



## ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD

### ROL DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA EN LA SALUD MENTAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL, EN UN HOSPITAL DE LA CIUDAD DE MANIZALES.

Jairo Julio Álvarez Castaño  
Leidy Jhoana Bueno Bañol  
Martha Liliana Castaño Ocampo  
Nathalia Castaño Castaño  
Yuliana Echeverri Quiceno



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA Mineducación

Obra de Iglesia  
de la Congregación



Hermanas de la Caridad  
Dominicas de La Presentación  
de la Santísima Virgen

ROL DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN  
DE LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA EN LA SALUD MENTAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL, EN UN HOSPITAL  
DE LA CIUDAD DE MANIZALES.

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

Especialista en Administración de la salud

Asesor

Paula Andrea Peña López

Autores:

Jairo Julio Álvarez Castaño  
Leidy Jhoana Bueno Bañol  
Martha Liliana Castaño Ocampo  
Natalia Castaño Castaño  
Yuliana Echeverri Quiceno

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD  
MANIZALES  
2022

## TABLA DE CONTENIDO

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. OBJETIVOS.....	7
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	7
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
5. REFERENTE TEÓRICO.....	8
6. METODOLOGÍA .....	13
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN.....	17
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	32
8.1 CONCLUSIONES .....	32
8.2 RECOMENDACIONES.....	33
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34



Universidad  
Católica  
de Manizales

## VICERRECTORÍA ACADÉMICA

### CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO

#### 2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

ROL DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA EN LA SALUD MENTAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL, EN UN HOSPITAL DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Investigador Principal: LINA PATRICIA MUÑOZ – MABEL IBARRA LUNA

Asistente de Investigación LEIDY JHOANA BUENO BAÑOL	Trabajo de Grado X
Asistente de Investigación JAIRO JULIO ÁLVAREZ CASTAÑO	Trabajo de Grado X
Asistente de Investigación YULIANA ECHEVERRI QUICENO	Trabajo de Grado X
Asistente de Investigación NATALIA CASTAÑO CASTAÑO	Trabajo de Grado X
Asistente de Investigación MARTHA LILIANA CASTAÑO OCAMPO	Trabajo de Grado X

Línea de Investigación: Administración de la Salud

Área de conocimiento a la que aplica: Área de Salud

Programa de Posgrado al que se articula: Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: **Manizales** Departamento: **Caldas**

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 periodos académicos

### 3. INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios producidos por la emergencia sanitaria que se convierte en la mayor dificultad afrontada por el ser humano en el siglo XXI, abarcando todos los aspectos de la cotidianidad tanto en el contexto individual como colectivo y generando consecuencias a nivel sociocultural, político, económico, y con un mayor impacto en la salud de la población no solo a nivel físico, si no también a nivel psicológico. 1

Las condiciones laborales actuales han causado mucho estrés en el personal de salud debido al incremento de la carga horaria de trabajo, la demanda y la

saturación de los servicios, el ausentismo y la deserción, el temor y la exposición al contagio propio y de los seres queridos, la morbilidad y mortalidad por COVID-19 elevadas; al inicio de la pandemia la estigmatización y el maltrato que recibían los profesionales de la salud y los sentimientos de frustración e impotencia ligados a la necesidad de mantener la eficiencia y eficacia fueron factores que influyeron en la aparición de enfermedades mentales.

Todo esto agrava el riesgo de padecer depresión, ansiedad y síndrome de desgaste profesional, y aumenta el consumo de alcohol y sustancias psicoactivas, tal como lo muestran numerosas investigaciones en curso y otras que aportan datos preliminares.

En Caldas se han confirmado 116.846 casos de covid-19 hasta el mes de marzo de 2022, de estos datos se estima que a corte al 25 de diciembre del 2020 se habían reportado 21.926 casos y 107 defunciones en personal de salud según datos de la Dirección Territorial de Salud de Caldas; para el primer año de la pandemia a nivel Departamental, en la ciudad de Manizales se centró la atención de casos covid-19 por ser la capital y tener una mayor red de servicios de tercer y cuarto nivel, este aumento de demanda en las instituciones, evidenció un marcado aumento en el personal de salud de sufrir riesgos psicosociales.

En el año 2020 en el Hospital se realizó un primer estudio transversal con alcance analítico, donde se caracterizó el síndrome de desgaste profesional a través de la aplicación de la encuesta adaptada de Maslach, donde los resultados indican que la prevalencia del síndrome de Burnout fue de 2.8 %, siendo muy inferior comparado con estudios similares. La principal causa de agotamiento referida fue el alto ritmo de trabajo. 2

Con respecto a este estudio preliminar y siguiendo las políticas de humanización y calidad que tiene establecido el hospital, es imperativo realizar procesos investigativos para determinar el rol que tuvo la gerencia del talento humano en la adecuación de protocolos y lineamientos en la seguridad y salud en el trabajo del personal de salud según la normatividad y lineamientos vigentes y comprobar si esto puede afectar en la salud mental de los colaboradores.

Por lo anterior, la presente investigación se deriva de la necesidad de establecer si las políticas nacionales y lineamientos emitidos por el gobierno nacional durante la contingencia por

covid-19 fueron acordes y eficientes para afrontar la crisis que estaba atravesando las instituciones de salud con respecto a la salud mental de sus trabajadores; por medio de la realización de un estudio con enfoque cualitativo del rol de la gerencia del talento humano en las medidas de prevención y mitigación de los efectos de la pandemia en la salud mental del personal asistencial a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada en las áreas de seguridad y salud en el trabajo y el área del talento humano del hospital, como uno de los principales hospitales de cuarto nivel del Departamento de Caldas.

Este estudio servirá para contribuir a la mejora de los procesos de calidad del área de seguridad y salud de los trabajadores como una parte indispensable de la gerencia del talento humano, además nos sirve para identificar, analizar, mejorar y replicar las medidas tomadas, en otras instituciones que prestan el mismo nivel de atención.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el rol de la gerencia del talento humano en las medidas de prevención y mitigación de los efectos de la pandemia en la salud mental del personal asistencial, en un Hospital de la ciudad de Manizales.

### 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar las medidas de prevención y mitigación de los efectos de la pandemia implementadas, desde el área de gestión del talento humano para proteger y promover el bienestar mental del personal de la salud.

Identificar qué medidas se están implementando desde el área de Seguridad y Salud en el trabajo, para evaluar e intervenir los factores de riesgo psicosocial del personal asistencial.

## 5. REFERENTE TEÓRICO

El modelo gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a la vez permite en forma oportuna efectuar el proceso de inscripción, comunicación, seguimiento y facilitar el acceso a la información, de esta forma es posible tener una mirada global del cumplimiento, de la ejecución del proyecto en los tiempos establecidos; Para que este modelo de gestión de talento humano sea operativo debe definirse los roles, responsabilidades y nuevos procesos.

La gestión del talento humano está estructurada por diferentes procesos que, en un trabajo conjunto y coordinado, logran contribuir al éxito empresarial.

Sin embargo, adicionalmente es primordial que se desarrollen diversas funciones y actividades enfocadas en el ámbito organizacional en pro del mejoramiento del desempeño del personal, con el fin de fortalecer la formación de capital humano, incrementar la productividad, mejorar los resultados financieros y la retención de usuarios, ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia y, finalmente, poder dar cumplimiento a los objetivos y metas que contenga la empresa. 3

Desde su inicio en diciembre del 2019 la enfermedad por el SARS-CoV-2 (Covid-19) ha supuesto un desafío sin precedentes a nivel mundial tanto para los niveles gubernamentales y entidades privadas como para las instituciones de salud, según los datos reportados a 2022 se han confirmado 156.560.365 casos por covid – 19 en las americas y en colombia se han confirmado 6.099.111 casos según estadísticas de la OMS; Esta situación de emergencia sanitaria se convierte, en la mayor dificultad afrontada por el ser humano en el siglo XXI, abarcando todos los aspectos de la cotidianidad tanto en el contexto individual como colectivo y generandado consecuencias a nivel sociocultural, político, económico, y con un mayor impacto en la salud de la población no solo a nivel físico, si no tambien a nivel psicologico. 4

En este sentido, los profesionales de atención en salud que son el principal pilar de cualquier sistema de salud y que son parte fundamental de la gestión del talento humano, han trabajado en condiciones laborales que son inseguras, con escasez de medios y elementos de protección personal, con protocolos de trabajo cambiantes para el abordaje de los casos y contactos de infección por COVID-19, además de una alta presión asistencial, largas jornadas de trabajo, e incluso cambios de sus puestos de trabajo.

