La evolución directiva frente a los **factores psicosociales en el siglo XXI**





Alfonso Rigoberto Millán García
Psicólogo organizacional y magíster en Prevención de Riesgos Laborales.
Vicepresidente de la Asociación Interdisciplinaria de Salud Ocupacional e Higiene de México (AISOHMEX[1]) y CEO de Asesores en Liderazgo Integral Empresarial (ALIEMN[2]). Experto en la implementación de la norma NOM-035-STPS-2018[3] y colaborador en diversas normativas mexicanas.

Históricamente, la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SST) se han enfocado casi de manera exclusiva en la mitigación de riesgos físicos, químicos y biológicos. Los Elementos de Protección Personal (EPP) y las barreras físicas simbolizaron por mucho tiempo la salvaguarda de la integridad de los trabajadores.

Sin embargo, en el contexto actual, donde la competitividad radica mayormente en la capacidad cognitiva y el bienestar emocional de las personas, esta visión resulta insuficiente.

La gerencia contemporánea exige una evolución radical bajo un enfoque de diseño organizacional e ingeniería del trabajo. En otras palabras, la gestión de la salud psicosocial deja de ser una función secundaria de recursos humanos o medida reactiva, para transformarse en un eje estratégico de prevención, un pilar innegociable de la disrupción en la seguridad empresarial y un elemento central de la arquitectura organizacional. La visión directiva ha evoluciona-

[1] Organización mexicana dedicada a la capacitación, asesoría y promoción de la seguridad, la salud ocupacional y la protección civil.

[2] Empresa mexicana enfocada en la implementación de modelos de liderazgo y entornos organizacionales saludables, con 20 años de experiencia en seguridad integral.

[3] Norma oficial mexicana publicada el 23 de octubre de 2018 por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuyo objetivo es identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno de bienestar organizacional en los centros de trabajo.

do para comprender que la gestión de los factores psicosociales es, en realidad, un ejercicio de ingeniería de procesos capaz de transformar un riesgo latente en el motor de la productividad, la sostenibilidad y la competitividad internacional (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

Macrotendencias globales en la gestión del riesgo psicosocial

La integración de las cadenas de suministro y el avance tecnológico acelerado han reconfigurado el tejido empresarial, trayendo consigo nuevas exigencias cognitivas como, por ejemplo, atención dividida y vigilancia sostenida, procesamiento continuo de datos, toma de decisiones en tiempo real bajo presión, carga de memoria de trabajo, adaptabilidad, razonamiento analítico complejo, sobrecarga de estímulos e inmediatez, entre otros.

Frente a este escenario, los organismos internacionales han dictado pautas claras que redefinen la responsabilidad corporativa.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) sostienen de forma categórica que el trabajo decente exige esquemas organizativos que no desgasten la salud mental, buscando la implementación de modelos preventivos (2022). De igual manera, Europa ha promovido la estandarización de estas prácticas mediante directivas que obligan a los empleadores a evaluar los riesgos psicosociales con el mismo rigor metodológico que los riesgos del medio ambiente físico de trabajo, impulsando el desarrollo de estándares como la ISO 45003:2021, la primera norma internacional sobre la gestión de la salud y la seguridad psicológica en el trabajo.

En este sentido, y entendiendo el escenario global, América Latina ha dejado de ser solo un espectador para pasar a desarrollar marcos regulatorios y jurídicos adaptados a su contexto regional. Esto ha impulsado una transición fundamental en la gestión psicosocial de los factores psicosociales: el paso de recomendaciones voluntarias al cumplimiento normativo obligatorio (ver tabla 1).



"La visión directiva ha evolucionado para comprender que la gestión de los factores psicosociales es, en realidad, un ejercicio de ingeniería de procesos capaz de transformar un riesgo latente en motor de productividad".

Ejemplo de ello es la implementación de la NOM-035-STPS-2018 en México; avances de Colombia como la Resolución 2646 de 2008 y la Resolución 2764 de 2022, entre otras disposiciones; el protocolo SUSESO-ISTAS 21 de Chile y el desarrollo de marcos legales de SST en países como Argentina, Perú, Brasil y Uruguay que representan verdaderos catalizadores para desarrollar un modelo de salud laboral con un enfoque de diseño organizacional preventivo. Incluso en mercados donde la legislación está en fases de desarrollo o actualización, como en Guatemala, Paraguay y Venezuela, las corporaciones de clase mundial ya adoptan estas prácticas como estándar operativo.

