones de riesgo en materia de Seguridad y Salud en el trabajo detectadas al jefe inmediato.
		Participar en los comités de Seguridad y Salud en el Trabajo y Convivencia Laboral.
		Participar en las brigadas de emergencias
		Participar, aportar y ejecutar las acciones designadas por el SG-SST
CONOCIMIENTOS		
Manejo de herramientas ofimáticas		
Habilidades lecto- escritoras		
EXPERIENCIA		
Mínimo 6 meses de experiencia en Contact Center		
COMPETENCIAS		
Tolerancia a la frustración		

Habilidades comunicativas
Trabajo bajo presión
Comunicación asertiva
Resolución de conflictos
VALORES
Resiliencia
Sentido de pertenencia
Respeto
Empatía
Tolerancia

Fuente: Elaboración propia

Desde luego, de nada valdría tener un perfil bien elaborado, sino se usa como insumo fundamental para el proceso de reclutamiento y posterior selección de personal, por lo que será necesario incorporar elementos que permitan evaluar si los aspirantes a trabajar en la empresa poseen dicho perfil. En tal sentido, se propone el uso de una lista de chequeo inicial para determinar, con base en los datos de las hojas de vida, el cumplimiento básico de los requisitos exigidos. Además, incluir en las pruebas de selección, elementos específicos para evaluar el nivel de competencias de los candidatos y poder comparar sus resultados, en pro de escoger al más adecuado para el cargo y la entidad. A tal efecto, la realización de una entrevista de selección de eventos conductuales, el uso de test psicométricos y de pruebas de simulación, constituyen acciones concretas con base en las cuales se pueden indagar y medir los requerimientos contemplados en el perfil.

Así, los mecanismos propuestos no solo optimizarán el reclutamiento y la selección del personal, dado que el área encargada de dicho proceso tendrá la posibilidad de realizar filtros eficientes y ajustados a las necesidades de la organización, sino que al estipular en los perfiles de los cargos el apartado de las condiciones psicológicas y los requerimientos de habilidades blandas necesarias para la operación del contact center en un marco de salud mental en el trabajo, constituye una innovación incremental del proceso de adquisición del talento humano, por lo que aporta valor a la organización. En este aspecto, se espera que

reduzca los riesgos de rotación externa no deseada del personal, así como la ocurrencia de eventos negativos ligados a la salud mental en el trabajo.

8.3.2 Espacios Físicos De Trabajo

El espacio físico de trabajo, constituye el ecosistema laboral en el que los individuos interactúan durante su jornada laboral (8 o más horas diarias), por lo que al menos la tercera parte del día y el 50% del tiempo activo de cada persona se desarrolla en dicho ambiente. En la actualidad, los espacios laborales son determinados por condiciones que, como plantean la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la legislación colombiana, deben garantizar las condiciones de seguridad y salud para la ejecución de la actividad laboral, mitigar posibles lesiones biomecánicas o ergonómicas y estandarizar aspectos en materia de iluminación, ventilación y control de los riesgos físicos, eléctricos, locativos, etc. Además, ha de tenerse en cuenta, que están determinados por las posibilidades económicas respecto a la inversión y, por supuesto, por la optimización de los espacios en pro de incrementar el número de puestos de trabajo en el mínimo de metros cuadrados posible.

Sin embargo, la habitabilidad del espacio laboral, enmarcada en aspectos como el mobiliario, colores, olores, música ambiental y la posibilidad de desplazarse de un sitio a otro en la misma área o entre áreas, genera oportunidades para el proceso creativo, lo que forja una población trabajadora propositiva, reduce los niveles de estrés, genera compromiso e incrementa el deseo del trabajador por permanecer en el sitio donde labora. Lo anterior se traduce en el incremento de la productividad y en la apropiación de una cultura organizacional basada en el bienestar, relacionada directamente con la calidad de vida y la salud mental en el trabajo.

La política institucional reflejada en la cultura organizacional, entendida como la interiorización de los procesos y el trabajo colaborativo, facilita la co-creación y participación de los trabajadores operarios en la gestión de la innovación y el cumplimiento de metas. De la misma manera en que la habitabilidad del espacio se torna en un factor fundamental relacionado directamente con el bienestar laboral, la denominación de las actividades internas y el endomarketing, desde la creación de nombres y slogans que

faciliten la recordación y generen vínculos, ayudará a la conexión del trabajador de contact center con la importancia de su labor y el reconocimiento tácito y explícito, dignificando la tarea, lo que en el mediano plazo deberá reflejarse en un comportamiento más positivo de las cifras correspondientes a la rotación del personal y la reducción del estrés asociado a la actividad laboral.

Visto de esta manera, es importante evaluar el costo beneficio de la simple distribución arquitectónica en términos de diseño y sobrepasar las necesidades ergonómicas en materia de riesgos laborales para obtener espacios facilitadores del proceso creativo, amables y acogedores; por ejemplo, la psicología del color desempeña un papel fundamental en el diseño, influenciando directamente en el bienestar y la productividad de los empleados. La elección cuidadosa de colores puede generar impactos psicológicos significativos. La psicología del color, al ser aplicada de manera estratégica en los espacios laborales, contribuye no solo a la estética, sino también al clima emocional y al rendimiento general en el entorno laboral (tabla 3).

Tabla 3. Relación de Colores con el espacio físico de trabajo

COLOR	SENSACIÓN O EMOCIÓN
ROJO	pasión, amor, energía, fuerza, intensidad, urgencia, peligro o agresión.
NARANJA	entusiasmo, optimismo, vitalidad, diversión, alegría o creatividad.
AMARILLO	felicidad, calidez, optimismo, energía, claridad, inteligencia, alegría o riesgo.
VERDE	tranquilidad, equilibrio, armonía, esperanza, frescura, naturaleza o riqueza.
AZUL	tranquilidad, confianza, seguridad, lealtad, sinceridad, responsabilidad, autoridad o paz.

MORADO	misterio, elegancia, lujo, creatividad, sabiduría, espiritualidad o realeza.
ROSA	amor, romance, dulzura, ternura, feminidad, amistad o gratitud.
GRIS	neutralidad, equilibrio, sofisticación, formalidad o aburrimiento.
NEGRO	elegancia, poder, formalidad, misterio, tristeza o muerte.
BLANCO	paz, pureza, limpieza, simplicidad, inocencia o vacío.

Fuente: Elaboración propia a partir de Heller, (1984)

Los olores desempeñan un papel sutil pero influyente en el entorno laboral, contribuyendo significativamente a la experiencia sensorial de los empleados (tabla 4). Los aromas cuidadosamente seleccionados pueden tener un impacto directo en el estado de ánimo, la concentración y la productividad.

Tabla 4. Relación de olores en el espacio físico de trabajo

OLOR	SENSACIÓN O EMOCIÓN
LAVANDA	relajación, tranquilidad y calma
MENTA	frescura, limpieza y energía
VAINILLA	dulzura, confort y calidez
CANELA	alegría, energía y vitalidad
EUCALIPTO	frescura, claridad y vitalidad
JAZMIN	romanticismo, sensualidad y sofisticación
ROSAS	amor, romance y dulzura
CEDRO	fuerza, estabilidad y seguridad
INCIENSO	espiritualidad, misticismo y misterio

LIMÓN	frescura, limpieza y energía
--------------	------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Herz, (2007)

De igual manera, la elección consciente de formas y diseños puede tener un impacto directo en la experiencia visual y emocional en el entorno de trabajo (tabla 5). Formas geométricas limpias y líneas rectas pueden transmitir una sensación de orden y estructura, fomentando la eficiencia y la organización. Por otro lado, formas curvas y orgánicas pueden evocar una atmósfera más relajada y creativa, propicia para la colaboración y la innovación, de manera que favorezca la productividad y el equilibrio emocional.

Tabla 5. Relación de las formas con el espacio de trabajo

FORMA	SENSACIÓN O EMOCIÓN
RECTAS Y ANGULARES	estabilidad, rigidez, fuerza, precisión, masculinidad o agresividad.
CURVAS	suavidad, fluidez, armonía, delicadeza, feminidad o tranquilidad.
REDONDAS	amistad, cercanía, protección, unidad, equilibrio o movilidad.
TRIANGULARES	dinamismo, progreso, energía, riesgo, cambio o dirección.
CUADRADAS	estabilidad, equilibrio, solidez, orden, formalidad o seguridad.
IRREGULARES	creatividad, originalidad, complejidad, caos o inestabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wertheimer, (1938) y Arnheim, (1954)

La adquisición o reposición del mobiliario (mesas, salas, sillas) y elementos decorativos que se adapten a formas que favorezcan las sensaciones requeridas para la ejecución de las tareas propias del cargo beneficiando la salud mental al reducir los niveles de estrés y trabajar como lo plantea la neurociencia.

El ambiente de trabajo podría de esta manera constituirse en salas, coworking y varios espacios diseñados para generar confort y comodidad al asesor, diferentes estilos que permitan que el trabajador se adapte a la naturaleza de su día, que posibilite la adaptabilidad al entorno y se genere una sensación de trabajo más placentera.

Dado lo anterior, los colores como naranja, azul, amarillo y blanco, que además de ser los colores institucionales; en armonía con fragancias como lavanda, canela, eucalipto y cedro transmiten sensaciones de optimismo, seguridad, energía, tranquilidad, vitalidad, estabilidad y paz. Formas rectas y angulares para las posiciones operativas, brindarán fuerza, estabilidad y precisión; y otros espacios con mesas redondas para la co-creación y para el cumplimiento de metas por equipos de trabajo.

8.3.3 Equipos De Trabajo Altamente Eficientes

En la actualidad, el operario de contact center es un funcionario encargado de satisfacer las necesidades y requerimientos de un cliente específico, en la medida que pueda cumplir con los indicadores de calidad que se estiman por la efectividad de la llamada, duración y registro de datos, entre otros. Este trabajo individual, controlado y con una supervisión permanente genera altos niveles de insatisfacción desde el punto de vista del riesgo psicosocial, dado que el trabajador se siente presionado, vigilado y controlado en función del cumplimiento de metas y tiempos y movimientos, lo que incrementa los niveles de estrés, frustración e incluso depresión que como enfermedad de salud mental produce un sentimiento de tensión física o emocional, e incluso puede llevar a trastornos de ansiedad o somatizarse en tensión muscular lo que puede desencadenar un incremento en los índices de ausentismo por incapacidad de origen común e incluso dependiendo del grado de afectación y si es posible comprobar la relación causal con el trabajo, se podría considerar como una enfermedad de origen laboral. Sin embargo, los equipos de trabajo altamente efectivos, entendidos como un grupo de personas con ciertas características específicas que facilitan el cumplimiento de las metas, que ya no se consideran individuales, sino colectivas.