Todo ello ha contribuido a que se conviertan, no solo en primeras víctimas de la pandemia, si no también en las primeras víctimas de enfermedades de salud mental. 5

Para la situación de Colombia los primeros casos por COVID-19 según datos registrados en la página del Instituto Nacional de Salud se reportaron en el mes de febrero de 2020 aumentado de una manera significativa hasta ser declarada la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 a través de la Resolución 0385 de 2020; frente a esta situación, durante el primer año de pandemia los profesionales de la salud se vieron expuestos a un aumento de riesgos psicosociales que conllevaron a enfermedades de salud mental como lo son la depresión, ansiedad, insomnio, entre otros, debido a los tiempos prolongados de exposición, sobrecarga laboral, temor al contagio de familiares y falta de elementos de protección personal 6; durante ese tiempo según la revisión realizada se evaluó la prevalencia de síntomas ansiosos y depresivos en personal de salud a través del envío de encuestas por redes sociales y correo electrónico a médicos colombianos que hubieran trabajado en el mes de marzo de 2020; allí buscaban evaluar ansiedad con la escala para tamización de trastorno de ansiedad generalizada-7 (GAD-7), estrés con la prueba de estrés relacionado con el trabajo y miedo a la COVID-19 con una escala específica; en ese estudio, la tasa de respuesta fue del 37,9% y se encontró ansiedad en el 39,3% de los participantes.

Los sujetos con síntomas de ansiedad reportaron miedo de haber sufrido síntomas de COVID-19, miedo de llevarse el virus a casa, decepción en el trabajo, sentirse angustiados por ir a trabajar al día siguiente y considerar dejar su trabajo para proteger a los miembros de la familia, en comparación con aquellos sin síntomas de ansiedad. 7

Ante esta situación, el Ministerio de Salud y Protección Social planteó los Lineamientos para abordar problemas y trastornos mentales en trabajadores de la salud en el marco del afrontamiento del coronavirus (COVID-19), donde orientaba a empleadores y a las Administradoras de Riesgos Laborales para prevenir y mitigar problemas y trastornos mentales en los trabajadores de la salud que atienden pacientes con coronavirus y adicionalmente expide la circular 064 del 07 de octubre de 2020, donde se establecen acciones mínimas para evaluar e intervenir los factores de riesgo psicosocial y prevención de la salud mental en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19 en Colombia para todos los trabajadores, el cual indica que las ARL son las responsables de realizar los procesos de prevención e intervención del riesgo psicosocial y así poder mitigar y controlar el adecuado manejo de la pandemia. 8

Por otro lado, los accidentes laborales son causas de enorme impacto sanitario y económico para los trabajadores, las empresas y la sociedad en general. Este impacto negativo es reflejado en las muertes, incapacidades y sufrimiento personal de los trabajadores, así como el ausentismo laboral y la pérdida de productividad. Según cifras de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se calcula que cada año en todo el mundo se producen cerca de 2,3

millones de muertes debido a enfermedades provocadas por trabajo, mientras que el número anual total de casos de enfermedades profesionales no mortales se calcula en 160 millones.

Las condiciones de seguridad son esenciales para la realización de cualquier actividad laboral, sin embargo, es común encontrarse con situaciones peligrosas, denominados «Factores de Riesgo Laboral», como la exposición a riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales y ergonómicos.

Estos factores pueden acarrear al desequilibrio de salud, y causar accidentes, enfermedades profesionales y otras relacionadas con el ambiente laboral. 9

En Colombia existe El Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (PNSST), el cual se concibe como la herramienta de gestión en virtud de la cual se priorizan las necesidades que actualmente tiene Colombia respecto del área de salubridad laboral, tal y como se estableció en la Ley 1562 de 2012, que trae consigo la transformación de un Sistema de Riesgos Laborales más justo, equitativo, y eficiente debiendo ser implementado por todos los empleadores en un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

La aplicación del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como ventajas la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad.

Además, velar por el cumplimiento efectivo de las normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas y contratantes en materia de riesgos laborales.

Por medio del Decreto 676 de 2020 se incorpora como enfermedad directa a Covid-19 en la tabla de enfermedades laborales del Decreto 1477 de 2014 y determinar la obligación de las empresas contratantes de suministrar Elementos de Protección Personal (EPP) a los contratistas independientes con vinculación civil, comercial o administrativa. Adicionalmente en dicho decreto indica que, durante la emergencia sanitaria, las ARL deberán contribuir con la financiación y/o con la entrega de los EPP, cuando estos correspondan a los trabajadores de la

salud, incluyendo al personal administrativo, de aseo, vigilancia y de apoyo que preste servicios en las diferentes actividades de prevención, diagnósticos y atención de esta enfermedad.

Por último, las ARL concertarán con la entidad o empresa contratante la forma en la que se realizará la financiación y/o entrega correspondiente de los EPP.

Pero, a pesar de la existencia de esta normativa durante el primer año por covid-19 estas herramientas quedan cortas para el afrontamiento de la emergencia sanitaria, encontrando según estudios que a pesar de que la protección del personal de salud es crucial en la atención de un escenario de pandemia, ya que su infección reduce las capacidades de un sistema sanitario para responder a la demanda, en primer lugar, se evidenció la carencia de elementos de protección personal (EPP) apropiados y acordes a la situación particular; segundo, que la implementación del uso de estos EPP no fue la mejor y finalmente la carga asistencial, la exposición prolongada y las presiones de la situación pueden incrementar la probabilidad de infección. 10

Según el estudio realizado sobre la percepción de conocimiento respecto al uso de elementos de protección personal para COVID-19 en profesionales de la salud de Colombia, se concluyó que en más de la mitad de los encuestados contaban con capacitación insuficiente en el uso de EPP, lo que se relacionó con la falta de educación brindada por las instituciones de salud, además de revelar que cerca de la mitad de los profesionales de la salud que respondieron a la encuesta no tenían un contrato de trabajo formal, coincidiendo con la asociación encontrada entre la percepción de formación inadecuada entre los médicos, donde existe el mayor grado de informalidad laboral 72%, y otros profesionales de la salud. Adicionalmente, otro resultado inquietante fue el escaso papel de las Aseguradoras de Riesgos Laborales en la protección de los profesionales de la salud en Colombia; tanto en la formación como en el suministro de EPP, si bien el sistema de seguridad social colombiano se enfoca en la prevención de la enfermedad como se describió anteriormente, los datos muestran la ausencia de acciones enfocadas a la protección de profesionales de la salud expuestos al SARS-CoV-2, lo cual se refleja en el alto porcentaje de trabajadores que respondieron no tener EPP o haberlo tenido que adquirir por su cuenta. 11

En el estudio realizado por la OPS the covid-19 health care workers study (heroes) informe regional de las Américas, el cual está enfocado en estudiar la salud mental del personal de salud en el marco de la pandemia de COVID-19, define en sus resultados que entre los factores asociados que aparecen como relevantes, se encuentran, el bajo apoyo social y recibir apoyo económico, la preocupación por contagiar a sus familiares, el conflicto con familiares de

pacientes, tener que priorizar a pacientes, el cambio de funciones, la escases de los elementos de protección, la confianza en el manejo de la pandemia por parte del gobierno y el estigma, o haber experimentado violencia en relación con el trabajo con pacientes con COVID-19". 12

## 6. METODOLOGÍA

La siguiente investigación corresponde a un enfoque cualitativo, observacional descriptivo.