Tabla 1. Normativas para la gestión del riesgo psicosocial en Latinoamérica

País	Norma/Instrumento	Alcance y regulaciones clave	Aporte principal
México	NOM-035-STPS-2018	Identificación, análisis y prevención de factores de riesgo psicosocial; promoción del entorno organizacional favorable y prevención de la violencia laboral.	Vinculación directa entre el entorno laboral y la salud mental, estableciendo sanciones administrativas explícitas por incumplimiento y obligatoriedad en centros de trabajo de todos los tamaños.
Colombia	Resolución 2646/2008 y Resolución 2764/2022 (Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, Guía Técnica General y 34 protocolos específicos).	Regula la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de los factores de riesgo psicosocial ocupacional.	Estandarización técnica y metodológica completa. Dota a las empresas de una batería unificada validada a nivel nacional, así como de guías de intervención sectoriales específicas.
Chile	Cuestionario SUSESO-ISTAS 21 / Cuestionario CEAL-SM (SUSESO)	Medición estandarizada de riesgos psicosociales en el trabajo mediante protocolo obligatorio fiscalizado por la Autoridad Sanitaria y la Dirección del Trabajo.	Integración de la fiscalización con el sistema de mutualidades y seguridad social, garantizando la vigilancia epidemiológica continua de las patologías de origen mental.
Perú	Ley 29783 (y modificaciones) / R.M. 375-2008-TR (Norma básica de ergonomía)	Incorpora la obligación patronal de evaluar riesgos psicosociales y proteger la salud mental dentro del Sistema de Gestión de la SST.	Inclusión explícita de los riesgos psicosociales dentro de la matriz IPERC (Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Medidas de Control) obligatoria por ley.
Argentina	Ley 19587 de Higiene y Seguridad / SRT (Resoluciones de Riesgos del Trabajo)	Establece la obligación de contemplar la carga mental y los factores de organización del trabajo dentro de las medidas preventivas generales.	Marco de cobertura y reconocimiento de enfermedades profesionales, orientando el análisis de la carga de trabajo hacia el impacto en accidentes y salud general.
Brasil	NR-17 (Ergonomía) y NR-1 (Gestión de Riesgos Ocupacionales - GRO/PGR)	Inclusión del análisis ergonómico del trabajo (AET) que abarca la organización del trabajo, la gestión de la carga mental y la identificación de los factores psicosociales.	Gestión integrada y sistemática de riesgos (GRO/PGR), exigiendo que los factores psicosociales formen parte del inventario general de riesgos de la empresa.
Guatemala, Paraguay y Venezuela	Sistemas Generales de Prevención / Reglamentos de Salud e Higiene Ocupacional	Exigen la protección integral de la salud de los trabajadores; los ministerios adoptan progresivamente guías internacionales (OIT/ISO 45003).	Adopción por estándares corporativos multinacionales, actuando como reguladores de facto que impulsan la modernización antes de la aprobación de normas locales específicas.

Fuente: *elaboración propia, 2026.*

Más allá de ser tan solo exigencias burocráticas o punitivas, estas regulaciones ofrecen herramientas metodológicas para la identificación y el análisis de riesgos psicosociales adaptados a la compleja realidad del tejido empresarial de la región.

La Asociación Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Alaseth), a través de sus miembros en cada región y de manera discreta, pero sumamente firme, ha demostrado cómo las economías emergentes pueden alinear sus políticas con los más altos estándares de la OIT y de la ISO.

Este movimiento continental obliga a las juntas directivas a auditar la organización del trabajo (cargas, jornadas, liderazgo) en lugar de culpabilizar la resiliencia individual del trabajador, reafirmando una premisa fundamental: en América Latina, el cumplimiento normativo es apenas el piso, pero la excelencia operativa debe ser el techo.

Del riesgo a la ventaja competitiva: ingeniería de procesos y rediseño del trabajo

Un sesgo recurrente en la intervención psicosocial consiste en aplicar medidas de afrontamiento individual a deficiencias de organización de la empresa. Enseñar técnicas de respiración a un empleado sometido a una sobrecarga de roles y ambigüedad de funciones es una negligencia

gerencial (Leka & Jain, 2010). El estrés laboral prolongado suele reflejar fallas en el diseño de los procesos; por ende, para mitigar esta condición y elevar el desempeño, se requiere una intervención metodológica basada en la ingeniería de procesos. Utilizando modelos clásicos de diseño del trabajo, como el modelo de Demandas-Control de Karasek (1979), sabemos que el daño no proviene únicamente de la alta exigencia, sino de la combinación de este factor con un bajo margen de control y autonomía.

Metodología de rediseño

Para convertir el riesgo psicosocial en un factor protector que impulse equipos de alto rendimiento, la gerencia debe ejecutar los siguientes pasos estructurales:

Auditoría de cargas y roles: mapear los procesos críticos para identificar cuellos de botella cognitivos. La ambigüedad de rol (no saber qué se espera del trabajador) es un riesgo psicosocial severo. Se mitiga mediante la reingeniería de perfiles de puesto y diagramas de flujo claros.