El alto rendimiento de estos grupos obedece a que se estructuran utilizando las herramientas existentes para reunir a los individuos que, teniendo características diferentes

de personalidad, habilidades y capacidades en relación con la tarea, se complementan para alcanzar los resultados deseados y trabajan en conjunto en pro de una meta que pese a que sea mayor porcentualmente o representada en cantidad de clientes, deja de lado la percepción de individualidad y se transforma en un reto que se desarrolla en conjunto y se soporta en las fortalezas del equipo y no solo del individuo.

Estos equipos no requieren un nivel de vigilancia que trascienda las fronteras invisibles de la confianza en las capacidades del trabajador y produce alto rendimiento mediante el nacimiento de grupos autónomos y auto-dirigidos, lo que genera una coordinación desde el liderazgo mediante estrategias y no desde el control de tiempos y movimientos, es decir, da paso a la gestión real del capital humano.

Se sugiere por tanto se identifiquen las características de los operarios basados en los 4 perfiles creativos para la gestión del conocimiento propuestos por Min Basadur, puesto que es una herramienta práctica, sencilla y gratuita que determinará si los colaboradores son implementadores, generadores, conceptualizadores u organizadores (tabla 6) y así dividir a la población trabajadora conforme a sus estrategias para la resolución de problemas, lo que permite estructurar unos equipos estratégicos que tengan al menos a 1 integrante que responda a cada uno de dichos perfiles.

Tabla 6. Perfiles Creativos de Min Basadur

PERFIL	CONCEPTO
GENERADOR	Hace que las cosas se inicien por medio de su propia participación. Imagina posibilidades y percibe todo tipo de problemas y nuevas oportunidades. Este cuadrante muestra mayor interés en encontrar problemas y en hechos relevantes en torno al problema
CONCEPTUALIZADOR	Forma rápidamente relaciones, define problemas y conceptualiza nuevas ideas, oportunidades y beneficios. Destila en una explicación integrada observaciones

	aparentemente sin conexión. Muestra mayor interés en la definición del problema y en encontrar ideas
OPTIMIZADOR	Convierte ideas abstractas en soluciones y planes prácticos. Actúa mejor en situaciones donde hay una sola respuesta correcta o una solución óptima a un problema. Mayor interés en la evaluación de ideas y la selección y planificación para la acción
IMPLEMENTADOR	Su principal interés está en hacer que las cosas se lleven a cabo. Cree fervientemente en el “ensayo-error”, ya que no necesita la comprensión completa del problema para seguir adelante. Hace que las cosas “funcionen de algún modo”. Mayor interés en ganar aceptación e implementación

Fuente: Tomado del Test de Perfiles Creativos de Min Basadur (1980).

El objetivo, una vez conformados los equipos, es capacitarlos, proveerles la información necesaria y suministrar las herramientas de trabajo para desarrollar el potencial de base que contienen.

El programa de formación institucional, deberá por lo tanto incluir sesiones de trabajo en equipo que suministren a los equipos conformados tener claridad respecto a su rol en el grupo y las características que hacen posible su complementariedad.

Es fundamental que el equipo reciba un proceso inductivo que le permita entender cuáles son las metas que deben alcanzarse y en qué plazo, generar el entendimiento de que la meta es colectiva y dar claridad frente al indicador: ***Tiempo de llamadas totales/ No de llamadas efectivas***, lo que determinará la eficiencia del equipo.

8.3.4 Gamificación

Como técnica de aprendizaje, las estrategias basadas en el juego y en las actividades lúdicas han demostrado alta efectividad en la apropiación del conocimiento y una mejor aceptación para la participación activa de los trabajadores dentro del plan de formación de las empresas.

Las posibilidades de la gamificación se dan mediante la adaptación de las mecánicas del juego al ambiente laboral y facilitan el desarrollo de experiencias y destrezas, de habilidades blandas como el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación asertiva, la fluidez mental e incluso la apropiación de procesos, lo que lleva a conseguir mejores resultados.

Para el caso de la intervención directa en los problemas de salud mental e incluso en la mitigación del riesgo psicosocial, se propone como innovación en producto y proceso una “cabina del desahogo” que consiste en la creación de un software que permita la conversación con una herramienta tecnológica de manera que el trabajador pueda hacer una catarsis de sus situaciones laborales y personales sin tener la presión de que lo allí consignado se filtre, violando su privacidad. La cabina también puede dotarse de un elemento para realizar un juego de roles ajustado a la realidad empresarial que permita al trabajador ponerse en el lugar de cada cargo, atender una llamada de un cliente ofuscado, responder ante el cargo superior por el incumplimiento de la meta, ajustar la nómina, en fin, que permita a cualquier trabajador estar literalmente en el lugar de otro de los cargos

Podría pensarse también en un juego por niveles que permita avanzar en la medida que el trabajador logre responder efectivamente preguntas relacionadas con la cultura organizacional, historia de la empresa y áreas; y así obtener una puntuación que podría ser canjeada por una cartilla de premios no económicos y representados en beneficios como horas libres, almuerzos, etc.

En la actualidad, muchas personas no sienten confianza para iniciar una terapia o acompañamiento psicológico por el tabú que existe y el desconocimiento de las enfermedades mentales y el temor a las consecuencias personales y laborales de las mismas; por lo que la posibilidad de tener un avatar que mediante la inteligencia artificial simule la conversación, ayudará al trabajador a liberar la presión de expresar con toda tranquilidad sus emociones. De esta forma, la empresa ve al trabajador como un ser integral cuyas esferas emocionales cobran una importancia para la estabilidad laboral y personal siendo nuevamente el individuo el eje central de la organización y otorgándole nuevamente el estatus de activo fundamental para el funcionamiento de la empresa.

8.3.5 Formación De Líderes Y Jefes

El talento humano es considerado en la literatura como uno de los activos o recursos más importantes de las empresas, por lo que los procesos de formación han sido una de las herramientas más utilizadas para alinear a los trabajadores con la cultura, el desempeño y el clima que la organización espera alcanzar, así como para soportar la proyección organizacional de cara al cliente.

Las coordinaciones encargadas de la administración del recurso humano promueven la participación y los espacios para fortalecer en los trabajadores aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que son fundamentales para el desempeño de sus funciones. Temas como el servicio al cliente, la comunicación asertiva y la dirección estratégica, junto con los correspondientes al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, que por ley debe contar con un cronograma de capacitación anual enfocado a intervenir los diferentes riesgos laborales priorizados en las empresas se convierten en aspectos a tratar continua y profundamente.

Sin embargo, usualmente a estos procesos de capacitación se citan a los trabajadores y en muy contadas ocasiones se cuenta con la presencia de los cargos directivos. Los procesos formativos enfocados en los líderes deben garantizar el desarrollo de competencias o habilidades blandas y la formación socioemocional necesaria para que estas personas que tienen equipos de trabajo a su cargo y que se pueden ver afectados por las complicaciones que la salud mental produce en sus actividades laborales puedan detectar, informar y apoyar una actuación institucional más oportuna, completa y efectiva en este ámbito.

Formar a los líderes de las operaciones de contact center, permitirá que detecten a tiempo los problemas de salud mental en sus equipos de trabajo, lo que va a facilitar su intervención temprana. También puede desarrollarles las habilidades para crear y gestionar equipos altamente efectivos y para encajar estratégicamente las destrezas del talento humano con que cuenta en su grupo de trabajo.

Contar con un cronograma de capacitación de líderes tanto los coordinadores de campaña, líderes de áreas y gerentes en torno a la salud mental en el trabajo, facilita el agendamiento, estimula el compromiso y la asistencia, y debe incluir temas como:

- Detección de alertas tempranas en problemas de salud mental en el trabajo.
 - Manejo de emociones en el ámbito laboral
 - El contexto social de la salud y la enfermedad mental en el trabajo.
 - Gestión del cambio en el trabajo.

- Canales para el reporte de los trabajadores que manifiesten síntomas de enfermedad mental en el ambiente laboral.

- Manejo del trabajador con alerta de salud mental.
 - Primeros auxilios psicológicos en el trabajo.

- Fortalecimiento de comunidades laborales.

- Gestión de equipos de trabajo altamente eficientes.
- Comunicación laboral asertiva.

- La salud mental en el lugar de trabajo y el riesgo psicosocial.

Para abordar efectivamente dicho grupo de personas es fundamental plantear estrategias metodológicas que puedan generar un acercamiento a la realidad y una apropiación del conocimiento que permita alcanzar la intervención preventiva y efectiva de los problemas que a nivel de salud mental puedan afectar a la empresa, tácticas como:

- Juegos de roles
- Talleres de ideación
- Observaciones de comportamiento
- Retos y desafíos intelectuales

Es importante que las sesiones de capacitación no sean prolongadas en el tiempo y cuenten con el sustento teórico suficiente y la experticia del facilitador, así como un ambiente adecuado para la recepción de la información.

8.4 FASE 3: SOCIALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PROPUESTAS

En el contexto actual de la vida empresarial donde los avances vertiginosos de los desarrollos tecnológicos y la carrera por la excelencia forman parte de la agenda diaria de las entidades, la integración eficiente y constante de la academia y la industria, no sólo contribuye a confirmar una serie de hipótesis planteadas en torno a un tema o solución específicas, sino que también aporta significativamente para impulsar la innovación.

Conforme a lo anterior, se ejecutó la fase de socialización, cuyo propósito era establecer un puente colaborativo entre el conocimiento académico y las necesidades que en materia de salud mental pudiera existir en el entorno de la empresa People Contact. A través de este proceso se expusieron las prácticas innovadoras enfocadas a la intervención de los problemas de salud mental en los operadores de contact center para de esta manera explorar la viabilidad de ejecución de las mismas, en la medida que se explica de modo amplio no sólo enriquecerá la comprensión de los desafíos específicos que enfrenta la organización en temas de intervención de los problemas de salud mental, sino que también permitirá una retroalimentación enriquecedora que potenciará el impacto positivo de este trabajo.

Esta fase de socialización fue más allá de una presentación, pues incorporó una invitación a la colaboración y la sinergia entre la teoría y la práctica, con el objetivo último de contribuir al impacto positivo de la salud mental de los trabajadores y por efecto colateral a los índices de ausentismo y rotación del personal. El 26 de julio de 2023 se efectuó en la sala de juntas de la gerencia de la empresa People Contact una reunión en la que participaron:

- Gerente
- Director del área de Operaciones

- Coordinadora de Mantenimiento e Infraestructura
- Jefe de Talento Humano
- Coordinadora de Bienestar Laboral
- Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo
- Coordinador de la oficina de Innovación
- Director trabajo de grado

Imagen 2. Socialización de las prácticas propuestas



Fuente: Archivo fotográfico personal.