Tiene un enfoque cualitativo orientado a una investigación basada en hechos y la recolección de datos, es de manera dinámica y nos permite comprender un fenómeno social complejo más allá de medir las variables involucradas.

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

Es un estudio con alcance descriptivo ya que nos permite especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas o grupos con el fin de medir y recoger información sobre las variables; el propósito de los estudios es describir situaciones o todo tipo de aspectos de las personas o de una comunidad.

El enfoque de la investigación descriptiva permite recolectar la información sin cambiar el entorno, seleccionar la población en particular y la tomar decisiones en medio del estudio. Durante el desarrollo del estudio podemos evidenciar la frecuencia del problema, los mecanismos adoptados y los lineamientos realizado

Y por ultimo es un estudio observacional ya que se deriva una investigación la cual se limita a la medición de las variables que se tienen en cuenta en el estudio.

### **1. Población y muestra:**

La población objeto del presente estudio corresponde a los lideres del área de talento humano y área de seguridad y salud en el trabajo en un hospital de Manizales.

Para la obtención de la muestra se realiza un muestreo por conveniencia, el cual es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio que se utiliza comúnmente, ya que es extremadamente rápida, sencilla, económica y, además de que nos permitirá escoger al personal que nos brindará la información específica para alcanzar los objetivos del presente

proyecto para este caso, el líder del área de talento humano, líder del área de seguridad y salud en el trabajo.

## 2. Técnica de recolección de información:

Se utilizó como técnica de obtención de información entrevista semiestructurada con el líder del área de gestión del talento humano y el líder área de seguridad y salud en el trabajo los cuales son los más comúnmente utilizados en la investigación de enfoque cualitativo. De acuerdo con Maykut, “los métodos de recogida de datos que más se utilizan en la investigación cualitativa son: la observación participante, las entrevistas en profundidad y el análisis de documentos”.(13)

Se seleccionó una entrevista con estas características, por las siguientes razones:

- semiestructurada, porque este tipo de entrevista, posee flexibilidad, lo cual permitirá que el entrevistado tenga flexibilidad durante el proceso, y así obtener la mayor información, desde su visión particular y experiencia en el área.
- dirigida, porque garantiza que se indague sobre los aspectos importantes y permite aprovechar. Permite una cierta sistematización de la información, la hace comparable y favorece la comprensión de los aspectos que serán tratados teniendo en cuenta las categorías propuestas.
- Al ser dos líderes a los cuales se les aplicó la entrevista se obtuvo la información teniendo en cuenta un guión con preguntas que abarcan de forma completa los aspectos a indagar.

Se utilizaron entrevistas individuales, semiestructuradas y dirigidas, con los objetivos y dimensiones temáticas que se muestran en el cuadro 1.

OBJETIVOS	CATEGORIAS
Determinar las medidas de prevención y mitigación de los efectos de la pandemia implementadas, desde el área de gestión del talento humano para proteger y promover el bienestar mental del personal de la salud.	a) Promoción: Adherencia a los protocolos para el mantenimiento de la salud de los trabajadores durante el tiempo de pandemia.
Identificar qué medidas se están implementando desde el área de Seguridad y Salud en el trabajo, para evaluar e intervenir los factores de riesgo psicosocial del personal asistencial.	b) Prevención: Está basada en las recomendaciones garantizando la adopción de hábitos para la disminución de los riesgos.

	<p>c) Coordinación: basados en los tiempos de elaboración de procesos y acciones desarrollados por el hospital en el manejo de la pandemia.</p> <p>d) Información: Es un conjunto de atributos que se posee y que permite desarrollar acciones efectivas en determinado momento para ser transmitidas a otros de manera eficaz.</p>
--	---

Cuadro 1. Objetivos y dimensiones de las entrevistas semiestructuradas rol de la gerencia de talento humano.

Se elaboraron las preguntas para cada una de las dimensiones a estudiar y con ellas se elaboró el guión de la entrevista, el cual quedó integrado por 48 preguntas.

Ejemplo de preguntas realizadas:

La institución ha activado la oferta de servicios, procesos y rutas de atención sectoriales e intersectoriales para la gestión de las necesidades en salud mental reportadas por los trabajadores?. La empresa ha buscado la asesoría y acompañamiento de su Administradora de Riesgos Laborales (ARL) para atender las necesidades de salud mental de los trabajadores, durante la pandemia y pospandemia? El área de gestión humana de la institución mantiene una comunicación actualizada para todo el personal sobre la información y recomendaciones generales emitidas por el Ministerio de Salud y Protección Social, frente a la pandemia de la Covid 19?, El área de gestión humana realizó una estrategia de generación de capacidades en talento humano para responder a las necesidades ocasionadas por la pandemia? Se asignaron recursos por parte de la institución para capacitar al personal asistencial en salud mental, área de talento humano junto a Seguridad y salud en el trabajo desarrollan programas de prevención de los factores desencadenantes de cansancio, estrés y síndrome de burnout? Las capacitaciones que se programan para el personal de la salud se realizan dentro del horario laboral? el área de SST analizó las condiciones individuales de los trabajadores que presentan una mayor vulnerabilidad (edad y comorbilidades) para evaluar la reubicación laboral en los trabajadores que lo requieran?, el área de SST realizó seguimiento e inspección a la implementación de las medidas de bioseguridad en cada área de la institución?.

Se hizo contacto telefónico y envío de carta oficial de solicitud para desarrollo de trabajo de campo con el Hospital, para obtener la aceptación de la entrevistas.

Se programaron las entrevistas con los líderes del área de talento humano y seguridad y salud en el trabajo, estableciendo el horario y el lugar concertado con cada uno.

### **3. Registro de la Información**

Se prepararon los materiales (guión, grabadora y consentimiento informado).

Antes de iniciar la entrevista se realizó la firma de consentimiento informado donde se indicaba a los participantes la finalidad de las preguntas y el desarrollo del proyecto.

Grabaciones en archivo de audio (.mpg)

Archivos en formato Word con la transcripción de las entrevistas.

### **4. Sistematización de la Información**

Entrevistas semiestructuradas: Se recoge la información por medio de la aplicación de las entrevistas a los líderes de talento humano y seguridad y salud en el trabajo y se procedió a realizar el siguiente proceso de reducción de datos, para su posterior análisis:

Se organizan los datos de acuerdo con la información recolectada y se procede a la transcripción de las entrevistas en formato word para su lectura y revisión.

Se elaboró una primera codificación en categorías por cada uno de los integrantes del grupo, después se realizó una codificación de las categorías en grupo con el fin de comparar y consolidar la información.

## 7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

**Análisis de categorías:** Hace referencia a una estrategia metodológica donde su principal función es describir el fenómeno de estudio de investigación, en las que pueden incluir subcategorías e indicadores.