Calibración de la autonomía (control): la efectividad operacional aumenta cuando se descentraliza la toma de decisiones. Al otorgar margen de maniobra sobre el ritmo y la ejecución del trabajo, las exigencias altas se perciben como retos superables y no como amenazas.

Soporte social arquitectónico: el apoyo entre pares y supervisores no debe dejarse al azar o a la "buena voluntad"; debe formar parte del proceso diario, mediante reuniones de retroalimentación ágiles y sistemas de mentoría integrados en el flujo diario de valor.

A través de este rediseño, el entorno de trabajo actúa como un factor protector. La claridad, el control y el soporte construyen seguridad psicológica, la cual es el sustrato indispensable para la innovación, la retención de talento y el crecimiento corporativo (Edmondson, 2018).

Integración operativa y mejora continua: el eslabón perdido

La gestión psicosocial genera un valor cuantificable cuando se integra a la dinámica diaria de las operaciones. Herramientas de optimización de procesos y mejora continua, aplicadas tradicionalmente en plantas de producción, resultan altamente efectivas al adaptarse a la salud laboral.

El apoyo entre pares y supervisores no debe dejarse al azar o a la "buena voluntad"; debe formar parte del proceso diario, mediante reuniones de retroalimentación ágiles y sistemas de mentoría integrados en el flujo diario de valor".

Algunas metodologías asociadas y su forma de funcionamiento aplicado en las organizaciones se describen a continuación:

Las 5S aplicadas a la claridad mental y el orden organizacional

La metodología de las 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) fue desarrollada en Japón durante la década de los 60 como parte del sistema de producción de Toyota, liderado por pioneros como Taiichi Ohno y posteriormente estructurada como un método formal por diversos autores como Hirano (1995) y Osada (1991). Los principios de esta metodología se trasladan desde el entorno físico



de la planta hacia la arquitectura cognitiva de la organización:

Seiri (clasificar): eliminar la "basura cognitiva". Busca reducir la sobrecarga cognitiva mediante la eliminación de juntas improductivas y trámites burocráticos que no aportan valor, entre otros.

Seiton (ordenar): estructurar las vías de comunicación y el acceso a la información. Implica contar con procedimientos y canales claros lo cual previene la frustración y la fatiga operativa.

Seiso (limpiar): identificar oportunamente desviaciones en el clima laboral, como el liderazgo tóxico o los conflictos interpersonales crónicos. Esto permite mantener y/o promover entornos organizacionales favorables.

Seiketsu (estandarizar): crear protocolos estandarizados para el derecho a la desconexión laboral, horarios flexibles y gestión de crisis operativas, asegurando que el bienestar no dependa del jefe en turno, sino de políticas institucionales.

Shitsuke (disciplina/sostenimiento): asociado al compromiso de la alta dirección para mantener condiciones organizativas en las que se vean reflejados los estándares cognitivos a lo largo del tiempo, integrándolos en las auditorías operativas regulares.

Kaizen y el enfoque de prevención psicosocial

La filosofía Kaizen (mejora continua) surgió en Japón durante la reconstrucción industrial de 1950 impulsada por las enseñanzas del control estadístico y formalizada a nivel global por Massaki Imai en 1986. Esta filosofía demuestra que los cambios progresivos generan transformaciones sostenibles a largo plazo. Desde una perspectiva psicosocial, su aplicación consiste en empoderar al personal para que identifique los factores psicosociales que podrían estar provocando el desgaste operativo. De esta forma, la visión de "Cero Daño" (que históricamente buscaba cero accidentes incapacitantes o lesiones físicas) evoluciona[4] y amplía su alcance en la cultura moderna: ningún proceso productivo debe comprometer la integridad mental, el equilibrio emocional o la dignidad de

> *Ningún proceso productivo debe comprometer la integridad mental, el equilibrio emocional o la dignidad de los trabajadores".*



[4] El enfoque de "Zero Harm" (Daño Cero) surge formalmente a finales de la década de 1990 y principios de los 2000 impulsado principalmente por la industria minera global —con la gigante BHP (entonces BHP Billiton) a la cabeza y fue institucionalizado formalmente por grandes multinacionales de recursos naturales y manufactura para transformar el desempeño de seguridad operacional.

los trabajadores. Por lo tanto, es fundamental integrar ambas visiones.