El objetivo de este encuentro fue realizar la socialización respecto de las prácticas propuestas en el marco de la presente consultoría. A tal fin, y dejando siempre claro el objetivo de intervenir de manera innovadora la salud mental de los trabajadores del área de call center, se expusieron una a una las propuestas obteniendo la siguiente retroalimentación por parte de la empresa:

8.4.1 Perfil Del Cargo

Se explicó como la claridad al momento de la selección y reclutamiento que forma parte del subsistema de adquisición del talento, puede contribuir de manera positiva a

impactar las cifras de rotación del personal y mejorar los temas relacionados con la salud mental, pues el desarrollo adecuado de un perfil de cargo en el ámbito laboral tiene una significativa importancia en la salud de los trabajadores, especialmente en el contexto de los contact center y las especificidades de esta tarea.

Dado que el perfil propuesto toma el propósito del cargo y tiene en cuenta las funciones, riesgos, responsabilidades y con base a lo anterior define los conocimientos, experiencia, competencias y valores requeridos para desempeñar el rol; se estima que las personas contratadas tendrán un mayor nivel de resiliencia y capacidades para adaptarse tanto al entorno laboral específico como a los retos que en salud mental enfrentan los operadores de call center en el día a día tanto asociados con la actividad laboral como con la capacidad de manejo de las emociones fruto de las situaciones de su vida cotidiana.

La aplicación de pruebas para la contratación basados en el perfil propuesto genera claridad en las expectativas, pues un perfil de cargo bien desarrollado proporciona una descripción más precisa de las responsabilidades y expectativas laborales para el operador de contact center, lo que ayuda al aspirante a comprender sus roles y tareas, reduciendo la incertidumbre y el estrés asociado que pueda existir por la falta de comprensión en las funciones.

Basados en lo anterior, se propuso un perfil de cargo que tomara en cuenta competencias y valores del aspirante y que reflejara la importancia y el propósito del trabajo, ya que contribuye a que los empleados encuentren significado en sus funciones, sentido de valor y relevancia, lo que puede tener un impacto positivo en la salud mental, mejorando la motivación y la satisfacción en el ámbito laboral.

Ante el perfil de cargo propuesto, la empresa tomó la decisión de adoptarlo para los procesos de reclutamiento que desde la fecha se ejecuten, dejando la claridad por parte del área de talento humano que esto podría extender los tiempos de respuesta para dar cumplimiento a las necesidades del área de operaciones respecto de la contratación de su personal.

8.4.2 Espacios Físicos De Trabajo

Exponer la psicología de las formas, colores y olores puso en contexto a las directivas de la organización respecto al impacto que estos elementos tienen sobre las emociones y el cambio en la percepción del espacio y tiempo generando conexiones emocionales con el sitio de trabajo, pues el diseño y ambiente del entorno laboral pueden influir significativamente en el bienestar psicológico y emocional de los empleados; lo anterior permite que el equipo conformado o el área en la que se ejecuten las actividades necesarias para alcanzar las metas de la organización experimente de una manera diferente la actividad laboral, lo que se presume impactará de manera positiva su salud mental.

Un entorno de trabajo bien diseñado puede inspirar creatividad, motivación y productividad. Espacios luminosos, organizados y visualmente atractivos pueden tener un impacto positivo en el estado de ánimo de los trabajadores, generando un ambiente propicio para el trabajo efectivo y reduciendo el estrés.

Así mismo la gestión adecuada de los niveles de ruido en el ambiente y la disponibilidad de áreas para el descanso o la privacidad son factores clave, pues bien, el órgano más expuesto durante esta tarea es el oído por lo que el exceso de ruido puede generar distracciones y aumentar el estrés e incluso llevar a respuestas erradas o enfermedades tipo cefalea crónica que puedan considerarse de origen laboral.

Respecto a esta propuesta, la empresa realizó un análisis de costos y presupuestos pendientes para ser ejecutados por este rubro para lo restante de la vigencia, estimando que los espacios a modificar sólo serán posibles en la medida que se materialice el proyecto de inaugurar una nueva sede.

Respecto de las formas del mobiliario se hizo por parte de la empresa un análisis frente a la capacidad instalada, dado que, según los datos suministrados por el área de operaciones, a la fecha se maneja con el mobiliario clásico una ocupación de 1 puesto de trabajo por cada 1.20 metros. La modificación de este tipo de mobiliario por formas redondas o mesas de trabajo, podría implicar una reducción de la capacidad instalada representada en menor cantidad de puestos de trabajo.

Conforme a lo anterior, se determinó que esta práctica no podía ser implementada aún por la empresa, pero se decidió tener en cuenta el concepto para modificar en posteriores vigencias, específicamente iniciando por los espacios comunes, cafeterías y áreas de descanso.

8.4.3 Equipos De Trabajo Altamente Eficientes

En la industria de los contact center, no se trabaja con la metodología consistente en conformar equipos de trabajo, por el contrario, se cuenta con metas individuales distribuidas según el indicador y el tipo de cliente, generalmente la misma meta para todos los trabajadores.

Basados en lo anterior, se socializó con la empresa una práctica que implica crear equipos de trabajo altamente eficientes mediante la metodología del test de Basadur, de manera que se puedan conformar los equipos según los arquetipos de generador, conceptualizador, optimizador e implementador, el objetivo es que la meta individual que hoy existe, se sume por la cantidad de integrantes del equipo y se cuente con indicadores a cumplir por grupo conformado.

Un equipo de trabajo eficiente brinda un fuerte apoyo social; la conexión con colegas, sensación de pertenencia y colaboración contribuyen positivamente a la salud mental al reducir el aislamiento y fomentar un sentido de comunidad.

La gestión eficiente de estos equipos implica una distribución equitativa de las cargas de trabajo evitando la sobrecarga de tareas y asegurando que todos los miembros contribuyan de manera justa lo que permitirá promover un equilibrio entre la vida laboral y personal, reduciendo el estrés y el agotamiento.

Técnicamente la meta no cambia, pero se asume que la sensación grupal y no individual tendrá un efecto mental de aliviar la carga, la responsabilidad compartida podrá tener implicaciones de cumplimiento de indicadores pese a situaciones de ausentismo y la posibilidad de que cada equipo de trabajo cuente con un individuo de cada perfil aportará al cumplimiento de dicha meta grupal; por lo que la comunicación eficiente dentro del equipo es clave para una adecuada salud mental dado que un ambiente donde se fomente la comunicación abierta y transparente permitirá a los empleados expresar sus

preocupaciones, compartir ideas y resolver conflictos, lo cual contribuye a un clima laboral saludable.

Los equipos de trabajo eficientes a menudo facilitan oportunidades de desarrollo profesional o técnico en el hacer mediante el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades que pueden aumentar la autoestima y la satisfacción laboral, contribuyendo a una salud mental positiva y demostrando más resiliencia ante los desafíos, puesto que la capacidad de enfrentar obstáculos juntos promueve la salud mental al proporcionar un sentido de apoyo y solidaridad en momentos difíciles.

Ante esta propuesta, la empresa tomó la decisión de implementar dicha metodología en una única campaña, como grupo experimental.

8.4.4 Gamificación

La denominada “*Catarbox*”, fue una propuesta realizada a la empresa consistente en la implementación de un software que permita una descarga emocional ante un avatar para interactuar y que esté entrenado para responder a los estímulos de las sensaciones percibidas y así contribuir a la salud mental de los trabajadores.

Entendiendo que la gamificación en el ambiente laboral implica el uso de elementos y mecanismos de juego para motivar, involucrar y mejorar la participación de los empleados en diversas actividades relacionadas con el trabajo; en el contexto de la intervención de problemas de salud mental en el trabajo, la gamificación puede ser una herramienta poderosa en la medida que se genere un aumento de la motivación mediante un juego por niveles que facilite la adhesión a la cultura organizacional y los elementos que contribuyan a que los trabajadores conozcan aquellos componentes fundamentales del direccionamiento estratégico; y a cambio de incrementar los niveles recibir elementos materializados en salario emocional mediante un catálogo de puntos.

Este elemento tecnológico puede proporcionar a los empleados una forma divertida y efectiva de desconectar y relajarse tanto de los componentes del entorno laboral como de los de su vida personal, y así promover hábitos saludables y contribuir a la gestión del tiempo. Integrar estos elementos en la “*catarbox*” puede hacer que los empleados adopten comportamientos positivos de manera más consistente.

Frente a lo expuesto, la empresa manifestó que el desarrollo del software implica un tiempo y equipo de ingenieros enfocado únicamente a este fin, por lo que contando con el plan de trabajo de la vigencia no es posible comprometerse con esto. Sin embargo, se tiene en cuenta la opción de realizar con el equipo de trabajo un repositorio de juegos por niveles que puedan adaptarse con el fin de socializar los elementos claves del entorno y la cultura empresarial. Por tanto, no será ejecutada para el desarrollo de la presente consultoría.

8.4.5 Formación De Líderes Y Jefes

La formación de líderes y jefes desempeña un papel crucial en la mejora de la salud mental en el trabajo, ya que estos roles tienen un impacto directo en el ambiente laboral y en la experiencia del día a día de los empleados.

Se expuso ante las directivas de la empresa la necesidad de crear una conciencia colectiva del impacto que la salud mental tiene en el ámbito empresarial y cómo se traduce en cifras de rotación, ausentismo, presentismo, pago de incapacidades y cumplimiento de metas.

Los líderes capacitados en habilidades emocionales pueden comprender mejor las preocupaciones y desafíos de sus empleados; la empatía y la comprensión contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo que respeta las necesidades emocionales de los empleados, lo que a su vez mejora la salud mental.

Los líderes deben adquirir habilidades que les permita promocionar la comunicación abierta y transparente, de manera que se fomente la expresión de ideas y preocupaciones, puesto que ello genera un ambiente donde los empleados se sienten escuchados, reduciendo así la ansiedad y el estrés asociados con la falta de comunicación.

Por tanto, se propuso un proceso de formación enfocado exclusivamente a los líderes y jefes de los procesos implicados, pues de esta manera podría considerarse como una brigada de primeros auxilios psicológicos que permitan la detección y atención temprana a los colaboradores que manifiesten algún síntoma relacionado con la salud mental y de la misma manera brindar mediante esas formaciones elementos que permitan a los líderes ejecutar sus procesos con un enfoque diferencial y orientado al bienestar mental por reconocerlo como un componente fundamental dentro de los equipos de trabajo.

La formación efectiva destaca la importancia del reconocimiento y la valoración del trabajo de los empleados, líderes que reconocen y celebran los logros contribuyen a un ambiente positivo, mejorando la autoestima y el bienestar mental de los colaboradores.