Para el presente trabajo de investigación se definen las siguientes categorías:

Prevención: “Autor RM Avilés “Se plantea cómo las necesidades humanas, derivadas de las distintas dimensiones de nuestra naturaleza, se satisfacen adecuadamente o no por las funciones psicosociales de la familia, con valores relacionales positivos, a través del ciclo vital y el proceso de desarrollo dentro del contexto de interacción de los sistemas humanos. De lograrse esto, se podrá generar bienestar y salud mental; de lo contrario, podrán generarse problemas, conflictos y malestar, que tienden a mantenerse por circuitos recursivos de retroalimentación negativa, queja, contraqueja, acusación, contraacusación. Éstos con frecuencia nos atrapan en el pasado, en el resentimiento, en el rencor, en el "no cambio", pues lo que ya pasó es imposible cambiarlo, hacer que no hubiera pasado. Así mismo, se plantean distintos niveles de intervención, idealmente enfatizando actividades educativas y de promoción de salud mental, así como preventivas de algunas problemáticas frecuentes, antes de tener que intervenir frente a conflictos mayores, a veces muy difíciles, pero no imposibles de manejar”. 14

Información:” un sistema de información es un conjunto de **componentes que interaccionan** entre sí para alcanzar un fin determinado, el cual es satisfacer las necesidades de información de dicha organización. Estos componentes pueden ser personas, datos, actividades o recursos materiales en general, los cuales procesan la información y la distribuyen de manera adecuada, buscando satisfacer las necesidades de la [organización](#).

El objetivo primordial de un sistema de información es apoyar la toma de decisiones y controlar todo lo que en ella ocurre. Es importante señalar que existen dos tipos de sistema de información, los formales y los informales; los primeros utilizan como medio para llevarse a cabo estructuras sólidas como ordenadores, los segundos son más artesanales y usan medios más antiguos como el papel y el lápiz o el boca a boca.15

Promoción: “Mario Alberto De La Guardia Gutiérrez Jesús Carlos Ruvalcaba Ledezma “La salud y sus determinantes, promoción de la salud y educación sanitaria Promoción de la salud Es bien conocido que la epidemiología y la promoción de la salud son disciplinas básicas de la Salud Pública.” La primera se encarga de reconocer los determinantes de la salud y la segunda

a intervenir en las condiciones e instrumentar las acciones necesarias para incidir sobre ellos. La epidemiología, que caracteriza a las poblaciones según las variables tiempo, lugar y persona, identifica los factores que aumentan o reducen las probabilidades de sufrir un daño en la salud. La Promoción de la Salud, parte de esta caracterización y trabaja tomando en cuenta el origen de los determinantes, analizando la forma en que las personas se exponen a los riesgos, poniendo énfasis en averiguar cómo pueden éstas ya sea protegerse o volverse más resilientes, y utilizar los determinantes favorables para impulsar su bienestar.

Por otra parte, el Modelo Operativo de Promoción de la Salud señala que son determinantes positivos de la salud aquellos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la gente y su bienestar funcional. El objeto de la promoción de la salud es, en primera instancia, favorecerlos. Son determinantes de peligro aquellos que afectan la salud de la población, modificando la morbilidad y mortalidad en un sentido negativo. El propósito de la promoción de la salud es evitarlos o delimitarlos”.16

Coordinación:”Autores J. Gérvasa, A. Ricob “Las organizaciones pueden ser vistas como un conjunto de recursos con los mecanismos necesarios para alcanzar sus fines (mecanismos de gobierno). Los recursos se orientan al cumplimiento de los fines gracias a los mecanismos de gobierno, que precisan información adecuada para guiar la toma de decisiones. En las organizaciones, pues, es crítico el tener una meta y un sistema de información que permita controlar la consecución de los objetivos marcados, mediante las modificaciones necesarias en la dinámica y estructura de la organización. 17

Los recursos de las organizaciones son medios financieros, materiales y personales acordes con sus objetivos”.

CATEGORIA	PREGUNTAS
PROMOCIÓN	<p>¿La institución actualiza las descripciones y análisis de cargos con el fin de realizar ajustes para dar claridad en los roles y evitar ambigüedades?</p> <p>¿El área de SST desarrolla acciones de intervención y seguimiento de riesgo psicosocial de los trabajadores?</p> <p>Describa que acciones de intervención y seguimiento al riesgo psicosocial desarrolla el área.</p>

	<p>¿La institución establece espacios agradables y cómodos para el descanso?</p> <p>¿La institución ofreció asesoría y acompañamiento a los trabajadores que estuvieron en aislamiento preventivo?</p> <p>¿El área de SST junto a la de talento humano han evaluado la prevalencia del síndrome de burnout en el personal de la salud?</p> <p>¿La institución ha ofrecido talleres grupales para prevenir problemas de salud mental?</p> <p>Describa en que temas específicos relacionados con la salud mental ha ofrecido capacitación la institución.</p> <p>¿La institución cuenta con una línea de apoyo psicosocial, que atienda y de soporte en crisis no presencial, liderado por un equipo de profesionales de la salud mental?</p> <p>¿El área ha suministrado servicios de primeros auxilios psicológicos a los profesionales?</p> <p>¿La institución ha proporcionado acceso a una intervención mediante terapia psicológica directa cuando se requiera?</p> <p>¿La institución ha ofrecido atención psiquiátrica a los profesionales que lo requieren?</p> <p>¿La institución está implementando otras medidas de prevención y mitigación de los efectos de la pandemia en el personal de la salud, que no estén contempladas en las preguntas anteriores. Describa cuáles?</p>	
--	---	--

INFORMACIÓN	<p>¿El área de gestion humana de la institución mantiene una comunicación actualizada para todo el personal sobre la informacion y recomendaciones generales emitidas por el ministerio de salud y proteccion social frente la pandemia de la Covid-19?</p> <p>¿La institución informa al personal para que conozca los servicios de salud mental que están a su disposición?</p> <p>¿La institución realizó vigilancia y control de implementación de los protocolos de seguridad e higiene sanitaria en el tiempo de pandemia?</p> <p>¿La institución socializó con los trabajadores la información sobre generalidades y directrices impartidas por el Ministerio de Salud y Protección Social relacionadas con COVID-19?</p> <p>¿La línea de apoyo psicosocial está disponible las 24 horas del día?</p>	
PREVENCIÓN	<p>¿El área de gestión humana realizó una estrategia de generacion de capacidades en talento humano para responder a las necesidades ocasionadas por la pandemia?</p> <p>¿El área de talento humano junto a seguridad y salud en el trabajo desarrollan programas de prevencion de los factores desencadenantes de cansacio, estrés y síndrome de Burnout?</p>	

	<p>¿Las capacitaciones que se programan para el personal de la salud se realización dentro del horario laboral?</p> <p>¿La institución fomenta el trabajo colaborativo integrando a los trabajadores con experiencia para que apoyen a los colaboradores nuevos y sin experiencia?</p> <p>¿Se diseñaron estrategias para la retención de talento durante la pandemia?</p> <p>¿Se elaboró un plan de contingencia sobre la necesidad de contratar adicional durante los picos de la pandemia?</p> <p>¿El área de talento humano conto con un plan de contingencia para dar respuesta oportuna frente a las incapacidades, aislamiento por Covid-19 o renuncias del personal de la salud?</p> <p>¿El área de SST realizó evaluación para detectar posibles riesgos de transtornos de salud mental en los trabajadores como depresión, angustia, ansiedad y agotamiento?</p> <p>¿El área de SST desarrolla acciones de prevención de riesgo psicosocial de los trabajadores?</p> <p>Describe cuales son las acciones desarrollas para prevenir los riesgos psicosociales.</p> <p>¿En la institución se ha ofrecido capacitación para detectar problemas de salud mental en los profesionales?</p>	
COORDINACIÓN	<p>¿Se asignaron recursos por parte de la institución para capacitar al personal asistencial en salud mental?</p>	