Arquitectura organizacional para el bienestar integral

Las exigencias del mercado actual imponen a las organizaciones un control riguroso de su desempeño, tanto ético como corporativo. En este contexto, el tejido empresarial y la salud psicosocial operan como factores interdependientes que determinan la estabilidad institucional (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Un modelo enfocado en la sostenibilidad comprende que los resultados económicos son consecuencia de una gestión eficiente del factor humano. En este sentido, los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) han posicionado la letra "S" (Social) bajo los reflectores de la sostenibilidad. Los fondos de inversión globales penalizan cada vez más a las organizaciones con altas tasas de rotación, demandas laborales por estrés o climas organizacionales deteriorados, reconociendo que estos son indicadores de un liderazgo deficiente y un alto riesgo operativo (Global Reporting Initiative - GRI, 2021).

Para entender estas demandas, los profesionales del área de Seguridad y Salud en el Trabajo o prevencionistas deben asumir un rol mucho más activo en la configuración de la cultura organizacional al definir esquemas equitativos, canales transparentes para denuncias, jornadas compatibles con la higiene del sueño de los trabajadores y directivos que midan la rentabilidad sin descuidar el desarrollo de las personas, entre otras acciones.



"Un modelo enfocado en la sostenibilidad comprende que los resultados económicos son consecuencia de una gestión eficiente del factor humano".

En conclusión, abordar los factores psicosociales trasciende el compromiso legal y se consolida como una estrategia de gestión. Las organizaciones que asuman el estrés como un asunto de resistencia personal perderán competitividad. Por el contrario, aquellas que reestructuren sus procesos para garantizar entornos laborales dignos, enriquecedores y equitativos, consolidarán en sus equipos de trabajo la base de su continuidad operativa, dando una ventaja competitiva en el mercado global.

Referencias

Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308. *http://dx.doi.org/10.2307/2392498*

Leka, S., & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview. Organización Mundial de la Salud.

Organización Internacional del Trabajo. (2016). SST con el alma: estrés en el trabajo, un reto colectivo. OIT. Disponible en: h*ttps://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf*

Organización Mundial de la Salud, & Organización Internacional del Trabajo. (2022). Salud mental en el trabajo: informe conjunto OMS/OIT sobre políticas. OMS/OIT. Disponible en: *https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/c920460c-9dab-4f9a-ab36-8a83359b35c1/content*

Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación, México. Disponible en: *https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018*

Ministerio del Trabajo. (2022). Resolución 2764 de 2022 "Por la cual se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la Guía técnica general y los protocolos específicos de intervención". Diario Oficial No. 52.100. Disponible en: *https://cdn.actualicese.com/normatividad/2022/Resoluciones/R2764-22.pdf?gl=1*x6ywo8*_gcl_au*MTE5NDExNzQzNi4xNzg3MDg4Njkz*_ga*MTc3ODkxNjgxMi4xNzg3MDg4Njk1*_ga_3ZLYF144TH*czE3ODcwODg2OTQkbzEkZzEkdDE3ODcwODg2OTgkajU2JGwwJGgw*

Superintendencia de Seguridad Social. (2022). Manual del método de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo CEAL-SM / SUSESO-ISTAS. Gobierno de Chile. Disponible en: *https://www.isl.gob.cl/ceal-sm-suseso/*

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). Ley N.º 29783: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Diario Oficial El Peruano. Disponible en: *https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38*

Congreso de la Nación Argentina. (1972). Ley N.º 19587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina. Disponible en: *https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm*

Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (1995). Ley N.º 24557 de Riesgos del Trabajo y Decreto 658/96: Tabla de Enfermedades Profesionales. Poder Ejecutivo Nacional. Disponible en: *https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37572/texact.htm*

Ministério do Trabalho e Emprego. (2020). Norma Regulamentadora Nº 01 (NR-01): Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais (Portaria SEPRT n.º 6.730/2020). Diário Oficial da União. Disponible en: *https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1*

Ministério do Trabalho e Emprego. (2021). Norma Regulamentadora Nº 17 (NR-17): Ergonomia (Portaria MTP n.º 423/2021). Diário Oficial da União. Disponible en: *https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2022.pdf*

International Organization for Standardization. (2021).

Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks (ISO Standard No. 45003:2021). Disponible en: *https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en*

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Trabajar para un futuro más prometedor: Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo. OIT. Disponible en: *https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf*

Global Reporting Initiative. (2021). GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018. Global Sustainability Standards Board (GSSB).

Hiroyuki Hirano (obra clásica sobre los 5 pilares):Hirano, H. (1995). 5 Pillars of the Visual Workplace: The sourcebook for 5S implementation [5 pilares de la fábrica visual] (B. Talbot, Trad.). Productivity Press.

Takashi Osada (obra fundamental sobre el entorno de calidad total):Osada, T. (1991). The 5S's: Five keys to a total quality environment. Asian Productivity Organization.

Imai, Masaaki. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill. (Edición en español: Kaizen: La clave del éxito competitivo de Japón, CECSA).