Ante esta práctica propuesta, la empresa manifestó total apoyo para su ejecución y se expresó por parte del área de talento humano una aprobación a la iniciativa, reconociendo la importancia de generar un plan de capacitación enfocado a este grupo de líderes que, por sus posibilidades de coordinar un conjunto de colaboradores, deben dar la importancia real al impacto de la salud mental en la población trabajadora.

En síntesis, para el desarrollo de la consultoría, una vez socializadas a la empresa las acciones propuestas, se acordó que se desarrollarían 3 prácticas innovadoras para la intervención de la salud mental en los trabajadores de la operación del contact center de la empresa People Contact:

- Modificación del Perfil de Cargo.
- Equipos de trabajo Altamente Eficientes.
- Formación de Líderes y Jefes.

8.5 IMPLEMENTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS EN SALUD MENTAL

Tras la socialización efectuada de la propuesta de intervención, se procedió a implementar el conjunto de las prácticas innovadoras que fueron acordadas, tal como a continuación se describe:

8.5.1 Práctica Innovadora 1: Perfil De Cargo (Competencias).

Elaborar un perfil de cargo es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que define las responsabilidades, requisitos y expectativas asociadas a una posición específica dentro de la empresa y el proceso al que pertenezca el cargo a definir; para el desarrollo de la presente consultoría, fue crucial comprender el propósito y entender el problema; para este caso puntual los temas relacionados con la salud mental de los trabajadores que aspiraban a ser operadores de contact center. Para este fin se realizó una recolección de información a través de entrevistas con diferentes actores como la líder del

área de talento humano, los mismos operadores de call center y los coordinadores o jefes de campaña, puesto que recopilar información sobre la posición y situación actual es esencial para entender el problema real y las consecuencias secundarias derivadas.

Para esta tarea, se realizó también una consulta con la Dra. Carolina Zapata, psicóloga Clínica Organizacional quien, desde el punto de vista de su saber y basada en la experiencia de sus propios pacientes, permitió encaminar y entender como la alta rotación que presentaba la empresa se daba por la desmotivación y niveles de frustración, según ella muy común entre la población que usualmente acude a esta labor sin ser su objetivo principal para el desempeño laboral y que además están asociados a problemas de salud mental por los entornos familiares y laborales a los que se enfrentan.

Identificar las expectativas del equipo y los supervisores frente a lo que esperaban de los trabajadores fue fundamental para poder enumerar y definir las responsabilidades clave asociadas al puesto de trabajo teniendo en cuenta las tareas diarias, metas, tiempos de ejecución, supervisión y contacto con el cliente que es una de las funciones relevantes en este rol.

El perfil propuesto tiene en cuenta las funciones propias del cargo y los riesgos a los que se expone durante la jornada laboral, evalúa la posibilidad del aspirante al cumplimiento normativo en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, los conocimientos mínimos requeridos y la experiencia; pero ante todo las competencias y los valores que se estiman van a reducir los índices de ausentismo y rotación del personal; siempre enfocado al propósito del puesto de trabajo.

La posibilidad de desarrollar descripciones detalladas en el perfil fue una etapa esencial en su elaboración ya que proporcionó claridad y especificidad en cuanto a los requisitos que debe cumplir el aspirante lo que permite realizar filtros en el proceso de selección. Anticiparse a posibles desafíos y oportunidades asociadas al puesto, así como identificar obstáculos potenciales permite prepararse para tener en cuenta incluso rasgos de la personalidad y el entorno social del aspirante.

Una vez se finalizó el proceso de construcción, fue necesario realizar la socialización con la empresa con el propósito de que fuera aprobado, garantizando la coherencia, alineación con los objetivos organizacionales y retroalimentación de las áreas que intervienen, de modo que puedan aportar sus conocimientos específicos sobre las responsabilidades y requisitos del rol, así como cualquier consideración única asociada con el perfil propuesto.

El documento, fue sometido a una revisión por parte del departamento de recursos humanos, el área de operaciones y la gerencia, quienes evaluaron la conformidad del perfil con las políticas de la empresa, las normativas legales y las necesidades en materia de tiempo para la contratación.

Una vez validado por considerar que estaba alineado con los objetivos organizacionales y las necesidades puntuales de intervención de los problemas relacionados con la salud mental de los operadores, la empresa toma la decisión de adoptar dentro de su proceso de selección la aplicación del mismo para los procesos de contratación de Contac Center que se llevarían a cabo desde el 1 de agosto del año en curso.

Por 4 meses durante el desarrollo de esta consultoría, el área de talento humano aplicó el perfil propuesto como primera práctica: las cifras suministradas por la empresa demuestran que la rotación del personal disminuyó en un 3,54% respecto del primer semestre del año en que no se contaba ni aplicaba con requisitos documentados para este proceso de selección.

Al desagregar este dato se obtuvo que, durante el primer semestre del año las renunciaciones equivalían al 23,43% sobre la población total de la empresa; mientras que para el segundo semestre equivalen al 19,89%, es decir, que cuando los empleados son seleccionados en función de su idoneidad para el rol y la cultura organizacional, es más alta la adaptación al puesto de trabajo.

Así pues, al definir claramente las habilidades y competencias necesarias para el puesto, el perfil de cargo ayuda a que el proceso de selección se encamine a una asignación alineada con las fortalezas y habilidades requeridos para el rol, lo que no sólo contribuye a

un desempeño más exitoso, sino que también aumenta la satisfacción y la retención del personal.

A razón de las cifras suministradas por el área de talento humano y considerando que la claridad y detalle en el perfil proporciona no sólo al aspirante sino al reclutador una comprensión precisa de las expectativas del trabajador, se reduce la incertidumbre y el estrés asociado con la ambigüedad en las responsabilidades laborales y las situaciones detonantes del día a día; y permite considerar la posibilidad de adaptación mediante sus habilidades y competencias lo que impacta positivamente en la salud mental y contribuye a la orientación al logro. Al establecer expectativas realistas se promueve un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal, lo que es esencial para mantener la salud mental.

Si bien el área de talento humano refiere que la especificidad del perfil alarga los tiempos requeridos para el reclutamiento y que el mayor reto se halla en los valores y las competencias dado que evalúa directamente la condición humana como un saber, bien sea innato o adquirido, con la posibilidad de materializarlo en el día a día de la actividad laboral, se reconoce que esta práctica es fundamental para la experiencia laboral de los empleados.

En definitiva, al perfil de cargo se le incorporaron las siguientes competencias:

- **Tolerancia a la frustración:** Entendida como la capacidad de afrontar y gestionar de manera adecuada aquellas limitaciones que ocasionan la imposibilidad de satisfacer los deseos del trabajador; se caracteriza por tener bajos niveles de estrés, mantiene la calma ante imprevistos y la capacidad de aceptar el discomfort. Su importancia radica en los indicadores de calidad, dado que pueden ser exigidos por el cliente y estar atados a la efectividad del cierre de negocio, lo que reduce sus indicadores y se puede traducir en cifras por pérdida de la rentabilidad en la operación o la imposibilidad de acceder a comisiones económicas para el asesor.
- **Resiliencia:** Consiste en la habilidad de adaptarse a impactos que puedan repercutir en la eficiencia comercial o interferir en las mecánicas operativas o estratégicas; de

manera que se garantice la continuidad en los procesos, entre sus principales características se encuentran la flexibilidad, fortaleza y la adaptabilidad al cambio. Puesto que cada una de las llamadas se convierte en un proyecto con características, necesidades y clientes distintos, la capacidad para reponerse de cualquier impase de la llamada anterior es fundamental para iniciar con el siguiente usuario y de esta manera no permitir una afectación a nivel personal por las reacciones o respuestas de los mismos.

- **Trabajo bajo presión:** Como son varios los indicadores y controles que se manejan en la operación, entre ellos las grabaciones de las llamadas para identificar el lenguaje utilizado y lectura de contratos, el TMO (tiempo medio operativo) que determina la duración de cada llamada que realiza el asesor y la efectividad de las mismas dadas en promedios de negocios finalizados con éxito, la medición constante de estos indicadores puede generar una presión adicional para los asesores, lo que afectará directamente su salud mental al generar una sensación de baja eficiencia o productividad en relación con la actividad laboral.
- **Sentido de pertenencia:** Para entender la dinámica del cargo, es importante conocer y estar alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, por lo que carecer de la capacitación suficiente y la falta de rigurosidad en los procesos de apropiación de la cultura organizacional pueden generar en la población trabajadora una sensación de desidia y la percepción que su rol carece de importancia en el engranaje empresarial.
- **Comunicación asertiva:** Tanto para relacionarse con el cliente interno como con el externo, es importante contar con las herramientas para hacerlo de manera efectiva, asertiva y eficiente, pues por el contrario las formas inadecuadas de comunicar las necesidades, requerimientos e incluso las más básicas solicitudes, pueden desencadenar situaciones problemáticas a nivel interpersonal con los compañeros, lo que deteriora el ambiente de trabajo y genera inconformidad e insatisfacción; así mismo, respecto al usuario externo, genera situaciones laborales críticas que pueden llevar a un despido justificado, esto genera una situación de estrés dado que el

lenguaje oral es la herramienta básica y permanente para el desarrollo de sus funciones.

- **Trabajo en equipo:** Cada uno de los clientes de la empresa People Contact, es considerado una campaña y de esta manera se generan equipos de trabajo por cada una de ellas, si bien los indicadores de calidad y el cumplimiento de las metas se realizan de manera individual, la perpetuidad de la campaña y con ella la estabilidad laboral depende de la satisfacción del cliente final, lo que es directamente proporcional a la salud mental de los trabajadores que realizan su trabajo en pro de conservar su empleo.
- **Resolución de conflictos:** Los problemas con los usuarios son uno de los componentes más frecuentes para el asesor de contact center, por ello la capacidad de dar respuesta y conservar la calma, la posibilidad de no hacer personal el conflicto del usuario y la facilidad para brindar una solución, serán una herramienta fundamental para que el trabajador no interiorice ni eleve al nivel de discusión las inconformidades presentadas durante la prestación del servicio o la venta del producto.
- **Tolerancia:** Tanto para la venta de productos como de servicios se cuenta con indicadores de calidad y debe considerarse que con alguna frecuencia la respuesta al cliente puede no satisfacerlo o solucionar el requerimiento recibido, por lo que el usuario dirigirá sus emociones en exclusiva al asesor que lo atiende, lo que puede traducirse en una discusión de doble vía y la posibilidad de que se altere tanto el cliente como el trabajador, se eleven los tonos e incluso se presenten alteraciones físicas o en las condiciones de salud mental del trabajador.
- **Respeto:** Para interactuar con un elevado número de usuarios y en un entorno controlado es indispensable que exista un respeto hacia la labor, el cliente, los compañeros y la empresa. Este valor, que es mencionado frecuentemente, pocas veces tiene cabida dentro del plan de capacitación de las organizaciones o en los talleres para fomentar su práctica, a pesar que el trabajador, como ser humano, tiene la necesidad de sentirse respetado.