	<p>¿La institución fomenta el liderazgo en los jefes para el apoyo y el acompañamiento a sus colaboradores que están bajo su cargo?</p> <p>¿Durante el tiempo de la pandemia se implementaron medidas que permitieran que el personal pudiera rotar dentro de las funciones que generan un alto nivel de estrés u otras que causan menos estrés?</p> <p>¿La institución evalúa el clima laboral y realiza planes de mejoramiento de acuerdo a los resultados?</p> <p>¿La institución realizó algún tipo de reconocimiento al trabajo durante la pandemia?</p> <p>¿La institución promueve la autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones relacionadas con su cargo?</p> <p>¿La institución promueve la flexibilidad de los horarios y jornadas reducidas para el personal de la salud?</p> <p>¿Se analizó junto a seguridad y salud en el trabajo el número de funciones para identificar sobre carga como factor de riesgo?</p> <p>¿Se ha realizado medición de la eficacia de las medidas de control de la salud mental en el personal de la salud?</p> <p>¿Se ha realizado análisis de la capacidad instalada de talento humano para atender la demanda de pacientes?</p> <p>¿Se ha definido el número de pacientes que deben ser atendidos por cada profesional con base en cálculos de la capacidad instalada de la institución?</p>	
--	--	--

	<p>¿La siguiente pregunta está basada como en la modalidad de contrato, entonces no sé si nos puedas ayudar a especificar el porcentaje de empleados en cada modalidad digamos en el contrato indefinido, termino fijo, prestación de servicios, otros?</p> <p>¿La institución ha activado la oferta de servicios, procesos y rutas de atención sectoriales e intersectoriales para la gestión de las necesidades en salud mental reportadas por los trabajadores?</p> <p>¿La empresa ha buscado la asesoría y acompañamiento de su Administradora de Riesgos Laborales (ARL) para atender las necesidades de salud mental de los trabajadores, durante la pandemia y pospandemia?</p> <p>¿El área de SST analizó las condiciones individuales de los trabajadores que presentan una mayor vulnerabilidad (edad y comorbilidades) para evaluar la reubicación laboral en los trabajadores que lo requieran?</p> <p>¿El área de SST realizó seguimiento e inspección a la implementación de las medidas de bioseguridad en cada área de la institución?</p> <p>¿La institución hizo reporte diario, vía correo electrónico, telefónico o a través una aplicación digital sobre el estado de salud de los trabajadores para identificar síntomas y trayectorias de exposición al COVID-19?</p> <p>¿La institución suministró los equipos de protección personal – EPP y condiciones necesarias para desarrollar sus funciones de forma segura?</p> <p>¿El área de SST define, socializa y monitorea la aplicación de la política de seguridad y salud en el trabajo?</p>
--	--

Teniendo en cuenta el resultado de las preguntas formuladas observamos que 13 preguntas se ubican en la categoría de Promoción, 5 preguntas en la categoría de información, 11 preguntas en la categoría prevención y 19 preguntas en la categoría de coordinación.

PROMOCIÓN	13 Preguntas y Respuestas
INFORMACIÓN	5 preguntas y Respuestas
PREVENCIÓN	11 Preguntas y Respuestas
COORDINACIÓN	19 Preguntas y Respuestas

Con respecto a la categoría de Promoción algunas de las respuestas indicadas se describen a continuación, nos permiten realizar un análisis del rol de la gerencia de talento humano desde la promoción de la salud mental de los trabajadores:

¿El área de seguridad y salud en el trabajo desarrolla acciones de intervención y seguimiento de riesgo psicosocial en los trabajadores?

*Respuesta: “Si dicha area como tu lo dices tiene establecido un plan de seguimiento de los colaboradores que presentan algun grado de riesgo de intervension en el aspecto psicosocial mediante un abordaje integral y interdisciplinario”.*

¿La institución ofreció asesoría y acompañamiento a los trabajadores que estuvieron en aislamiento preventivo?

*Respuesta: “Si a través del área de seguridad y salud en el trabajo como te dije era parte pues de la actividad de seguimiento a los colaboradores que tenían indicación de aislamiento con el fin de establecer necesidades en todos sus ámbitos y así prevenir cualquier tipo de situaciones en tal sentido”.*

¿El área ha suministrado servicios de primeros auxilios psicológicos a los profesionales?

*Responde: “Si eso forma parte de una de las estrategias de trabajo propias del personal de psicología básicamente, nuestras psicólogas clínicas tienen muy claro que este es un tipo de alternativa terapéutica como manejo del choque en los profesionales que así lo consideren, pero realmente entiendo que fueron muy pocas las situaciones que ameritaron este tipo de intervención”.*

¿La institución estable espacios agradables y cómodos para el descanso?

*Responde: “Si en efecto nuestra entidad se ha caracterizado en este aspecto por asegurar espacios cómodos que brinden un clima laboral adecuado que atenué los factores propios del trabajo en cuanto al estrés laboral y para ello tiene establecido zonas como la zona picnic, tiene una muy buena área para el restaurante que es en el tercer piso donde hay diversas estrategias lúdicas como diseño en las mesas del comedor de juegos como de ajedrez etc, música ambiental relajante y apropiada y otras actividades como el hospitalpac que es una iniciativa que nació en pandemia con el fin de brindar un espacio de masaje y relajamiento a los colaboradores que así lo exigiera o lo necesitara mejor con el fin pues de mejorar su aspecto psicosocial”.*

Teniendo en cuenta lo anterior, según las respuestas brindadas por los líderes de talento humano y seguridad y salud en el trabajo, dentro de las estrategias más implementadas fueron las de la categoría de promoción, donde se incluye un plan de talento humano para la atención de la pandemia, con énfasis en el manejo del riesgo psicosocial para cada uno de sus trabajadores, establecidos mediante: alojamiento en caso de requerirse, entrenamiento en EPP, manejo de pacientes Covid, tamizaje a sus colaboradores, políticas de trabajo en casa Etc. Todo lo anterior basado según lo indicado por el Ministerio de Salud y Protección Social, el cual planteo los Lineamientos para abordar problemas y trastornos mentales en trabajadores de la salud en el marco del afrontamiento del coronavirus (Covid-19), donde orientaba a empleadores y a las Administradoras de Riesgos Laborales para prevenir y mitigar problemas y trastornos mentales en los trabajadores de la salud.

Con respecto a la categoría de información implementadas por Hospital, se encuentran las siguientes medidas de prevención y mitigación de los efectos de la pandemia en salud mental del personal asistencial, se describen algunas respuestas:

El área de gestión humana de la institución mantiene una comunicación actualizada para todo el personal sobre la información y recomendaciones generales emitidas por el ministerio de salud y protección social frente la pandemia de la Covid-19?

Responde: *“Si actualmente tenemos diferentes canales de comunicación unos de ellos es Whatsapp que pues identificamos incluso en la pandemia que era una de las estrategias mas rapidas con el personal, entonces creamos como chats en un primer momento chats de difusion y luego creamos grupos de comunicaciones y ahi actualizamos todo lo que se requiera tanto de la pandemia como ya de aspectos institucionales para que el colaborador lo sepa, por que a veces directrices externas a la entidad nos decian protocolos pero nosotros de pronto sumabamos uno que otro por protocolo de acuerdo a lo que estaba pasando en nuestra institucion o los cambios que se hacian aca en la institucion, a nivel interno que digamos toda la parte de tercero paso a ser atencion Covid, entonces son comunicaciones que nosotros manteniamos directamente con el personal. Por el chat de comunicaciones por la pagina pues como el intranet que nosotros llamamos aca, que es como toda la comunicación con el personal, adicional los jefes y los lideres iban comunicando a sus equipos de trabajo tambien en todo esto”*

¿La institución informa al personal para que conozca los servicios de salud mental que estan a su disposición?

Responde: *“En efecto dentro de la estrategia que antes mencionabas, estrategia 17 se refiere a la prevencion del cansancio en el personal de salud, tenemos un equipo calificado en el area de salud mental que se encarga de hacer un reconocimiento y evaluacion no solamente a los pacientes como tal sino hay personal ni colaboradores que asi lo requieran en la institucion, esto con el fin pues de determinar necesidades de intervencion directa en salud mental”.*

¿La institución socializó con los trabajadores la información sobre las generalidades y directrices impartidas por el ministerios de salud y protección social relacionadas con el Covid-19?

Responde: *“El hospital a través del área de comunicaciones como una parte también integrante de la fuerza de tarea la FUTAR, tuvo muy en cuenta el tener plenamente informados y plenamente a todos los colaboradores, no solamente en las directrices y normativas que iban surgiendo con el tema de la pandemia si no todas las estrategias internas que iban tomándose como en acuerdo en la FUTAR para ser socializadas y garantizadas en su aplicación a todos los niveles de la organización”.*

Como análisis de esta categoría, se identificó que dentro de las estrategias y procesos desarrollados por el Hospital dio cumplimiento a la circular 064 del 07 de octubre de 2020, donde se establecen acciones mínimas para evaluar e intervenir los factores de riesgo psicosocial y prevención de la salud mental en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID19, en Colombia para todos los trabajadores, a través de la implementación de una fuerza de tarea “la FUTAR”, quienes eran los encargados de transmitir toda la información a los colaboradores, por medio de diversos canales de comunicación, mejoramiento de la infraestructura, logística y gestión de los recursos; se crearon equipos de trabajo para la respuesta institucional a la pandemia, que buscaban la revisión permanente de la evolución y enfoque del manejo de pacientes COVID y no COVID con el fin de evitar la sobrecarga en los trabajadores.

En la categoría de prevención, según las respuestas indicadas por los líderes del área de talento humano y seguridad y salud en el trabajo, se describen a continuación algunas respuestas de implementación realizada por el el hospital:

¿El área de gestión humana realizó una estrategia de generación de capacidades en talento humano para responder a las necesidades ocasionadas por la pandemia?

Responde: *“Cuando te refieres a capacidades es como a competencias específicas para atender la pandemia. Ok, si nosotros realizamos un esfuerzo gigante lo que hicimos inicialmente fue crear un grupo que nosotros los llamamos la FUTAR que se llamó la Fuerza de Tarea de Trabajo cierto que es como un grupo interdisciplinario donde habian personales asistenciales y administrativos para poder cubrir todas las necesidades del personal y de la comunidad en si, entonces alli identificabamos desde la parte administrativa, desde la parte asistencial que teníamos que hacer entre esos las capacitaciones y las competencias del personal, entonces digimos las personas tienen que saber usar los elementos de protección personal, creamos talleres e talleres virtuales, talleres casi que individuales con el personal porque no podiamos tener aglomeración de personas y creamos talleres de tres, cuatro personas y se repetian durante todo el día esto muy comandado por toda la parte de infectología por el infectólogo nuestro por nuestro director científico y hubo un despliegue a*

*nivel general de la institución especialmente con la parte crítica, los colaboradores de las áreas críticas, pero si los capacitamos en todo el manejo de ETP manejo de pacientes Covid, manejo del duelo, como tenía que ser, en el manejo de cadáveres Covid, habían protocolos a nivel nacional que nosotros teníamos que saber pues como responder a eso”.*

El área de talento humano junto a seguridad y salud en el trabajo desarrollan programas de prevención de los factores desencadenantes de cansancio, estrés y síndrome de Burnout?

*Responde: “Sí, acá el hospital ha sido muy responsable con eso porque nosotros tenemos no solo con seguridad y salud en el trabajo sino que también es interesante por la estrategia del programa de seguridad en el paciente, hay una estrategia que nosotros gracias a Dios tenemos que es la número 17 que es prevenir el cansancio laboral del personal y es con ello buscamos primero identificamos aplicamos baterías y aplicamos encuestas como es la de Burnout y la de riesgo psicosocial y ahí identificamos que población tiene que ser intervenida desde la parte administrativa, desde la parte de seguridad y salud en el trabajo y desde la parte de gestión humana si han hecho diferentes acciones, por ejemplo nosotros tenemos un programa grande en el Hospital que abarca muchas cosas, abarca la parte emocional, abarca la parte social y abarca la parte espiritual y pues mental de los colaboradores con diferentes actividades que nosotros hacemos, claramente en pandemia fue difícil desarrollar muchas actividades pero si promovíamos para que las personas hicieran sus pausas activas en las personas que estaban en el asistencial les hacíamos una que otra actividad, el hecho de que salieran con un refrigerio para ellos eso ya era como un descanso también en toda la parte y el programa de hospital saludable es como para nosotros es un muy buen programa”.*

¿La institución fomenta el trabajo colaborativo integrando a los trabajadores con experiencia para que apoyen a los colaboradores nuevos y sin experiencia?

*Responde: “Sí, tenemos un programa que se llama programa Mentori que es un programa de entrenamiento, entonces todo colaborador que ingrese a al hospital nunca lo vamos a meter al servicio de una vez, por mas años de experiencia que tenga, algunas personas pueden decir no es que yo tengo 20 años trabajando como auxiliar de enfermería, pero no los ha trabajado con nosotros, entonces nuestros protocolos institucionales son distintos a los protocolos de otras instituciones, entonces cuando el colaborador entra a un proceso de entranamiento y a una lectura de protocolos de guías, ingresa a talleres y se le asigna unos mentores, un mentor que siempre lo va a estar acompañando en el servicio por eso se llama Mentori y por ejemplo esa persona nueva no hace noches durante los primeros 15 días y las primeras dos o tres noches son acompañadas por uno de los mentores para que el sepa como debe ser el que hacer en el hospital, al mes aproximadamente o los 20 días según el rendimiento de la misma persona ya empieza turno solo pero claramente tenemos un proceso de entrenamiento y acompañamiento al nuevo”.*

Dentro de las estrategias de prevención desarrolladas por el Hospital se encontró el diseño de

la estrategia número 17 que habla específicamente de prevenir el cansancio en el personal de salud, además de fomentar el cuidado de la salud mental mediante actividades de seguimiento psicosocial a los trabajadores, adecuación de espacios para el descanso que atenué los factores propios del trabajo en cuanto al estrés laboral.

adicionalmente se contó con el apoyo del equipo de psiquiatría y psicología quienes focalizaron algunos colaboradores con mayores riesgos o riesgos ya materializados que se pudieran intervenir, se contó también con línea de apoyo psicosocial a través del área de gestión humana, de comunicaciones que lidera la parte de atención al usuario y con el equipo de psicología y psiquiatría donde se trató de hacer un abordaje integral a los profesionales que requieran algún tipo de intervención en salud mental, que buscaban hacer frente a esta situación, teniendo en cuenta que durante el primer año de pandemia los profesionales de la salud se vieron expuestos a un aumento de riesgos psicosociales que conllevaron a enfermedades de salud mental, como lo son la depresión, ansiedad, insomnio, entre otros, debido a los tiempos prolongados de exposición, sobrecarga laboral, temor al contagio de familiares y falta de elementos de protección personal. 18

Para terminar, en la categoría de coordinación, con respecto a las acciones de prevención y mitigación de la salud mental de los trabajadores, donde se resaltan las siguientes preguntas y respuestas:

¿Se asignaron recursos por parte de la institución para capacitar al personal asistencial en salud mental?