- **Empatía:** Puesto que la sociedad actual y en especial en el ámbito laboral requiere personas que tengan la capacidad de entender al otro, de aceptar que las esferas humanas se complementan y que no pueden homogeneizarse los roles del ser humano.

Durante el tiempo de aplicación de esta práctica innovadora, se tuvo especial cuidado en que dichas competencias fueran evaluadas y tenidas en cuenta durante los procesos de selección requeridos para el área de operaciones.

De esta manera, el perfil de cargo como primera práctica propuesta y aplicada fue exitosa en la medida que no sólo contribuyó a la eficiencia organizacional, sino que también desempeña un papel clave en la promoción de un entorno laboral saludable y en la preservación de la salud mental de los trabajadores y que, de manera paralela, contribuye con la retención del personal lo que compensa los tiempos de retraso que puedan presentarse durante la selección. Por tanto, se recomendó a la empresa crear los perfiles para todos los cargos teniendo en cuenta las variables mencionadas.

8.5.2 Práctica Innovadora 2: Equipos De Trabajo Altamente Eficientes

Los equipos de trabajo altamente eficientes son fundamentales en los entornos laborales por diversas razones, ya que su impacto positivo va más allá de la mera productividad pues trabajan de manera sincronizada y coordinada, lo que conduce no solo a un aumento significativo en la productividad, sino a la colaboración efectiva y a la asignación adecuada de tareas que permiten a sus miembros realizar el trabajo de manera más rápida y eficiente, generando un impacto positivo a nivel psicosocial, dado que genera una sensación de apoyo mutuo entre los integrantes del grupo.

Con la empresa People Contact se determinó utilizar una de las campañas activas en el área de operaciones como grupo de control para evaluar la factibilidad y resultados de esta práctica, comenzando por aplicar a 15 trabajadores de la campaña Servientrega el test de Min Bassadur.

En grupos de cinco personas se aplicó en la sala de juntas la prueba, consistente en identificar dentro de grupos de cuatro palabras, la que más se asemeja a la personalidad de

cada uno de los participantes y señalar el color al que corresponda para definir en un plano cartesiano a cuál de los arquetipos propuestos pertenece o se identifica cada uno.

Min Bassadur (1980) propone cuatro categorías para definir a los integrantes del grupo de control, pues se estima que la diversidad de habilidades y perspectivas en equipos eficientes fomenta la innovación y la creatividad pero además nuestra hipótesis plantea que para el caso de los contact center, la combinación de ideas y la posibilidad de la resolución conjunta de problemas conducen a la generación de soluciones más efectivas que permiten adaptarse a los desafíos y sobrellevar la presión que genera el cumplimiento de las metas.

Se clasificaron los participantes según sus respuestas, de la siguiente manera:

- **Generador:** los que inician las cosas, son personas capaces de crear nuevas oportunidades, tienen diferentes perspectivas, generan opciones y están interesados en las personas; sin embargo, pueden perderse en las opciones y casi todo les parece relevante.
- **Conceptualizador:** los que ponen ideas claras, hacen conexiones, buscan entenderlo todo, se basan en teorías y tienen una visión de conjunto; sin embargo, pueden tener dificultades de comunicación y les falta experimentación.
- **Optimizador:** los que ponen ideas abstractas en soluciones prácticas y planes, se centran en una cosa a la vez, no les gusta perder el tiempo, están focalizados; sin embargo, son poco imaginativos y no son sensibles a las emociones.
- **Implementador:** los que acaban las cosas, tienen gran adaptabilidad, prueban muchas opciones, toman riesgos, no les gusta la gente desmotivada; sin embargo, poseen poca argumentación al hablar y no se toman tiempo para pensar.

Imagen 3. Aplicación del test de perfil creativo



Fuente: Archivo personal

Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del test, se conformaron los siguientes equipos de trabajo altamente eficientes:

Tabla 7. Equipos de trabajo altamente eficientes

EQUIPO 1	EQUIPO 2	EQUIPO 3	PERFIL
Alejandro Zuluaga Giraldo	Carolina Sanín Ramírez	Brisa Dahiana Guzmán	Generador
Liliana María Salazar	Dahiana Andrea Pineda	Ana María García Hurtado	Conceptualizador
Sandra Marcela Londoño	Diana Carolina González	Nancy Carvajal Ramírez	Optimizador
María Lucero Giraldo López	Valentina Giraldo Hernández	María José Rincón Hurtado	Implementador

Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionados los equipos por los perfiles arrojados se realizó la socialización, explicando a los integrantes del grupo de control la actividad realizada previamente, la forma de selección de los equipos y la razón de su conformación.

Con el entendido de que la eficiencia en la comunicación y claridad para la ejecución de las tareas minimiza la probabilidad de errores y la ocurrencia de reprocesos, los equipos bien coordinados tienden a tener menos mal entendidos y pueden abordar los problemas de manera proactiva antes de que se conviertan en problemas significativos, lo que mejora el ambiente laboral e impacta directamente en la salud mental de los trabajadores.

Explicar a los participantes de esta actividad las características de cada uno de los arquetipos y en cuál de ellos encajan sus respuestas, permitió que entendieran su papel en el grupo y de qué manera el trabajo en equipo fortalece lo que a partir de la fecha es una unidad por lo que las responsabilidades al respecto deberán ser compartidas y el indicador de medición deja de ser individual.

El trabajo en los equipos conformados proporciona oportunidades para desarrollar y mejorar habilidades interpersonales, la comunicación efectiva, la gestión de conflictos y la colaboración son habilidades esenciales que se fortalecen por la diversidad en los arquetipos que componen el equipo de trabajo; la eficiencia en estos, contribuye a un ambiente laboral positivo puesto que cuando los empleados sienten que tienen el respaldo de la eficacia de sus compañeros de grupo de trabajo, se crea un entorno donde la satisfacción laboral y el compromiso son más probables.

Un equipo de trabajo eficiente promueve un ambiente de apoyo y compañerismo, la conexión social y el respaldo emocional dentro del equipo pueden ayudar a los empleados a enfrentar mejor el estrés y los desafíos, reduciendo así el impacto negativo en la salud mental. Tras la implementación de esta práctica, los trabajadores del grupo control manifestaron que la colaboración efectiva para el cumplimiento de metas fomenta un ambiente en el que los miembros se sienten valorados, escuchados y que este entorno solidario puede mitigar sentimientos de aislamiento y mejorar la salud mental al proporcionar un espacio donde pueden compartir ideas y preocupaciones de manera abierta.

Refirieron también que esta metodología de trabajo no es común en los call center y no conocían de este tipo de experiencias que les permite desarrollar unas habilidades

sólidas para la gestión de conflictos y resolver disputas de manera constructiva dado que todo el equipo de trabajo enfoca sus energías hacia una meta común lo que se evidenció en un entorno laboral más saludable por la reducción de quejas al coordinador durante el tiempo de prueba del ejercicio.

Dentro de los aspectos a resaltar, el líder de la campaña manifestó que los altercados con los clientes, que antes generaban llanto y frustración en el operador agredido, durante la aplicación de la práctica propuesta se asume de manera más positiva, en un marco de mayor tranquilidad y satisfacción de quienes están implicados, acorde con lo planteado por Goleman (1995), quien señala que la inteligencia social implica la capacidad de entender y gestionar las relaciones sociales y trabajar efectivamente con los demás, por lo que incluye habilidades como la empatía, la colaboración y la influencia social positiva, lo que puede explicar los beneficios respecto de la carga emocional.

Estos equipos de trabajo de manera interna promovieron buenas prácticas para el desempeño de sus funciones como la gestión del tiempo y la priorización de tareas; estas técnicas ayudaron a prevenir la sobrecarga para cubrir las ausencias de los integrantes del grupo por enfermedad o diligencias y el agotamiento propio que se genera en el individuo por los problemas de la esfera personal, lo que fue clave en la intervención de los problemas de salud mental.

Un indicador clave para medir el desempeño en la empresa es el TMO (tiempo medio operativo) es una métrica utilizada en los Call Centers, el servicio de atención al cliente y las operaciones de asistencia para medir la cantidad media de tiempo que dedica un agente a una interacción con un cliente, incluido el tiempo de conversación y el tiempo de trabajo posterior a la llamada. Es, a la fecha, el dato de medición más eficiente en materia de calidad para los servicios de contact center, pues cuanto más bajo sea este tiempo, más eficiente se considera al operador dado que el número de llamadas por persona ya no representa garantía alguna para elevar los KPI (key performance indicator) puesto que podría generar que, una vez alcanzada la meta fijada, el asesor baje los niveles de calidad requeridos para el oficio.

Esta práctica se puso a prueba durante 2 meses con los grupos conformados en la operación de Servientrega, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8. Resultados TMO y Ausentismo en los equipos conformados

GRUPO 1		OCTUBRE				MES 1				MES 2			
		TMO OCTUBRE	AUSENTISMO OCTUBRE	TMO	AUSENTISMO	TMO	AUSENTISMO	TMO	AUSENTISMO				
1053828996	ALEJANDRO ZULAGA GIRALDO	0:03:07	0%	0:03:25	0%	0:03:37	60%						
30237733	MARIA LUCERO GIRALDO LOPEZ	0:03:34	42%	0:03:29	0%	0:02:43	0%						
24335051	SANDRA MARCELA LONDONO PINZON	0:03:01	0%	0:02:59	0%	0:03:17	40%						
30326853	LILIANA MARIA SALAZAR	0:03:18	0%	0:02:39	0%	0:03:32	0%						
GRUPO 2		TMO OCTUBRE	AUSENTISMO OCTUBRE	TMO	AUSENTISMO	TMO	AUSENTISMO						
1053796520	DAHIANA ANDREA PINEDA GONZALEZ	0:02:58	0%	0:02:47	0%	0:02:59	20%						
1053831254	CAROLINA SANIN RAMIREZ	0:03:12	19%	0:03:42	20%	0:03:25	0%						
1053791314	DIANA CAROLINA GONZALEZ ALZATE	0:04:07	0%	0:03:23	0%	0:04:04	0%						
1053855898	VALENTINA GIRLADO HERNANDEZ	0:03:09	0%	0:03:22	60%	0:03:04	0%						
GRUPO 3		TMO OCTUBRE	AUSENTISMO OCTUBRE	TMO	AUSENTISMO	TMO	AUSENTISMO						
1055750889	MARIA JOSE RINCON HURTADO	0:03:15	0%	0:03:04	0%	0:02:37	0%						
1053764057	BRISA DAHIANA GUZMAN	0:03:20	19%	0:03:13	0%	0:02:33	0%						
30234990	NANCY CARVAJAL RAMIREZ	0:03:05	0%	0:02:42	80%	0:02:53	0%						
1053860086	ANA MARIA GARCIA HURTADO	0:03:21	8%	0:03:02	0%	0:03:25	0%						

Fuente: elaboración propia

En el indicador de TMO, se puede observar el compromiso y el trabajo de los grupos para el mes 1, en el que para todos los casos se redujo el tiempo; en el segundo mes, se evidenció un incremento del indicador en dos de los grupos. Al indagar las razones de estos resultados, se obtuvo que el segundo mes corresponde a diciembre, que representa un pico de demanda más alto para el cliente por la temporada navideña, razón por la que históricamente se tiene un cuello de botella por volúmenes significativamente mayores en la recepción de llamadas, habida cuenta que continuó el mismo número de personas prestando el servicio, por lo que, en la práctica, los trabajadores atendieron un número mayor de consultas e interacciones con los clientes lo que definitiva da cuenta de un resultado positivo.