Responde: *“Sí, en medio de la pandemia nos dimos cuenta que el personal estuvo saturado mental y físicamente e además la parte de la sociedad tenía un tipo de discriminación con el personal de la salud, lo que generó un estrés mucho más alto porque ellos venían trabajando, mantenían a las personas, miraban como responder a la pandemia y la sociedad empezó un rechazo con el personal de la salud, lo que vulneró incluso un poco más el tema de la salud mental, entonces como no podíamos venir nos apoyamos en nuestra psiquiatría que se llama Mariana Aranda de hecho fue una propuesta de ella con la psicóloga clínica en esa época que fue Daniela Ramirez, entonces ellas detectaron que el personal de la salud estaba muy muy muy demandado en salud mental que estaban muy agotados emocionalmente y empezamos a abrir espacios en el auditorio del cuarto piso que generalmente la capacidad de ese auditorio es de 200 personas y reuníamos 20 personas en el auditorio con una distancia pues abismales pero lográbamos hacer intervenciones en salud mental a estos colaboradores, adicional para el personal administrativo pues que también tuvo un cambio fuerte por que estábamos viniendo acá a las oficinas todo el día y de repente fue como que ustedes no vuelven, vengan por todo que ustedes no vuelven y las condiciones de la casa son distintas a las condiciones de trabajo, entonces también el que tu te levantes tengas a tu hijo todo el día, que tengas al esposo todo el día son cosas a las que ser humano no estaba acostumbrado, también generó una demanda alta, hicimos intervenciones tanto individuales como grupales por necesidades que ellos mismos manifestaban, vengan mi equipo de trabajo esta mal o venga yo me siento bien en mi casa todo el día, alzaban la mano y nosotros hacíamos intervenciones, entonces nos repartimos entre las dos psicólogas administrativas que son Diana Betancurt y soy yo y la psicóloga clínica que fue*

*en esa época Daniela Ramirez y la psiquiatra que fue Mariana Aranda y claramente fue una ocupación en tiempo y espacio”.*

¿La institución fomenta el liderazgo en los jefes para el apoyo y el acompañamiento a sus colaboradores que están bajo su cargo?

*Responde: “He justo ahora terminamos una escuela de liderazgo donde primero nos dimos cuenta que teníamos que trabajar en los líderes del hospital pero que los líderes tendrían que hacer un trabajo de inflexión primero para poder tener un manejo adecuado a su equipo de trabajo, entonces justo ahora hace como 15 o 20 días terminamos nuestro segundo grupo de líderes que fue como una proyección que se tuvo desde la pandemia donde nosotros primero hicimos una medición estilo de liderazgo identificamos que estilo de liderazgo predominaba con el hospital, identificamos nuestra cultura porque los líderes hacen cultura y con base en eso nosotros desarrollamos un plan de acción que en su tiempo de pandemia nosotros no pudimos iniciar la escuela de liderazgo por que primero no lo queríamos virtual queríamos que fuera algo más experiencial, algo del momento, del olor del tacto de tener a la persona por que llega a impactar mucho más, entonces con esta escuela de liderazgo que terminamos hace como 15 días 20 días aproximadamente que fue nuestra segunda versión de escuela no ha ido muy bien y lo que queremos para el 2023 es tener casi que un plan de desarrollo para los líderes que identificamos en ese grupo, identificamos 82 líderes hasta el momento”*

¿La institución evalúa el clima laboral y realiza planes de mejoramiento de acuerdo a los resultados?

*Responde: “Sí, nuestra medición de clima laboral es anual y la hacemos por medio de una encuesta anónima, para que las personas tengan toda la tranquilidad de responderla, en esa encuesta de clima tenemos alrededor de sesenta preguntas tal vez que lo que nos hace es medir diferentes cosas de hospital, medimos desde la plataforma estratégica, capacitaciones, entrenamiento, clima dentro de las unidades, trato de los jefes hacia sus colaboradores, trato de los compañeros y de por sí como se están sintiendo y como perciben el hospital no solo desde que sean buena gente de trabajo si no que tengan las condiciones adecuadas físicas también para poder realizar su trabajo, entonces esa encuesta es anual y tenemos alrededor de 28 indicadores que surgen de esa encuesta, 28 indicadores que son analizados en las diferentes instancias de mejoramiento del hospital, teniendo equipos de autoevaluación en el email que es el grupo de mejoramiento por llamarlo así pero gerencial y otras instancias de mejoramiento en donde nosotros decimos estos son los indicadores y estos son los resultados, los indicadores que contienen amarillo o en rojo tienen que tener acción inmediata para desarrollarse en el mismo año”.*

¿Se ha realizado análisis de la capacidad instalada de talento humano para atender la demanda de pacientes?

*Responde: “Sí con carga laboral, con la medición de carga laboral nosotros identificamos si las personas que teníamos en el asistencial y en el administrativo eran suficientes para el*

*volumen del hospital de acuerdo a las camas hospitalarias, a los pisos a nivel de carga si era un servicio crítico si era una unidad cerrada, si lo era hospitalización incluso el ambulatorio en la atención de pacientes ambulatorios entonces sí”*

¿La empresa ha buscado la asesoría y el acompañamiento de su administradora de riesgos laborales para atender las necesidades de salud mental en los trabajadores durante la pandemia y postpandemia?

Responde: *“Sí, el hospital a través del área de seguridad y salud en el trabajo despliega contactos directos con la administradora de riesgos laborales como parte del proceso de acompañamiento y asesoría en procura pues de atender las necesidades específicas en salud mental a través de los diferentes programas y estrategias conjuntas que se manejen”.*

El Ministerio de Salud y Protección Social planteó los Lineamientos para abordar problemas y trastornos mentales en trabajadores de la salud en el marco del afrontamiento del coronavirus (Covid-19), donde orientaba a empleadores y a las Administradoras de Riesgos Laborales para prevenir y mitigar problemas y trastornos mentales en los trabajadores de la salud que atienden pacientes con coronavirus y adicionalmente expide la circular 064 del 07 de octubre de 2020, donde se establecen acciones mínimas para evaluar e intervenir los factores de riesgo psicosocial y prevención de la salud mental en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID19 en Colombia para todos los trabajadores, el cual indica que las ARL son las responsables de realizar los procesos de prevención e intervención del riesgo psicosocial y así poder mitigar y controlar el adecuado manejo de la pandemia. 19

Con lo anterior se observa dentro de la categoría de coordinación, que el Hospital desarrolló estrategias, procesos y protocolos buscando dar cumplimiento a la normatividad vigente e impactando de forma positiva la salud de los trabajadores del Hospital.

Como resultados se puede evidenciar que según las entrevistas realizadas en el hospital con todos los protocolos establecidos durante el tiempo de pandemia Covid- 19.

Como resultado principal de la adherencia a los protocolos, el hospital logró mantener el estado de salud del talento humano que laboraba en ese momento y evitar pérdidas humanas de sus funcionarios, adoptando los lineamientos del ministerio de salud y protección social. La identificación de riesgos pues son esenciales para definir medidas de control apropiadas, adaptadas a las especificidades del lugar de trabajo, las necesidades de los trabajadores y el contexto particular.

Dentro de las medidas de mitigación para la prevención de riesgo y aparición de estrés laboral, se adoptan medidas para la atención de la pandemia, incluyendo el riesgo psicosocial

de cada uno de sus trabajadores, habilitando alojamientos en caso de requerirse, entrenamientos durante el tiempo de pandemia, tamizaje a los trabajadores, políticas de trabajo en casa en el personal administrativo.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado nos permitió fortalecer nuestras habilidades investigativas aprendidas durante todo el proceso académico llevando a finalidad este proyecto.

Se evidencia que la técnica de recolección de datos fue apropiada, ya que nos permitió abarcar todos los objetivos que se tenían plasmados en el proyecto.

Para concluir se determinó que las medidas de prevención y mitigación de los efectos de la pandemia, fueron oportunas, eficaces y eficientes para proteger y promover el bienestar mental del personal de salud interviniendo y evaluando constantemente el riesgo psicosocial del personal que laboraba durante la pandemia en el hospital

En vista de las principales dificultades que se pueden evidenciar durante el manejo de la pandemia COVID 19, se puede identificar que no solo se puede ver afectada la salud física, sino la salud mental de cada uno de los trabajadores dado las condiciones del agotamiento emocional, por eso es necesario la creación de estrategias enfocadas en la seguridad y salud de los funcionarios. Partiendo de la información recolectada durante la investigación, se pudo evidenciar el esfuerzo y compromiso de la institución por implementar medidas preventivas y correctivas frente al fenómeno de la pandemia Covid-19 y sin lugar a duda a salvaguardar la vida de sus colaboradores y la humanidad en general.