Es de destacar que durante los dos meses de prueba el grupo 3 logró disminuir significativamente el tiempo medio operativo, dando lugar a que la recepción de llamadas sea más alta, es decir, que este grupo contestó más llamadas que los demás, lo que permitió gestionar el trabajo de los operadores de manera más eficiente, dado que las llamadas más cortas implican más llamadas por agente y por ende más ingresos, lo que puede verse

influenciado y evidenciado en el ausentismo del 0% en el segundo mes, cuando se genera el pico de la demanda por parte del cliente.

Además de la eficiencia de los equipos, conviene analizar el ausentismo del personal que puede tener impactos significativos en la operación y el rendimiento general, evidenciado en la disminución directa de la productividad, puesto que menos personal significa menos capacidad para manejar llamadas y éstas deberán suplirlas los miembros del equipo presentes.

Es importante mencionar que los agentes que están presentes pueden experimentar una carga de trabajo adicional para compensar la falta de personal; esto puede generar fatiga y estrés. El aumento del ausentismo interferiría directamente en la productividad, pero para los meses del ejercicio objeto de esta consultoría, se puede evidenciar que es independiente de la misma, dado que el trabajo en equipo permite asumir el reto de mantener el TMO.

Tal como lo expresaron los trabajadores objeto de este estudio, en un equipo altamente eficiente, los integrantes del mismo se enfocan en trabajar de manera colaborativa y adaptarse rápidamente a diferentes situaciones, incluida la ausencia temporal de uno de sus miembros y se muestran dispuestos a ajustar roles y responsabilidades para mantener la fluidez en la operación.

Tabla 9. Indicador de ausentismo equipos altamente eficientes

TMO OCTUBRE		TMO MES 1	TMO MES 2	AUSENTISMO OCTUBRE	AUSENTISMO MES 1	AUSENTISMO MES 2
GRUPO 1	0:03:15	0:03:08	0:03:17	11%	0%	25%
GRUPO 2	0:03:22	0:03:19	0:03:23	5%	20%	5%
GRUPO 3	0:03:15	0:03:00	0:02:52	7%	20%	0%

Fuente: elaboración propia

Por ausentismo se entienden todas las ausencias justificadas e injustificadas al puesto de trabajo, así como retrasos en la incorporación al mismo, este fenómeno puede incluir faltas por diversas razones como enfermedad, emergencias personales, citas

médicas, asuntos familiares, entre otros. Como se puede observar el ausentismo en el grupo 1 aumentó en el último mes de prueba, en el grupo 2 se mantuvo para el último mes en comparación con octubre y en el grupo 3 aunque el primer mes de prueba aumentó, para el último mes se tuvo 0% de ausentismo registrado. Los equipos de trabajo entonces mejoraron según la evidencia no sólo el TMO, sino que influenciaron el compromiso del grupo para reducir los índices de ausentismo en la mayoría de los casos.

Dados los resultados observados con el grupo control, se deduce que el trabajo en equipos altamente eficientes es una práctica exitosa que permite mejorar los indicadores de la operación de Contact Center e impactar significativamente el factor ausentismo. Adicional a lo anterior, los grupos de trabajo manifestaron sentir alivio para trabajar pues la sensación entre la población trabajadora es que el indicador de la campaña ya no depende del desempeño individual sino grupal y eso disminuye la percepción de presión, lo que incide directa y positivamente la salud mental de los trabajadores de contact center.

8.5.3 Práctica Innovadora 3: Formación De Líderes Y Jefes En Salud Mental En El Trabajo

Los procesos de formación de líderes y jefes de área en una empresa tienen impactos significativos en la salud mental de los trabajadores, puesto que la calidad del liderazgo y la gestión afecta directamente el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los empleados como lo plantea Goleman (1998). Además, estos beneficios se extienden más allá del bienestar individual de los trabajadores y pueden tener un impacto positivo en la cultura organizacional, productividad y retención del talento.

Estos procesos de formación de los líderes en temas relacionados con la protección de la salud mental de los trabajadores a su cargo contribuyen a que la cultura organizacional y las acciones ejecutadas se enruten en torno a valorar el bienestar de los empleados, lo que se podrá evidenciar en las prácticas de liderazgo y finalmente en un ambiente que reduce el estigma asociado con los problemas de salud mental.

En aras de alcanzar el objetivo propuesto, desde el mes de agosto se realizaron varios encuentros para la formación de líderes y jefes, estos fueron propuestos y ejecutados de la siguiente manera:

1. Previo al inicio de los encuentros se realizó una búsqueda documental que soportara y profundizara el tema de la salud mental en los ambientes de trabajo con autores como Daniel Goleman y Howard Cutler; quienes reconocen la importancia que tiene el bienestar psicológico en los entornos laborales enfatizado en la gestión de las emociones y la creación del clima laboral positivo que ofrezca perspectivas para cultivar el bienestar en la vida cotidiana.

2. De forma paralela, se dio inicio a procesos de asesoría con Jonatan Avella, psicólogo Organizacional contratado por People Contact; esto permitió entender la manera y la importancia de la aplicación de principios y técnicas psicológicas en el entorno laboral; así como el desarrollo de prácticas de liderazgo que fomenten un ambiente de trabajo positivo que impacte el equilibrio emocional de los trabajadores.

3. Se realizó la convocatoria a líderes y jefes para programar una primera sensibilización con el acompañamiento de la psicóloga de la ARL; sin embargo, previa a esta intervención, se aplica a los asistentes un instrumento para tener una medición inicial de la percepción que tienen sobre la importancia de la salud mental en sus equipos de trabajo. Para esta sesión con el apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales, se enfocó el contenido a la explicación de las diferentes modalidades de acoso y cómo el factor psicosocial se ve caracterizado en las matrices de riesgos de las empresas, constituyendo específicamente para el período post pandemia una de las principales causas de ausentismo laboral.

La encuesta aplicada a través de la plataforma Google Forms denominada “Percepción de importancia de la Salud Mental en el Trabajo por Líderes de Procesos” arrojó los siguientes resultados:

Tabla 10. Resultados primera encuesta a líderes

PREGUNTA	PRIMER ENCUESTA	
	SI	NO
¿Sabe usted si los trabajadores a su cargo tienen algún diagnóstico de patología mental?	30,80%	69,20%
¿Sabe identificar una crisis relacionada con patología mental?	23,10%	76,90%
¿Sabe usted cómo prestar los primeros auxilios psicológicos al personal que tiene a cargo?	7,70%	92,30%
¿Conoce los mecanismos y rutas para el reporte y atención de una crisis relacionada con la salud mental de los trabajadores a cargo?	15,40%	84,60%
¿Está usted de acuerdo con la frase que dice “los problemas personales se dejan en casa”?	0%	100%
¿Cree usted que como líder de un proceso o área tiene la posibilidad de intervenir e identificar de manera eficiente los problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores?	84,60%	15,40%
PREGUNTA	RESULTADOS	
¿De qué manera considera usted que afectan en su área de trabajo los problemas de salud mental que puedan tener los trabajadores a su cargo?	Relacionado con la disminución de la productividad	76,92%
	Relacionado con el ambiente laboral	15,38%

	Piensa que debe esperarse a que ocurra para generar respuesta	7,69%
¿Cómo considera usted que pueden intervenir los problemas de salud mental en los trabajadores de su área?	Relacionado a apoyo psicológico	46,15%
	Redes de apoyo	23,07%
	Otros no relacionados	30,76%
De 1 a 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante. ¿Qué importancia le da usted a la salud mental en el ambiente laboral?	5	76,92%
	4	15,38%
	3	7,69%
¿Considera usted que los ambientes físicos del área que tiene a cargo contribuyen o empeoran las dificultades relacionadas con la salud mental de los trabajadores?	Contribuyen	92,30%
	Empeoran	7,69%

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo e implementación de esta práctica, se ejecutaron 5 sesiones con una intensidad de 4 horas cada una y con un lapso que no excediera los 15 días entre cada encuentro, esto con el objetivo de que la regularidad en el proceso de formación permitiera la integración de conceptos y posibilitara una articulación entre las reuniones de manera que cada una construye sobre la anterior, haciendo de este proceso un ciclo de aprendizaje con un crecimiento sostenido.

El proceso de formación integró una serie de metodologías que garantizara el interés de los participantes en el tema, pero que también permitiera aterrizar las posibilidades a la situación de la empresa con sus particularidades. Así pues, los encuentros incluían una parte teórica en la que se presentaban conceptos claves relacionados con cada asunto.

También se utilizó el análisis del caso Microsoft, empresa que se enfocó activamente en el bienestar y salud mental de sus empleados como parte de su estrategia para crear un entorno laboral positivo y sostenible; y como resultado de estas iniciativas obtuvo beneficios que incluían:

- Mejora en la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- Reducción de las tasas de rotación y ausentismo relacionado con problemas de salud mental.
- Mayor productividad y rendimiento de los empleados.
- Fomento de una cultura inclusiva y de apoyo

Para uno de los encuentros se realizó una simulación; este juego de roles facilitó el entendimiento por parte de los líderes de campaña respecto de las posibilidades para dar respuesta oportuna a las demandas de los clientes bajo la presión del TMO y el tipo de vocabulario que utilizan los usuarios de call center para dirigirse a los operadores en el día a día.