Indiscutiblemente es necesario entender que la pandemia COVID 19 cambió la vida de todas las personas en general, su comportamiento y su productividad, generando desmotivación e insatisfacción en el trabajo, traducido en accidentes de trabajo y enfermedades mentales como depresión y ansiedad. Por eso es de gran importancia intervenir rápidamente los factores de riesgo que contribuyen a la aparición de éstas, además de cuidar la salud mental de los trabajadores que entregan sus vidas a diario cuidando de otros.

## 8.2 RECOMENDACIONES

Antes de iniciar el proyecto de grado socializar con la institución el material requerido para tener una mejor oportunidad en la recepción de la información y poder cumplir con los tiempos de entrega del proceso evaluativo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por el hospital durante la pandemia por COVID-19, es importante que se puedan replicar las acciones desarrolladas en otras entidades de salud, para esto es importante la articulación interinstitucional en pro de la salud del talento humano de las entidades.

Como parte de las recomendaciones frente a los riesgos psicosociales que pueden sufrir los trabajadores de la salud es importante impactar a todos los integrantes de la entidad, desde la intervención de un profesional laboral integral que aborde desde la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y los riesgos a los que se puede estar o no expuestos, como trabajadores.

Dentro del rol de la gerencia de talento humano es importante implementar espacios de bienestar que forjen la motivación personal, el autocuidado, resolución de conflictos, llevando a situaciones prolongadas como un seguro, positivo rendimiento y clima laboral.

Por último, es importante continuar con la ampliación de la investigación teniendo en cuenta que los resultados pueden ser subjetivos toda vez que se entrevistó a los líderes, y es importante tener en cuenta la percepción que tienen los trabajadores sobre las medidas adoptadas por la institución.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ciorba Ciorba, Florin, Flores Benítez, Javier Hernandez Iglesias, Raul, Inglés Torruella, Joan Olona Cabases, M<sup>a</sup> Montserrat. Factores de Riesgo de Contagio de la Covid-19 en Personal Sanitario. Revista: Archivos de prevencion de riesgos laborales, 2021, vol 24, pag 370-382.
2. Ciorba Ciorba, Florin, Flores Benítez, Javier Hernandez Iglesias, Raul, Inglés Torruella, Joan SES Hospital Universitario de Caldas Olona Cabases, M<sup>a</sup> Montserrat. Factores de Riesgo de Contagio de la Covid-19 en Personal Sanitario. Revista: Archivos de prevencion de riesgos laborales, 2021, vol 24, pag 370-382.
3. Ciorba Ciorba, Florin, Flores Benítez, Javier Hernandez Iglesias, Raul, Inglés Torruella, Joan Olona Cabases, M<sup>a</sup> Montserrat. Factores de Riesgo de Contagio de la Covid-19 en Personal Sanitario. Revista: Archivos de prevencion de riesgos laborales, 2021, vol 24, pag 370-382.
4. María Luisa Torijano Casalengua, Jose Angel Maderuelo-Fernández, María Pilar Astier Peña, Rosa Añel Rodríguez, La seguridad de los profesionales como condición indispensable para la seguridad de los pacientes, Atención Primaria, Volume 53, Supplement 1, 2021, 102216, ISSN 0212-6567, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S021265672100250X>
5. Juárez-García A. Síndrome de burnout en personal de salud durante la pandemia COVID-19: un semáforo naranja en la salud mental. Salud UIS. 2020; 53(4): 432-439. doi: <https://doi.org/10.18273/revsal.v52n4-2020010>
6. Bedoya Giraldo JD, et al. Factores asociados con la intensidad de los síntomas ansiosos y depresivos en personal de salud de dos centros de referencia para la atención de pacientes con COVID-19 de Antioquia, Colombia. Un análisis de clases latentes. Rev Colomb Psiquiat. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2021.09.002>
7. [Ministerio del Trabajo. circular 064 del 07 de octubre de 2020. Disponible en: https://deseguridadysalud.com/circular-064-de-2020-gestion-psicosocial-y-prevencion-de-la-salud-mental/#:~:text=El%20d%C3%ADa%207%20de%20octubre,por%20el%20COVID19%20en%20Colombia](https://deseguridadysalud.com/circular-064-de-2020-gestion-psicosocial-y-prevencion-de-la-salud-mental/#:~:text=El%20d%C3%ADa%207%20de%20octubre,por%20el%20COVID19%20en%20Colombia)
8. [Óscar Eduardo Vera-Romero 1-8, Virgilio Efraín Failoc-Rojas1, Franklin Miguel Vera-Romero. Rol y condiciones estratégicas del médico dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Med Segur Trab \(Internet\) 2015; 61 \(238\) 34-44](#)
9. Mera-MamiánA, Delgado-Noguera M, Merchán-Galvis A, Cabra G, Calvache JA. Conocimientos y necesidades del personal de salud sobre elementos de protección personal durante la pandemia por COVID-19 en el Cauca. Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud Universidad del Cauca. 2020; 22 (1): 16 – 23
10. Trujillo A, Jaramillo S, Pérez J. Percepción de conocimiento respecto al uso de elementos de protección personal para COVID-19 en profesionales de la salud de Colombia. Ciencia e Innovación en Salud. 2021. e133: 269-281 DOI 10.17081/innosa.133
11. OMS, Artículo Cerca de 570.000 trabajadores de la salud se han infectado y 2.500 han muerto por COVID-19 en las Américas [Internet]. Paho.org. [citado el 9 de mayo de 2022]. Disponible en: <https://www.paho.org/es/noticias/2-9-2020-cerca-570000-trabajadores-salud-se-han-infectado-2500-han-muerto-por-covid-19>
12. De F, Báez J, De Tudela P, Por P, Profesor DR, Jose MS. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID [Internet]. Core.ac.uk. [citado el 9 de diciembre de 2022]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/33103216.pdf>

13. de C., G. S. A., V. (s/f). *medigraphic.com*. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://www.medigraphic.com/newMedi/>
14. *Definición de sistema de información - Definicion.de*. (s/f). Definición.de. Recuperado el 10 de diciembre de 2022, de <https://definicion.de/sistema-de-informacion/>
15. Gutiérrez Betancur, D. P., Monroy Caro, J., Sosa Gómez, J. D., & Figueroa Padierna, M. L. (2022). *Estrategia para mejorar la comunicación efectiva entre los miembros del equipo de salud del servicio de hospitalización en la Clínica Cardio VID, en la ciudad de Medellín durante el 2021*. Especialización en Seguridad del Paciente
16. De La Guardia Gutiérrez, M. A., & Ruvalcaba Ledezma, J. C. (2020). La salud y sus determinantes, promoción de la salud y educación sanitaria. *Journal of negative & no positive results*, 5(1), 81–90. <https://doi.org/10.19230/jonnpr.3215>
17. Juárez-García A. Síndrome de burnout en personal de salud durante la pandemia COVID-19: un semáforo naranja en la salud mental. *Salud UIS*. 2020; 53(4): 432-439. doi: <https://doi.org/10.18273/revsal.v52n4-2020010>
18. Ministerio del Trabajo. circular 064 del 07 de octubre de 2020. Disponible en: <https://deseguridadysalud.com/circular-064-de-2020-gestion-psicosocial-y-prevencion-de-la-salud-mental/#:~:text=El%20d%C3%ADa%207%20de%20octubre,por%20el%20COVID19%20en%20Colombia>



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad  
*Dominicas de La Presentación*  
de la Santísima Virgen

*Universidad Católica de Manizales*  
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia  
PBX (6)8 93 30 50 - [www.ucm.edu.co](http://www.ucm.edu.co)