Este grupo de líderes en formación se transformó en un equipo que, al abordar los temas tratados, reconocieron la importancia del trabajo colaborativo para promover la comunicación efectiva y reducir el efecto de una crisis de salud mental, como ellos mismos expresaron

Finalmente, el feedback como metodología empleada, contribuyó de manera significativa, por la comunicación entre colegas a identificar la verdadera influencia que los problemas de salud mental estaban teniendo en las campañas, pues la retroalimentación proporciona información sobre lo que se espera y brinda posibilidades de identificar fortalezas y áreas de mejora, lo que abre la oportunidad a realizar ajustes y correcciones mediante la motivación y el reforzamiento positivo.

Los temas desarrollados en dichos encuentros fueron:

- **Detección de alertas tempranas en salud mental en el trabajo:** entendido como la identificación precoz de signos que podrían implicar problemas

de bienestar emocional o mental entre los empleados, se da claridad a los participantes sobre la necesidad de fomentar una cultura organizacional que promueva la conciencia y la comprensión de la importancia de la salud mental en el trabajo; enfocando las acciones a proporcionar herramientas para identificar signos de estrés, ansiedad y depresión que generalmente se manifiestan mediante señales de cambio en el comportamiento, desempeño laboral o interacciones sociales, los subtemas desarrollados abarcaron:

- Manejo de emociones en el ámbito laboral
- El contexto social de la salud y la enfermedad mental en el trabajo
- Gestión del cambio en el trabajo

Posterior a esta actividad de formación y durante el desarrollo de la consultoría, los líderes que hasta la fecha nunca habían generado un reporte en referencia al tema, notificaron 9 casos al área de talento humano, algunos tratados mediante remisión a EPS, otros atendidos por el profesional contratado y otros relacionados directamente con situaciones de acoso gestionados a través del comité de convivencia laboral con el debido proceso y mediados por la ARL.

- **Canales para el reporte de los trabajadores que manifiesten síntomas de enfermedad mental en el ambiente laboral:** que los líderes conozcan las vías o mecanismos establecidos tanto en la organización como a nivel municipal para comunicar y reportar los casos en los que evidentemente se encuentre afectado el bienestar emocional de uno o más trabajadores garantizando la confidencialidad, accesibilidad y una asesoría profesional, es fundamental para gestionar adecuadamente los casos que se identifiquen. Como dato curioso y pese a People Contact es la empresa que administra y en sus instalaciones opera la línea de apoyo psicosocial de la Alcaldía de Manizales, sus líderes no sabían cómo apoyarse a través de esta herramienta y no conocían el proceso que se sigue con los psicólogos. Fue también una oportunidad para desarrollar el apoyo del psicólogo organizacional contratado quien ya pudo realizar intervención directa y personalizada a los casos

reportados en citas asignadas en horario laboral y en las instalaciones de la empresa en un espacio privado dispuesto para este fin.

Durante el tiempo de ejecución de la presente consultoría, se agendaron 167 citas de apoyo psicosocial con el profesional interno y su alcance se extendió a los orientadores del programa zonas azules, quienes una vez conocedores del proceso solicitaron a la empresa que sus líderes formaran también parte del proceso de capacitación en salud mental relacionada con el trabajo, el acompañamiento se dio tanto para los trabajadores como para sus grupos familiares en temas laborales y de la esfera personal. Los trabajadores manifiestan que nunca habían recibido este tipo de apoyo.

- **Manejo del trabajador con alerta de salud mental:** implica la apropiación de una serie de acciones y estrategias diseñadas para abordar de manera adecuada y compasiva las necesidades y preocupaciones de un empleado que ha manifestado signos de problemas de salud mental, este enfoque tiene como objetivo principal proporcionar apoyo, recursos y soluciones para mejorar la salud mental del trabajador y garantizar un entorno laboral saludable, para este fin se consideró prioritario desarrollar a profundidad la forma de brindar primeros auxilios psicológicos en el trabajo.

- **Fortalecimiento de comunidades laborales:** implica el desarrollo de estrategias y prácticas destinadas a mejorar las relaciones y la colaboración dentro de un grupo de empleados en un entorno de trabajo de manera que pueda crearse un grupo de apoyo socio-laboral que pueda intervenir de manera temprana las actitudes o situaciones que desencadenan los problemas que afectan el bienestar emocional no sólo del individuo sino del colectivo, a través de las siguientes tácticas:

- Gestión de equipos de trabajo altamente eficientes
- Comunicación laboral asertiva.

- **La salud mental en el lugar de trabajo y el riesgo psicosocial:** entender la importancia de la salud mental en el lugar de trabajo y cómo el bienestar psicológico de los empleados influye significativamente en su desempeño laboral y

en el funcionamiento general de la empresa es fundamental para los líderes de la organización, toda vez que un trabajador que se enfrenta a problemas que afectan su salud mental podrá manifestar dificultades para concentrarse, tomar decisiones, colaborar eficazmente y mantener relaciones interpersonales saludables en el trabajo. Esto puede llevar a una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo laboral, una mayor rotación de personal y un clima laboral negativo.

Una vez concluido el proceso de formación, se realizó una segunda aplicación de la encuesta inicial para contrastar si se había presentado alguna mejora en los indicadores contemplados al respecto. El objetivo fue determinar la percepción de los trabajadores respecto del tema propuesto para la presente consultoría y de esta manera medir el impacto que pudiera o no generarse fruto de la práctica propuesta como formación de líderes, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 11. Resultados segunda encuesta a líderes

PREGUNTA	SEGUNDA ENCUESTA	
	SI	NO
¿Sabe usted si los trabajadores a su cargo tienen algún diagnóstico de patología mental?	50,00%	50,00%
¿Sabe identificar una crisis relacionada con patología mental?	66,70%	33,30%
¿Sabe usted cómo prestar los primeros auxilios psicológicos al personal que tiene a cargo?	100,00%	0,00%
¿Conoce los mecanismos y rutas para el reporte y atención de una crisis relacionada con la salud mental de los trabajadores a cargo?	75,00%	25,00%
Esta usted de acuerdo con la frase que dice “ los problemas personales se dejan en casa”	0%	100%

¿Cree usted que como líder de un proceso o área tiene la posibilidad de intervenir e identificar de manera eficiente los problemas relacionados con la salud mental de los trabajadores?	91,70%	8,30%
PREGUNTA	RESULTADOS	
¿De qué manera considera usted que afectan en su área de trabajo los problemas de salud mental que puedan tener los trabajadores a su cargo?	Relacionado con la disminución de la productividad	83,33%
	Relacionado con el ambiente laboral	16,66%
	Piensa que debe esperarse a que ocurra para generar respuesta	0,00%
¿Cómo considera usted que pueden intervenir los problemas de salud mental en los trabajadores de su área?	Relacionado a apoyo psicológico	50,00%
	Redes de apoyo	33,33%
	Otros no relacionados	16,66%
De 1 a 5, siendo 5 muy importante y 1 nada importante. ¿Qué importancia le da usted a la salud mental en el ambiente laboral?	5	91,70%
	4	8,30%
	3	0,00%
¿Considera usted que los ambientes físicos del área que tiene a cargo contribuyen o empeoran las dificultades relacionadas con la salud mental de los trabajadores?	Contribuyen	83,30%
	Empeoran	16,70%

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un comparativo entre las respuestas obtenidas en la primera encuesta, (tabla 10) versus la segunda aplicación que se realizó posterior al proceso de formación de líderes (Tabla 11), se evidenció un incremento en la cercanía de los jefes o líderes con su

equipo de trabajo, el conocimiento de las patologías mentales de base, la capacidad de intervenir de manera inicial ante una posible crisis y sobre todo una percepción incremental por parte de los líderes respecto a la posibilidad de identificar los problemas relacionados con las enfermedades de salud mental de los trabajadores a su cargo.

Imagen 4. Encuentros de formación de líderes



Fuente: archivo personal

Lo anterior evidencia que la práctica de formación de líderes fue ejecutada con éxito y obtuvo los resultados esperados, por lo que se recomendó a la empresa ampliarla a las demás unidades de negocio.

8.5.4 Práctica Innovadora 4: Gamificación

Si bien debido a la decisión de la empresa objeto de estudio no fue posible la implementación en su totalidad de esta práctica, puesto que debido a los tiempos y costos requeridos para el desarrollo del software y al considerar la naturaleza jurídica de la empresa por el cambio de administración municipal, no era viable su implementación en esta consultoría, se efectuaron las siguientes acciones orientadas a la gamificación propuesta.

La empresa adquirió 3 gafas de realidad virtual marca Oculus y mediante una aplicación previamente analizada con el equipo de tecnología, se generó un espacio físico dotado y dispuesto para que los trabajadores pudiesen realizar pausas activas a través de esta tecnología y así propiciar oportunidades para liberar endorfinas que generen sensación

de bienestar con el uso de la tecnología, con la convicción de la influencia significativa que los principios propios del juego tienen frente a la intervención de los problemas de salud mental de los trabajadores.

Imagen 5. Equipo Oculus adquirido por la empresa

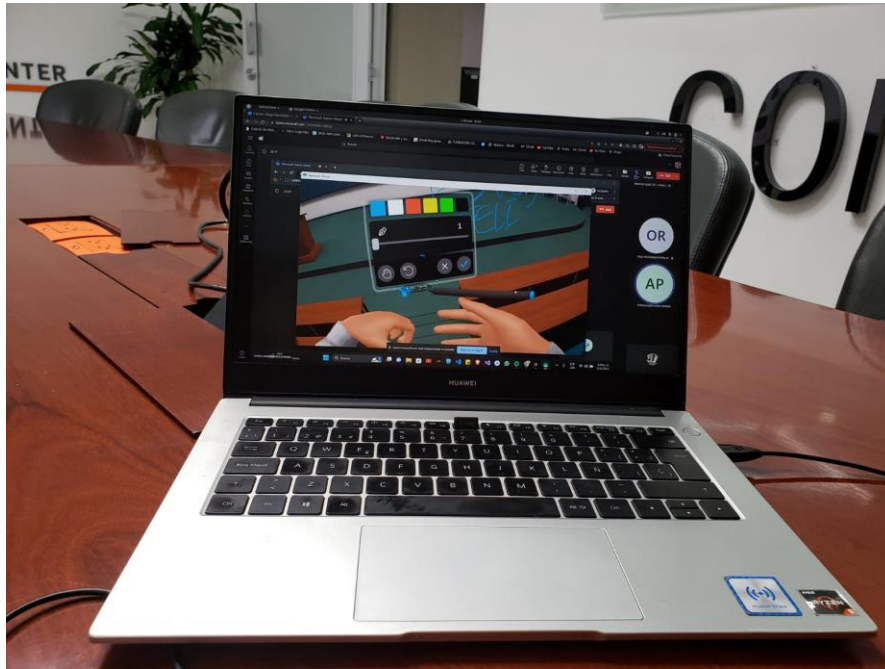


Fuente: People Contac.

Estas gafas de realidad aumentada, además, permiten el uso de salas, auditorios y espacios donde pueden conectarse en línea con jugadores de cualquier parte del mundo e interactuar con ellos en tiempo real en un entorno tridimensional, mediante sus avatares que pueden ser personalizados para reflejar la apariencia y preferencias del trabajador usuario, y así tener conversaciones o exponer los temas que lo aquejen en el momento actual, esto ayuda a liberar la tensión y fortalecer los procesos de gamificación dando un uso más completo al elemento tecnológico adquirido.

Las salas virtuales proporcionan diversas formas de comunicación como voz, gestos y acciones del avatar y, en caso de requerirse también texto, lo que permite a los trabajadores usuarios interactuar de una manera más natural y fluida. Estas plataformas suelen poner especial atención y cuidado en la seguridad y privacidad, de manera que los usuarios puedan tener control sobre quién puede unirse a las salas virtuales y qué tipo de información se comparte.

Imagen 6. Revisión de las salas virtuales con el equipo de tecnología de la empresa



Fuente: archivo personal.

Los elementos de juego, como desafíos, recompensas y competiciones, pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados en las actividades relacionadas con la salud mental. Al convertir las intervenciones en experiencias más atractivas y divertidas, es más probable que los trabajadores participen activamente en ellas y mantengan su interés a largo plazo; en este sentido, agregar niveles que se superen mediante el conocimiento de los elementos de la cultura organizacional o el direccionamiento estratégico dará una motivación adicional para su uso, puesto que la gamificación puede facilitar el aprendizaje al permitir a los empleados experimentar situaciones cotidianas de una manera práctica y segura.

En el desarrollo de la consultoría se ha manifestado a la empresa la importancia de construir un catálogo de salario emocional que ofrezca a los trabajadores beneficios que vayan más allá de la compensación financiera, en el que se realice un canje de los puntos obtenidos por la interacción con el elemento de gamificación por recompensas como:

- **Flexibilidad laboral:** Ofrecer opciones flexibles de horario de trabajo, trabajo remoto o días de descanso flexibles para ayudar a los empleados a equilibrar su vida laboral y personal.

- **Desarrollo profesional:** Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, como programas de capacitación, mentoría, cursos de educación continua o subsidios para la formación.

- **Beneficios de bienestar:** Ofrecer beneficios relacionados con el bienestar físico y mental, como acceso a servicios de salud mental, sesiones de meditación, clases de yoga o bonos en gimnasios.

- **Beneficios tangibles no financieros:** Ofrecer beneficios tangibles no financieros, como descuentos en productos o servicios de aliados estratégicos, membresías en clubes o actividades recreativas para ellos o su grupo familiar, o eventos sociales organizados por la empresa.

Esta posibilidad de canje se reflejará en la satisfacción y el compromiso de los empleados, reconociendo la importancia de aspectos no financieros en la experiencia laboral, fomentando el uso del elemento de gamificación para incrementar el compromiso, la conciencia y la adopción de comportamientos saludables.

9 CONCLUSIONES

- Con relación al primer objetivo específico, “identificar las prácticas de gestión de la salud mental desarrolladas por la empresa en el marco del sistema de gestión del talento humano”, se concluye que el área de gestión humana de la organización objeto de esta consultoría, ha desarrollado estrategias comunes, tales como la política de SPA, las pausas activas a través de las gafas de realidad virtual y los planes de capacitación a los que usualmente no pueden asistir los operadores de call center; que no tienen mayor alcance al área de operaciones por las condiciones propias de la tarea, en el sentido de los tiempos e indicadores de cumplimiento; además, el efecto de las mismas no es representativo en el sentir de la población trabajadora. Sin embargo, es evidente el compromiso gerencial y del nivel directivo para abordar la temática en cuestión.
- Frente al segundo objetivo específico “determinar prácticas innovadoras de la salud mental en el trabajo que pueden ser implementadas en la empresa para optimizar el proceso de gestión de la misma por parte de la coordinación de talento humano” se puede concluir que los ejercicios frecuentes de ideación con diversas técnicas para este fin y en lo posible ejecutadas no sólo con el equipo directivo sino integrado por representantes de la operación, contribuyen a generar un volumen de ideas que filtradas y aterrizadas pueden proporcionar soluciones eficientes a las problemáticas relacionadas con la salud mental de los trabajadores. Para el caso de People Contact, tras la revisión de literatura efectuada, la reflexión y acuerdo alcanzado a partir de la propuesta inicialmente presentada, se determinaron 3 prácticas innovadoras en relación con la salud mental en el trabajo: perfiles de cargo, equipos de trabajo altamente eficientes y formación de líderes y jefes. Adicionalmente, aunque no fue posible su implementación se considera también la práctica de la gamificación.
- En cuanto al tercer objetivo específico “definir los indicadores que se deben considerar para establecer los beneficios generados para la empresa por la aplicación de dichas prácticas innovadoras”, se deduce que la medición de

elementos como la rotación del personal a causa de las renunciaciones, la identificación y reporte oportuno por parte de los líderes de los trabajadores a su cargo con padecimientos de salud mental, y la medición de indicadores de eficiencia y cumplimiento de equipos motivados y gestionados adecuadamente respecto de su equilibrio emocional permiten evaluar la efectividad y realizar un seguimiento continuo de los beneficios en materia de productividad y reducción del ausentismo por causa médica que facilita la inversión de recursos económicos, humanos y tecnológicos apuntando a la obtención de las metas fijadas desde el direccionamiento estratégico.

- Finalmente, sobre el objetivo general, “implementar prácticas innovadoras para la mejora de la salud mental de los trabajadores de People Contact en el marco del sistema de gestión del talento humano”, se concluye que las prácticas innovadoras: perfil de cargo, formación de líderes y jefes y equipos de trabajo altamente eficientes implementadas en la empresa contribuyeron a mejorar el bienestar emocional de los trabajadores dado que se redujo el índice de rotación, mejoraron los tiempos de atención de llamadas y se generó una adecuada apropiación del conocimiento relacionado con la detección de problemas de salud mental entre sus equipo de trabajo por parte de los líderes de área. En consideración a lo anterior se puede concluir que es posible implementar prácticas innovadoras en la manera como se ejecutan las tareas de contact center y que estas además contribuyen a mejorar los índices de eficiencia de la operación.

10 RECOMENDACIONES

A juzgar por los resultados obtenidos y la experiencia en la empresa durante la ejecución de esta consultoría, se recomienda:

PARA LA EMPRESA

- Dar continuidad a las prácticas implementadas que resultaron exitosas para las cifras de cumplimiento de la empresa y que influyen de manera positiva la salud mental de la población trabajadora. En lo posible, hacer extensivas dichas prácticas a todas sus unidades de negocio.
- Desarrollar e implementar programas específicos de bienestar emocional que aborden aspectos como el manejo del estrés, la gestión de emociones y la promoción del autocuidado. Estos programas pueden incluir sesiones de capacitación, talleres prácticos y recursos digitales accesibles para los empleados.
- Fomentar una cultura organizacional, alineada con la política, que valore el bienestar de los empleados y promueva un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esto incluye el reconocimiento y la celebración de logros, el fomento de la comunicación abierta y el apoyo entre compañeros.
- Avanzar en el desarrollo del catálogo de salario emocional para las actividades relacionadas con la gamificación, de manera que puedan canjearse los puntos obtenidos en su participación y de esta manera apoyar el proceso de apropiación del clima y cultura organizacional, en la misma medida que se fortalece la salud mental y bienestar de los trabajadores. En la medida que el tiempo y el presupuesto lo permitan, implementar la en su totalidad la práctica innovadora de la gamificación propuesta en esta consultoría.
- Potenciar el acceso a servicios de apoyo psicológico asumido por la organización, para los empleados que lo necesiten. Asimismo, asegurarse de que los trabajadores estén informados sobre los recursos disponibles para buscar ayuda en caso de necesidad.
- Expandir el plan de formación de líderes y jefes en temas relacionados con la salud mental de los trabajadores a su cargo en habilidades de liderazgo emocional,

comunicación efectiva y gestión del estrés. Esto les permitirá apoyar mejor a sus equipos y crear un ambiente de trabajo saludable

- Realizar evaluaciones periódicas del ambiente laboral y el bienestar de los empleados para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de intervención según sea necesario. Esto garantizará que las prácticas innovadoras sean efectivas y estén alineadas con las necesidades de los trabajadores del contact center.

PARA LA MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:

- Incluir en el plan de estudios, un mayor despliegue referente al tema de la innovación en pro de la salud mental en las organizaciones.
- Formalizar los formatos de entrega final de las diferentes modalidades para acceder al título, para evitar confusiones entre la población estudiantil y optimizar el proceso.
- Generar un banco de datos de empresas que estén dispuestas a aceptar la intervención de los estudiantes para ofrecer soluciones innovadoras a los problemas que los aquejan, que considere, pero no se limite a temas de salud mental en el trabajo.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias*.
- Arnheim, R. (1954). *Art and visual perception: A psychology of the creative eye*.
- Goleman, D. (1998). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*.
- Grisales Romero, H., González, D., & Porras, S. (2020). Años de vida saludable perdidos a causa de trastornos mentales y enfermedades del sistema nervioso de la población de Medellín, 2006-2012. *ScienceDirect*, 29-38.
- Heller, E. (1984). *Psicología del color: cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*.
- Herz, R. (2007). *The scent of desire: Discovering our enigmatic sense of smell*.
- Hespanhol Bernardo, M., de Souza, H. A., & Garrido Pinzón, J. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. *Redalyc*, 1613-1623.
- Ministerio de Salud y protección Social. (Abril de 2018). *minsalud.gov.co*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/boletin-onsm-abril-2018.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2019). *mintrabajo.gov.co*. Obtenido de https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio?p_p_id=com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_mvcPath=%2Fview_content.jsp&_com_liferay_porta
- Ministerio de trabajo. (13 de Febrero de 2019). Resolución 0312. *Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*.
- Organización Mundial de la Salud. (8 de Octubre de 2021). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/08-10-2021-who-report-highlights-global-shortfall-in-investment-in-mental-health>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (9 de noviembre de 2021). *oecd.org*. Obtenido de <https://www.oecd.org/costarica/Health-at-a-Glance-2021-How-do-LAC-compare.pdf>

People Contact. (2020 - 2023). *Informe de Gestión*.

People Contact. (2022). *Red de Valor*.

People Contact. (2023). *Inducción a Trabajadores Nuevos*.

Saldarriaga Ríos, J. G. (213). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *ScienceDirect*, 110-117.

Veasquez Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*.

Wertheimer, M. (1938). *Gestalt psychology: An introduction to new concepts in modern psychology*.